

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy**

**Drůbežářský závod Klatovy, a.s.**

**Opinion on efficiency of investment project company**

**Drůbežářský závod Klatovy, a.s.**

Bc. Jana Boroňová

Plzeň, 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma  
„Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy „Drůbežářský závod Klatovy, a.s.“  
vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití  
pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23. dubna 2014

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při vedení mé diplomové práce.

Poděkování patří též Ing. Romaně Hajnové, vedoucí finanční účtárny společnosti Drůbežářský závod Klatovy, a.s. a paní Janě Šímové za ochotu a poskytnutí informací potřebných k vypracování diplomové práce.

## Obsah

ÚVOD.....	7
1. Představení společnosti .....	8
1.1 Základní údaje .....	8
1.2 Historie společnosti .....	8
1.3 Produktové portfolio.....	9
2. Vymezení strategického záměru.....	10
2.1 Poslání společnosti .....	10
2.2 Vize společnosti .....	10
2.3 Cíle společnosti .....	11
2.4 Strategie společnosti.....	13
3. Analýza podnikatelského prostředí .....	14
3.1 Externí analýza prostředí .....	14
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	15
3.1.2 Analýza mezoprostředí .....	20
3.1.3 Matice EFE .....	23
3.2 Analýza mikroprostředí .....	24
3.2.1 Matice IFE .....	32
4. Investiční projekt společnosti .....	33
4.1 Popis investičního projektu firmy .....	34
5. Finanční plán .....	41
5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty .....	41
5.1.1 Plán výnosů .....	41
5.1.2 Plán nákladů .....	47
5.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek.....	51
5.2 Plánovaná rozvaha .....	52
5.2.1 Plán aktiv .....	52
5.2.2 Plán pasiv.....	55
5.3 Plánovaný Cash-flow .....	58

6.	Hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu .....	61
6.1	Doba návratnosti .....	62
6.2	Kritéria založená na diskontování .....	63
6.2.1	Čistá současná hodnota.....	65
6.2.2	Vnitřní výnosové procento .....	66
6.2.3	Index rentability.....	67
6.2.4	Diskontovaná doba návratnosti .....	68
7.	Analýza rizik .....	69
7.1	Matice rizik .....	69
7.2	Analýza citlivosti .....	71
7.3	Variantní scénáře.....	74
7.3.1	Realistický scénář .....	74
7.3.2	Pesimistický scénář .....	74
7.3.3	Optimistický scénář .....	78
7.3.4	Očekávaný scénář .....	79
8.	Vyhodnocení scénářů .....	80
9.	Závěr.....	81
10.	Seznam tabulek .....	83
11.	Seznam obrázků a použitých zkratk.....	85
12.	Seznam použité literatury .....	87
13.	Seznam příloh.....	90

## ÚVOD

Diplomová práce na téma „Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy Drůbežářský závod Klatovy, a.s.“ se zabývá hodnocením plánované investice z hlediska její návratnosti a efektivnosti. Předmětem investice je poté rozšíření již zavedeného a osvědčeného „PEER Systému“, tedy systému strojního odchytu jatečných kuřat, který nahrazuje zdlouhavý ruční odchyt drůbeže. Cílem této práce je tedy vyhodnotit plánovanou investici pomocí příslušných ukazatelů a zajistit tak případné podklady společnosti při rozhodování o přijetí či zamítnutí investičního projektu.

Na strojní odchyt drůbeže přešla společnost poprvé v roce 2011. Tento systém se osvědčil natolik, že se jej firma rozhodla rozšířit a do roku 2014 plánuje přikoupení strojního vybavení.

Diplomová práce je rozčleněna do osmi kapitol. V první kapitole bude představena společnost, její historie a současnost včetně poskytovaného produktového portfolia. Druhá kapitola bude obsahovat vymezení strategického záměru společnosti od poslání přes vizi až k plánovaným cílům. Poslední část druhé kapitoly vyústí sestavením strategie k dosažení těchto cílů. Třetí kapitola se bude věnovat analýze podnikatelského externího a interního prostředí, ze které vyplynou příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky podniku shrnuté v maticích EFE a IFE. Čtvrtá kapitola se bude týkat již samotného investičního projektu jeho popisu a způsobu financování. V páté zásadní kapitole diplomové práce bude sestaven finanční plán pro plánované období. Na základě ekonomické životnosti uvažované investice bude finanční plán zpracován na 8 let, tedy na období 2014 - 2021. Jedná se o plán výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash-flow s investicí. V šesté kapitole bude zkonstruován finanční plán bez investice. Za pomoci přírůstkové metody, tedy z rozdílu těchto dvou finančních plánů, získáme finanční plán samotné investice. Dále se šestá kapitola bude věnovat zhodnocení ekonomické efektivnosti investičního projektu za pomoci statického ukazatele doby návratnosti a dynamických ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti.

Sedmá kapitola se bude zabývat analýzou rizik pomocí matice hodnocení rizik a analýzy citlivosti. V rámci sedmé kapitoly budou sestaveny rovněž variantní scénáře. Poslední, osmá kapitola, bude shrnovat a vyhodnocovat příslušné scénáře včetně jejich vlivu na společnost.

## 1. Představení společnosti

Kapitola je zaměřena na vývoj společnosti Drůbežářský závod Klatovy, a.s. od historických kořenů až po současnost.

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. se řadí mezi přední výrobce a zpracovatele uzenin z kuřecího masa. Měsíční produkce kuřecího masa v objemu 2 000 t a masných výrobků v objemu 650 t přiřazuje společnosti zasloužené druhé místo v tomto oboru.

### 1.1 Základní údaje <sup>1</sup>

Obchodní firma:	Drůbežářský závod Klatovy, a.s.
Sídlo:	ul. 5. května 112, Klatovy
Vznik společnosti:	1. května 1992 (v podobě a.s.)
Vedení společnosti:	Ing. David Bednář (generální ředitel) Čestmír Velíšek (předseda představenstva) Ing. Josef Velíšek (předseda dozorčí rady)
Základní kapitál:	92 005 tis. Kč
Počet zaměstnanců:	486 (v roce 2013)
Předmět podnikání:	řeznictví a uzenářství silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní doprava hostinská činnost (jídlna Slávie) výroba, obchod a služby

### 1.2 Historie společnosti <sup>2</sup>

Vznik společnosti se datuje do roku 1966, kdy došlo v Klatovech k dokončení výstavby nového drůbežářského závodu. Po jeho dostavění a rekonstrukci v průběhu sedmdesátých let mohl být zahájen plný provoz s ročním zpracováním 20 000 tun drůbeže.

Do roku 1992 nesla společnost za svým jménem dodatek „státní podnik“. Od 1. 5. 1992 byl název společnosti změněn Fondem národního majetku na Drůbežářský závod Klatovy, a.s. Právní formu akciové společnosti nese podnik doposud.

---

<sup>1</sup> Zdroj: Výroční zpráva společnosti, 2012

<sup>2</sup> Zdroj: Internetové stránky společnosti [www.dzklatovy.cz](http://www.dzklatovy.cz)

Rokem 1992 nastartovala společnost proces neustálé modernizace. V roce 1997 byl přistavěn objekt provozu masné výroby, díky kterému došlo k obohacení činnosti o výrobu kuřecích uzenin a masných polotovarů. Dvanáct let poté, tedy v roce 2009, byl provoz masné výroby vybaven novými výrobními technologiemi a rozšířen o další moderní prostory.

Ani ostatní provozy nezůstaly pozadu. V letech 2001 - 2006 byl zmodernizován objekt pro opracování a balení drůbeže. Za zmínku stojí i výstavba jídelny Slávie na klatovském náměstí v roce 1999, která se stala velice oblíbenou a funguje doposud.

Neustálé modernizace a každoroční investice řadí Drůbežářský závod Klatovy, a.s. k nejmodernějším potravinářským provozům nejen v České republice, ale také v celé Evropě.

### **1.3 Produktové portfolio**

Podle poptávky českých občanů zaujímá první místo chlazené maso. Společnost věnuje tedy maximální pozornost prodeji chlazených kuřat a chlazených kuřecích dílů. Druhé místo zaujímají zmrazené kuřecí díly, menší podíl poté tvoří zmrazená kuřata vcelku. Nabízený sortiment obsahuje v nemalé míře rovněž uzenářské výrobky či masné polotovary z kuřecího masa. Dovoz k odběratelům je realizován prostřednictvím vlastních nákladních vozidel.

Veškeré produkty vynikají vysokou jakostí, která je doložena certifikáty kvality Bureau Veritas Certification, IFS (International Food Standard), ISO 9001:2000, pro občany jsou poté známější ocenění značkou KlasA, Regionální potravina, Česká chuťovka a Dětská chuťovka.

Vlastní produkce spolu s částečně přikoupeným zbožím (kachny, husy, slepice...) putuje k více než 3 000 odběratelům jak v České republice, tak v zahraničí. Sortiment lze zakoupit i v podnikových prodejnách.

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. provozuje rovněž jídelnu Slávie na náměstí v Klatovech, kde jsou nabízeny především pokrmy vlastní produkce za příznivé ceny.



## **2. Vymezení strategického záměru**

Poslání, vize, zpracování dlouhodobých cílů společnosti a strategie k dosažení těchto cílů představuje výchozí bod strategického managementu. Cílem je vytvořit takový model strategického řízení, který bude flexibilně reagovat na změny v konkurenčním prostředí a zajistí tak stabilitu firmy na trhu.

### **2.1 Poslání společnosti**

„Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr, 2012a, s. 33)

Mallya (2007) vymezuje poslání jako smysl podnikání dané společnosti. Odpovídá tedy na otázku „Kdo jsme a co děláme?“ Jasně poslání poukazuje na hodnoty a priority firmy. Zkoumá současné aktivity společnosti – produkty uspokojující potřeby spotřebitelů či technologické a obchodní schopnosti firmy. Poslání slouží rovněž ke stimulaci zaměstnanců, kteří by měli pochopit jeho význam a snažit se jej naplňovat.

Posláním společnosti je výroba, zpracování, doprava a prodej uzenin z kuřecího masa na tuzemský trh i do zahraničí. Sledováním preferencí spotřebitelů a za pomoci kvalitní značky a neustálých inovací udržet vrcholovou pozici v potravinářském odvětví a uspokojit stávající i potenciální zákazníky.

### **2.2 Vize společnosti**

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“ (Mallya, 2007, s. 29)

Vizi formuluje Grasseová (2012) jako sdílenou představu o budoucím ideálním stavu, kterého by chtěla společnost v konkrétním časovém horizontu dosáhnout. Slouží tak k určení jednoho společného bodu, ke kterému organizace směřuje. Její sestavení přísluší top manažerům, sdílena musí být všemi zaměstnanci. Na vizi jsou kladeny i další požadavky, jako jednoznačnost, určitost, srozumitelnost pro všechny zaměstnance, atraktivnost či uskutečnitelnost.

Vizi společnosti Drůbežářský závod Klatovy na tříleté období 2014 – 2016 je posilovat svoji pozici na trhu, budovat dobré jméno a zlepšovat finanční postavení podniku.

Rozhodování firmy se řídí podle aktuálních požadavků zákazníků, kteří tvoří stěžejní bod vize. Společnost se bude snažit **uspokojit stávající odběratele a přilákat nové pro odběr svých výrobků.**

Vštěpováním kvality českých kuřecích výrobků do povědomí zákazníků, racionalizací výroby, modernizací a neustálými inovacemi bude společnost usilovat o **zvětšení podílu na českém trhu i na trhu zahraničním.**

Pružným reagováním na potřeby spotřebitelů a používáním nástrojů zmíněných v předchozím odstavci bude společnost **přirozeně růst a směřovat k růstu tržeb a tím i k růstu potřebného zisku.** Důležitým hybatelem se stane rovněž rozšíření již zavedeného „PEER Systému.“<sup>3</sup>

Významnou úlohu při naplňování vize hrají také zaměstnanci podniku. Ti přispívají nejen k naplnění plánovaných cílů, ale také k uspokojení zákazníků. Důraz bude kladen na **rozvíjení potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců.** Firma bude dbát i na důkladné proškolení pracovníků v souvislosti s rozšířením „PEER Systému“.

I přesto, že společnost zaujímá vrcholové příčky ve svém oboru, nebude opomíjet marketingovou činnost a její úsilí povede k **posílení veřejné image a značky.**

### **2.3 Cíle společnosti**

„Strategické cíle popisují důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech (tématech) organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání.“ (Grasseová, 2012, s. 60)

Cíl vyjadřuje žádoucí stav a konkurenční pozici, které chce podnik svými činnostmi dosáhnout. Cíle objasňují poslání a směřují k formulaci strategie. (Mallya, 2007)

---

<sup>3</sup> „PEER Systém“ = systém strojního odchyту jatečních kuřat. Podrobněji bude rozebrán v kapitole Investiční projekt.

„Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.:

- Specific (specifický);
- Measurable (měřitelný);
- Achievable (dosažitelný);
- Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);
- Time framed (časově vymezený);
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- Resourced (zaměřený na zdroje).“ (Fotr, 2012a, s. 36, 37)

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. musí stejně jako ostatní podniky při stanovení svých cílů respektovat současnou pozici na trhu, stávající i budoucí poptávku. Současná ekonomická situace i kupní síla obyvatel v České republice negativně ovlivňuje hospodaření firmy.

Pro období 2014-2016 jsou definovány následující cíle:

- stěžejní událostí pro plánované období je rozšíření již osvědčeného „PEER Systému“ ve výši 31,5 mil. Kč v roce 2014,
- nové stroje vyžadují nové pracovní síly – společnost přijme a vyškolí 25 nových zaměstnanců v roce 2014,
- zvýšení počtu odběratelů – získat alespoň 5 významných odběratelů v plánovaném období - růst pohledávek z obchodních vztahů o 2 % ročně,
- rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců – školení, kurzy - společnost vyčlení alespoň 10 000 Kč na pracovníka ročně,
- posílení veřejné image a značky – investice do propagace ve výši 800 tis. Kč ročně,
- v predikovaném období bude společnost využívat nové technologie, což povede ke zvýšení celkové produkce o min 5 % ročně,
- rostoucí produkce se objeví i v tržbách - tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zaznamenají roční navýšení o min 5 %,
- obrat v oblasti ziskovosti firmy, kde se doposud projevoval spíše klesající trend - zisk po zdanění se v roce 2014 zvýší o min 5 %, v dalších letech bude zachován rostoucí trend.

## 2.4 Strategie společnosti

„Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 8)

Strategie na sebe váže řadu rozhodnutí ze strany top managementu. Ovlivňuje dlouhodobou prosperitu organizace. Při její formulaci musí být zvaženy jak vnitřní, tak i vnější faktory, kterým firma čelí. (David, 2013)

Podle Mallya (2012) je možné jmenovat základní prvky úspěšné strategie. Fungující strategie je přátelská svým uživatelům, flexibilní, dynamická, podporována vrcholovým managementem a pochopena a sdílena všemi zaměstnanci. Slouží k rozhodování o zdrojích podniku.

Na základě stanovených cílů lze vyvodit strategii společnosti Drůbežářský závod Klatovy, a.s. Jak upevnit svoji pozici na trhu a jak zvětšovat portfolio svých odběratelů? Tyto dva stěžejní body chce firma naplnit neustálým zkvalitňováním své produkce s důrazem na původ českých potravin. Dobré jméno společnosti bude propagovat nejen svými výrobky, ale také prostřednictvím sponzorských akcí, spoluprací s významnými osobnostmi a investicemi do oblasti reklamy.

Významným krokem, který dopomůže k naplnění cílů, bude rozšíření již zavedeného „PEER Systému“. Efektivní nová technologie výrazně zefektivní výrobní proces. Za stejný čas tak společnost vyrobí více kvalitnějších výrobků s nižšími náklady. Tím zvýší firma produkci masných výrobků, tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a v konečném důsledku i požadovaný zisk.

Pro financování nové technologie a k pokrytí části nákladů bude využívat dotací z Evropských fondů.

Finanční prostředky vynaložené na proškolení zaměstnanců a případné odměny budou motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu a spokojenosti pracovníků.

### **3. Analýza podnikatelského prostředí**

Nejprve je zapotřebí zhodnotit podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí.

„Proč firma musí analyzovat své okolí?“

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.“

(Mallya, 2007, s. 40)

Metoda SWOT představuje jednu z nejznámějších metod strategické analýzy, kdy jsou generovány různé možnosti strategií na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby). SWOT vymezuje pozici organizace pro definování strategie dalšího rozvoje. (Grasseová, 2012, s. 296)

#### **3.1 Externí analýza prostředí**

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 41)

Provedená analýza slouží k definování příležitostí a hrozeb, které zkoumají demografické, ekonomické, technologické, vládní, sociální, kulturní, ekologické a konkurenční trendy a skutečnosti, které by mohly organizaci přinést užitek nebo ji naopak v budoucnu poškodit. Příležitosti a hrozby nejsou pod kontrolou organizace. (David, 2013, s. 40)

Externí prostředí lze dále rozdělit na makroprostředí a mezoprostředí. Obě složky budou popsány v následujícím textu.

### 3.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí zkoumá vzájemně související společenské, ekonomické, legislativní, politické, technické a ekologické trendy mající vliv na činnost podniku. I přes provedenou analýzu nelze vždy přesně odhadnout vliv trendu na danou organizaci. Samotné určení vlivů však umožňuje podniku být na potenciální změny připraven. (Mallya, 2007)

Dále budou rozebrány základní síly makroprostředí.

#### Legislativa

Legislativu tvoří platné zákony, nařízení a vyhlášky, které musí společnost při svém podnikání dodržovat. Jelikož jsou české zákony neustále novelizovány, váže se k povinnostem podniku rovněž flexibilní reakce právě na tyto změny. Nelze se omezit pouze na tuzemský právní systém. Export produktů rovněž vyžaduje sledování situace a legislativy za hranicemi našeho státu.

Rok 2014 je spojen se zásadními změnami, zejména v oblasti soukromého práva. Od 1. ledna 2014 nabývá účinnosti nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který zcela nahrazuje původní zákoník z roku 1964. Tato změna ovlivní jak podnik, tak i každého občana České republiky. Pracovní poměr, práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů upravuje novelizovaný zákoník práce. Nový občanský zákoník se využije pouze v případě, že daná problematika není v zákoníku práce obsažena. V účinnost vstoupil i zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.)<sup>4</sup> a zákon o mezinárodním právu soukromém (zákon č. 91/2012 Sb.).<sup>5</sup>

Potravinářský průmysl klade značný důraz na dodržování zdravotních předpisů a norem. Další specifické normy se týkají chovu a výkrmu drůbeže.

Neméně důležitou roli hrají i další nařízení, vyhlášky, zákony, jako je například:

- Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti (zákon č. 589/1992 Sb.),
- Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (zákon č. 592/1992 Sb.),

---

<sup>4</sup> Zákon o obchodních korporacích nahradí dřívější obchodní zákoník.

<sup>5</sup> Zdroj: Podnikatel.cz, 2013, [ONLINE] dostupné na [www: < http://www.podnikatel.cz/clanky/pripravte-se-na-zmeny-zakonu-od-roku-2014-vcas/>](http://www.podnikatel.cz/clanky/pripravte-se-na-zmeny-zakonu-od-roku-2014-vcas/)

- Zákon o účetnictví (zákon č.563/1991 Sb.),
- Zákon na ochranu spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.),
- Zákon o ochraně hospodářské soutěže (zákon č. 143/2001 Sb.),
- Zákon o obalech (zákon č. 477/2001 Sb.) a předpisy s tím související (předpisy o obalech v souvislosti s ochranou životního prostředí),
- Zákon o regulaci reklamy (zákon č. 40/1995 Sb.),
- Zákon o ochraně ovzduší (zákon č. 86/2002 Sb.) apod.

Na činnost podniku působí také daňové prostředí. Konkrétně Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. a Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. Sazba daně z přidané hodnoty se v České republice mění oproti ostatním státům velice často. V následující tabulce č. 1 můžeme vidět vývoj sazby DPH za posledních deset let. Za povšimnutí stojí rok 2004, kdy dochází k harmonizaci DPH v souvislosti se vstupem do Evropské unie. V roce 2013 se obě sazby DPH zvýšily o jeden procentní bod na úroveň 21 % a 15 %. Stejně sazby vydrží i v roce 2014.

Od roku 2015 plánuje budoucí vládní koalice zavedení třetí snížené daně v předpokládané výši 5 %, která se bude vztahovat především na léky.<sup>6</sup>

**Tabulka 1:** Vývoj sazby DPH za posledních 10 let (1993-2013)

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1.1.1993 - 31.12.1994	23%	5%
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%
od 1.1.2013	21%	15%

Zdroj: Podnikatel.cz, 2013, [ONLINE]

dostupné na [www: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>](http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/)

<sup>6</sup> Podle dříve schváleného zákona měly být od ledna 2016 sjednoceny obě sazby na úroveň 17,5 %.

Zdroj: Aktuálně.cz, 2013, [ONLINE]

dostupné na [www: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>](http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/)

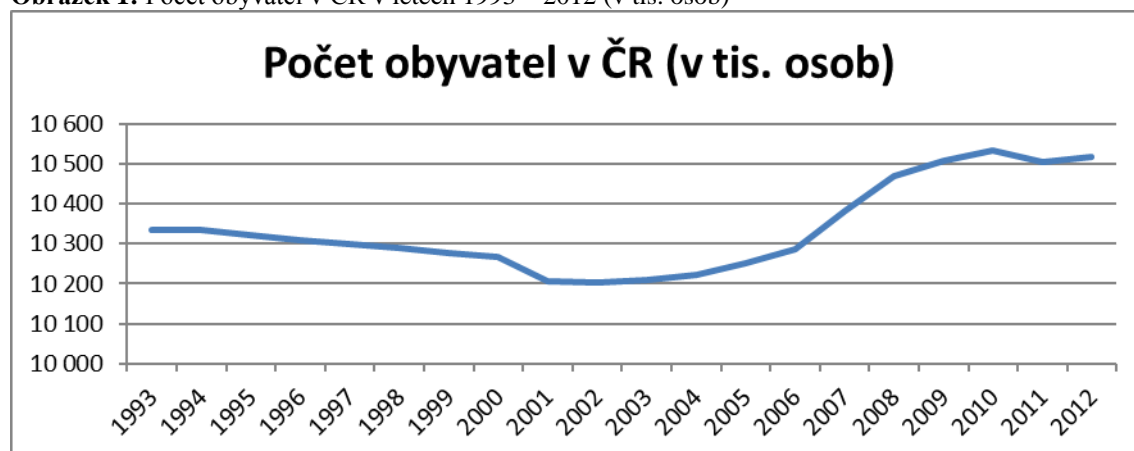
Zatímco u daně z přidané hodnoty je patrný rostoucí trend, sazba daně z příjmů právnických osob postupně klesá. Z hodnoty 35 % v roce 1999 se v roce 2008 dostává o 14 procentních bodů níže na úroveň 21 %. Následující roky klesá o 1 procentní bod a od roku 2010 až doposud se drží na hodnotě 19 %. Stávající sazba bude podle prognóz platná po celé plánované období.<sup>7</sup>

## Demografie

Kuřecí produkty jsou určeny pro všechny občany. Nelze tedy zkoumat vývojové tendence pro jednotlivé skupiny obyvatel (např. vzhledem k věku). Pozornost bude zaměřena na vývoj počtu obyvatel jako celku. Rostoucí počet obyvatel vyvolává rovněž zvyšující se spotřebu a naopak.

Následující graf potvrzuje růst počtu obyvatel v České republice od roku 1993 do roku 2012. V plánovaném období se předpokládá další navýšení počtu obyvatel související především s přílivem cizinců. Meziroční přírůstek se však bude stále zmenšovat.

**Obrázek 1:** Počet obyvatel v ČR v letech 1993 – 2012 (v tis. osob)



Zdroj: Český statistický úřad, 2012, [ONLINE]  
dostupné na [www: <http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf >](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)

<sup>7</sup> Zdroj: Daňáři online, 2013, [ONLINE]

dostupné na [www: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-osob/ >](http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-osob/)



## Ekonomika

Podniky silně ovlivňuje současná i budoucí situace v ekonomice. Posuzuje se zejména magický čtyřúhelník, který se snaží maximalizovat ekonomický růst – ukazatel HDP, snižovat nezaměstnanost a inflaci a udržet stabilní obchodní bilanci.

Tabulka č. 2 vykresluje naši ekonomiku v letech 2007-2013. Charakteristické je mírné tempo růstu HDP až do roku 2012. V roce 2013 dochází k meziročnímu poklesu HDP o 1,1 %, především v důsledku slabé poptávky po investičním zboží. Vývoj průměrné inflace poznamenala v roce 2008 ekonomická krize. Od roku 2009 se inflace pohybuje v nižších hodnotách, které však neustále rostou až na úroveň 3,3 % v roce 2012. V roce 2013 se míra inflace pozitivně snižuje na hodnotu 1,4 %. Nezaměstnanost se pohybuje ve vysokých hodnotách. Snižování míry nezaměstnanosti v plánovaném období není pravděpodobné.

Ministerstvo financí České republiky uvažuje v plánovaném období o mírném ročním navýšení HDP – v roce 2014 o 1,4 % a v roce 2015 o 2 %. I přes oslabení koruny by měl být rok 2014 spojen s velmi nízkou inflací na úrovni 1%. V dalším roce se očekává zpožděné působení oslabené koruny, které zrychlí inflaci na 2,4 %.

**Tabulka 2:** Základní makroekonomické ukazatele v letech 2007-2013

	HDP (mld. Kč)	Míra inflace	Nezaměstnanost	Kurz CZK/EUR
2007	3 662,6	2,8%	5,3%	27,762
2008	3 848,4	6,3%	4,4%	24,942
2009	3 759,0	1,0%	6,7%	26,445
2010	3 790,9	1,5%	7,3%	25,290
2011	3 823,4	1,9%	6,7%	24,586
2012	3 845,9	3,3%	7,0%	25,143
2013	3 804,0	1,4%	7,0%	25,974

Zdroj: Český statistický úřad, 2012, [ONLINE] dostupné na [www: < http://www.czso.cz/ >](http://www.czso.cz/)

Společnost obchoduje také se zahraničními odběrateli a dodavateli. Zajímá nás tedy vývoj kurzu CZK/EUR. V posledních letech osciluje kurz kolem hodnoty 25 CZK/EUR. Ke konci roku 2013 došlo k oslabení koruny vůči euru, kurz vzrostl na úroveň 27,30 CZK/EUR. Podle prognózy České národní banky se na této hodnotě bude pohybovat po další dva roky. Oslabení koruny je poté příznivé vývozu a naopak negativní vůči dovozu.

## **Technologie**

Podle Davida (2013) skrývají technologické síly významné příležitosti a hrozby, které musí být zohledněny při formulaci strategie. Technologický pokrok ovlivňuje nejen produkty, služby, výrobní procesy, marketingové postupy, ale také dodavatele, konkurenty, zákazníky či samotné konkurenční postavení podniku. Síla nové technologie může rovněž vytvořit nové trhy nebo změnit současnou konkurenční pozici podniku, a to pozitivně i negativně.

Značný zvrat v potravinářském odvětví představuje přechod z ručního odchytu kuřat na systém strojního odchytu drůbeže „Peer Systém“. Jedná se o nejmodernější technologii v daném oboru, která bude podrobněji popsána v další části práce týkající se samotného investičního projektu.

## **Sociologie, kultura**

„Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 45)

Sociální oblast se řídí Zákoníkem práce, který určuje základní práva a povinnosti v pracovním poměru. Určuje pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Kultura hraje v podniku neméně důležitou roli. Firma musí znát kulturu a zvyklosti nejen na tuzemském trhu, ale také na trhu zahraničním, kam vyváží své produkty. Pokud by se nezabývala místními zvyklostmi, mohla by ohrozit nejen své dobré jméno, ale i samotný obchod. Zahraniční spolupráce vyžaduje příslušné jazykové znalosti.

Důležitý zvrat na trhu představuje změna preferencí spotřebitelů. V současné době upřednostňují spotřebitelé chlazené a mrazené kuřecí díly před kuřaty v celku. Společnosti jsou tak nuceny reagovat na změnu poptávky a přizpůsobit nabízený sortiment.

## **Ekologie**

„Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. A proto by měl management podniku, než začne podnikat nebo pokud už podniká, analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací.“ (Mallya, 2007, s. 48)

Živý chov a výkrm kuřat i samotná výroba na sebe váže řadu ekologických požadavků. Společnosti se musí při svém podnikání řídit Zákonem o životním prostředí a sledovat neustálé aktualizace. Při podnikání je kladen stále větší důraz na dodržování ekologických předpisů. Firma musí dbát na dodržování nejen současných, ale i nově přibývajících norem, které se týkají třídění odpadových materiálů a jejich likvidace, ochrany ovzduší, kontroly odpadních vod apod.

### **3.1.2 Analýza mezoprostředí**

„Analýza mezoprostředí začíná rozbořem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, které dosahují podniky zde působící.“ (Fotr, 2012a, s. 40)

Analýza se provádí na základě Porterova modelu pěti sil, které tvoří:

- konkurence v oboru,
- potenciální noví konkurenti,
- substituční výrobky,
- zákazníci,
- dodavatelé. (Šulák, Vacík, 2005)

### **Konkurence v oboru**

Společnost Drůbežářský závod Klatovy, a.s. se v České republice zařadila s tržním podílem 20,3 % na 2. místo ve zpracování kuřecího masa a výrobě uzenin. Největšího konkurenta s tržním podílem okolo 60 % představuje Vodňanské kuře, a.s. Existuje však několik důvodů, proč by se Drůbežářský závod Klatovy, a.s. neměl své pozice obávat. Dobré jméno společnosti spojené s vysokou kvalitou výrobků a přijatelnou cenou je stěžejním nástrojem k udržení konkurenční výhody.

Vysokou kvalitu dokládají certifikáty kvality a fungující management kvality QMS. Široký trh dává rovněž prostor pro působení obou dominantních firem. Na trhu působí samozřejmě i drobnější zpracovatelské firmy, které nepředstavují pro společnost významnou hrozbu. Nebezpečí však vzrůstá kvůli levným dovozům z Polska, které zaplňují náš trh se strategií nízké ceny na úkor kvality. Může tak hrozit případná ztráta odběratelů.

### **Potenciální konkurenti**

Společnost se nemusí do budoucna obávat potenciálních nových výrobců. Dvě vedoucí společnosti vyplňují takřka celý trh s kuřecím masem, mezery na trhu jsou tak pro nové podnikatele takřka nulové.

Hlavní bariérou vstupu a uchycení na trhu je náročnost daného odvětví na výrobu i neustálé inovace. Investiční činnost na sebe váže značné finanční výdaje. Další bariéry mohou vyplývat z oblasti legislativy. Konkrétně mohou novému podnikání bránit určité zdravotnické normy, které musí produkty splňovat.

Konkurenční výhodou společnosti a zároveň potenciální bariérou vstupu pro nové konkurenty je dobré jméno společnosti, kvalita výrobků či vzájemné důvěry s odběrateli. Nové firmy by tak musely vyvinout značné úsilí, aby získaly portfolio odběratelů a porušily tyto dlouholeté vztahy.

### **Dodavatelé**

Společnost provozuje vlastní výkrm kuřat na farmě v Horšově u Horšovského Týna, kde byla v květnu 2012 dokončena 7. výkrmová hala. Celková jednorázová naskladňovací kapacita farmy tak vzrostla na 320 tis. ks jednodenních kuřat. Vlastní zásobování však nepokrývá celou výrobu. Většina živých kuřat je dovážena od polského dodavatele, který se během dlouholeté spolupráce osvědčil jako spolehlivý a důvěryhodný. Ze strany dodavatelů by tedy nemělo dojít k porušení dodacích podmínek.

Pomocný materiál jako například obaly či koření je nakupován od dodavatelů na základě aktuálních nabídek. Rozhodujícími faktory je samozřejmě cena a kvalita.

## **Odběratelé, zákazníci**

Zákazníci společnosti tvoří stěžejní bod, od kterého se odvíjí celková činnost podniku. Je zapotřebí neustále monitorovat a analyzovat jejich potřeby, stávající poptávku a přizpůsobit se těmto trendům. V posledních letech vzrůstá obliba kuřecích výrobků.

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. dodává své produkty z více než 85 % deseti největším odběratelům a velkoodběratelům. Jedná se o síť obchodních řetězců Tesco, Ahold, Penny Market, Kaufland, Billa, Globus, Zimbo, COOP, Nowaco, American Restaurants a další. Přes tyto obchodní řetězce se poté dostanou produkty společnosti ke konečným zákazníkům. Velké řetězce nenesou většinou riziko ztráty likvidity či porušení smluvních podmínek. Na druhou stranu ale tlačí své dodavatele na snižování cen. Cílem společnosti do dalších let bude zachovat si stávající důvěryhodné odběratele, pokusit se o navázání dalších vztahů a odvrátit tak hrozbu případné ztráty zákazníků.

Za zmínku stojí rovněž export výrobků do zahraničí, především do sousedního Německa. Podíl přímého exportu na celkových tržbách z prodeje vlastních výrobků v roce 2012 činil 2,3 %.

## **Substituční výrobky**

Nahrazení jinými produkty se přímo odvíjí od zákaznických preferencí. Občané vybírají mezi různými druhy mas. Rozhodovacími kritérii je především cena a kvalita, chuť, mnohdy i zdravotní stránka. Důležitou roli při volbě hrají rovněž média, která mohou zveřejnit jak pozitivní, tak i negativní fakta o konkrétním mase a tím ovlivnit poptávku.

Kuřecí maso se považuje za maso zdravé a chutné. Ceny se pohybují v nižších úrovních. Pozitivním faktem je i krátká doba přípravy.

Podle průzkumu trhu se kuřecí maso těší veliké oblibě. Mění se pouze prodávaný sortiment, kdy zákazníci upřednostňují chlazené maso před mraženým a kuřecí díly před kuřaty vcelku. V plánovaném období by se společnost neměla obávat negativních změn ze strany substitučních výrobků.

### 3.1.3 Matice EFE

Výsledky analýzy externího prostředí shrnuje a vyhodnocuje matice EFE<sup>8</sup>. Podle důležitosti příležitosti či hrozby pro úspěšnost v oboru přiřadíme jednotlivým faktorům váhy a ohodnotíme stupněm vlivu na výchozí vizi. Vynásobením získáme vážený poměr vyjadřující citlivost záměru na externí prostředí. (Šulák, Vacík, 2005)

**Tabulka 3:** Matice EFE

<b>Opportunities (příležitosti)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Zvyšování poptávky - růst počtu obyvatel	0,15	4	0,6
Rozšiřování nové technologie v oboru	0,11	3	0,33
Růst oblíbenosti kuřecích výrobků	0,13	3	0,39
Export do sousedního Německa	0,08	2	0,16
<b>Threats (hrozby)</b>			
Levné dovozy z Polska	0,15	4	0,6
Tlak obchodních řetězců na snižování cen	0,15	3	0,45
Rostoucí sazby DPH	0,08	2	0,16
Ztráta některého zákazníka	0,15	3	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>3,14</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Vážený poměr 3,14 poukazuje na nadprůměrnou citlivost záměru na externí prostředí.

<sup>8</sup> Matice EFE = External Forces Evaluation

### **3.2 Analýza mikroprostředí**

Strategie podniku musí flexibilně reagovat nejen na faktory vnějšího prostředí, ale musí brát v potaz i vlastní situaci uvnitř organizace. Interní analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky, které jsou determinovány zdroji a schopností firmy. Výchozím bodem interní analýzy se stává klasifikace hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů. (Grasseová, 2012)

Interní prostředí lze nahradit pojmem kultura podniku. „Je to chování a víra fixovaná v podniku, jak reagovat na externí vlivy při integraci interních možností. Tento společný postup, ke kterému jsou vychováváni zaměstnanci podniku a vychováváni i nově nastupující zaměstnanci, může velmi ovlivnit kvalitu interních sil, naopak nedostatky v kultuře se musí projevit i při provádění interní analýzy. Kultura totiž zahrnuje uznávané hodnoty, víru, řády, postupy, mýty, jazyk, symboly, významné činy a vítězství v podniku.“ (Šulák, Vacík, 2005, s. 30)

Následně budou rozebrány základní oblasti interní analýzy.

#### **Management podniku**

V čele společnosti stojí generální ředitel Ing. David Bednář, který deleguje pravomoci a odpovědnost na ředitele jednotlivých oddělení. V podniku působí ředitel výrobního úseku, technický ředitel, finanční ředitelka a obchodní ředitelka. Ředitelé poté nesou zodpovědnost za správné fungování daného oddělení.

Jednotliví ředitelé se rovněž podílejí na krátkodobém i dlouhodobém plánování. Sumarizují výsledky uplynulých období a spolu s vedením společnosti vyvozují podstatné trendy do budoucna. Výstupy analýz poté rozebírají s konkrétními zaměstnanci, aby každý člen týmu přispíval k naplnění strategického záměru.

Úkolem managementu je rovněž vytváření dobrých vztahů na pracovišti, a to nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a samotným vedením společnosti. Manažeři sledují potřeby svých podřízených a snaží se jim vyhovět. Potřebná motivace poté přispívá nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale také k zefektivnění celého výrobního procesu a lepším firemním výsledkům.

## **Marketing**

Podniky vyrábějící spotřební zboží s vysokým podílem na trhu musí mít silné marketingové funkce. Prostřednictvím marketingových nástrojů se dobré jméno společnosti vrývá do podvědomí zákazníků.

Oblast marketingu spadá ve společnosti do rukou marketingového manažera, který nese určitou odpovědnost a disponuje příslušnými kompetencemi. V této oblasti firma opravdu nezhálí. Své jméno zvýrazňuje prostřednictvím řady propagačních materiálů, jako jsou klasické letáky, reklamní předměty, reklama na nákladních automobilech či standardní billboardy. Prezentace firmy pomocí webových stránek [www.dzklatovy.cz](http://www.dzklatovy.cz) je v současné době již nedílnou součástí propagace. Zde se zákazník seznámí s aktuální nabídkou produktů včetně odpovídajících cen. Své výrobky propaguje i prostřednictvím jídelny Slavie na klatovském náměstí.

Společnost dále sponzoruje řadu společenských akcí a spolupracuje s významnými osobnostmi, jako je například seskupení pěti mladých zpěvaček *5Angels*, které působí po České i Slovenské republice, nebo *Michal Sitter* – český kulturista.

## **Výroba**

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. zásobuje český i zahraniční trh výrobky z kuřecího masa. K výrobě využívá moderní technologie, které neustále inovuje. Významná byla investice do již zmiňovaného „PEER Systému“, která značně ovlivnila a zefektivnila výrobní proces. Výrobu přizpůsobuje legislativním nařízením a vyžadovaným normám.

Vyráběný sortiment se odvíjí od aktuálních potřeb zákazníků. V posledních letech byl upřednostněn prodej chlazených kuřecích dílů před celými kuřaty. Kromě investice do strojního odchyty kuřat proto vynakládá společnost finanční prostředky i do rozšiřování technologií pro výrobu chlazených kuřat a kuřecích dílů.

Výrobu doprovází kvalita produktů, díky které například zvítězil produkt „Kuřecí dětské párky bez éček“ v testu dětských párek.



## Finance a účetnictví

Finanční situace a zdraví podniku bude vykresleno pomocí základních ukazatelů finanční analýzy. Data jsou získána z výkazů za roky 2009-2013<sup>9</sup>, které jsou uvedeny v příloze A a B na konci práce.

### Ukazatele rentability<sup>10</sup>

**Tabulka 4:** Ukazatele rentability

Rentabilita	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	9,75%	8,99%	9,15%	5,85%	3,50%
ROE	10,55%	11,18%	10,88%	8,38%	5,53%
ROS	2,68%	3,09%	2,84%	2,36%	1,70%
Nákladovost	97,32%	96,91%	97,16%	97,64%	98,30%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2014

$$\text{Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

ROA odpovídá na otázku, zda podnik hospodaří efektivně. Vyjadřuje produkční sílu podniku. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikání. V tabulce č. 4 je zaznamenán vývoj ukazatele ROA. V roce 2009 se hodnota ukazatele pohybuje na nejvyšší úrovni, roky poté už klesá a v roce 2012 dochází ke zhoršení ukazatele meziročně o více než 3 procentní body. Firma tak na 1 Kč aktiv docílila zisku ve výši 5,85 Kč. Příčinou je vysoký pokles provozního hospodářského výsledku o více než 20 mil. Kč při stabilním navyšování celkových aktiv. Další razantní pokles provozního hospodářského výsledku o více než 60 % způsobil v roce 2013 další meziroční propad ukazatele. Vývoj ukazatele představuje pro společnost hrozbu, na kterou je třeba se zaměřit.

Pro zlepšení ukazatele ROA je nutné vynaložit síly ke zlepšení provozního výsledku hospodaření. Společnost se řadí podle NACE<sup>11</sup> do odvětví zpracovatelského průmyslu, kde se hodnoty ukazatele ROA dle Ministerstva obchodu a průmyslu (MPO) ustálily pro rok 2012 na hodnotě 7,98 %. Podnik se tedy nacházel v letech 2012 a 2013 pod odvětvovým průměrem. Především díky uvažované investici se předpokládá zlepšení jak hospodářského výsledku, tak ukazatele ROA.

<sup>9</sup> Hodnoty v roce 2013 jsou stanoveny hrubým odhadem a konzultovány s finanční ředitelkou podniku.

<sup>10</sup> Vzorce rentability – zdroj: Šulák, Vacík, Ircingová, 2012

<sup>11</sup> NACE = Statistical Classification of Economic Activities in the European Community

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý hospodářský výsledek}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Ukazatel ROE hraje stěžejní roli pro vlastníky a akcionáře, kteří tak získávají informace o výnosnosti vloženého kapitálu. V letech 2009-2011 se dle Ministerstva průmyslu a obchodu nacházel podnik mírně nad odvětvovým průměrem. Naproti tomu v roce 2012 se ROE dostal pod odvětvový průměr 12,12 % o necelé 4 procentní body a v roce 2013 o 6,5 procentních bodů. Pokles způsobilo snížení zisku po zdanění v roce 2012 o 8,6 mil. Kč a další rok 2013 o 12,8 mil. Kč. Vlastní kapitál díky růstu fondů vykazuje stabilní vývoj.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Čistý hospodářský výsledek}}{\text{Tržby}} * 100$$

ROS dává přehled o zisku z podnikání. Rovněž objasňuje možnost vytvářet nové zdroje podniku. V letech 2009 – 2012 se konkrétní hodnoty pohybují okolo 3 %. Nejvyšší hodnoty zaznamenal ukazatel v roce 2010, kdy dochází k mírnému navýšení celkových tržeb při razantním navýšení zisku. V roce 2011 se značně navyšují tržby, zisk nevzrůstá tak razantně jako v předchozím roce, následkem je poté nepatrný pokles ukazatele. V roce 2012 se tržby i zisk výrazně snižují a ukazatel dále klesá. Rok 2013 je opět stinným místem způsobeným propadem čistého hospodářského výsledku. Plánované navýšení zisku hraje stěžejní roli pro růst ukazatelů rentability.

$$\text{Nákladovost} = 1 - \text{ROS}$$

ROS lze doplnit ukazatelem nákladovosti. Na rozdíl od rentability tržeb by nákladovost měla klesat. Od roku 2010 se nákladovost nepatrně zvyšuje. Mírné navyšování by ale nemělo podnik ohrozit.

### Ukazatele likvidity<sup>12</sup>

Ukazatele likvidity posuzují schopnost podniku přeměnit majetek na peníze potřebné k úhradě krátkodobých závazků.

„Ukazatele likvidity charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků. Vedení podniku může z uvedených ukazatelů likvidity vyvozovat informace nutné pro řízení struktury prostředků podniku. Cílem by mělo být úsilí o dosažení optimálního podílu vysoce likvidních prostředků.

---

<sup>12</sup> Zdroj: Mallya, 2007

Nízká likvidita indikuje hrozící platební potíže, příliš vysoká však může znamenat nevyužívání potenciálu volných prostředků pro jejich dlouhodobé využití...“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 104)

**Tabulka 5:** Ukazatele likvidity

Likvidita	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná	1,449	1,704	1,813	1,801	1,687
Pohotová	1,144	1,514	1,503	1,493	1,402
Okamžitá	0,182	0,250	0,232	0,235	0,297

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2014

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

Jak již ze vzorce vyplývá, ukazatel běžné likvidity vypovídá o schopnosti podniku pokrýt krátkodobé závazky za pomoci oběžných aktiv. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 - 2,5. Výsledné hodnoty v tabulce č. 5 dokazují, že se společnost právem řadí mezi vysoce likvidní a stabilní. Až do roku 2011 podnik každoročně zlepšuje svoji platební schopnost. V roce 2012 rostou krátkodobé závazky o něco rychleji než oběžná aktiva, což ústí v mírný pokles běžné likvidity. V porovnání s oběžnými aktivy rostly v roce 2013 krátkodobé závazky dvojnásobně. Běžná likvidita tak klesá na svojí dolní hranici. V plánovaném období bude společnost usilovat o snížení tempa růstu krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vyloučením zásob v čitateli dostáváme přísnější ukazatel pohotové likvidity. Obecně se považuje za vhodné udržovat ukazatel nad úrovní 1, což společnost splňuje. Tato situace se jeví jako vhodná pro věřitele. Na druhé straně však vystupují vlastníci, kteří se vysokých hodnot obávají, protože nadměrná oběžná aktiva způsobují neproduktivní využívání prostředků vložených do podnikání. (Šulák, Vacík, 2005)

V roce 2010 předstihuje růst čitatele více než trojnásobně růst krátkodobých závazků a pohotová likvidita roste. V dalších letech kopíruje vývoj ukazatele výše zásob. S rostoucími zásobami v roce 2011 rostou i hodnoty ukazatele. V dalším roce 2012 zásoby vzrůstají pouze nepatrně, o méně než 1 %, a krátkodobé závazky naopak mírně rostou. V roce 2013 rostou krátkodobé závazky téměř třikrát rychleji než oběžná aktiva bez zásob a ukazatel dále klesá.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel okamžité likvidity obsahuje v čitateli peníze na běžných účtech, hotovost v pokladně a krátkodobé cenné papíry. Pomocí tohoto ukazatele informuje podnik o tom, jak je schopen hradit své okamžitě splatné závazky. (Šulák, Vacík, 2005)

Od roku 2010 se společnosti daří držet ukazatel nad přijatelnou hodnotou 0,2. Vývoj ukazatele se přesně odvíjí od stavu peněžních prostředků, což potvrzuje i růst ukazatele vlivem zvýšení finančních prostředků o 42 procentních bodů v roce 2013.

### Ukazatele aktivity <sup>13</sup>

Ukazatele aktivity slouží k měření efektivnosti podnikání a využití vložených zdrojů. Určují schopnost manažerů nakládat s majetkem společnosti.

**Tabulka 6:** Ukazatele aktivity

Aktivita	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	2,334	2,136	2,348	2,264	2,064
Doba obratu zásob	14,108	9,985	13,836	13,847	14,818
Doba obratu pohledávek	44,530	66,262	56,618	56,635	57,411

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2014

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat aktiv se řadí mezi klíčové ukazatele efektivnosti. Poukazuje na to, jak je podnik schopen využívat celkový majetek. Ve srovnání s oborovými průměry se společnost pohybuje vysoce nad průměrem. Celková aktiva meziročně rostou, přírůstek je však stále menší. Hodnoty ukazatele ovlivňují především tržby v čitateli. V roce 2010 se tržby zvyšují (4,5 %) a celková aktiva rostou o více než 14 %. V konečném důsledku dochází k celkovému poklesu ukazatele. V roce 2011 tržby razantně rostou (18,5 %) a ukazatel obratu aktiv stoupá až nad hodnotu v roce 2009. V roce 2012 tržby rostou nepatrně – obrat aktiv rovněž mírně klesá. Pokles ukazatele pokračuje i v dalším roce 2013, kdy dochází k poklesu tržeb o 3,4 %.

<sup>13</sup> Zdroj: Šulák, Vacík, 2005

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 365$$

Udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána v zásobách, přičemž usilujeme o co nejmenší hodnoty. Pokles zásob o 26 % způsobil v roce 2010 snížení ukazatele. V roce 2011 se zásoby zvyšují o více než 64 % a doba obratu zásob naopak roste. V letech 2012-2013 dochází s rostoucími zásobami k dalšímu růstu ukazatele. Do budoucna by se společnost měla snažit využívat zásoby intenzivněji.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 365$$

Doba obratu pohledávek zaznamenává počet dní, po které jsou odběratelé dlužní. Doba od prodeje do inkasa peněz závisí na ochotě společnosti poskytovat obchodní úvěry. Poskytuje-li firma svým odběratelům delší obchodní úvěry, může ohrozit své podnikání spolu s možnou ztrátou likvidity. Výši ukazatele kopíruje vývoj krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Skok v roce 2010 o 22 dní je zapříčiněn razantním navýšením dlouhodobých pohledávek o téměř 90 mil. Kč. V dalších letech již dlouhodobé pohledávky opět klesají a doba obratu pohledávek vykazuje pozitivní vývoj.

#### Ukazatele zadluženosti<sup>14</sup>

Ukazatele zadluženosti objasňují riziko, které podstupuje podnik při daném složení vlastního a cizího kapitálu. Zaměřují se na finanční stránku z dlouhodobého hlediska. Dle těchto ukazatelů podnik rovněž rozhoduje o výši cizích zdrojů. Je-li výnosnost cizího kapitálu vyšší než náklady s ním spojené, vyplatí se příslušné riziko podstoupit. Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem ovlivňuje řada faktorů, jako je například obor podnikání, majetková struktura firmy, úrokové míry, dosažený zisk, výše tržeb atd.

---

<sup>14</sup> Zdroj: Šulák, Vacík, 2005

**Tabulka 7:** Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	Období				
	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	40,59%	40,97%	38,65%	36,41%	36,48%
Zadluženost VK	68,33%	69,40%	63,01%	57,25%	57,42%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2014

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Čím vyšší je ukazatel věřitelského rizika, tím vyšší je i finanční riziko. Společnosti se daří udržovat celkovou zadluženost pod doporučenou hodnotou 0,5. Růst aktiv převyšuje navyšování cizích zdrojů, od roku 2010 tak ukazatel klesá. V roce 2012 dochází k meziročnímu poklesu cizích zdrojů o 2,1 %, což přispívá k dalšímu pozitivnímu poklesu celkové zadluženosti. V roce 2013 roste ve stejném poměru cizí kapitál i celková aktiva, celková zadluženost se takřka nemění.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Od roku 2010 se zadluženost vlastního kapitálu snižuje a tento vývoj pokračuje i v následujících letech. Důvodem je značný růst vlastního kapitálu, který převyšuje meziroční navýšení kapitálu cizího. V roce 2012 cizí kapitál dokonce klesá. Růst cizího kapitálu v roce 2013 způsobuje mírný negativní pohyb zadluženosti vlastního kapitálu.

Souhrnně si vede společnost ve finanční oblasti dobře. Společnost by se však měla zaměřit na klesající ukazatele rentability, zejména negativní trend ukazatele ROA. S plánovaným zvýšením zisku by mělo dojít ke zvýšení hodnot těchto ukazatelů. V oblasti likvidity a zadluženosti dosahuje podnik pozitivních hodnot, které potvrzují finanční zdraví. Přijatelná doba obratu pohledávek závisí na důvěře společnosti k odběratelům. Doba obratu zásob poukazuje na intenzivnější využívání zásob.

### 3.2.1 Matice IFE

Výsledky interní analýzy jsou shrnuty pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). Postup se shoduje s maticí EFE vyhodnocující výsledky externí analýzy. Opíráme se však o silné a slabé stránky, které vyplynuly z interní analýzy podniku.

**Tabulka 8:** Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Spolehlivý a fungující management jakosti	0,13	4	0,52
Klesající zadluženost, příznivá likvidita	0,12	3	0,36
Dobré jméno společnosti, kvalita produktů	0,17	4	0,68
Inovace, moderní technologie	0,11	3	0,33
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Zhoršující se rentabilita	0,14	2	0,28
Neefektivní využívání zásob	0,07	1	0,07
Vysoká doba obratu pohledávek	0,08	1	0,08
Klesající zisk	0,18	2	0,36
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2,68</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Každému faktoru se přiřadí váha a stupeň vlivu jako u matice EFE v externím prostředí. Celkové vážené ohodnocení poté poukazuje na interní pozici podniku vůči strategickému záměru. (Šulák, Vacík, 2005)

Výsledná hodnota 2,68 znamená, že se strategický záměr Drůbežářského závodu Klatovy, a.s. opírá o středně silnou interní pozici podniku. Firma je dostatečně silná, aby strategický záměr úspěšně naplnila.

#### 4. Investiční projekt společnosti

„Podnikatelské investiční projekty představují soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice.“ (Valach, 2005, s. 42)

Projekt rozdělují Fotr a Souček (2011a) do 4 základních fází:

- předinvestiční fáze;
- investiční fáze;
- provozní fáze;
- fáze ukončení a likvidace.

**Předinvestiční fáze** vyžaduje zvýšenou pozornost. Nesprávně provedená předinvestiční příprava může ohrozit realizaci a fungování investičního projektu. Fáze předinvestiční obsahuje *identifikaci projektů*, v rámci které se získávají a zpracovávají informace o možných příležitostech firmy. Smyslem identifikace projektů je sestavit portfolio pro firmu lákavých a efektivních projektů. Z portfolio projektů se provádí *předběžný výběr*, který směřuje k základnímu rozhodnutí o přijetí či odmítnutí projektu. Předinvestiční fázi uzavírá technicko – ekonomická *studie proveditelnosti* (Feasibility Study). Studie proveditelnosti rozpracovává projekt dopodrobna. Vychází z trhu, jeho budoucího vývoje a vnitřní situace v podniku. (Dluhošová, 2010)

„Základní náplň technicko - ekonomické studie investičního projektu by měly tvořit tyto položky: souhrnný přehled výsledků, zdůvodnění a vývoj projektu, kapacita trhu a produkce, materiální vstupy, lokalizace a prostředí, technický a organizační projekt, pracovní síly, časový plán realizace, finanční a ekonomické vyhodnocení, včetně hodnocení rizika projektu.“ (Valach, 2005, s. 45-46)

**Investiční fáze** zahrnuje podle Dluhošové (2010) zpracování úvodní a realizační projektové dokumentace, rozhodnutí o zahájení a realizaci výstavby. Před uvedením do výroby se projekt prověřuje v rámci zkušebního provozu. Vlastní realizace vyžaduje tvorbu právních předpokladů, projektového týmu a finančních zdrojů.



**Provozní fázi** ohraničuje období, po které jsou na daném investičním technologickém celku produkovány výrobky a služby. Úspěch této fáze úzce závisí na kvalitě předinvestiční přípravy a technicko-ekonomické studie. V rámci provozní fáze probíhá hodnocení ekonomické efektivity investice, a to na základě výše a stability generovaných finančních toků. (Dluhošová, 2010)

**Fáze ukončení projektu a likvidace** představuje konec životnosti projektu, kdy se zastavuje výroba a zařízení je nutné odstranit z provozu. Ukončení a likvidace představuje pro společnost náklady zahrnující například sanaci lokality, demontáž zařízení a jeho odstranění atd. Zařízení může být během likvidace odprodáno a firmě tak vznikají výnosy z prodeje. Rozdíl mezi příjmy a výdaji tvoří poté takzvanou likvidační hodnotu projektu, která se stává součástí peněžního toku na konci doby životnosti projektu. (Fotr, 2011b, s. 38-39)

#### **4.1 Popis investičního projektu firmy**

V roce 2011 provedl Drůbežářský závod Klatovy, a.s. rozsáhlou investici a uvedl do provozu systém automatizovaného odchytu jatečných kuřat „PEER Systém“, který má v budoucnu stále více nahrazovat ruční odchyt kuřat s přepravou v klecích. Investice zahrnovala pořízení kombajnů, shuttlů pro odchyt drůbeže a tahačů se speciálně upravenými návěsy pro převoz kuřat na porážku. Přikoupěna byla i myčka pro mytí svozových souprav a dopravníkový systém sloužící pro přepravu kuřat ze speciálně upravených návěsů na porážkovou linku.<sup>15</sup>

Za vznikem „PEER Systému“ stojí stejnojmenná dopravní společnost Peer System B.V., která reagovala na poptávku především holandských a německých producentů. V roce



2002 uvedla na trh tuto novou technologii. Po letech testování, zkušebního provozu, používání a neustálého zdokonalování byl systém v roce 2011 prodán na český trh. Systém „Peer“ zaujmul na českém trhu velmi výhodnou pozici.<sup>16</sup>

Investice do „PEER Systému“ přinesla společnosti úspěch, a to nejen po stránce finanční. Vzhledem k příznivým dopadům se firma rozhodla rozšířit v roce 2014 strojní systém svozu živé drůbeže na úkor ručního odchytu kuřat.

<sup>15</sup> Zdroj: Výroční zpráva společnosti, 2011

<sup>16</sup> Zdroj: Peer System [online], 2013, dostupné na [www: < http://www.peersystem.nl/ >](http://www.peersystem.nl/)

V souvislosti s „Peer Systémem“ můžeme jmenovat řadu výhod:

- strojový odchyt vyžaduje menší počet pracovních sil a nižší fyzickou zátěž než ruční odchyt jatečních kuřat;
- časová úspora - jeden přívěs je naložen za pomoci tří zaměstnanců, dvou schuttlů a jednoho chytacího stroje během jedné hodiny;
- přepravovaná drůbež se odděluje jednotlivými patry bez přepravků a kontejnerů; zvyšuje se tak maximální kapacita na 18 tun najednou převezených kuřat;
- schuttle mají efektivně vestavěné automatické váhy, které kontrolují hmotnost nákladu;
- Peer Systém splňuje nejnovější zákonné evropské požadavky pro přepravu dobytka a také zákonem určený minimální prostor na jedno zvíře (160 cm<sup>2</sup>/kg);
- kontrola klimatu během přepravy odstraňuje problém chladných a horkých dnů či dopravních prodlev;
- důležitým faktem je zlepšení kvality konečného produktu; šetrnější způsob přepravy jatečních kuřat omezuje jejich poškození a následný úhyn.<sup>17</sup>

### Fungování „Peer Systému“

Nejdříve je zapotřebí přiblížit fungování „Peer Systému“.

První obrázek zobrazuje „catching broilers“, tedy kombajn sloužící k odchytu jatečních kuřat u dodavatele. Kartáče v přední části nabírají kuřata a posílají je dále po dopravníku na „schuttle“. Ovládání kombajnu není složité a postačí k němu pouze jedna osoba.

**Obrázek 1:** Catching broilers (kombajn)



Zdroj: Peer System [online], 2013, dostupné na [www: < http://www.peersystem.nl/ >](http://www.peersystem.nl/)

<sup>17</sup> Zdroj: Peer System [online], 2013, dostupné na [www: < http://www.peersystem.nl/ >](http://www.peersystem.nl/)

Běžící pás dopraví kuřata do dopravníku na následujícím obrázku, pomocí kterého jsou poté naskladněny na jednotlivá patra „schuttle“ ve speciálním přívěsu Peer. Zařízení je vybaveno automatickým vážícím systémem, díky kterému má zaměstnanec přehled o aktuální hmotnosti nákladu. Celý proces odchytu vyžaduje přítomnost tří zaměstnanců. Za hodinu je možné naložit až 9 000 kuřat.

**Obrázek 2:** Dopravník na schuttle



Zdroj: Peer System [online], 2013, dostupné na [www: < http://www.peersystem.nl/ >](http://www.peersystem.nl/)

Tahač s přívěsem na třetím obrázku je speciálně navržený pro přepravu „Peer“. Přívěs se skládá z deseti samostatných nákladních pater (schuttů), které zabraňují zbytečnému pohybu kuřat a případnému zranění například při náhlém zabrzdění. Mechanický ventilační systém rovněž odstraňuje problémy při horkých a chladných dnech či nečekaných odstávkách. V „Peer“ kamionech je dále zabudován systém GPS vybavený teploměry. Prostřednictvím internetu tak lze na dálku kontrolovat teplotu. Vyskladnění probíhá podobně jako nakládka, a to za pomoci speciálních dopravníků.

**Obrázek 3:** Tahač s přívěsem Peer



Zdroj: Peer System [online], 2013, dostupné na [www: < http://www.peersystem.nl/ >](http://www.peersystem.nl/)

Poslední fázi představuje čištění jednotlivých pater – schuttlů za pomoci automatické čističky navržené speciálně pro „Peer Systém“. Díky důkladnému dvojímu čištění jednotlivých pater splňuje společnost přísné hygienické požadavky. Klimatizace uvnitř přívěsu pomáhá k rychlému uschnutí přepravních ploch a zkracuje čekací doby, po kterých je možná další nakládka.

### **Investice v roce 2014**

V následující části bude podrobně rozebrána plánovaná investice v roce 2014 týkající se rozšíření již zavedeného a osvědčeného strojního odchyту kuřat.

Rozšíření „Peer Systému“ zahrnuje nákup:

- 2 kombajnů Peer pro odchyt kuřat;
- 6 schuttlů do speciálních návěsů Peer;
- 6 tahačů Mercedes;
- 7 speciálních návěsů Peer;
- 1 tahač návěsů MAN, který lze využít i k jiné přepravě.

Speciální dopravníky pro „Peer Systém“ a čistička Peer kapacitně postačí i při uvedeném rozšíření techniky.

Zásadním efektem investice v roce 2014 je zproduktivnění výroby. K celkové nákladce postačí méně zaměstnanců, kteří daný proces dokončí se značným časovým předstihem než při ručním odchytu kuřat. Nový šetrnější způsob přepravy se projeví i na kvalitě konečného produktu. Zvýšení produkce a úspora času a pracovních sil povede k pozitivním finančním výsledkům společnosti.

### **Investiční plán**

Investiční plán společnosti je zobrazen v následující tabulce číslo 9. Na některé zakoupené položky se vztahuje dotace, která snižuje konečnou pořizovací cenu.

Požizovací cena tahačů Mercedes se liší v závislosti na druhu a velikosti. Poslední tahač MAN se dá univerzálně použít i pro jiný druh přepravy a jeho cena se pohybuje ve výši 1 668 852 Kč. Ke každému tahači Mercedes společnost přikoupí speciální návěs Peer. Celkové investice v roce 2014 činí 31 500 tis. Kč.

**Tabulka 9:** Investiční plán společnosti na rok 2014

Investice	Cena před dotací	Dotace	Konečná cena
Kombajn Peer	806 840 Kč	205 278 Kč	601 562 Kč
Kombajn Peer	806 841 Kč	0 Kč	806 840 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	314 851 Kč	923 210 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	314 851 Kč	923 210 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	0 Kč	1 238 061 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	0 Kč	1 238 061 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	0 Kč	1 238 061 Kč
Schuttle	1 238 061 Kč	0 Kč	1 238 061 Kč
Tahač Mercedes	722 673 Kč	0 Kč	722 673 Kč
Tahač Mercedes	281 674 Kč	0 Kč	281 674 Kč
Tahač Mercedes	342 848 Kč	0 Kč	342 848 Kč
Tahač Mercedes	722 673 Kč	0 Kč	722 673 Kč
Tahač Mercedes	281 674 Kč	0 Kč	281 674 Kč
Tahač Mercedes	342 848 Kč	0 Kč	342 848 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	661 160 Kč	1 938 657 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	661 160 Kč	1 938 657 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	661 160 Kč	1 938 657 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	661 160 Kč	1 938 657 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	0 Kč	2 599 817 Kč
Návěs Peer	2 599 817 Kč	0 Kč	2 599 817 Kč
Návěs Peer	5 975 430 Kč	0 Kč	5 975 430 Kč
Tahač MAN - univerzální	1 668 852 Kč	0 Kč	1 668 852 Kč
			<b>31 500 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Odpisový plán

Odpisový plán vychází z konečného stavu odpisů v roce 2013. Jednotlivé položky investice spadají do 2. daňové skupiny. Pořízený majetek odepisuje společnost po dobu jeho ekonomické životnosti. Účetní jednotka používá lineární metodu odepisování s měsíčním odpisem od měsíce následujícího po zařazení do majetku.

**Tabulka 10:** Odpisový plán 1

	Počet měsíců účetního odpisování	Pořizovací cena	Roční odpis
Kombajn Peer	72	601 562 Kč	100 261 Kč
Kombajn Peer	72	806 840 Kč	134 474 Kč
Schuttle	72	923 210 Kč	153 868 Kč
Schuttle	72	923 210 Kč	153 868 Kč
Schuttle	72	1 238 061 Kč	206 344 Kč
Schuttle	72	1 238 061 Kč	206 344 Kč
Schuttle	72	1 238 061 Kč	206 344 Kč
Schuttle	72	1 238 061 Kč	206 344 Kč
Tahač Mercedes	96	722 673 Kč	90 335 Kč
Tahač Mercedes	96	281 674 Kč	35 210 Kč
Tahač Mercedes	96	342 848 Kč	42 856 Kč
Tahač Mercedes	96	722 673 Kč	90 335 Kč
Tahač Mercedes	96	281 674 Kč	35 210 Kč
Tahač Mercedes	96	342 848 Kč	42 856 Kč
Návěs Peer	96	1 938 657 Kč	242 333 Kč
Návěs Peer	96	1 938 657 Kč	242 333 Kč
Návěs Peer	96	1 938 657 Kč	242 333 Kč
Návěs Peer	96	1 938 657 Kč	242 333 Kč
Návěs Peer	96	2 599 817 Kč	324 978 Kč
Návěs Peer	96	2 599 817 Kč	324 978 Kč
Návěs Peer	180	5 975 430 Kč	398 362 Kč
Tahač MAN	96	1 668 852 Kč	208 607 Kč
			<b>3 930 906 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tahače a návěsy byly pořízeny již použité. Ekonomická životnost daná účetní dobou odepisování je tak nižší než u nových strojů. V roce 2014 bude odepsáno pouze 11 měsíců (začátek odepisování – únor 2014).

**Tabulka 11:** Odpisový plán 2 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počáteční stav	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288
Investice - odpisy	3 604	3 931	3 931	3 931	3 931	3 931	2 677	2 564	579
<b>Konečný stav</b>	<b>43 892</b>	<b>44 219</b>	<b>44 219</b>	<b>44 219</b>	<b>44 219</b>	<b>44 219</b>	<b>42 965</b>	<b>42 852</b>	<b>40 867</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## Financování investice

Veškeré provedené i budoucí investice financuje společnost z vlastních zdrojů, konkrétně přidělů ze zisku (plynoucích do fondu rozvoje) a odpisů, které se v dalších letech projeví v nákladech podniku. Náklady na rozšíření „Peer Systému“ snižuje poskytovaná dotace na zvýšení kvality zpracování zemědělských produktů z Ministerstva zemědělství. Následující tabulka potvrzuje, že společnost není nucena využívat úvěrů, ani půjček k profinancování investice.

**Tabulka 12:** Investiční prostředky (v tis. Kč)

	<b>2014</b>
Odpisy majetku	43 892
Příděl ze zisku	28674
Dotace na investice	3480
<b>Celkem</b>	<b>76 046</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## 5. Finanční plán

Finanční plán na období 2014 – 2021<sup>18</sup> zahrnuje plánovanou investici do rozšíření „Peer Systému“. Díky této investici předvídá společnost značné zlepšení jak objemu produkce, tak i finančních výsledků, zejména v roce uvedení 2014.

Délka plánovaného období se odvíjí od předpokládané ekonomické životnosti investice, která je dána dobou účetního odepisování jednotlivých strojů, tedy 6 let a 8 let. Finanční plán je sestaven na období 8 let.<sup>19</sup>

### 5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty

Kapitola zahrnuje stanovení budoucích výnosů a nákladů tedy jednotlivých částí plánovaného výkazu zisků a ztráty s investicí.

#### 5.1.1 Plán výnosů

Plánované výnosy zohledňují strategii podniku a cíle. Stěžejní položku tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Podstatně nižší, avšak neméně důležité, jsou tržby za prodej zboží a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Sériová výroba umožňuje stanovit budoucí **tržby za prodej vlastních výrobků a služeb** jako součin plánované produkce v tunách a předpokládané ceny produktů. Výrobní sortiment lze rozčlenit na jednotlivé produkty a následně predikovat další vývoj. Na základě budoucí poptávky, zahrnující preference zákazníků, a stanovených cílů je společností odhadován objem produkce zobrazený v tabulce 13.

**Tabulka 13:** Plánovaný objem produkce (v tunách)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chlazená kuřata	8 335	9 088	9 614	9 307	8 217	8 332	8 403	8 442
Zmrazená kuřata	624	469	440	694	650	663	675	684
Chlazené kuřecí díly	6 842	8 115	10 014	9 987	9 515	10 466	10 989	11 538
Zmrazené kuřecí díly	1 965	2 262	2 380	2 831	2 668	2 935	3 158	3 454
Marinády, polotovary	337	426	713	1 329	942	1 017	1 098	1 186
Uzenářské výrobky	6 910	6 848	7 776	9 209	8 823	9 264	9 727	10 213
Ostatní	2 130	1 888	2 704	3 565	3 964	4 281	4 796	5 276
<b>Produkce celkem</b>	<b>27 143 t</b>	<b>29 096 t</b>	<b>33 641 t</b>	<b>36 922 t</b>	<b>34 779 t</b>	<b>36 958 t</b>	<b>38 846 t</b>	<b>40 793 t</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

<sup>18</sup> Finanční plán s investicí obsahují přílohy C,D a E.

<sup>19</sup> Finanční plán je podrobně sestaven na tříleté období 2014-2015. Následující roky představují odhadované hodnoty položek, které jsou důležité při hodnocení investičního projektu.



Jak lze v předchozí tabulce vidět, pokles kupní síly obyvatelstva v roce 2013 způsobuje snížení jednotlivých položek vyráběného sortimentu, a tím i produkce celkové. Investice v roce 2014 přispívá k významnému růstu produkce. Největšího efektu bude dosaženo právě v období vize, tedy v letech 2014-2016. Tabulka potvrzuje rovněž změnu preferencí zákazníků, kdy roste poptávka po kuřecích dílech na úkor kuřat v celku. Společnost zachovává rostoucí trend produkce celých kuřat, meziroční přírůstek je však stále menší.

Tabulka 14 obsahuje objem produkce odhadovaný společnostmi pro další léta finančního plánu. Tempo růstu produkce celých chlazených a zmrazených kuřat je v porovnání s kuřecími díly podstatně nižší. I nadále se podnik snaží plánovat podle preferencí zákazníků a předchozích trendů.

**Tabulka 14:** Odhadovaný objem produkce (v tunách) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Chlazená kuřata	8 476	8 510	8 544	8 578	8 612
Zmrazená kuřata	689	695	701	707	713
Chlazené kuřecí díly	11 884	12 241	12 608	12 986	13 376
Zmrazené kuřecí díly	3 730	4 028	4 350	4 698	5 074
Marinády, polotovary	1 233	1 282	1 333	1 386	1 441
Uzenářské výrobky	10 622	11 047	11 489	11 949	12 427
Ostatní	5 698	6 154	6 646	7 178	7 752
<b>Produkce celkem</b>	<b>42 217 t</b>	<b>43 720 t</b>	<b>45 307 t</b>	<b>46 985 t</b>	<b>48 758 t</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

K výpočtu tržeb je zapotřebí znát rovněž plánované průměrné ceny jednotlivých produktových řad, které obsahuje následující tabulka 15. Každoroční růst výkupní ceny živých kuřat směřuje automaticky ke zvyšování prodejních cen. V posledních letech ale dochází k poklesu kupní síly obyvatelstva a spotřebitelé stále více upřednostňují nízkou cenu zboží jako hlavní hledisko při svém rozhodování. Značný růst prodejních cen by tak přinesl zcela opačný efekt a v konečném důsledku by vedl k poklesu tržeb společnosti. Nástrojem ke zvyšování tržeb je tedy především růst produkce.

**Tabulka 15:** Plánované průměrné ceny produktových řad (Kč/kg)

	2012	2013	2014	2015	2016
Chlazená kuřata	38,00	39,00	39,50	40,50	41,50
Zmrazená kuřata	54,00	56,00	57,00	58,50	60,00
Chlazené kuřecí díly	51,00	53,00	54,00	55,50	57,00
Zmrazené kuřecí díly	62,00	64,00	65,00	67,00	68,50
Marinády, polotovary	71,00	73,00	74,00	76,00	77,50
Uzenářské výrobky	61,00	63,00	64,00	66,00	67,50
Ostatní	10,00	11,00	11,50	12,00	12,50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedené prodejní ceny vychází rovněž z vývoje trhu. Jedná se o míru inflace a sazby daně z přidané hodnoty. V roce 2012 došlo k růstu cen vlivem enormní míry inflace, která se pohybovala na úrovni 3,3 %.<sup>20</sup> I přes zvýšení sazby daně z přidané hodnoty o 1 procentní bod na úroveň 15 % a 21 % se v roce 2013 ustálila inflace na hodnotě 1,4 %. Podle prognóz ministerstva financí České republiky je rok 2014 spojen s velmi nízkou inflací 1%. V dalším roce se projeví zpožděné působení oslabené koruny, což způsobí zrychlení inflace na 2,4 %. Následující rok 2016 se předpokládá inflace na hranici 2 %.

Vývoj prodejních cen do dalších let plánovaného období lze obtížně stanovit. Při stanovení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pro období 2017 – 2021 budou proto uvažovány prodejní ceny platné na konci roku 2016, ke kterým bude připočten hrubý odhad inflace 1,5 %.

**Tabulka 16:** Odhadované průměrné ceny produktových řad (Kč/kg) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Chlazená kuřata	42,50	43,50	44,50	45,50	46,50
Zmrazená kuřata	61,00	62,00	63,00	64,00	65,00
Chlazené kuřecí díly	58,00	59,00	60,00	61,00	62,00
Zmrazené kuřecí díly	70,00	71,00	72,00	73,00	74,00
Marinády, polotovary	79,00	80,50	82,00	83,50	85,00
Uzenářské výrobky	69,00	70,00	71,00	72,00	73,00
Ostatní	13,00	13,50	14,00	14,50	15,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

<sup>20</sup> V roce 2011 se inflace pohybovala na podstatně nižší úrovni 1,9 %.

Vynásobením plánovaného objemu produkce a prodejních cen lze získat tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

**Tabulka 17:** Plánované tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Chlazená kuřata	329 114	340 322	350 343	360 230
Zmrazená kuřata	37 791	39 488	41 040	42 029
Chlazené kuřecí díly	565 164	609 890	657 666	689 272
Zmrazené kuřecí díly	190 775	211 586	236 599	261 100
Marinády, polotovary	75 258	83 448	91 915	97 407
Uzenářské výrobky	592 896	641 982	689 378	732 918
Ostatní	49 232	57 552	65 950	74 074
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>1 840 230</b>	<b>1 984 267</b>	<b>2 132 891</b>	<b>2 257 030</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Tabulka 18:** Plánované tržby za prodej vlastní výrobků a služeb (v tis. Kč) - pokračování

	2018	2019	2020	2021
Chlazená kuřata	370 185	380 208	390 299	400 458
Zmrazená kuřata	43 090	44 163	45 248	46 345
Chlazené kuřecí díly	722 219	756 480	792 146	829 312
Zmrazené kuřecí díly	285 988	313 200	342 954	375 476
Marinády, polotovary	103 201	109 306	115 731	122 485
Uzenářské výrobky	773 290	815 719	860 328	907 171
Ostatní	83 079	93 044	104 081	116 280
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2 381 052</b>	<b>2 512 120</b>	<b>2 650 787</b>	<b>2 797 527</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

U **tržeb za prodej zboží** je tomu podobně jako u tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Na jedné straně stojí zvyšující se obliba kuřecích výrobků a nová technologie strojního odchyty kuřat, na straně druhé klesající kupní síla obyvatelstva a růst cenové hladiny. Výsledkem je poté mírné tempo růstu tržeb za prodej zboží meziročně o 5 %.

V každém roce odprodává společnost různou výší dlouhodobého majetku a materiálu, vývoj tržeb z **prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** lze velmi obtížně předvídat. Společnost plánuje do dalších let vyřazení méně hodnotného majetku. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu porostou v průměru o 150 tis. Kč ročně.

**Změna stavu zásob vlastní činnosti** vychází z odchylek plánovaného a skutečného prodeje výrobků. S ohledem na plánovaný objem produkce nastaví společnost výrobní kapacity. Převýší-li plánovaný objem produkce skutečný objem prodaných výrobků, pak neprodané produkty zařadí podnik jako zásobu do dalších let. Hodnota této položky se bude odvíjet od zásob výrobků plánovaných v kapitole 5.2 níže.

Položka **aktivace** obsahuje výrobu vlastního dlouhodobého majetku či materiálu, který společnost dále využívá při výrobě svých produktů. Značnou část tvoří aktivace služeb, tedy zajištění vlastní dopravy. Aktivace úzce souvisí s položkou tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Hodnotu aktivace stanovíme na základě procentního růstu, meziročně o stejné procento jako u tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Ostatní výnosy zahrnující **ostatní provozní výnosy, výnosy z dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy** byly predikovány za pomoci regresní metody, která ale vychází pouze z minulých dat. Do výpočtu bude proto zapojen i vývoj trhu, konkrétně plánovaná míra inflace. Hodnoty získané regresí se vynásobí předpokládanou mírou inflace.<sup>21</sup> Grafy regrese obsahuje příloha F.

---

<sup>21</sup> Míra inflace v roce 2014 – 1%, v roce 2015 – 2,4 %, v roce 2016 – 2 %, v dalších letech hrubý odhad 1,5 %.

**Tabulka 19:** Plánované výnosy společnosti (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby za prodej zboží</b>	29 820	31 311	32 877	34 521
<b>Výkony</b>	2 036 099	2 195 337	2 359 656	2 496 412
<i>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</i>	1 840 230	1 984 267	2 132 891	2 257 030
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	835	771	714	174
<i>Aktivace</i>	195 034	210 300	226 051	239 208
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	7 252	7 402	7 552	7 702
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	26 159	27 199	27 767	28 302
<b>Výnosy z dlouhodobého fin. majetku</b>	8 299	11 057	13 650	16 201
<b>Výnosové úroky</b>	7 326	8 803	10 066	11 307
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	2 060	2 563	3 005	3 440

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 20:** Plánované výnosy společnosti (v tis. Kč) - pokračování

	2018	2019	2020	2021
<b>Tržby za prodej zboží</b>	36 247	38 060	39 963	41 962
<b>Výkony</b>	2 633 449	2 778 456	2 931 808	3 094 090
<i>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</i>	2 381 052	2 512 120	2 650 787	2 797 527
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	45	93	81	71
<i>Aktivace</i>	252 352	266 243	280 940	296 492
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	7 852	8 002	8 152	8 302
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	28 974	29 645	30 317	30 988
<b>Výnosy z dlouhodobého fin. majetku</b>	18 820	21 441	24 061	26 681
<b>Výnosové úroky</b>	12 598	13 889	15 179	16 471
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	3 890	4 340	4 790	5 240

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 5.1.2 Plán nákladů

Nyní lze přejít k plánování jednotlivých nákladových položek. Největší část nákladů tvoří **spotřeba materiálu a energie**. Nejdůležitější složku představuje nákup jatečních kuřat od dodavatelů. Klademe-li požadavek na rostoucí produkci, musí společnost samozřejmě přikupovat stále více jatečních kuřat ke zpracování. Objem nakoupených kuřat v tunách se každoročně zvyšuje o stejné procento jako žádoucí růst produkce, tedy 5 %. Cena jatečních kuřat obsahuje předpokládanou inflaci v jednotlivých letech. Vynásobením nákupu jatečních kuřat v tunách a ceny kuřat lze získat náklady na nákup této suroviny v tis. Kč. Při výrobě vznikají další náklady v podobě balení a energie. Zpočátku plánovaného období se předpokládá značný růst těchto nákladů, později se podle predikce společnosti tempo růstu zpomalí. Sečtením příslušných nákladů vzniká položka spotřeby materiálu a energie.

**Tabulka 21:** Plánovaná spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
nákup jatečních kuřat (v tunách)	43 191	45 567	47 845	50 237	52 749
cena jatečních kuřat (Kč/kg)	25,00	26,00	26,50	27,50	28,50
nákup jatečních kuřat (v tis. Kč)	1 079 775	1 184 742	1 267 893	1 381 518	1 503 347
balení	254 928	187 386	206 125	226 738	248 278
energie	58 425	43 794	48 173	52 990	58 289
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>1 393 128</b>	<b>1 415 922</b>	<b>1 522 191</b>	<b>1 661 246</b>	<b>1 809 914</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Tabulka 22:** Plánovaná spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
nákup jatečních kuřat (v tunách)	55 387	58 156	61 064	64 117	67 323
cena jatečních kuřat (Kč/kg)	29,00	29,50	30,00	30,50	31,00
nákup jatečních kuřat (v tis. Kč)	1 606 223	1 715 602	1 831 920	1 955 569	2 087 013
balení	264 376	274 951	285 949	297 387	309 282
energie	61 786	64 257	66 827	69 500	72 280
<b>Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)</b>	<b>1 932 385</b>	<b>2 054 810</b>	<b>2 184 696</b>	<b>2 322 456</b>	<b>2 468 575</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Služby** zahrnují náklady vynaložené na opravy a udržování, dopravné, výdaje na vědu a výzkum, propagaci, náklady související s provozováním jídelny Slávie a náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců. V souvislosti s plánovanou investicí v roce 2014 přijme společnost 25 nových zaměstnanců. Ze stanovených cílů dále vyplývají náklady na vzdělávání zaměstnanců ve výši 10 000 Kč na pracovníka ročně.<sup>22</sup> Firma bude dále investovat do propagace a zlepšení své image, náklady vzrostou o 800 tis. Kč ročně. V letech 2017 - 2021 uvažuje společnost poměrně stabilní počet zaměstnanců. I nadále bude investováno do vzdělávání zaměstnanců a propagace, náklady za služby tak meziročně porostou o 4 %.

**Náklady na prodané zboží** porostou ve stejné výši jako tržby za prodej zboží, tedy o 5 % ročně.

**Osobní náklady** vychází z personálního plánu uvedeného v tabulkách 23 a 24. Podle cíle přijme v roce 2014 společnost 25 nových pracovních sil, které navýší mzdové náklady. Ze mzdových nákladů a průměrného počtu zaměstnanců předchozích let lze získat průměrnou měsíční mzdu. U průměrné měsíční mzdy lze jen těžce usuzovat dlouhodobý vývoj. Podle prognóz Ministerstva financí České republiky se má průměrná měsíční mzda navyšovat v roce 2014 o 1,5 – 3,5 %, lze tedy předpokládat 3 procentní růst. V dalších letech předpokládají odborníci mírný pokles mezd, především díky nelichotivému vývoji ekonomiky a zvýšení spodní hranice DPH. V letech 2015 – 2016 předpokládáme zpomalení růstu mezd o 1 %. V dalších letech bude pokračovat snižování mezd o 0,5 %. K negativnímu vývoji mezd přispěje i plánovaný růst sazby zdravotního pojištění odváděného zaměstnancem v roce 2014 ze 4,5 % na 6,5 %. Vynásobením odhadované měsíční mzdy průměrným počtem zaměstnanců a počtem kalendářních měsíců vznikají roční mzdové náklady. Vývoj sociálních nákladů se bude odvíjet od vývoje mzdových nákladů. U sociálního a zdravotního pojištění odváděného zaměstnavatelem se neuvažují v plánovaném období změny, bude činit 34 % z hrubé mzdy. Odměny členům orgánu společnosti a družstva byly stanoveny na základě minulého vývoje a dosaženého zisku společnosti.

---

<sup>22</sup> Průměrný počet zaměstnanců je uveden v tabulkách číslo 23 a 24 – personální plán.

**Tabulka 23:** Personální plán

	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný počet zaměstnanců	468	486	511	511	512
<b>Osobní náklady (v tis. Kč)</b>	<b>184 374</b>	<b>182 325</b>	<b>196 288</b>	<b>200 124</b>	<b>204 446</b>
mzdové náklady (v tis. Kč)	122 976	120 127	130 097	132 697	135 617
<i>průměrná mzda</i>	<i>21 897</i>	<i>20 598</i>	<i>21 216</i>	<i>21 640</i>	<i>22 073</i>
odměny členům společnosti (v tis. Kč)	17 436	17 784	18 141	18 504	18 875
zákonné pojištění (v tis. Kč)	40 425	40 843	44 233	45 117	46 110
sociální náklady (v tis. Kč)	3 537	3 571	3 817	3 806	3 844

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 24:** Personální plán - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrný počet zaměstnanců	512	512	513	513	513
<b>Osobní náklady (v tis. Kč)</b>	<b>203 907</b>	<b>203 367</b>	<b>203 201</b>	<b>202 700</b>	<b>202 207</b>
mzdové náklady (v tis. Kč)	134 941	134 265	133 856	133 191	132 526
<i>průměrná mzda</i>	<i>21 963</i>	<i>21 853</i>	<i>21 744</i>	<i>21 636</i>	<i>21 528</i>
odměny členům společnosti (v tis. Kč)	19 253	19 638	20 031	20 432	20 841
zákonné pojištění (v tis. Kč)	45 880	45 650	45 511	45 285	45 059
sociální náklady (v tis. Kč)	3 833	3 814	3 803	3 792	3 781

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Daně a poplatky** zahrnují silniční daň za používání motorových vozidel (+ ekologická daň), daň z nemovitostí, které společnost vlastní a daně energetické – daň z elektřiny. Daň z nemovitostí zůstává v plánovaném období beze změny. Z důvodu rozšiřování vozového parku v rámci nové investice dochází od roku 2014 k růstu odvodů u silniční daně. U daně z elektřiny je patrný rostoucí trend. Výše položky se odvíjí od minulého vývoje.

**Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku** byly vypočteny již dříve v tabulce 11.

Plánovaná **zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu** vychází z minulých dat, jejichž trend zaznamenává regresní metoda. Konečná hodnota zohledňuje vývoj cenové hladiny.



**Změna stavu rezerv a opravných položek** vykazuje nestabilní vývoj pohybující se i v záporných hodnotách. Uvažujeme roční růst této položky o 1 mil. Kč.

**Ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady** byly stanoveny na základě minulého vývoje. Na základě posledních dvou let je odhadován roční 10 % růst.

**Tabulka 25:** Plánované náklady společnosti (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady na prodej zboží</b>	23 687	24 871	26 115	27 421
<b>Výkonová spotřeba</b>	1 791 031	1 940 840	2 100 692	2 234 794
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1 522 191	1 661 246	1 809 914	1 932 385
<i>Služby</i>	268 840	279 594	290 778	302 409
<b>Osobní náklady</b>	196 288	200 124	204 446	203 907
<b>Daně a poplatky</b>	3 585	4 481	5 601	7 001
<b>Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku</b>	43 892	44 219	44 219	44 219
<b>Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu</b>	4 248	4 922	5 516	6 099
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
<b>Ostatní provozní náklady</b>	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>Ostatní finanční náklady</b>	6 480	7 128	7 841	8 625

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

**Tabulka 26:** Plánované náklady společnosti (v tis. Kč) - pokračování

	2018	2019	2020	2021
<b>Náklady na prodej zboží</b>	28 792	30 232	31 744	33 331
<b>Výkonová spotřeba</b>	2 369 315	2 511 781	2 662 624	2 822 350
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	2 054 810	2 184 696	2 322 456	2 468 575
<i>Služby</i>	314 505	327 085	340 168	353 775
<b>Osobní náklady</b>	203 367	203 201	202 700	202 207
<b>Daně a poplatky</b>	8 751	10 939	13 674	17 093
<b>Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku</b>	44 219	44 219	42 965	42 852
<b>Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu</b>	6 708	7 318	7 928	8 538
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	-3 900	-2 900	-1 900	-900
<b>Ostatní provozní náklady</b>	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>Ostatní finanční náklady</b>	9 488	10 437	11 481	12 629

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

### 5.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek

Plánovaný **hospodářský výsledek** lze získat z rozdílu výnosů a nákladů. Po odečtení daně z příjmu právnických osob vzniká čistý hospodářský výsledek za účetní období. Sazba daně z příjmu se předpokládá ve výši 19 %.

**Tabulka 27:** Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	1 942 587	1 979 445	2 117 015	2 283 672	2 454 573
Náklady	1 889 851	1 941 902	2 076 756	2 236 675	2 407 219
HV před zdaněním	52 736	37 543	40 258	46 997	47 353
Daň z příjmu	10 405	7 982	7 649	8 929	8 997
<b>HV za účetní období</b>	<b>42 331</b>	<b>29 561</b>	<b>32 609</b>	<b>38 067</b>	<b>38 356</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Tabulka 28:** Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	2 597 885	2 741 830	2 893 833	3 054 270	3 223 734
Náklady	2 547 725	2 689 355	2 840 104	2 998 580	3 168 202
HV před zdaněním	50 160	52 475	53 729	55 689	55 532
Daň z příjmu	9 530	9 970	10 209	10 581	10 551
<b>HV za účetní období</b>	<b>40 630</b>	<b>42 505</b>	<b>43 521</b>	<b>45 108</b>	<b>44 981</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Z výsledných hodnot lze ohodnotit dosažení stanoveného cíle – navyšování čistého zisku o min 5 % ročně. Tento cíl se podaří do budoucna splnit. V roce 2014 dojde k obrácení klesajícího trendu hospodářského výsledku a v roce 2015 zaznamená zisk značné navýšení. V roce 2016 se hospodářský výsledek zvyšuje pouze nepatrně. I tak se předpokládaný zisk pohybuje vysoko nad požadovanou hranicí. Do roku 2020 bude typický mírně rostoucí trend.

## 5.2 Plánovaná rozvaha

Neméně důležitou část představuje plán aktiv a pasiv, tedy výše majetku podniku a zdrojů jeho financování. Plánovaný výkaz sestavený do roku 2021 obsahuje investici.

### 5.2.1 Plán aktiv

**Dlouhodobý nehmotný majetek** obsahuje software, jehož nákup se v plánovaném období neuvažuje. Hodnota softwaru a tím i dlouhodobého nehmotného majetku bude proto v čase klesat. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek zůstane v nulové výši.

**Dlouhodobý hmotný majetek** tvoří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Společnost neplánuje investice do koupě pozemků či výstavby budov. Hodnota pozemků zůstane tedy stejná, položka budov bude vlivem odpisů v čase mírně klesat. V roce 2014 navyšuje hodnotu dlouhodobého hmotného majetku investice do rozšíření „PEER Systému“ v hodnotě 31 500 tis. Kč, která je snížena o odpisy daného roku. V plánovaném období nejsou plánovány další rozsáhlejší investice. Konečnou hodnotu z roku 2014 tak snižují pouze odpisy vypočtené v tabulce číslo 11. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek vykazuje v minulosti nestabilní vývoj. V plánovaném období se očekává jeho mírný růst. Na základě minulého vývoje a trendu stanoveného regresí porostou i zálohy na dlouhodobý hmotný majetek.

Do **dlouhodobého finančního majetku** spadají položky podíly v ovládaných a řízených osobách a jiný dlouhodobý finanční majetek vykazující konstantní výši, která bude zachována i v plánovaném období. Výši dlouhodobého finančního majetku ovlivňují ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly plánované podle minulého vývoje (růst o 20 mil. Kč). Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba uvažujeme ve stejné výši.

**Zásoby** podniku jsou stanoveny pomocí obrátových ukazatelů, to znamená v závislosti na vypočtených tržbách. Vývoj položek zvířata a zboží vychází z minulých let, meziroční růst se pohybuje okolo hodnoty 10 %.

$$\text{Doba obrátu materiálu} = \frac{\text{materiál}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obrátu výrobků} = \frac{\text{výrobky}}{\text{tržby}} * 360$$

(Zdroj: Šulák, Vacík, Ircingová, 2012)

Po dosažení plánovaných dob obratu do vzorců lze získat jednotlivé položky zásob.

**Tabulka 29:** Plán zásob (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v tis. Kč)	1 796 647	1 735 631	1 877 302	2 022 980	2 173 320
Doba obratu materiálu	3,73	4,15	4,36	4,58	4,81
<b>Materiál (v tis. Kč)</b>	18 637	20 016	22 736	25 737	29 038
Doba obratu výrobků	7,02	6,54	6,21	5,90	5,61
<b>Výrobky (v tis. Kč)</b>	35 053	31 548	32 383	33 154	33 868
<b>Zvířata (v tis. Kč)</b>	14 293	18 581	20 439	22 483	24 731
<b>Zboží (v tis. Kč)</b>	176	318	350	385	424
<b>ZÁSOBY (v tis. Kč)</b>	<b>68 159</b>	<b>70 463</b>	<b>75 908</b>	<b>81 759</b>	<b>88 061</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 30:** Plán zásob (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby (v tis. Kč)	2 299 253	2 425 151	2 558 182	2 698 902	2 847 791
Doba obratu materiálu	5,05	5,30	5,57	5,85	6,14
<b>Materiál (v tis. Kč)</b>	32 253	35 704	39 581	43 857	48 571
Doba obratu výrobků	5,33	5,06	4,81	4,57	4,34
<b>Výrobky (v tis. Kč)</b>	34 042	34 087	34 180	34 261	34 332
<b>Zvířata (v tis. Kč)</b>	27 204	29 924	32 916	36 208	39 829
<b>Zboží (v tis. Kč)</b>	466	513	564	620	682
<b>ZÁSOBY (v tis. Kč)</b>	<b>93 965</b>	<b>100 228</b>	<b>107 241</b>	<b>114 946</b>	<b>123 414</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Dlouhodobé pohledávky** vykazují nestabilní trend. V plánovaném období budou ponechány ve stejné výši.

Největší položku **krátkodobých pohledávek** představují pohledávky z obchodních vztahů, které rostou o 2 % ročně, jak bylo stanoveno v cílech. Ostatní složky byly stanoveny na základě minulého vývoje.

**Tabulka 31:** Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)

	2 012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	172 451	177 625	181 178	184 802	188 498
Stát - daňové pohledávky	12 051	10 620	10 089	9 585	9 106
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 140	3 725	4 098	4 508	4 959
Dohadné účty aktivní	913	712	562	450	365
Jiné pohledávky	54	68	68	68	68
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>188 609</b>	<b>192 750</b>	<b>195 995</b>	<b>199 413</b>	<b>202 996</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 32:** Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) - pokračování

	2 017	2018	2 019	2020	2 021
Pohledávky z obchodních vztahů	192 268	196 113	200 035	204 036	208 117
Stát - daňové pohledávky	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
Dohadné účty aktivní	299	248	208	177	152
Jiné pohledávky	68	68	68	68	68
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>206 741</b>	<b>210 648</b>	<b>214 719</b>	<b>218 959</b>	<b>223 370</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Krátkodobý finanční majetek** tvoří peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Výše této položky je stanovena v plánovaném cash-flow v kapitole 5.3.

**Časové rozlišení** obsahující náklady a příjmy příštích období je z dostupných pokladů obtížně odhadnutelné, bude ponecháno ve stejné výši.

**Tabulka 33:** Plán aktiv (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>793 533</b>	<b>840 955</b>	<b>888 832</b>	<b>943 532</b>	<b>1 001 141</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>393 360</b>	<b>422 620</b>	<b>472 348</b>	<b>490 265</b>	<b>508 081</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 052	6 568	6 240	5 928	5 632
Dlouhodobý hmotný majetek	327 609	336 170	366 226	364 455	362 567
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	185 333	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory mov. věcí</i>	128 926	129 055	156 951	153 020	149 089
<i>Nedokončený DHM</i>	6 449	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na DHM</i>	2 653	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	60 699	79 882	99 882	119 882	139 882
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>398 873</b>	<b>416 989</b>	<b>415 138</b>	<b>451 921</b>	<b>491 714</b>
Zásoby	68 159	70 463	75 908	81 759	88 061
Dlouhodobé pohledávky	90 166	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	188 609	192 750	195 995	199 413	202 996
Krátkodobý finanční majetek	51 939	73 528	62 987	90 501	120 409
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 300</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 34:** Plán aktiv (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 059 235</b>	<b>1 120 583</b>	<b>1 185 290</b>	<b>1 253 959</b>	<b>1 324 945</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>525 807</b>	<b>543 449</b>	<b>560 924</b>	<b>579 299</b>	<b>597 688</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
Dlouhodobý hmotný majetek	360 575	358 484	356 213	354 829	353 447
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory mov. věci</i>	145 158	141 227	137 296	134 619	132 055
<i>Nedokončený DHM</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na DHM</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>532 082</b>	<b>575 788</b>	<b>623 020</b>	<b>673 314</b>	<b>725 911</b>
Zásoby	93 965	100 228	107 241	114 946	123 414
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	206 741	210 648	214 719	218 959	223 370
Krátkodobý finanční majetek	151 128	184 664	220 812	259 161	298 879
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 5.2.2 Plán pasiv

Nyní bude plánována druhá strana rozvahy, tedy zdroje financování majetku.

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

**Základní kapitál** zůstává nadále neměnný a činí 92 005 tis. Kč. **Kapitálové fondy** ponecháme rovněž ve stejné výši.

Společnost nevykazuje položku výsledek hospodaření minulých let, neboť veškerý zisk vytvořený v daném období, přerozděluje podnik do fondů. Rozdělení zisku běžného účetního období uvádí následující tabulka.

**Tabulka 35:** Rozdělení zisku běžného účetního období (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Příděl do rezervního fondu	0	0	0	0	0
Příděl do sociálního fondu	1 331	887	978	1 142	1 151
Příděl do zvláštního rezervního fondu	0	0	0	0	0
Příděl do fondu rozvoje	41 000	28 674	31 631	36 925	37 205
<b>Celkem</b>	<b>42 331</b>	<b>29 561</b>	<b>32 609</b>	<b>38 067</b>	<b>38 356</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Tabulka 36:** Rozdělení zisku běžného účetního období (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Příděl do rezervního fondu	0	0	0	0	0
Příděl do sociálního fondu	1 219	1 275	1 306	1 353	1 349
Příděl do zvláštního rezervního fondu	0	0	0	0	0
Příděl do fondu rozvoje	39 411	41 230	42 215	43 755	43 632
<b>Celkem</b>	<b>40 630</b>	<b>42 505</b>	<b>43 521</b>	<b>45 108</b>	<b>44 981</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z posledních dvou let 2012 a 2013 vyplývá poměr, ve kterém je zisk rozdělován. Přibližně 97 % zisku plyne do fondu rozvoje, zbývající 3 % do sociálního fondu. **Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond** zůstávají i nadále konstantní. **Statutární a ostatní fondy** se navyšují o zisk minulého období.

**Výsledek hospodaření běžného účetního období** je převzat z plánovaného výkazu zisků a ztrát.

V cizích zdrojích se nachází položka rezerv, dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků. **Rezervy** jsou stanoveny na základě procentního vývoje v minulosti, ve kterém je patrný klesající trend. **Dlouhodobé závazky** obsahující odložený daňový závazek jsou plánovány stejnou metodou.

**Krátkodobé závazky z obchodního styku** byly vypočteny pomocí obrátového ukazatele doby obratu závazků:  $DOZ = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$

Z předešlého vývoje se dá předpokládat růst ukazatele DOZ. To znamená, že bude společnost upevňovat pozici u svých dodavatelů.

**Tabulka 37:** Plán krátkodobých závazků z obchodního styku (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	1 796 647	1 735 631	1 877 302	2 022 980	2 173 320
Doba obratu krátkodobých závazků	36	44	45	46	47
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>178 295</b>	<b>210 388</b>	<b>234 663</b>	<b>258 492</b>	<b>283 739</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 38:** Plán krátkodobých závazků z obchodního styku (v tis. Kč) - pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	2 299 253	2 425 151	2 558 182	2 698 902	2 847 791
Doba obratu krátkodobých závazků	48	49	50	51	52
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>306 567</b>	<b>330 090</b>	<b>355 303</b>	<b>382 344</b>	<b>411 348</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z důvodu zpětného vyplácení mezd obsahují **krátkodobé závazky za zaměstnanci** ke konci každého roku mzdu za prosinec. Na konci každého roku činí tedy hodnota závazků k zaměstnancům jednu dvanáctinu mzdových nákladů.

**Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění** fungují obdobně jako závazky k zaměstnancům. Společnost je odvádí každý měsíc. Mohou být stanoveny jako 34 % (odváděno zaměstnavatelem) z hodnoty závazků k zaměstnancům.

**Dohadné účty pasivní, daňové závazky a dotace** se odvíjí od minulého vývoje. **Krátkodobé přijaté zálohy a jiné závazky** jsou ponechány na stejné úrovni.

**Tabulka 39:** Plán pasiv (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>793 533</b>	<b>840 955</b>	<b>888 832</b>	<b>943 532</b>	<b>1 001 141</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>504 642</b>	<b>534 203</b>	<b>566 812</b>	<b>604 879</b>	<b>643 235</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	376 086	418 417	447 978	480 587	518 654
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	357 568	399 899	429 460	462 069	500 136
Výsledek hospodaření běžného úč. období	42 331	29 561	32 609	38 067	38 356
<b>Cizí zdroje</b>	<b>288 891</b>	<b>306 752</b>	<b>322 020</b>	<b>338 653</b>	<b>357 906</b>
Rezervy	56 108	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 341	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	221 442	247 174	269 323	291 888	316 257
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	178 295	210 388	234 663	258 492	283 739
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 953	11 391	10 754	10 664	10 770
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	4 389	3 873	3 656	3 626	3 662
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 387	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	6 010	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	20 325	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	83	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Tabulka 40:** Plán pasiv (v tis. Kč) – pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 059 235</b>	<b>1 120 583</b>	<b>1 185 290</b>	<b>1 253 959</b>	<b>1 324 945</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>683 865</b>	<b>726 370</b>	<b>769 891</b>	<b>814 999</b>	<b>859 980</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	557 010	597 640	640 145	683 666	728 774
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	538 492	579 122	621 627	665 148	710 256
Výsledek hospodaření běžného úč. období	40 630	42 505	43 521	45 108	44 981
<b>Cizí zdroje</b>	<b>375 370</b>	<b>394 213</b>	<b>415 399</b>	<b>438 960</b>	<b>464 965</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	338 136	360 790	385 267	411 673	440 138
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	306 567	330 090	355 303	382 344	411 348
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 738	10 685	10 653	10 622	10 590
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 651	3 633	3 622	3 611	3 601
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 5.3 Plánovaný Cash-flow

Výkaz Cash-flow zaznamenává na jedné straně příjmy zvyšující peněžní fondy a na druhé straně výdaje, které z těchto fondů plynou. Poskytuje tak podniku informace o velikosti peněžních prostředků, což může být základním kritériem při rozhodování o uskutečnění či zamítnutí plánovaných investic. Při stanovení cash-flow bylo použito nepřímé metody vycházející z hospodářského výsledku, který je následně upraven o další položky z výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Nepřímá metoda přičítá úbytek aktiv a odečítá jejich přírůstek. Naopak přičítá přírůstek pasiv a odečítá jejich úbytek. Hodnota nákladů se přičítá a případné výnosové položky se odečítají. Součtem peněžních toků z provozní, finanční a investiční činnosti získáme změnu peněžních prostředků za dané období. (Fotr, 2012a)

**Tabulka 41:** Plánovaný Cash-flow (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	62 987	90 501	120 409
Hospodářský výsledek po zdanění	32 609	38 067	38 356	40 630
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	43 892	44 219	44 219	44 219
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	69 732	76 465	77 569	80 543
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-5 445	-5 851	-6 302	-5 904
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-3 245	-3 418	-3 583	-3 745
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	22 149	22 565	24 369	21 879
Čistý Cash flow z provozní činnosti	83 191	89 761	92 053	92 773
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-30 056	1 771	1 888	1 992
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-43 892	-44 219	-44 219	-44 219
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-93 620	-62 136	-62 035	-61 945
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	32 609	38 067	38 356
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	3 048	5 458	289	2 274
odečet HV za účetní období	-32 609	-38 067	-38 356	-40 630
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-10 541	27 514	29 908	30 719
Konečný stav peněžních prostředků	62 987	90 501	120 409	151 128

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 42:** Plánovaný Cash-flow ( v tis. Kč) – pokračování

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	151 128	184 664	220 812	259 161
Hospodářský výsledek po zdanění	42 505	43 521	45 108	44 981
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	44 219	44 219	42 965	42 852
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	83 021	84 556	85 334	85 478
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-6 263	-7 013	-7 705	-8 468
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-3 907	-4 071	-4 240	-4 411
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	22 654	24 477	26 406	28 465
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>95 505</b>	<b>97 949</b>	<b>99 795</b>	<b>101 064</b>
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	2 091	2 271	1 384	1 382
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-44 219	-44 219	-42 965	-42 852
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-61 861</b>	<b>-61 694</b>	<b>-61 340</b>	<b>-61 241</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	40 630	42 505	43 521	45 108
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	1 875	1 016	1 587	-127
odečet HV za účetní období	-42 505	-43 521	-45 108	-44 981
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-108</b>	<b>-107</b>	<b>-106</b>	<b>-105</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	33 536	36 148	38 349	39 718
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>184 664</b>	<b>220 812</b>	<b>259 161</b>	<b>298 879</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6. Hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu

Investice se obecně porovnávají pomocí tří faktorů, kterými jsou výnosnost, riziko a likvidita. Výběr varianty podle těchto tří nezávislých kritérií je obtížný, proto se k posouzení efektivity investičního projektu používají kritéria zahrnující všechny tři faktory. (Máče, 2006)

V následující části bude zhodnocen investiční projekt pomocí doby návratnosti a kritérií založených na diskontování, kterými jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability a diskontovaná doba návratnosti. Při hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu bude využita přírůstková metoda. Princip přírůstkové metody spočívá v porovnání finančního plánu s investicí stanoveného v předchozí kapitole 5 a finančního plánu bez investice, uvedeného v přílohách G, H, I. Rozdíl mezi těmito finančními plány obsahují přílohy J, K, L.

Rozhodne-li se společnost neuskutečnit investici do rozšíření „Peer Systému“, bude za stávajících kapacit možné dosáhnout menšího objemu **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb** než v případě investice. **Aktivace** poroste stejným tempem jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. **Změna stavu výrobků** bude jako u finančního plánu s investicí závislá na stavu výrobků v aktivech. Ostatní položky výnosů zůstávají beze změny.

V rámci finančního plánu bez investice se zmenší rovněž položka **spotřeby materiálu a energie**. V případě investice plánovala společnost přijmout 25 nových zaměstnanců. Nebude-li rozšiřovat systém strojního odchyту kuřat, přijetí dalších zaměstnanců by bylo neefektivní. Bez investování poroste průměrný počet zaměstnanců velice nepatrně a **osobní náklady** tak budou nižší. **Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění** jsou stanoveny stejným způsobem jako v případě investice, a to ve výši 34 % ze mzdových nákladů. Hodnota **odpisů** nezahrnuje přírůstek z investice. Z plánovaných výnosů a nákladů lze sestavit plánovaný výkaz zisků a ztrát bez investice.

Plánování rozvahy začíná plánem aktiv. **Samostatné movité věci** neobsahují investici, jejich hodnota v čase díky opotřebení klesá. **Zásoby** plánované pomocí ukazatelů obratu vycházejí z nižších tržeb. Tempo růstu zásob je tak pomalejší než v případě investice. Pomaleji se navyšují i **krátkodobé pohledávky**. **Dlouhodobé pohledávky** jsou předpokládány ve stejné výši. **Krátkodobý finanční majetek** je převzat z plánovaného cash-flow. Ostatní složky aktiv zůstávají beze změny.

**Základní kapitál a kapitálové fondy** jsou ponechány ve stejné výši. V případě neinvestování vykazuje společnost nižší výsledek hospodaření běžného účetního období. Nižší hospodářský výsledek poté plyne v celé výši do sociálního fondu a fondu rozvoje. Navyšuje se tak položka **statutární a ostatní fondy**. **Krátkodobé závazky** obsahují závazky z obchodních vztahů, které byly stanoveny stejně jako u finančního plánu s investicí pomocí doby obratu krátkodobých závazků. V závislosti na nižších tržbách dosahují závazky z obchodních vztahů nižších hodnot než u investice. **Závazky k zaměstnancům a ze sociálního a zdravotního pojištění** jsou predikovány stejně jako v případě investice. Ostatní položky pasiv se nemění.

Na základě přírůstkové metody lze získat z rozdílu finančního plánu s investicí a finančního plánu bez investice výkazy týkající se pouze investice. V další části bude posuzována ekonomická efektivnost investičního projektu pomocí konkrétních kritérií.

## 6.1 Doba návratnosti

Kritérium doby návratnosti bývá někdy označované jako doba úhrady.

„Doba úhrady je obecně definována jako časový interval, za nějž dochází k úhradě veškerých jednorázových kapitálových výdajů na investiční projekt kumulovanými provozními příjmy od počátku provozu investice.“ (Dluhošová, 2010, s. 141)

Z cash-flow investice uvedeného v příloze L je vypočten čistý cash-flow jako součet cash-flow z provozní a cash-flow z investiční činnosti. Kumulovaný čistý cash-flow nám poté dává informaci o nediskontované době návratnosti. Podle tabulky 43 bude investiční výdaj splacen v roce 2016. K upřesnění doby návratnosti lze využít následujícího propočtu:

$$-3\,671 + (13\,185 x) = 0 \rightarrow x = 0,2784$$

Vyjádřením z celkového počtu dní v roce - 102 dní. Celková doba návratnosti plánované investice je tedy **2 roky a 102 dní**. Metoda nediskontované doby návratnosti nerespektuje faktor času. Zejména proto je nejméně přesnou metodou ze všech metod, které ke svému výpočtu využívají peněžních toků.

**Tabulka 43:** Doba návratnosti realistické varianty (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CF z investiční činnosti	-32 791	-1 278	-1 265	-1 252	-1 240	-1 227	-1 215	-1 203
CF z provozní činnosti	14 209	16 189	14 450	12 632	13 494	13 863	14 209	13 191
Čistý cash flow	-18 582	14 911	13 185	11 380	12 254	12 636	12 994	11 988
Kumulovaný cash flow	-18 582	-3 671	9 514	20 894	33 148	45 784	58 778	70 766

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6.2 Kritéria založená na diskontování

Základní myšlenka spočívá v časové hodnotě peněz, tedy v rozdílu peněžní částky získané dnes a hodnoty peněžní částky získané později. Odlišná časová hodnota peněz je podle (Fotr, 2011b) způsobena nejistotou budoucích příjmů, inflací a oportunitními náklady, které představují ušlý výnos z druhé nejlepší investiční varianty. V souhrnu tedy nelze sčítat příjmy a výdaje různých časových období. Cílem je za pomoci diskontování ke stejnému okamžiku získat současnou hodnotu budoucích peněžních příjmů a výdajů. K výpočtu současné hodnoty slouží odúročitel:<sup>23</sup>

$$PV = FV * \frac{1}{(1+i)^n}$$

n...počet let

i...roční úroková míra

PV...současná hodnota peněz (present value)

FV...budoucí hodnota peněz (future value)

K výpočtu dynamických kritérií je zapotřebí nejprve stanovit diskontní sazbu. Společnost financuje své výdaje pouze vlastním kapitálem, jehož cena je určena pomocí **modelu INFA:**<sup>24</sup>

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{finstru} + r_{finstab}$$

<sup>23</sup> Zdroj: Smejkal, 2010

<sup>24</sup> Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, [ONLINE]  
dostupné na [www: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>](http://www.mpo.cz/dokument141226.html)

Prvním členem vzorce je **výnosnost bezrizikové investice  $r_f$** , která se stanoví jako výnos 10letých státních dluhopisů. Podle údajů České národní banky se v roce 2012 pohybovala výnosnost desetiletých státních dluhopisů na úrovni 2,31 %, v roce 2013 se hodnota snížila na 2 %. V plánovaném období 2014 – 2021 budeme zjednodušeně uvažovat poslední známou výnosnost **2 %**.

Druhý člen rovnice  $r_{LA}$  představuje **rizikovou přírážku za velikost a kapitálovou vybavenost podniku**. Určení konkrétní hodnoty souvisí s velikostí úplatných zdrojů podniku, jako součtu vlastního kapitálu a bankovních úvěrů. Jak již bylo řečeno, společnost financuje své výdaje pouze vlastním kapitálem,  $r_{LA}$  se tak bude odvíjet od vlastního kapitálu.

- při VK > 3 mld. Kč → přírážka 0
- při VK < 100 mil. Kč → přírážka 5 %

Vlastní kapitál společnosti se pohybuje v rozmezí těchto dvou hodnot. Riziková přírážka za velikost a kapitálovou vybavenost podniku je stanovena podle vzorce:

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

**Riziková přírážka za podnikatelské riziko podniku ( $r_{pod}$ )** se odvíjí od ukazatele produkční síly ROA = EBIT / Aktiva, kdy vycházíme z následující rovnice:

$$\frac{EBIT}{AKTIVA} > \frac{\text{Úplatné zdroje}}{AKTIVA} * \text{Úroková míra}$$

Platí-li tato rovnice, pak se riziková přírážka za podnikatelské riziko společnosti rovná minimální doporučené hodnotě stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu pro rok 2012 ve výši 2,38 %. Jak již bylo řečeno, využívá společnost k financování výdajů pouze vlastní zdroje. Úplatné zdroje tak tvoří pouze vlastní kapitál s nulovou úrokovou mírou. Splněním podmínky můžeme určit  $r_p$  ve výši **2,38 %**.

**Riziková přírážka za finanční strukturu ( $r_{finstru}$ )** je dána rozdílem nákladů vlastního kapitálu a průměrných vážených nákladů kapitálu. Jelikož podnik nevyužívá cizího úročeného kapitálu, je její hodnota rovna **0 %**.

Poslední složka **riziková přírážka za finanční stabilitu** ( $r_{finstab}$ ) charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv. Její hodnota se odvíjí od ukazatele běžné likvidity, tedy podílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

- je-li běžná likvidita  $\leq$  XL1  $\rightarrow r_{finstab} = 10 \%$
- je-li běžná likvidita  $\geq$  XL2  $\rightarrow r_{finstab} = 0 \%$
- je-li XL1 < běžná likvidita < XL2  $\rightarrow r_{finstab} = \frac{(XL2 - BL)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1$

XL1 a XL2 představují individuální dolní a horní mezní hodnoty likvidity pro dané odvětví. Pro průmysl jsou hodnoty XL1 = 1,25 a XL2 = 1,55. Společnost nemá problémy se schopností hradit své závazky. Od roku 2016 se ukazatel běžné likvidity pohybuje nad horní hranicí, riziková přírážka za finanční stabilitu je tak rovna **0 %**.

**Tabulka 44:** Náklady vlastního kapitálu (v %)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bezriziková sazba $r_f$	2	2	2	2	2	2	2	2
Přirážka za velikost a kapitálovou vybavenost $r_{LA}$	3,52	3,41	3,3	3,19	3,07	2,96	2,84	2,72
Přirážka za podnikatelské riziko $r_{pod}$	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38
Přirážka za finanční strukturu $r_{finstru}$	0	0	0	0	0	0	0	0
Přirážka za finanční stabilitu $r_{finstab}$	0,009	0,0004	0	0	0	0	0	0
<b>Náklady vlastního kapitálu <math>r_e</math></b>	<b>7,909</b>	<b>7,7904</b>	<b>7,68</b>	<b>7,57</b>	<b>7,45</b>	<b>7,34</b>	<b>7,22</b>	<b>7,1</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Průměrné náklady kapitálu (WACC) se v případě financování pouze vlastním kapitálem rovnají  $r_e = WACC$ .

### 6.2.1 Čistá současná hodnota

Vypočtené průměrné náklady kapitálu (WACC) použijeme při výpočtu čisté současné hodnoty jako diskontní sazbu.

„Čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV) představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích peněžních příjmů z projektu (po zahájení výroby) a současné hodnoty výdajů vynaložených na investiční projekt (do zahájení výroby).“ (Dluhošová, 2010, s. 140)



Tabulka 45 obsahuje výpočet čisté současné hodnoty. Čisté cash-flow dané souhrnem cash-flow z investiční a provozní činnosti je dále diskontované pomocí odúročitele. Přijatelný je projekt s kladnou čistou současnou hodnotou. Do kladných čísel se na základě kumulovaného diskontovaného cash-flow dostáváme v roce 2016.

**Tabulka 45:** Čistá současná hodnota – realistická varianta

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	-32791	-1278	-1265	-1252	-1 240	-1 227	-1 215	-1 203
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	14 209	16 189	14 450	12 632	13 494	13 863	14 209	13 191
Čistý cash-flow (v tis. Kč)	-18 582	14 911	13 185	11 380	12 254	12 636	12 994	11 988
WACC = i	0,07909	0,077904	0,0768	0,0757	0,0745	0,0734	0,0722	0,071
(1+i) <sup>n</sup>	0,927	0,861	0,801	0,747	0,698	0,654	0,614	0,578
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 226	12 838	10 561	8 501	8 553	8 264	7 978	6 929
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 226	-4 387	6 174	14 675	23 228	31 492	39 470	46 400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 6.2.2 Vnitřní výnosové procento

„Vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti (Internal Rate of Return – IRR) se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je IRR rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV projektu rovna nule.“ (Fotr, 2011b, s. 80)

Pro přijatelnost projektu je vyžadováno, aby bylo vnitřní výnosové procento vyšší než požadovaná výnosnost investice, která se pro účely diplomové práce stanoví jako průměrná hodnota WACC (průměrných nákladů kapitálu) = 7,51 %.

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta potřebujeme znát diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota kladná a diskontní sazbu, při které se čistá současná hodnota dostává do záporných hodnot. Z tabulek 46 a 47 níže vyplývá, že hledané vnitřní výnosové procento dosahuje vysokých hodnot, leží mezi 71 % a 72 %.

**Tabulka 46:** Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 71 % - realistická varianta

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý cash flow (v tis. Kč)	-18 582	14 911	13 185	11 380	12 254	12 636	12 994	11 988
Diskontní sazba 71 %	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Odúročitel	0,585	0,342	0,200	0,117	0,068	0,040	0,023	0,014
Diskontovaný cash flow (v tis. Kč)	-10 867	5 099	2 637	1 331	838	505	304	164
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-10 867	-5 767	-3 130	-1 799	-961	-456	-152	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 47:** Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 72 % - realistická varianta

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Čistý cash flow (v tis. Kč)	-18 582	14 911	13 185	11 380	12 254	12 636	12 994	11 988
Diskontní sazba 72 %	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Odůročitel	0,581	0,338	0,197	0,114	0,066	0,039	0,022	0,013
Diskontovaný cash flow (v tis. Kč)	-10 803	5 040	2 591	1 300	814	488	292	157
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-10 803	-5 763	-3 172	-1 872	-1 058	-570	-278	-122

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přesné vnitřní výnosové procento je dopočteno podle vzorce:

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

$d(\check{C}SH_+)$  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

$$IRR = 71 \% + \frac{12 * (72 - 71)}{12 + 122} = 71,08 \%$$

O přijatelnosti investičního projektu na základě ukazatele vnitřního výnosového procenta nelze pochybovat. Vnitřní výnosové procento značně převyšuje požadovanou výnosnost projektu (7,51 %).

### 6.2.3 Index rentability

„Index rentability představuje poměr budoucích diskontovaných peněžních příjmů z investice k jednorázovým kapitálovým výdajům.“ (Dluhošová, 2010, s. 140)

$$IR = \frac{\text{Kumulované diskontované cash-flow}}{\text{Diskontovaný kapitálový výdaj}} = 46\,400 / 29\,201 = 1,589$$

Index rentability neboli ziskovosti podává informaci o tom, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu korunu investice. (Skalický, 2010)

Projekt má být realizován, je-li  $IR > 1$ . Čím je hodnota vyšší, tím se projekt stává efektivnějším. Výsledná hodnota 1,589 poukazuje na vysokou efektivnost uvažovaného projektu.

#### 6.2.4 Diskontovaná doba návratnosti

Rozšířením statického ukazatele doby návratnosti o faktor času lze získat diskontovanou dobu návratnosti, která značí dobu, za kterou diskontované příjmy uhradí diskontované výdaje projektu. Z posledního řádku tabulky 48 níže vyplývá diskontovaná doba návratnosti mezi druhým a třetím rokem životnosti projektu.

**Tabulka 48:** Diskontovaná doba návratnosti – realistická varianta

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý cash-flow (v tis. Kč)	-18 582	14 911	13 185	11 380	12 254	12 636	12 994	11 988
$(1+i)^n$	0,927	0,861	0,801	0,747	0,698	0,654	0,614	0,578
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 226	12 838	10 561	8 501	8 553	8 264	7 978	6 929
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 226	-4 387	6 174	14 675	23 228	31 492	39 470	46 400

*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*

Konkrétní dobu návratnosti lze dopočítat ze vztahu:

$$-4387 + (10\,561 \cdot x) = 0 \quad \rightarrow \quad x = 0,415$$

Vyjádřením z celkového počtu dní v roce činí diskontovaná doba návratnosti **2 roky a 152 dní** (přibližně 5 měsíců).

Na základě vypočtených ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti lze označit investiční projekt za vysoce efektivní a jednoznačně přijatelný. Na investiční projekt působí ale řada rizik, která budou konkretizována a zohledněna v následující kapitole 7. Identifikovaná rizika se poté promítnou při sestavování pesimistického a optimistického scénáře.

## 7. Analýza rizik

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“ (Smejkal, 2010, s. 93)

Při identifikaci rizik vzniká velký počet rizikových faktorů. Společnost zpravidla není schopna věnovat se všem zjištěným rizikům, proto spolu s identifikací rizik posuzuje rovněž jejich významnost. Přiřazením významnosti poté ošetřuje rizika od závažnějších k méně důležitým.

### 7.1 Matice rizik

Sestavené hrozby vyplývající převážně z analýzy prostředí budou nejprve posuzovány na základě matice rizik, kdy se jednotlivá rizika ohodnotí pravděpodobností jejich výskytu a intenzitou dopadu.

Ke stanovení pravděpodobnosti výskytu se užívá bodová stupnice od 1 do 5:

1. nepatrná pravděpodobnost výskytu (0 - 20%) – překvapivá,
2. nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%) – přípustitelná,
3. pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%) – reálná,
4. vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%) – očekávatelná,
5. jistý výskyt rizika (80% - 100%) – jistá.

(Šulák, Vacík, 2005)

Dopad rizika představuje odhad reálného finančního dopadu na podnik v případě rizika.

1. bezvýznamný dopad rizika (řeší nižší management a zaměstnanci),
2. malý dopad rizika (řešení je v kompetenci středního managementu),
3. střední dopad rizika (vyžaduje účast středního a vyššího vedení podniku),
4. velký dopad rizika (řešení je v kompetenci vrcholového vedení a správní rady),
5. kritický dopad rizika (dopad rizika na podnik je závažný a trvalý).

(Šulák, Vacík, 2005)

Dále je zapotřebí stanovit riziko, které je společnost ochotna akceptovat, takzvaný Risk Appetite. Hranice rizika je zřejmá z následujícího obrázku 4.

**Tabulka 49:** Matice rizik

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celkem
A	neefektivní využívání zásob	3	2	6
B	porucha výrobního zařízení	2	4	8
C	vysoká doba obratu pohledávek	2	3	6
D	zhoršující se rentabilita, klesající zisk	2	4	8
E	zaplňování českého trhu levnými dovozy z Polska	4	4	16
F	tlak na snižování cen ze strany hlavních odběratelů	4	4	16
G	rostoucí sazby DPH	3	2	6
H	ztráta některého zákazníka	4	3	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Obrázek 4:** Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	1	2	3	4	5
5					
4			H	E, F	
3		A, G			
2			C	B, D	
1					

Hranice rizika

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

S ohledem na firmou stanovený Risk Appetite lze vyvodit tři významné rizikové faktory, které mohou v konečném důsledku ovlivnit strategický záměr společnosti. Patří mezi ně zaplňování českého trhu levnými dovozy z Polska, tlak na snižování cen ze strany hlavních odběratelů – obchodních řetězců a případná ztráta některého zákazníka.

## 7.2 Analýza citlivosti

V případě kvantifikovatelných rizik lze posoudit jejich významnost na základě analýzy citlivosti. V rámci citlivostní analýzy se identifikuje nejcitlivější faktor vzhledem k výrobnímu procesu. „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 (plánovaných, nejpravděpodobnějších) hodnotách.“ (Fotr, 2011b, s. 158)

Plánovaná investice ovlivňuje převážně výrobní proces. Analýza citlivosti směřuje tedy do provozní oblasti. Jako finanční kritérium byl zvolen provozní hospodářský výsledek (EBIT).

### Rizikové faktory:

- Zaplňování českého trhu levnými dovozy z Polska → pokles plánovaného objemu prodeje o 10 %, snížení poptávky vyvolá:
  - snížení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb,
  - snížení materiálových nákladů o 10 %,
  - snížení služeb o 5 %,
  - snížení osobních nákladů a ostatních provozních nákladů o 5 %.
- Tlak na snižování ceny ze strany odběratelů – pokles prodejní ceny o 10 %.
- Růst ceny jatečných kuřat – o 10 %.
- Růst osobních nákladů – o 10 %.

**a) Zaplňování českého trhu levnými dovozy z Polska** → pokles plánovaného objemu prodeje o 10 %

Zaplňování českého trhu levnými dovozy z Polska vyvolá snížení poptávky po produkci společnosti. Plánovaný objem prodeje zaznamená pokles o 10 %. Negativní poptávka způsobí v první řadě pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Nižší produkce souvisí i s nižšími náklady na materiál a energie, služby, osobní náklady a ostatní provozní náklady.

**Tabulka 50:** Pokles plánovaného objemu prodeje o 10 % a vliv na EBIT

	Původní hodnota	Změněná hodnota	Absolutní změna
Objem prodeje (v t)	36 958	33 263	-3 695
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	1 840 230	1 656 248	-183 982
Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	1 522 191	1 369 972	-152 219
Služby (v tis. Kč)	268 840	255 398	-13 442
Osobní náklady (v tis. Kč)	196 288	186 474	-9 814
Ostatní provozní náklady (v tis. Kč)	15 446	14 674	-772
EBIT (v tis. Kč)	29 053	21 318	-7 735
<b>Relativní změna EBIT (v %)</b>	<b>-26,62%</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### b) Tlak na snižování ceny ze strany odběratelů – snížení prodejní ceny o 10 %

Snížení prodejních cen u jednotlivých produktů o 10 % způsobí pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tím i tržeb celkových.

**Tabulka 51:** Snížení prodejní ceny o 10 % a vliv na EBIT

	Původní hodnota	Změněná hodnota	Absolutní změna
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	1 840 230	1 670 497	-169 733
EBIT (v tis. Kč)	29 053	-140 680	<b>-169 733</b>
<b>Relativní změna EBIT (v %)</b>	<b>-484,22%</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### c) Růst ceny jatečných kuřat o 10 %

Růst ceny jatečných kuřat o 10 % z původních 26,50 Kč/kg na 29 Kč/kg se projeví u položky spotřeba materiálu a energie, která vzroste o necelých 8 %.

**Tabulka 52:** Růst ceny jatečných kuřat o 10 % a vliv na podnik

	Původní hodnota	Změněná hodnota	Absolutní změna
Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	1 522 191	1 641 803	119 613
EBIT (v tis. Kč)	29 053	-90 560	<b>-119 613</b>
<b>Relativní změna EBIT (v %)</b>	<b>-311,71%</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### d) Růst osobních nákladů o 10 %

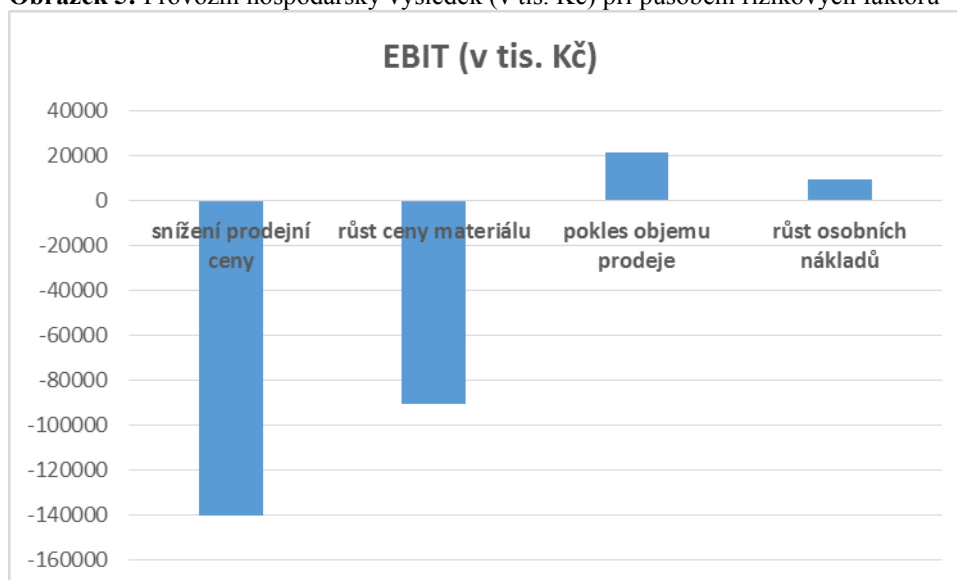
Tabulka 53: Růst osobních nákladů o 10 % a vliv na EBIT

	Původní hodnota	Změněná hodnota	Absolutní změna
Osobní náklady (v tis. Kč)	196 288	215 917	19 629
EBIT (v tis. Kč)	29 053	9 424	-19 629
Relativní změna EBIT (v %)	67,56%		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě provedené analýzy citlivosti lze stanovit nejvýznamnější faktory, které by mohly ohrozit strategický záměr společnosti. Nejcitlivější faktor představuje snížení prodejní ceny vyráběných produktů. Vysoká hodnota tržeb oproti nízkému provoznímu hospodářskému výsledku poté obrací EBIT do vysokých záporných hodnot. Druhým rizikovým faktorem je zvýšení ceny materiálového vstupu – ceny jatečních kuřat. Mezi nižší rizikové faktory lze zařadit zvýšení osobních nákladů. EBIT zůstává po této změně v kladných hodnotách. Posledním rizikovým faktorem je snížení plánovaného objemu prodeje. Výši provozního hospodářského výsledku při působení jednotlivých rizikových faktorů zobrazuje následující obrázek 5.

Obrázek 5: Provozní hospodářský výsledek (v tis. Kč) při působení rizikových faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



### **7.3 Variantní scénáře**

Následující podkapitola se zabývá sestavením realistického, pesimistického a optimistického scénáře. Podle pravděpodobností, se kterými jednotlivé scénáře nastanou, je ke konci kapitoly uveden scénář nejpravděpodobnější varianty. Realistický a pesimistický scénář končí vyhodnocením, a to pomocí statického ukazatele doby návratnosti a dynamických ukazatelů čisté současné hodnoty a indexu rentability. Optimistický a nejpravděpodobnější scénář je vyhotoven pro investiční variantu.

#### **7.3.1 Realistický scénář**

Převážná část práce tvoří v souhrnu realistický scénář společnosti. V roce 2011 zavedl podnik do výrobního procesu novou technologii strojního odchytu kuřat, tzv. „PEER Systém“. V plánovaném roce 2014 se chystá tento osvědčený systém rozšířit, a to v celkové hodnotě 31 500 tis. Kč. Výchozí je poté finanční plán sestavený v 5. kapitole. Plánovaný výkaz zisků a ztráty a rozvaha posloužily k vyhodnocení uvažované investice pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti. Doby návratnosti investice se plánují v roce 2016. Ve stejném roce 2016 dosahuje kladných hodnot čistá současná hodnota. Index rentability a vnitřní výnosové procento se pohybují okolo hodnoty 70 %. Projekt je celkově přijatelný a investice velice efektivní.

#### **7.3.2 Pesimistický scénář**

Pesimistický scénář uvažuje působení rizikových faktorů, které vyplývají z provedené analýzy prostředí a citlivostní analýzy.

Pesimistická varianta předpokládá zvýšení dovozu levných výrobků z Polska, které zapříčiní pokles objemu prodaných výrobků. Rovněž bude sílit tlak obchodních řetězců na snižování prodejních cen. V celkovém důsledku tak bude docházet k poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb i tržeb ostatních.

Realistický scénář počítá se získáním alespoň 5 významných odběratelů v plánovaném období. Negativní aspekty, jako jsou například již zmíněné dovozy z Polska, přeruší snahu společnosti o zvýšení počtu odběratelů na českém trhu. Menší počet sjednaných zakázek povede nejen ke snížení pohledávek z obchodních vztahů, ale také k poklesu nákladové položky spotřeby materiálu a energie.

Uvažované negativní změny se projeví ve výkazu zisku a ztráty a rozvaze. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží porostou polovičním tempem oproti realistickému scénáři. Ve stejném tempu jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb poroste i hodnota aktivace. V souvislosti s poklesem tržeb se snižují i náklady na prodané zboží a spotřeba materiálu a energie. Nižší výše tržeb poté ovlivní i ostatní položky výkazů, které jsou na tržbách závislé. V rozvaze dojde k poklesu hodnot materiálu, výrobků a závazků z obchodních vztahů. Hodnota výrobků se projeví u položky změny stavu zásob vlastní činnosti. Nižší hospodářský výsledek ovlivní výši statutárních a ostatních fondů. Ostatní položky zůstávají na hodnotách realistické varianty. Výkaz zisku a ztráty a rozvahu pesimistického scénáře investiční varianty obsahuje příloha M.

### **Hodnocení efektivnosti v rámci pesimistického scénáře**

Stejně jako u realistického scénáře bude k vyhodnocení investičního projektu při uvažovaném pesimistickém vývoji využita přírůstková metoda. Z rozdílu výkazů uvažujících investici a výkazů bez investice uvedených v příloze N jsou sestrojeny výkazy týkající se samotné investice (příloha O). Výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow investice poslouží jako podklad pro výpočet doby návratnosti, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti.

#### Doba návratnosti

Při výpočtu doby návratnosti bude zachován stejný postup jako u realistického scénáře. Vychází se z cash-flow investice při pesimistickém vývoji.

**Tabulka 54:** Doba návratnosti – pesimistický scénář (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CF z investiční činnosti	-32791	-1278	-1265	-1252	-1 240	-1 227	-1 215	-1 203
CF z provozní činnosti	7 942	9 818	11 201	11 339	10 961	8 843	7 860	6 843
Čistý cash flow	-24 849	8 540	9 936	10 087	9 721	7 616	6 645	5 640
Kumulovaný cash flow	-24 849	-16 309	-6 373	3 714	13 435	21 051	27 696	33 336

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

V pesimistickém scénáři se doba návratnosti posunula o rok dále, do roku 2017.

K upřesnění doby návratnosti bude využito opět propočtu:

$$-6\,373 + (10\,087 \cdot x) = 0 \rightarrow x = 0,632$$

Vyjádřením z celkového počtu dní v roce - **3 roky a 231 dní** (cca 3 roky a 7 měsíců).

Návratnost projektu se tedy prodloužila o jeden rok, projekt je stále návratný.

### Čistá současná hodnota

V případě pesimistické varianty budou uvažovány WACC ve stejné výši jako u realistického scénáře. Postup je rovněž shodný.

**Tabulka 55:** Čistá současná hodnota – pesimistický scénář (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	-32791	-1278	-1265	-1252	-1 240	-1 227	-1 215	-1 203
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	7 942	9 818	11 201	11 339	10 961	8 843	7 860	6 843
Čistý cash-flow (v tis. Kč)	-24 849	8 540	9 936	10 087	9 721	7 616	6 645	5 640
WACC = i	0,07909	0,077904	0,0768	0,0757	0,0745	0,0734	0,0722	0,071
(1+i) <sup>n</sup>	0,927	0,861	0,801	0,747	0,698	0,654	0,614	0,578
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-23 035	7 353	7 959	7 535	6 785	4 981	4 080	3 260
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-23 035	-15 682	-7 723	-188	6 597	11 578	15 658	18 918

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přijatelným se stává projekt s kladnou čistou současnou hodnotou. Do kladných čísel se dostane projekt v roce 2018, tedy o dva roky déle než u realistické varianty.

### Vnitřní výnosové procento

Výpočet vnitřního výnosového procenta uvádí následující tabulky 56 a 57. Hledané vnitřní výnosové procento pesimistické varianty se nachází mezi 29 % a 30 %.

**Tabulka 56:** Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 29 % - pesimistická varianta

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Čistý cash flow (v tis. Kč)	-24 849	8 540	9 936	10 087	9 721	7 616	6 645	5 640
Diskontní sazba 29 %	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Odúročitel	0,775	0,601	0,466	0,361	0,280	0,217	0,168	0,130
Diskontovaný cash flow (v tis. Kč)	-19 263	5 132	4 629	3 643	2 721	1 653	1 118	735
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-19 263	-14 131	-9 502	-5 860	-3 139	-1 486	-368	367

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 57:** Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 30 % - pesimistická varianta

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Čistý cash flow (v tis. Kč)	-24 849	8 540	9 936	10 087	9 721	7 616	6 645	5 640
Diskontní sazba 30 %	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Odúročitel	0,769	0,565	0,455	0,350	0,269	0,207	0,159	0,123
Diskontovaný cash flow (v tis. Kč)	-19 115	4 828	4 523	3 532	2 618	1 578	1 059	691
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-19 115	-14 287	-9 764	-6 232	-3 614	-2 036	-977	-286

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přesné vnitřní výnosové procento je dopočteno podle vzorce:

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

$d(\check{C}SH_+)$  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

$$IRR = 29 \% + \frac{367 * (30 - 29)}{367 + 286} = 29,56 \%$$

Investiční projekt je na základě vnitřního výnosového procenta přijatelný i v případě pesimistického vývoje.

#### Index rentability

$$IR = \frac{\text{Kumulované diskontované cash-flow}}{\text{Diskontovaný kapitálový výdaj}} = \frac{18\,918}{29\,201} = 0,648$$

Index rentability označuje projekt s výnosností 64,8 % jako nepřijatelný.

#### Diskontovaná doba návratnosti

Diskontované výdaje investičního projektu budou uhrazeny diskontovanými příjmy mezi 4. a 5. rokem životnosti investice.

**Tabulka 58: Diskontovaná doba návratnosti – pesimistická varianta**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý cash-flow (v tis. Kč)	-24 849	8 540	9 936	10 087	9 721	7 616	6 645	5 640
$(1+i)^n$	0,927	0,861	0,801	0,747	0,698	0,654	0,614	0,578
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-23 035	7 353	7 959	7 535	6 785	4 981	4 080	3 260
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-23 035	-15 682	-7 723	-188	6 597	11 578	15 658	18 918

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Konkrétní dobu návratnosti lze dopočítat ze vztahu:

$$-188 + (6\,785 \cdot x) = 0 \rightarrow x = 0,028$$

Vyjádřením z celkového počtu dní v roce činí diskontovaná doba návratnosti **4 roky a 11 dní**.

Z hlediska doby návratnosti, diskontované doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta se jeví investice jako přijatelná i v rámci pesimistického scénáře. Oproti realistickému vývoji se doba návratnosti prodlužuje přibližně o 1 rok a 4 měsíce, čistá současná hodnota se dostává do kladných čísel o 2 roky déle. Vnitřní výnosové procento je přibližně o 40 procentních bodů nižší než u realistické varianty, stále se však pohybuje nad hranicí požadované výnosnosti projektu. U indexu rentability dochází k poklesu o více než 100 % a projekt se tak stává nepřijatelným.

### 7.3.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář předpokládá potlačení vlivu rizikových faktorů. Levné dovozy z Polska nebudou mít tak vysoký vliv na hospodaření společnosti jako u pesimistického scénáře. Spotřebitelé budou preferovat vysokou kvalitu výrobků před nízkou cenou dovážených produktů. Společnost tak bude moci rozšiřovat své působení na trhu a zvyšovat tak objem své produkce. Pozitivní vývoj se objeví i v počtu sjednaných kontraktů. Realistický scénář předpokládá získání alespoň 5 významných odběratelů. Scénář optimistický zdůrazňuje kvalitu produktů a dobré jméno společnosti, což dopomůže ke zvýšení sjednaných kontraktů.

Sníží se i tlak obchodních řetězců na pokles cen. Prodejní ceny se budou oproti realistickému scénáři mírně navyšovat. Oba faktory se projeví v růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb za prodané zboží. Ve stejném tempu poroste i položka aktivace. Vyšší objem produkce vyžaduje také zvýšení výkonové spotřeby a nákladů na prodané zboží. Cena jatečních kuřat (materiálu) zůstává v optimistickém scénáři na stejné úrovni.

**Tabulka 59:** Proměnné položky výkazu zisku a ztráty s investicí – optimistický scénář (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	30 388	32 515	34 791	37 226	39 832	42 620	45 603	48 795
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 870 142</i>	<i>2 038 455</i>	<i>2 201 531</i>	<i>2 355 638</i>	<i>2 508 754</i>	<i>2 671 823</i>	<i>2 845 491</i>	<i>3 030 448</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>1 361</i>	<i>1 153</i>	<i>905</i>	<i>575</i>	<i>390</i>	<i>443</i>	<i>429</i>	<i>418</i>
<i>Aktivace</i>	<i>198 278</i>	<i>216 123</i>	<i>233 413</i>	<i>252 086</i>	<i>268 472</i>	<i>285 923</i>	<i>304 508</i>	<i>324 301</i>
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 138	25 828	27 636	29 571	31 641	33 856	36 226	38 762
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 543 355</i>	<i>1 697 691</i>	<i>1 850 483</i>	<i>1 998 522</i>	<i>2 138 419</i>	<i>2 288 108</i>	<i>2 448 276</i>	<i>2 619 655</i>
<i>Služby</i>	<i>273 448</i>	<i>289 855</i>	<i>307 246</i>	<i>325 681</i>	<i>345 222</i>	<i>365 935</i>	<i>387 891</i>	<i>411 164</i>
<i>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</i>	<i>39 111</i>	<i>49 354</i>	<i>54 191</i>	<i>59 286</i>	<i>67 272</i>	<i>74 630</i>	<i>82 558</i>	<i>88 729</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vyšší tržby poté ovlivní i položky rozvahy, které jsou na tržbách závislé. Změní se hodnota materiálu, výrobků a závazků z obchodních vztahů. Změna stavu výrobků se poté projeví i u položky změny stavu zásob vlastní činnosti. Vyšší hospodářský výsledek ovlivní výši statutárních a ostatních fondů. Vyšší počet sjednaných kontraktů způsobí rovněž navýšení pohledávek z obchodních vztahů. Výkaz zisku a ztráty a rozvahu optimistického scénáře investiční varianty obsahuje příloha P.

#### **7.3.4 Očekávaný scénář**

Očekávaný scénář zobrazuje nejpravděpodobnější vývoj výsledků společnosti. Na základě pravděpodobností určených níže se snaží propojit všechny tři scénáře do nejrealnější podoby. Výkazy očekávaného scénáře s investicí obsahuje příloha Q.

##### **Pravděpodobnosti scénářů:**

- Realistický scénář nastane s pravděpodobností 75 %.
- Pesimistický scénář nastane s pravděpodobností 15 %.
- Optimistický scénář je nejméně očekávaný, nastane s pravděpodobností 10 %.

## 8. Vyhodnocení scénářů

Efektivnost a návratnost investičního projektu byla zhodnocena pomocí přírůstkové metody, tedy rozdílu finančního plánu s investicí a finančního plánu neuvažujícího investici. Očekávanému nejpravděpodobnějšímu scénáři se nejvíce přibližuje scénář realistický. Na základě statického ukazatele doby návratnosti a dynamických ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti byl investiční projekt označen jako vysoce efektivní a přijatelný. Doba návratnosti se nachází mezi druhým a třetím rokem po investici, konkrétně činí 2 roky a 102 dní. Diskontovaná doba návratnosti činí 2 roky a 152 dní. Čistá současná hodnota se dostává do kladných hodnot o dva roky déle, tedy v roce 2016. Index rentability poté určuje výnosnost projektu ve výši 58,9 %. Vnitřní výnosové procento činí 71,08 %.

Přírůstková metoda byla využita i v případě pesimistického scénáře, který uvažuje negativní působení rizikových faktorů. Pravděpodobnost, se kterou by negativní vývoj mohl nastat, byla odhadnuta na 15 %. Doba návratnosti se v pesimistickém scénáři odhaduje na 3 roky a 231 dní, což je o více jak rok delší než u realistické varianty. Čistá současná hodnota nabývá kladných hodnot až v roce 2018, tedy o dva roky déle. Vnitřní výnosové procento je oproti realistické variantě přibližně o 40 procentních bodů nižší, stále se však pohybuje nad hranicí požadované výnosnosti projektu. Diskontovaná doba návratnosti činí 4 roky a 11 dní. Diskontované příjmy tak uhradí diskontované výdaje o rok a půl déle než u realistického scénáře. Pesimistický vývoj se projevuje u indexu rentability (0,648), který řadí investiční projekt mezi nepřijatelné. Pokud by pesimistický scénář i přes malou pravděpodobnost nastal, je zapotřebí zvážit přijetí investičního projektu z hlediska rentability.

Optimistický scénář sestavený pro investiční variantu uvažuje potlačení vlivu rizikových faktorů. Vysoké hospodářské výsledky predikované v optimistickém scénáři jsou však neočekávané (pravděpodobnost 10 %).

Z výše zmiňovaných tří scénářů na základě stanovených pravděpodobností byl sestaven scénář očekávaný, který představuje nejpravděpodobnější variantu finančních výkazů s investicí pro plánované období.

## 9. Závěr

Investiční rozvoj podniku představuje v současné době zásadní nástroj k udržení konkurenční pozice podniku na trhu. Na druhé straně s sebou nese investování značné riziko, které může v konečném důsledku negativně ovlivnit chod celé firmy. Rozhodování o přijetí či nepřijetí investičního projektu proto hraje stěžejní roli pro úspěšnost podniku.

Společnost Drůbežářský závod Klatovy, a.s. zaujímá na českém trhu druhé místo ve zpracování kuřecího masa a výrobě uzenin. V roce 2011 se na českém trhu objevila nová technologie strojního odchyty kuřat „PEER Systém“, která výrazně zefektivňuje výrobní proces. V témže roce se společnost rozhodla do tohoto systému investovat. Technologie strojního odchyty kuřat se osvědčila natolik, že se v roce 2014 plánuje její rozšíření. Cílem diplomové práce bylo zhodnocení investičního projektu zaměřeného na rozšíření již zmiňovaného „PEER Systému“ z hlediska návratnosti a efektivnosti.

Po představení společnosti a vymezení jejího strategického záměru byla vyhotovena analýza prostředí, ze které vyplynuly příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. V rámci analýzy interního prostředí byla z minulých hodnot sestavena finanční analýza, která neodhalila žádné stěžejní nedostatky ohrožující pozici společnosti v tržním prostředí. Pozornost by měla být věnována klesajícím ukazatelům rentability. S plánovaným zvyšováním hospodářského výsledku se předpokládá obrácení klesající trendu v oblasti rentability.

Další kapitoly se zabývaly již samotným investičním projektem, a to od jeho představení až po sestavení investičního a odpisového plánu a způsobu jeho financování. Vysoké tržby a dosahovaný zisk umožňují financování investice pouze z vlastních zdrojů společnosti.

Dále byl sestaven finanční plán uvažující investici do rozšíření strojního odchyty kuřat na období předpokládané ekonomické životnosti projektu, tedy do roku 2021. K vyhodnocení investičního projektu bylo zapotřebí vyhotovit i finanční plán bez investice. Z rozdílu těchto dvou plánů vznikl výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow samotné investice.



Nyní již bylo možné zhodnotit ekonomickou efektivnost investičního projektu pomocí statického ukazatele doby návratnosti a dynamických ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu ziskovosti a diskontované doby návratnosti.

V rámci vysokých tržeb a dosahovaných hospodářských výsledků se investiční projekt projevil jako návratný a velmi efektivní. Lze jej tedy společnosti doporučit.

Možným rizikům vyplývajícím převážně z analýzy externího a interního prostředí se věnovala kapitola analýzy rizik, v rámci které byla vyhotovena matice rizik a analýza citlivosti. Jako nejcitlivější faktor byla poté označena změna prodejní ceny výrobků a změna ceny jatečních kuřat. Sedmá kapitola končí vyhotovením variantních scénářů. Za realistický scénář se považují finanční výkazy plánované v předchozích částech diplomové práce. Na stejném principu, tedy s pomocí přírůstkové metody, je zhodnocen i pesimistický scénář promítající negativní vlivy rizikových faktorů. Doby návratnosti se v rámci pesimistického scénáře prodlužují, čistá současná hodnota se do kladných hodnot dostává o dva roky déle oproti realistickému scénáři. Vnitřní výnosové procento se oproti realistické variantě snižuje o přibližně 40 procentních bodů. Na základě indexu rentability byl investiční projekt označen jako nepřijatelný. Při možném pesimistickém vývoji by měla společnost zvážit přijetí projektu. Pro investiční variantu byl dále sestaven scénář optimistický. Ze všech tří výše zmiňovaných scénářů byl poté vyhotoven scénář očekávaný, tedy scénář nejpravděpodobnější varianty. Výsledky scénářů shrnuje předchozí kapitola 8.

## 10. Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj sazby DPH za posledních 10 let (1993-2013) .....	16
Tabulka 2: Základní makroekonomické ukazatele v letech 2007-2013 .....	18
Tabulka 3: Matice EFE .....	23
Tabulka 4: Ukazatele rentability .....	26
Tabulka 5: Ukazatele likvidity .....	28
Tabulka 6: Ukazatele aktivity .....	29
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti .....	31
Tabulka 8: Matice IFE .....	32
Tabulka 9: Investiční plán společnosti na rok 2014 .....	38
Tabulka 10: Odpisový plán 1 .....	39
Tabulka 11: Odpisový plán 2 (v tis. Kč).....	39
Tabulka 12: Investiční prostředky (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 13: Plánovaný objem produkce (v tunách) .....	41
Tabulka 14: Odhadovaný objem produkce (v tunách) - pokračování .....	42
Tabulka 15: Plánované průměrné ceny produktových řad (Kč/kg) .....	43
Tabulka 16: Odhadované průměrné ceny produktových řad (Kč/kg) - pokračování .....	43
Tabulka 17: Plánované tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	44
Tabulka 18: Plánované tržby za prodej vlastní výrobků a služeb (v tis. Kč) .....	44
-pokračování	
Tabulka 19: Plánované výnosy společnosti (v tis. Kč).....	46
Tabulka 20: Plánované výnosy společnosti (v tis. Kč) - pokračování.....	46
Tabulka 21: Plánovaná spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč) .....	47
Tabulka 22: Plánovaná spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč) - pokračování .....	47
Tabulka 23: Personální plán .....	49
Tabulka 24: Personální plán - pokračování .....	49
Tabulka 25: Plánované náklady společnosti (v tis. Kč).....	50
Tabulka 26: Plánované náklady společnosti (v tis. Kč) - pokračování.....	50
Tabulka 27: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč).....	51
Tabulka 28: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč) - pokračování.....	51
Tabulka 29: Plán zásob (v tis. Kč).....	53

Tabulka 30: Plán zásob (v tis. Kč) - pokračování.....	53
Tabulka 31: Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč).....	53
Tabulka 32: Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) - pokračování .....	54
Tabulka 33: Plán aktiv (v tis. Kč).....	54
Tabulka 34: Plán aktiv (v tis. Kč) - pokračování.....	55
Tabulka 35: Rozdělení zisku běžného účetního období (v tis. Kč) .....	55
Tabulka 36: Rozdělení zisku běžného účetního období (v tis. Kč) - pokračování .....	56
Tabulka 37: Plán krátkodobých závazků z obchodního styku (v tis. Kč).....	56
Tabulka 38: Plán krátkodobých závazků z obchodního styku (v tis. Kč) - pokračování	56
Tabulka 39: Plán pasiv (v tis. Kč).....	57
Tabulka 40: Plán pasiv (v tis. Kč) – pokračování.....	58
Tabulka 41: Plánovaný Cash-flow (v tis. Kč).....	59
Tabulka 42: Plánovaný Cash-flow ( v tis. Kč) – pokračování.....	60
Tabulka 43: Doba návratnosti realistické varianty (v tis. Kč) .....	63
Tabulka 44: Náklady vlastního kapitálu (v %) .....	65
Tabulka 45: Čistá současná hodnota – realistická varianta .....	66
Tabulka 46: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 71 % - realistická varianta ....	66
Tabulka 47: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 72 % - realistická varianta ....	67
Tabulka 48: Diskontovaná doba návratnosti – realistická varianta .....	68
Tabulka 49: Matice rizik.....	70
Tabulka 50: Pokles plánovaného objemu prodeje o 10 % a vliv na EBIT .....	72
Tabulka 51: Snížení prodejní ceny o 10 % a vliv na EBIT .....	72
Tabulka 52: Růst ceny jatečných kuřat o 10 % a vliv na podnik .....	72
Tabulka 53: Růst osobních nákladů o 10 % a vliv na EBIT.....	73
Tabulka 54: Doba návratnosti – pesimistický scénář (v tis. Kč) .....	75
Tabulka 55: Čistá současná hodnota – pesimistický scénář (v tis. Kč) .....	76
Tabulka 56: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 29 % - pesimistická varianta .	76
Tabulka 57: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 30 % - pesimistická varianta .	76
Tabulka 58: Diskontovaná doba návratnosti – pesimistická varianta.....	77
Tabulka 59: Proměnné položky výkazu zisku a ztráty s investicí (v tis. Kč).....	78
– optimistický scénář	

## 11. Seznam obrázků a použitých zkratk

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Catching broilers (kombajn) .....	35
Obrázek 2: Dopravník na schuttle .....	36
Obrázek 3: Tahač s přívěsem Peer.....	36
Obrázek 4: Matice rizik .....	70
Obrázek 5: Provozní hospodářský výsledek (v tis. Kč).....	73
při působení rizikových faktorů	

### Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
PEER Systém	system strojního odchytu jatečních kuřat
Matice EFE	External Forces Evaluation, matice externí analýzy
Matice IFE	Internal Forces Evaluation, matice interní analýzy
IFS	International Food Standard, certifikát kvality
ISO	International Organization for Standardization Organizace zabývající se tvorbou norem
s.	strana
tj.	to je
Kč, CZK	české koruny
EUR	euro
tis.	tisíc
mil.	milion
mld.	miliarda
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby
č.	číslo
Sb.	Sbírka
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
apod.	a podobně
QMS	Quality Management System, management kvality

NACE	Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, klasifikace ekonomických činností
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
atd.	a tak dále
VK	vlastní kapitál
ZK	základní kapitál
t	tuna
cm <sup>2</sup>	centimetr čtvereční
kg	kilogram
HV	hospodářský výsledek
EBIT	provozní hospodářský výsledek
ZC	zůstatková cena
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu
NPV	Net Present Value, čistá současná hodnota
IR	index rentability
IRR	vnitřní výnosové procento
CF	cash-flow

## 12. Seznam použité literatury

DAVID, Fred R. *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. 14th ed., Boston: Pearson, 2013, 416 s., ISBN 978-0-273-76760-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vydání, Praha: Ekopress, 2010, ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011b, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan a ŠPAČEK, Miroslav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012a, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání, Brno: BizBooks, 2012, 325 s., ISBN 978-80-265-0032-2.

KEŘKOVSKÝ, Milan a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006. 77 s. ISBN 80-247-1557-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání, Plzeň: Typos, 2010, 406 s., ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil a IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 162 s., ISBN 978-80-261-0098-0.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 2005, 465 s., ISBN 80-86929-01-9.

Výroční zpráva společnosti Drůbežářský závod Klatovy, a.s., 2011 a 2012.

### Internetové zdroje

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*. [online], 2013, [cit. 22.11.2013] Dostupné z www: <<http://www.mpo.cz/dokument141226.html>>.

VESECKÝ, Zdeněk. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát*. [online], 2013, [cit. 15.9.2013] Dostupné z www: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>.

Daňáři online. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. [online], 2013, [cit. 16.9.2013] Dostupné z www: <<http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>.

Český statistický úřad. *Vybrané demografické údaje v České republice*. [online], 2012, [cit. 16.9.2013] Dostupné z www: <[http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)>.

*Vývoj kurzu eura*. [online], 2014, [cit. 31.1.2014] Dostupné z www: <<http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-mesic-emu-euro-EUR>>.

Český statistický úřad. *Základní makroekonomické ukazatele*. [online], 2012, [cit. 18.11.2013] Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/>>.

Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB*. [online], 2014, [cit. 22.9.2013] Dostupné z www: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#inflace](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace)>.

Ministerstvo financí České republiky. *32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011 – 2014)*. [online], 2011, [cit. 22.9.2013] Dostupné z www: <<http://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/odborne-vyzkumy/2011/32-kolokvium-7080>>.

LAZAREVIČ, Arsen. *Do tří let by měl být průměrný plat 30 tisíc korun. Doženeme Německo?* [online], 2012, [cit. 30.10.2013] Dostupné z www: <<http://www.mesec.cz/clanky/do-tri-let-by-mel-byt-prumerny-plat-30-000-kc-dozeneme-nemecko/>>.

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – leden 2014*. [online], 2014, [cit. 19.9.2013] Dostupné z www: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>>.

KUČEROVÁ, Dagmar. *Připravte se na změny zákonů od roku 2014 včas*. [online], 2013, [cit. 31.1.2014] Dostupné z www: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/pripavte-se-na-zmeny-zakonu-od-roku-2014-vcas/>>.

Aktuálně.cz. *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty*. [online], 2013, [cit. 15.9.2013] Dostupné z www: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>.

Peer System. [online], 2013, [cit. 2.10.2013] Dostupné z www: <<http://www.peersystem.nl/>>.



### 13. Seznam příloh

- Příloha A:** Rozvaha společnosti 2009 – 2013 (v tis. Kč)
- Příloha B:** Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 (v tis. Kč)
- Příloha C:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí (v tis. Kč)
- Příloha D:** Plánovaná rozvaha s investicí (v tis. Kč)
- Příloha E:** Plánované cash – flow s investicí (v tis. Kč)
- Příloha F:** Grafy regrese
- Příloha G:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice (v tis. Kč)
- Příloha H:** Plánovaná rozvaha bez investice (v tis. Kč)
- Příloha I:** Plánované cash-flow bez investice (v tis. Kč)
- Příloha J:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice (v tis. Kč)
- Příloha K:** Plánovaná rozvaha investice (v tis. Kč)
- Příloha L:** Plánovaný cash-flow investice (v tis. Kč)
- Příloha M:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaná rozvaha s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaný cash-flow s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)
- Příloha N:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaná rozvaha bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaný cash-flow bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)
- Příloha O:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaná rozvaha investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaný cash-flow investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)
- Příloha P:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaná rozvaha s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)  
Plánovaný cash-flow s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)
- Příloha Q:** Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)  
Plánovaná rozvaha s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)  
Plánovaný cash-flow s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)

**Příloha A:**

**Rozvaha společnosti 2009 – 2013 (v tis. Kč)**

		2009	2010	2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	619 811	708 175	763 416	793 533	840 955
B.	Dlouhodobý majetek	352 734	336 776	365 354	393 360	422 620
B. I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	4 170	3 215	3 860	5 052	6 568
	3 Software	3 859	2 904	3 860	4 878	6 568
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	311	311	0	174	0
B. II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	343 724	314 911	324 444	327 609	336 170
B. II. 1.	Pozemky	18 752	4 248	4 248	4 248	4 248
	2. Stavby	186 414	183 790	175 259	185 333	195 897
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	131 033	124 671	128 788	128 926	129 055
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 262	2 117	15 040	6 449	2 773
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	1 263	25	1 109	2 653	4 197
B. III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	4 840	18 650	37 050	60 699	79 882
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	200	14 770	14 770	14 770	14 770
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	19 650	44 299	64 482
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba	4 620	3 860	2 610	1 610	610
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	20	20	20	20	20
C.	Oběžná aktiva	265 744	370 166	396 688	398 873	416 989
C. I.	<i>Zásoby</i>	55 921	41 373	67 938	68 159	70 463
C. I. 1.	Materiál	12 648	14 360	17 345	18 637	20 016
	3. Výrobky	37 211	25 968	38 801	35 053	31 548
	4. Zvířata	5 849	0	11 002	14 293	18 581
	5. Zboží	213	1 045	790	176	318
C. II.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	17 570	106 872	101 154	90 166	80 248
	Jiné pohledávky	17 570	106 872	101 154	90 166	80 248
C. III.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	158 935	167 686	176 845	188 609	192 750
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	147 936	163 531	168 570	172 451	177 625
	6. Stát - daňové pohledávky	1 022	0	5 620	12 051	10 620
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 037	1 143	1 415	3 140	3 725
	8. Dohadné účty aktivní	6 885	2 943	1 174	913	712
	9. Jiné pohledávky	55	69	66	54	68
C. IV.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	33 318	54 235	50 751	51 939	73 528
C. IV. 1.	Peníze	183	255	102	58	91
	2. Účty v bankách	18 135	33 980	15 649	32 313	46 531
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	15 000	20 000	35 000	19 568	26 906
D. I.	<i>Časové rozlišení</i>	1 333	1 233	1 374	1 300	1 346
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 331	1 206	1 256	1 300	1 326
	3. Příjmy příštích období	2	27	118	0	20

		2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	619 811	708 175	763 416	793 533	840 955
A.	Vlastní kapitál	368 218	418 057	468 325	504 642	534 203
A.I.	1. <i>Základní kapitál</i>	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	-3 942	0	0	0	0
A.II.	<i>Kapitálové fondy</i>	-400	-400	-304	-5 780	-5 780
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-400	-400	-304	-5 780	-5 780
A.III.	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	241 719	279 700	325 679	376 086	418 417
A.III.	1. Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
	2. Statutární a ostatní fondy	223 201	261 182	307 161	357 568	399 899
A.V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	38 836	46 752	50 945	42 331	29 561
B.	Cizí zdroje	251 593	290 118	295 091	288 891	306 752
B.I.	<i>Rezervy</i>	59 999	61 548	64 900	56 108	48 350
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	11 459	8 040	10 218	9 400	8 648
	4. Ostatní rezervy	48 540	53 508	54 682	46 708	39 702
B.II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	8 208	11 388	11 408	11 341	11 228
	10. Odložený daňový závazek	8 208	11 388	11 408	11 341	11 228
B.III.	<i>Krátkodobé závazky</i>	183 386	217 182	218 783	221 442	247 174
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	124 623	143 288	150 985	178 295	210 388
	5. Závazky k zaměstnancům	11 680	9 069	8 746	10 953	11 391
	6 Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	4 162	5 206	4 589	4 389	3 873
	7 Stát - daňové závazky a dotace	14 412	5 421	4 883	1 387	1 526
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	2160	2 980	2 088	6 010	2 104
	10. Dohadné účty pasivní	26 276	51 141	47 405	20 325	17 813
	11. Jiné závazky	73	77	87	83	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha B:**  
**Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2013 (v tis. Kč)**

		2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	29 566	33 150	56 461	24 865	28 400
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	24 687	28 653	53 623	20 331	22 559
+	Obchodní marže	4 879	4 497	2 838	4 534	5 841
II.	Výkony	1 528 094	1 545 633	1 904 205	1 897 316	1 897 237
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 414 570	1 472 251	1 734 796	1 767 759	1 700 129
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	786	-20 502	23 835	-457	16 855
3.	Aktivace	112 738	93 884	145 574	130 014	180 253
B.	Výkonová spotřeba	1 221 459	1 262 126	1 592 001	1 632 077	1 678 852
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 057 143	1 087 725	1 357 264	1 393 128	1 415 922
B. 2.	Služby	164 316	174 401	234 737	238 949	262 930
+	Přidaná hodnota	311 514	288 004	315 042	269 773	224 226
C.	Osobní náklady	176 301	182 425	191 608	184 374	182 325
C. 1.	Mzdové náklady	118 658	114 491	129 333	122 976	120 125
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	16 076	24 502	17 138	17 436	17 785
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.poj.	39 123	40 861	41 576	40 425	40 843
C. 4.	Sociální náklady	2 444	2 571	3 561	3 537	3 572
D.	Daně a poplatky	1 470	1 743	1 775	2 258	2 868
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	41 280	45 796	45 639	42 860	40 288
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 628	6 984	924	4023	7 102
III. 1.	Tržby z dlouhodobého majetku	1 840	930	73	715	1 337
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	788	6 054	851	3308	5 765
F.	Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	1 412	1 934	1 884	2 812	3 977
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl.majetku	58	529	0	22	41
F. 2.	Prodaný materiál	1 354	1 405	1 884	2 790	3 936
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	31 957	-1 064	3 925	-7092	-8 900
IV.	Ostatní provozní výnosy	91 506	22 367	33 169	8 733	32 717
H.	Ostatní provozní náklady	92 787	22 845	34 454	10 931	14 042
	Provozní výsledek hospodaření	60 441	63 676	69 850	46 386	29 445
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	4 117	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	3 942	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouh.finančního majetku	0	0	425	3147	5 588
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouh. cenných papírů a podílů	0	0	425	3147	5 588
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	2	3	0	0	0
X.	Výnosové úroky	675	2 631	4 019	3 741	6 479
N.	Nákladové úroky	198	0	0	5	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 148	488	631	762	1 922
O.	Ostatní finanční náklady	2 114	1 630	2 792	1 295	5 891
	Finanční výsledek hospodaření	-487	1 667	2 283	6 350	8 098
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	21 118	18 591	21 188	10 405	7 982
Q. 1.	splatná	19 434	15 411	21 168	10 472	7 952
Q. 2.	odložená	1 684	3 180	20	-67	30
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	38 836	46 752	50 945	42 331	29 561
	Výsledek hospodaření za účetní období	38 836	46 752	50 945	42 331	29 561
	Výsledek hospodaření před zdaněním	59 954	65 343	72 133	52 736	37 543

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha C:**

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	29 820	31 311	32 877	34 521
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	23 687	24 871	26 115	27 421
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 133</b>	<b>6 440</b>	<b>6 762</b>	<b>7 100</b>
Výkony	1 897 237	2 036 099	2 195 337	2 359 656	2 496 412
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 840 230</i>	<i>1 984 267</i>	<i>2 132 891</i>	<i>2 257 030</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>835</i>	<i>771</i>	<i>714</i>	<i>174</i>
<i>Aktivace</i>	<i>180 253</i>	<i>195 034</i>	<i>210 300</i>	<i>226 051</i>	<i>239 208</i>
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 791 031	1 940 840	2 100 692	2 234 794
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 522 191</i>	<i>1 661 246</i>	<i>1 809 914</i>	<i>1 932 385</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>268 840</i>	<i>279 594</i>	<i>290 778</i>	<i>302 409</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>251 201</b>	<b>260 938</b>	<b>265 726</b>	<b>268 718</b>
Osobní náklady	182 325	196 288	200 124	204 446	203 907
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>130 097</i>	<i>132 697</i>	<i>135 617</i>	<i>134 941</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>44 233</i>	<i>45 117</i>	<i>46 110</i>	<i>45 880</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 817</i>	<i>3 806</i>	<i>3 844</i>	<i>3 833</i>
Daně a poplatky	2 868	3 585	4 481	5 601	7 001
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	43 892	44 219	44 219	44 219
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>29 053</b>	<b>31 702</b>	<b>28 473</b>	<b>27 837</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 060	2 563	3 005	3 440
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 205</b>	<b>15 295</b>	<b>18 880</b>	<b>22 323</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	7 649	8 929	8 997	9 530
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>32 609</b>	<b>38 067</b>	<b>38 356</b>	<b>40 630</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>40 258</b>	<b>46 997</b>	<b>47 353</b>	<b>50 160</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

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

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	36 247	38 060	39 963	41 962
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 792	30 232	31 744	33 331
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>7 455</b>	<b>7 828</b>	<b>8 219</b>	<b>8 631</b>
Výkony	2 633 449	2 778 456	2 931 808	3 094 090
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>2 381 052</i>	<i>2 512 120</i>	<i>2 650 787</i>	<i>2 797 527</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>45</i>	<i>93</i>	<i>81</i>	<i>71</i>
Aktivace	252 352	266 243	280 940	296 492
Výkonová spotřeba	2 369 315	2 511 781	2 662 624	2 822 350
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>2 054 810</i>	<i>2 184 696</i>	<i>2 322 456</i>	<i>2 468 575</i>
Služby	314 505	327 085	340 168	353 775
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>271 589</b>	<b>274 503</b>	<b>277 403</b>	<b>280 371</b>
Osobní náklady	203 367	203 201	202 700	202 207
<i>Mzdové náklady</i>	<i>134 265</i>	<i>133 856</i>	<i>133 191</i>	<i>132 526</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>45 650</i>	<i>45 511</i>	<i>45 285</i>	<i>45 059</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 814</i>	<i>3 803</i>	<i>3 792</i>	<i>3 781</i>
Daně a poplatky	8 751	10 939	13 674	17 093
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	44 219	44 219	42 965	42 852
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 852	8 002	8 152	8 302
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>26 655</b>	<b>24 496</b>	<b>23 140</b>	<b>19 769</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 890	4 340	4 790	5 240
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>25 820</b>	<b>29 233</b>	<b>32 549</b>	<b>35 763</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	9 970	10 209	10 581	10 551
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>42 505</b>	<b>43 521</b>	<b>45 108</b>	<b>44 981</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>52 475</b>	<b>53 729</b>	<b>55 689</b>	<b>55 532</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



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

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>888 832</b>	<b>943 532</b>	<b>1 001 141</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>472 348</b>	<b>490 265</b>	<b>508 081</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	366 226	364 455	362 567
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	156 951	153 020	149 089
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>415 138</b>	<b>451 921</b>	<b>491 714</b>
Zásoby	70 463	75 908	81 759	88 061
<i>Materiál</i>	20 016	22 736	25 737	29 038
<i>Výrobky</i>	31 548	32 383	33 154	33 868
<i>Zvířata</i>	18 581	20 439	22 483	24 731
<i>Zboží</i>	318	350	385	424
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	195 995	199 413	202 996
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	181 178	184 802	188 498
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	62 987	90 501	120 409
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20

	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>888 832</b>	<b>943 532</b>	<b>1 001 141</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>566 812</b>	<b>604 879</b>	<b>643 235</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	480 587	518 654
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	462 069	500 136
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	32 609	38 067	38 356
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>322 020</b>	<b>338 653</b>	<b>357 906</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 228	11 116	11 005	10 895
<i>Odložený daňový závazek</i>	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	247 174	269 323	291 888	316 257
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	210 388	234 663	258 492	283 739
Závazky k zaměstnancům	11 391	10 754	10 664	10 770
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 873	3 656	3 626	3 662
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha s investicí – pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 059 235</b>	<b>1 120 583</b>	<b>1 185 290</b>	<b>1 253 959</b>	<b>1 324 945</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>525 807</b>	<b>543 449</b>	<b>560 924</b>	<b>579 299</b>	<b>597 688</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	360 575	358 484	356 213	354 829	353 447
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	145 158	141 227	137 296	134 619	132 055
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20



	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>532 082</b>	<b>575 788</b>	<b>623 020</b>	<b>673 314</b>	<b>725 911</b>
Zásoby	93 965	100 228	107 241	114 946	123 414
<i>Materiál</i>	32 253	35 704	39 581	43 857	48 571
<i>Výrobky</i>	34 042	34 087	34 180	34 261	34 332
<i>Zvířata</i>	27 204	29 924	32 916	36 208	39 829
<i>Zboží</i>	466	513	564	620	682
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	206 741	210 648	214 719	218 959	223 370
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	192 268	196 113	200 035	204 036	208 117
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	151 128	184 664	220 812	259 161	298 879
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 059 235</b>	<b>1 120 583</b>	<b>1 185 290</b>	<b>1 253 959</b>	<b>1 324 945</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>683 865</b>	<b>726 370</b>	<b>769 891</b>	<b>814 999</b>	<b>859 980</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	557 010	597 640	640 145	683 666	728 774
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	538 492	579 122	621 627	665 148	710 256
Výsledek hospodaření běžného účetního období	40 630	42 505	43 521	45 108	44 981
<b>Cizí zdroje</b>	<b>375 370</b>	<b>394 213</b>	<b>415 399</b>	<b>438 960</b>	<b>464 965</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	338 136	360 790	385 267	411 673	440 138
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	306 567	330 090	355 303	382 344	411 348
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 738	10 685	10 653	10 622	10 590
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 651	3 633	3 622	3 611	3 601
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha E:**  
**Plánované cash – flow s investicí (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	62 987	90 501	120 409
Hospodářský výsledek po zdanění	32 609	38 067	38 356	40 630
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	43 892	44 219	44 219	44 219
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	69 732	76 465	77 569	80 543
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-5 445	-5 851	-6 302	-5 904
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-3 245	-3 418	-3 583	-3 745
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	22 149	22 565	24 369	21 879
Čistý Cash flow z provozní činnosti	83 191	89 761	92 053	92 773
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-30 056	1 771	1 888	1 992
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-43 892	-44 219	-44 219	-44 219
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-93 620	-62 136	-62 035	-61 945
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	32 609	38 067	38 356
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	3 048	5 458	289	2 274
odečet HV za účetní období	-32 609	-38 067	-38 356	-40 630
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-10 541	27 514	29 908	30 719
Konečný stav peněžních prostředků	62 987	90 501	120 409	151 128

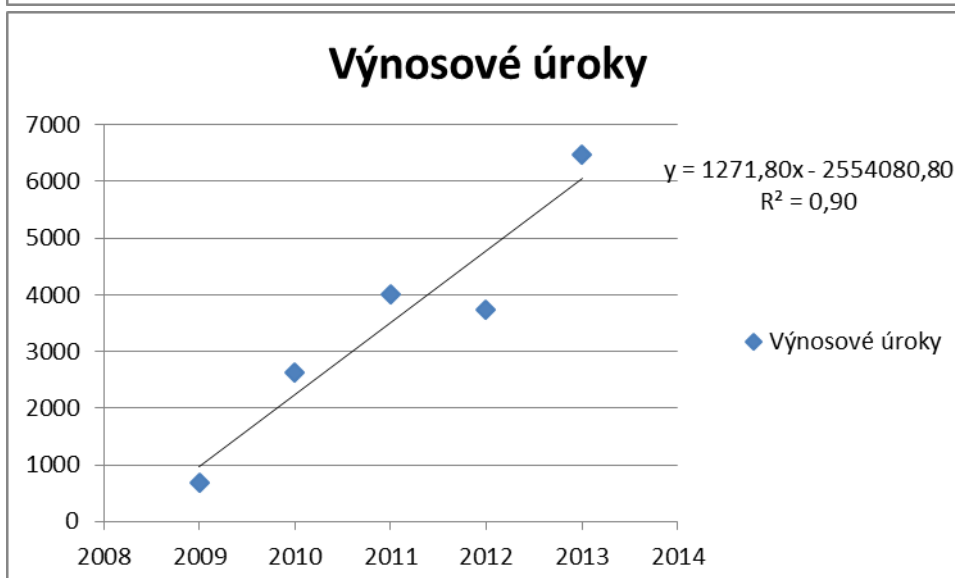
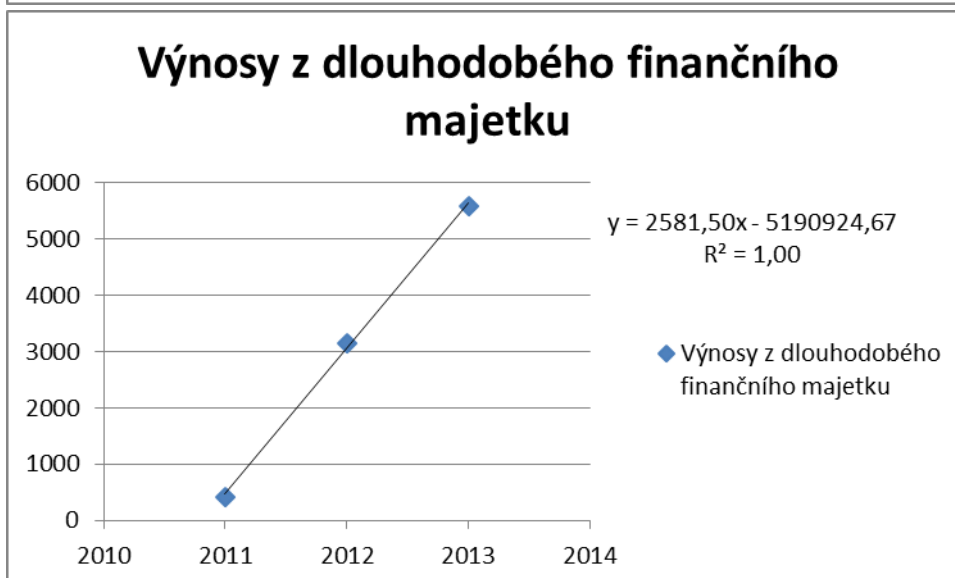
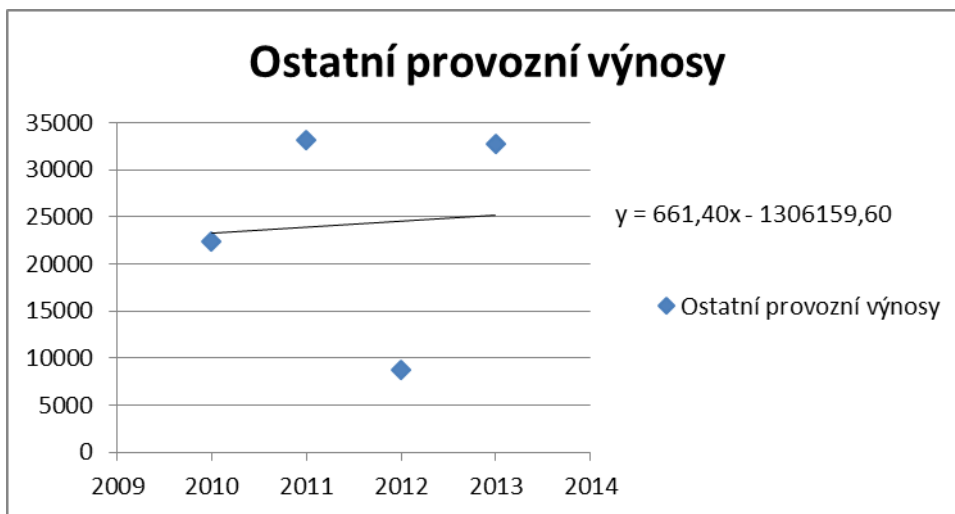
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

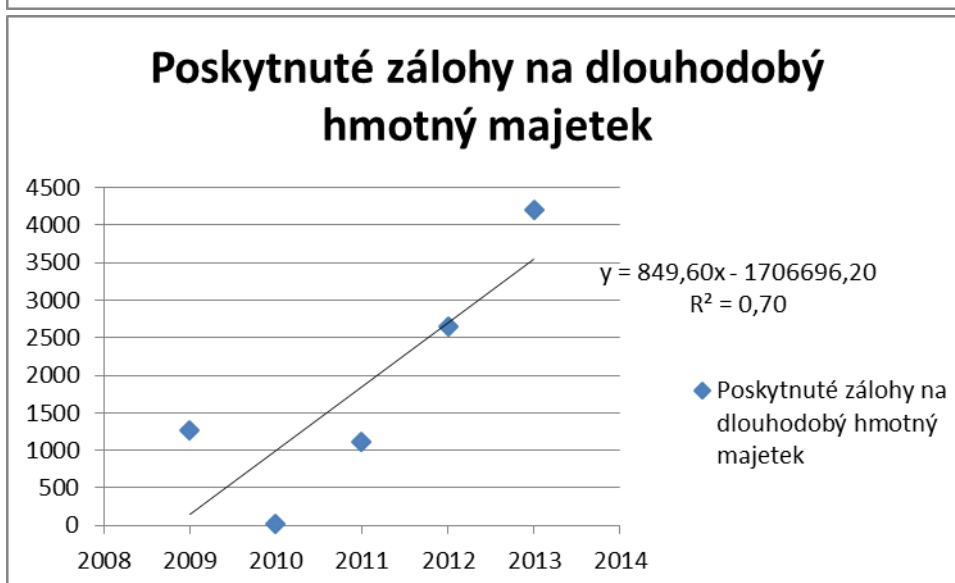
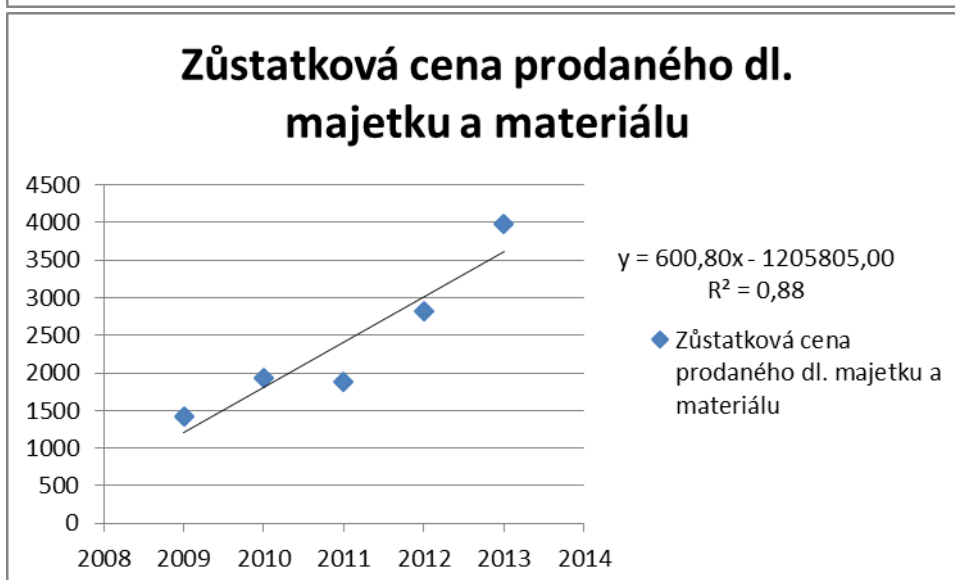
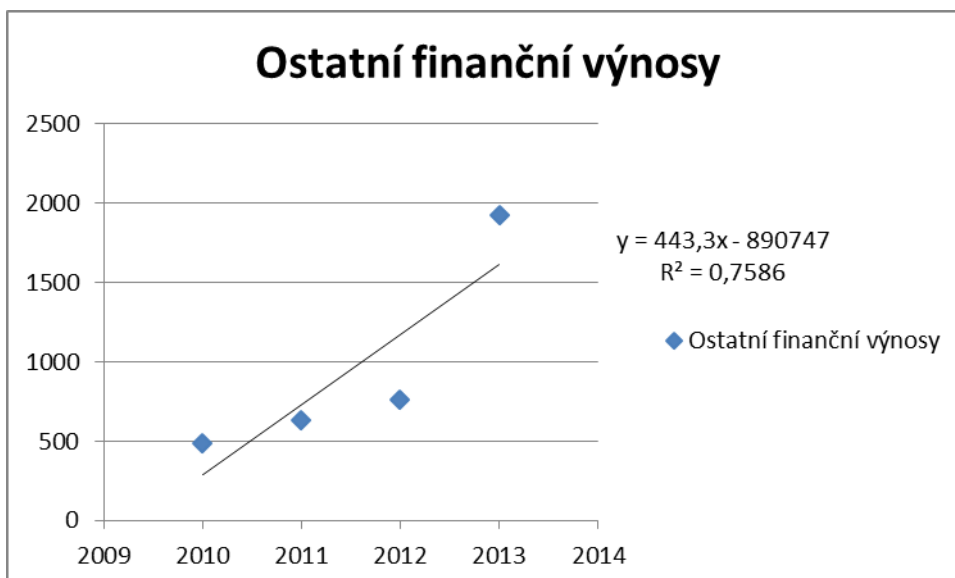
**Plánované cash-flow s investicí – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	151 128	184 664	220 812	259 161
Hospodářský výsledek po zdanění	42 505	43 521	45 108	44 981
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	44 219	44 219	42 965	42 852
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	83 021	84 556	85 334	85 478
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-6 263	-7 013	-7 705	-8 468
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-3 907	-4 071	-4 240	-4 411
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	22 654	24 477	26 406	28 465
Čistý Cash flow z provozní činnosti	95 505	97 949	99 795	101 064
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	2 091	2 271	1 384	1 382
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-44 219	-44 219	-42 965	-42 852
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-61 861	-61 694	-61 340	-61 241
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	40 630	42 505	43 521	45 108
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	1 875	1 016	1 587	-127
odečet HV za účetní období	-42 505	-43 521	-45 108	-44 981
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	33 536	36 148	38 349	39 718
Konečný stav peněžních prostředků	184 664	220 812	259 161	298 879

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Příloha F:**  
**Grafy regrese**





Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha G:**

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	29 820	31 311	32 877	34 521
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	23 687	24 871	26 115	27 421
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 133</b>	<b>6 440</b>	<b>6 762</b>	<b>7 100</b>
Výkony	1 897 237	1 935 799	1 993 968	2 053 867	2 115 513
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 751 133</i>	<i>1 803 667</i>	<i>1 857 777</i>	<i>1 913 510</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>-995</i>	<i>-930</i>	<i>-878</i>	<i>-874</i>
<i>Aktivace</i>	<i>180 253</i>	<i>185 661</i>	<i>191 231</i>	<i>196 968</i>	<i>202 877</i>
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 709 799	1 763 003	1 818 003	1 879 502
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 444 240</i>	<i>1 494 788</i>	<i>1 547 106</i>	<i>1 605 896</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>265 559</i>	<i>268 215</i>	<i>270 897</i>	<i>273 606</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>232 133</b>	<b>237 405</b>	<b>242 626</b>	<b>243 111</b>
Osobní náklady	182 325	186 331	188 734	190 804	190 683
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>122 790</i>	<i>124 280</i>	<i>125 520</i>	<i>125 156</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>41 749</i>	<i>42 255</i>	<i>42 677</i>	<i>42 553</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 651</i>	<i>3 695</i>	<i>3 732</i>	<i>3 721</i>
Daně a poplatky	2 868	3 097	3 345	3 613	3 902
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>24 034</b>	<b>24 626</b>	<b>24 934</b>	<b>22 484</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 008	2 030	2 213	2 368
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 153</b>	<b>14 762</b>	<b>18 088</b>	<b>21 251</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	6 686	7 484	8 174	8 310
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>28 502</b>	<b>31 904</b>	<b>34 848</b>	<b>35 425</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>35 187</b>	<b>39 388</b>	<b>43 022</b>	<b>43 735</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



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

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	36 247	38 060	39 963	41 962
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 792	30 232	31 744	33 331
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>7 455</b>	<b>7 828</b>	<b>8 219</b>	<b>8 631</b>
Výkony	2 179 010	2 244 468	2 311 837	2 381 230
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 970 915</i>	<i>2 030 042</i>	<i>2 090 943</i>	<i>2 153 671</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>-868</i>	<i>-806</i>	<i>-795</i>	<i>-781</i>
<i>Aktivace</i>	<i>208 963</i>	<i>215 232</i>	<i>221 689</i>	<i>228 340</i>
Výkonová spotřeba	1 941 656	2 006 036	2 072 723	2 140 012
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 665 314</i>	<i>1 726 931</i>	<i>1 790 827</i>	<i>1 855 297</i>
<i>Služby</i>	<i>276 342</i>	<i>279 105</i>	<i>281 896</i>	<i>284 715</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>244 809</b>	<b>246 260</b>	<b>247 333</b>	<b>249 849</b>
Osobní náklady	190 212	189 750	189 304	188 874
<i>Mzdové náklady</i>	<i>124 531</i>	<i>123 907</i>	<i>123 288</i>	<i>122 675</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>42 341</i>	<i>42 128</i>	<i>41 918</i>	<i>41 710</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 702</i>	<i>3 684</i>	<i>3 666</i>	<i>3 648</i>
Daně a poplatky	4 214	4 551	4 915	5 308
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	40 288	40 288	40 288
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 852	8 002	8 152	8 302
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>21 498</b>	<b>20 023</b>	<b>17 902</b>	<b>16 930</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	2 510	2 661	2 794	2 920
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>24 440</b>	<b>27 554</b>	<b>30 553</b>	<b>33 443</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	8 728	9 040	9 206	9 571
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>37 210</b>	<b>38 537</b>	<b>39 249</b>	<b>40 802</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>45 938</b>	<b>47 577</b>	<b>48 455</b>	<b>50 373</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha H:**  
**Plánovaná rozvaha bez investice (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>872 890</b>	<b>909 774</b>	<b>951 029</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>443 161</b>	<b>463 731</b>	<b>484 213</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	337 039	337 921	338 699
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	127 764	126 486	125 221
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>428 383</b>	<b>444 697</b>	<b>465 470</b>
Zásoby	70 463	72 348	74 471	76 821
<i>Materiál</i>	20 016	21 657	23 439	25 362
<i>Výrobky</i>	31 548	30 847	30 195	29 580
<i>Zvířata</i>	18 581	19 510	20 486	21 510
<i>Zboží</i>	318	334	351	369
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	194 218	195 806	197 505
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	179 401	181 195	183 007
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	81 569	94 172	110 896
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20



	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>872 890</b>	<b>909 774</b>	<b>951 029</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>562 705</b>	<b>594 609</b>	<b>629 457</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	476 480	508 384
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	457 962	489 866
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	28 502	31 904	34 848
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>310 185</b>	<b>315 165</b>	<b>321 572</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>11 228</i>	<i>11 116</i>	<i>11 005</i>	<i>10 895</i>
<i>Odložený daňový závazek</i>	<i>11 228</i>	<i>11 116</i>	<i>11 005</i>	<i>10 895</i>
Krátkodobé závazky	247 174	257 488	268 400	279 923
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>210 388</i>	<i>223 526</i>	<i>235 415</i>	<i>247 821</i>
Závazky k zaměstnancům	11 391	10 233	10 357	10 460
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	<i>3 873</i>	<i>3 479</i>	<i>3 521</i>	<i>3 556</i>
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	<i>1 526</i>	<i>1 679</i>	<i>1 847</i>	<i>2 032</i>
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	<i>2 104</i>	<i>2 104</i>	<i>2 104</i>	<i>2 104</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>17 813</i>	<i>16 388</i>	<i>15 077</i>	<i>13 871</i>
<i>Jiné závazky</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>79</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaná rozvaha bez investice – pokračování (v tis. Kč)**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>994 035</b>	<b>1 040 070</b>	<b>1 088 635</b>	<b>1 139 061</b>	<b>1 192 151</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>504 618</b>	<b>524 951</b>	<b>545 130</b>	<b>564 967</b>	<b>584 717</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	339 386	339 986	340 419	340 497	340 476
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	123 969	122 729	121 502	120 287	119 084
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>488 071</b>	<b>513 773</b>	<b>542 159</b>	<b>572 748</b>	<b>606 088</b>
Zásoby	78 279	80 789	83 646	86 755	90 132
<i>Materiál</i>	27 435	29 665	32 122	34 760	37 589
<i>Výrobky</i>	27 871	27 003	26 197	25 402	24 621
<i>Zvířata</i>	22 586	23 715	24 901	26 146	27 453
<i>Zboží</i>	387	406	426	447	469
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	199 310	201 220	203 236	205 361	207 595
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	184 837	186 685	188 552	190 438	192 342
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	130 234	151 516	175 029	200 384	228 113
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>994 035</b>	<b>1 040 070</b>	<b>1 088 635</b>	<b>1 139 061</b>	<b>1 192 151</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>664 882</b>	<b>702 092</b>	<b>740 629</b>	<b>779 878</b>	<b>820 680</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	543 232	578 657	615 867	654 404	693 653
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	524 714	560 139	597 349	635 886	675 135
Výsledek hospodaření běžného účetního období	35 425	37 210	38 537	39 249	40 802
<b>Cizí zdroje</b>	<b>329 153</b>	<b>337 978</b>	<b>348 006</b>	<b>359 183</b>	<b>371 471</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	291 919	304 555	317 874	331 896	346 644
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	260 764	274 266	288 348	303 033	318 346
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 430	10 378	10 326	10 274	10 223
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 546	3 529	3 511	3 493	3 476
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## Příloha I:

### Plánované cash-flow bez investice (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	81 569	94 172	110 896
Hospodářský výsledek po zdanění	28 502	31 904	34 848	35 425
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	40 288	40 288	40 288	40 288
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	62 021	66 371	70 130	71 407
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-1 885	-2 123	-2 350	-1 458
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 468	-1 588	-1 699	-1 805
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	10 314	10 912	11 523	11 996
Čistý Cash flow z provozní činnosti	68 982	73 572	77 604	80 140
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-869	-882	-778	-687
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-40 288	-40 288	-40 288	-40 288
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-60 829	-60 858	-60 770	-60 693
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	28 502	31 904	34 848
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-1 059	3 402	2 944	577
odečet HV za účetní období	-28 502	-31 904	-34 848	-35 425
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	8 041	12 603	16 724	19 338
Konečný stav peněžních prostředků	81 569	94 172	110 896	130 234

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánované cash-flow bez investice – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	130 234	151 516	175 029	200 384
Hospodářský výsledek po zdanění	37 210	38 537	39 249	40 802
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	40 288	40 288	40 288	40 288
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	73 795	75 641	76 798	78 735
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-2 510	-2 857	-3 109	-3 377
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 910	-2 016	-2 125	-2 234
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	12 636	13 319	14 022	14 748
Čistý Cash flow z provozní činnosti	82 011	84 087	85 586	87 872
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-600	-433	-78	21
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-40 288	-40 288	-40 288	-40 288
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-60 621	-60 467	-60 125	-60 038
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	35 425	37 210	38 537	39 249
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	1 785	1 327	712	1 553
odečet HV za účetní období	-37 210	-38 537	-39 249	-40 802
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	21 282	23 513	25 355	27 729
Konečný stav peněžních prostředků	151 516	175 029	200 384	228 113

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha J:****Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výkony	0	100 300	201 369	305 789	380 899
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>0</i>	<i>89 097</i>	<i>180 600</i>	<i>275 114</i>	<i>343 520</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>0</i>	<i>1 830</i>	<i>1 701</i>	<i>1 592</i>	<i>1 048</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0</i>	<i>9 373</i>	<i>19 069</i>	<i>29 083</i>	<i>36 331</i>
Výkonová spotřeba	0	81 232	177 837	282 689	355 292
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>0</i>	<i>77 951</i>	<i>166 458</i>	<i>262 808</i>	<i>326 489</i>
<i>Služby</i>	<i>0</i>	<i>3 281</i>	<i>11 379</i>	<i>19 881</i>	<i>28 803</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>0</b>	<b>19 068</b>	<b>23 533</b>	<b>23 100</b>	<b>25 607</b>
Osobní náklady	0	9 957	11 390	13 642	13 224
<i>Mzdové náklady</i>	<i>0</i>	<i>7 307</i>	<i>8 417</i>	<i>10 097</i>	<i>9 785</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>0</i>	<i>2 484</i>	<i>2 862</i>	<i>3 433</i>	<i>3 327</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>0</i>	<i>166</i>	<i>111</i>	<i>112</i>	<i>112</i>
Daně a poplatky	0	488	1 136	1 988	3 099
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	0	3 604	3 931	3 931	3 931
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>5 019</b>	<b>7 076</b>	<b>3 539</b>	<b>5 353</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	52	533	792	1 072
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>533</b>	<b>792</b>	<b>1 072</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	963	1 446	823	1 221
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>0</b>	<b>4 107</b>	<b>6 163</b>	<b>3 508</b>	<b>5 204</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0</b>	<b>5 071</b>	<b>7 609</b>	<b>4 331</b>	<b>6 425</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

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

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výkony	454 439	533 988	619 971	712 860
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>410 137</i>	<i>482 078</i>	<i>559 844</i>	<i>643 856</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>913</i>	<i>899</i>	<i>876</i>	<i>852</i>
<i>Aktivace</i>	<i>43 389</i>	<i>51 011</i>	<i>59 251</i>	<i>68 152</i>
Výkonová spotřeba	427 659	505 745	589 901	682 338
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>389 496</i>	<i>457 765</i>	<i>531 629</i>	<i>613 278</i>
<i>Služby</i>	<i>38 163</i>	<i>47 980</i>	<i>58 272</i>	<i>69 060</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>26 780</b>	<b>28 243</b>	<b>30 070</b>	<b>30 522</b>
Osobní náklady	13 156	13 451	13 396	13 333
<i>Mzdové náklady</i>	<i>9 734</i>	<i>9 949</i>	<i>9 903</i>	<i>9 851</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>3 310</i>	<i>3 383</i>	<i>3 367</i>	<i>3 349</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>112</i>	<i>119</i>	<i>126</i>	<i>133</i>
Daně a poplatky	4 537	6 388	8 759	11 785
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	3 931	3 931	2 677	2 564
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>5 157</b>	<b>4 474</b>	<b>5 238</b>	<b>2 839</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 380	1 679	1 996	2 320
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>1 380</b>	<b>1 679</b>	<b>1 996</b>	<b>2 320</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 242	1 169	1 375	980
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>5 295</b>	<b>4 984</b>	<b>5 860</b>	<b>4 179</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>6 537</b>	<b>6 153</b>	<b>7 234</b>	<b>5 159</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Příloha K:**  
**Plánovaná rozvaha investice (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>15 942</b>	<b>33 758</b>	<b>50 112</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>29 187</b>	<b>26 534</b>	<b>23 868</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<i>Software</i>	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	29 187	26 534	23 868
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	0	0	0	0
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	0	29 187	26 534	23 868
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	0	0	0	0
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	0	0	0	0
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>0</b>	<b>-13 245</b>	<b>7 224</b>	<b>26 244</b>
Zásoby	0	3 560	7 288	11 240
<i>Materiál</i>	0	1 079	2 298	3 676
<i>Výrobky</i>	0	1 536	2 959	4 288
<i>Zvířata</i>	0	929	1 997	3 221
<i>Zboží</i>	0	16	34	55
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	1 777	3 607	5 491
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	1 777	3 607	5 491
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	0	-18 582	-3 671	9 513
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Náklady příštích období</i>	0	0	0	0
<i>Příjmy příštích období</i>	0	0	0	0

	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>15 942</b>	<b>33 758</b>	<b>50 112</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>4 107</b>	<b>10 270</b>	<b>13 778</b>
Základní kapitál	0	0	0	0
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	4 107	10 270
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	0	0	0	0
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	0	0	4 107	10 270
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	4 107	6 163	3 508
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>11 835</b>	<b>23 488</b>	<b>36 334</b>
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	11 835	23 488	36 334
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	0	11 137	23 077	35 918
Závazky k zaměstnancům	0	521	307	310
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	0	177	105	106
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha investice – pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>65 200</b>	<b>80 513</b>	<b>96 655</b>	<b>114 898</b>	<b>132 794</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>21 189</b>	<b>18 498</b>	<b>15 794</b>	<b>14 332</b>	<b>12 971</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Software</i>	0	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	21 189	18 498	15 794	14 332	12 971
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	0	0	0	0	0
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	21 189	18 498	15 794	14 332	12 971
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	0	0	0	0	0
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0	0
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0



	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>44 011</b>	<b>62 015</b>	<b>80 861</b>	<b>100 566</b>	<b>119 823</b>
Zásoby	15 686	19 439	23 595	28 191	33 282
<i>Materiál</i>	4 818	6 039	7 459	9 097	10 982
<i>Výrobky</i>	6 171	7 084	7 983	8 859	9 711
<i>Zvířata</i>	4 618	6 209	8 015	10 062	12 376
<i>Zboží</i>	79	107	138	173	213
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	7 431	9 428	11 483	13 598	15 775
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	7 431	9 428	11 483	13 598	15 775
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	20 894	33 148	45 783	58 777	70 766
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Náklady příštích období</i>	0	0	0	0	0
<i>Příjmy příštích období</i>	0	0	0	0	0

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>65 200</b>	<b>80 513</b>	<b>96 655</b>	<b>114 898</b>	<b>132 794</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>18 983</b>	<b>24 278</b>	<b>29 262</b>	<b>35 121</b>	<b>39 300</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	0
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	13 778	18 983	24 278	29 262	35 121
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	0	0	0	0	0
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	13 778	18 983	24 278	29 262	35 121
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 205	5 295	4 984	5 859	4 179
<b>Cizí zdroje</b>	<b>46 217</b>	<b>56 235</b>	<b>67 393</b>	<b>79 777</b>	<b>93 494</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	46 217	56 235	67 393	79 777	93 494
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	45 803	55 824	66 955	79 311	93 002
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	308	307	327	348	367
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	105	104	111	118	125
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Příloha L:**  
**Plánovaný cash-flow investice (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Hospodářský výsledek po zdanění	4 107	6 163	3 508	5 205
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	3 604	3 931	3 931	3 931
přírůstek / úbytek rezerv	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	7 711	10 094	7 439	9 136
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-3 560	-3 728	-3 951	-4 446
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 777	-1 830	-1 884	-1 940
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	11 835	11 653	12 846	9 882
Čistý Cash flow z provozní činnosti	14 209	16 189	14 450	12 632
Pořízení DHM a DNM	-29 187	2 653	2 666	2 679
Přírůstek / úbytek DFM	0	0	0	0
odečet odpisů	-3 604	-3 931	-3 931	-3 931
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-32 791	-1 278	-1 265	-1 252
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	0	4 107	6 163	3 508
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	4 107	2 056	-2 655	1 697
odečet HV za účetní období	-4 107	-6 163	-3 508	-5 205
Čistý Cash flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-18 582	14 911	13 185	11 380

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

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

	2018	2019	2020	2021
Hospodářský výsledek po zdanění	5 295	4 984	5 859	4 179
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	3 931	3 931	2 677	2 564
přírůstek / úbytek rezerv	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	9 226	8 915	8 536	6 743
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-3 753	-4 156	-4 596	-5 091
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 997	-2 055	-2 115	-2 177
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	10 018	11 159	12 384	13 716
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>13 494</b>	<b>13 863</b>	<b>14 209</b>	<b>13 191</b>
Pořízení DHM a DNM	2 691	2 704	1 462	1 361
Přírůstek / úbytek DFM	0	0	0	0
odečet odpisů	-3 931	-3 931	-2 677	-2 564
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-1 240</b>	<b>-1 227</b>	<b>-1 215</b>	<b>-1 203</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	5 205	5 295	4 984	5 859
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	90	-311	875	-1 680
odečet HV za účetní období	-5 295	-4 984	-5 859	-4 179
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	12 254	12 636	12 994	11 988

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Příloha M:**

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	29 536	30 717	31 792	32 746
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	23 461	24 399	25 253	26 011
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 075</b>	<b>6 318</b>	<b>6 539</b>	<b>6 735</b>
Výkony	1 897 237	1 955 184	2 033 448	2 104 515	2 167 507
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 768 134</i>	<i>1 838 859</i>	<i>1 903 219</i>	<i>1 960 316</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>-413</i>	<i>-373</i>	<i>-490</i>	<i>-649</i>
<i>Aktivace</i>	<i>180 253</i>	<i>187 463</i>	<i>194 962</i>	<i>201 786</i>	<i>207 840</i>
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 741 399	1 811 055	1 875 840	1 935 023
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 472 559</i>	<i>1 531 461</i>	<i>1 585 062</i>	<i>1 632 614</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>268 840</i>	<i>279 594</i>	<i>290 778</i>	<i>302 409</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>219 860</b>	<b>228 711</b>	<b>235 214</b>	<b>239 219</b>
Osobní náklady	182 325	196 288	200 124	204 446	203 907
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>130 097</i>	<i>132 697</i>	<i>135 617</i>	<i>134 941</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>44 233</i>	<i>45 117</i>	<i>46 110</i>	<i>45 880</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 817</i>	<i>3 806</i>	<i>3 844</i>	<i>3 833</i>
Daně a poplatky	2 868	3 442	4 130	4 956	5 947
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	43 892	44 219	44 219	44 219
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>-2 145</b>	<b>-174</b>	<b>-1 394</b>	<b>-608</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 060	2 563	3 005	3 440
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 205</b>	<b>15 295</b>	<b>18 880</b>	<b>22 323</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	1 721	2 873	3 322	4 126
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>7 339</b>	<b>12 248</b>	<b>14 164</b>	<b>17 589</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>9 060</b>	<b>15 121</b>	<b>17 486</b>	<b>21 715</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí - pesimistická varianta – pokračování  
(v tis.Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	33 401	34 069	34 750	35 445
Náklady vynaložené na prodané zboží	26 531	27 062	27 603	28 155
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>6 870</b>	<b>7 007</b>	<b>7 147</b>	<b>7 290</b>
Výkony	2 210 581	2 254 877	2 300 005	2 346 036
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 999 522</i>	<i>2 039 512</i>	<i>2 080 302</i>	<i>2 121 908</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>-938</i>	<i>-872</i>	<i>-859</i>	<i>-845</i>
Aktivace	211 997	216 237	220 562	224 973
Výkonová spotřeba	1 979 771	2 025 656	2 072 710	2 120 968
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 665 266</i>	<i>1 698 571</i>	<i>1 732 542</i>	<i>1 767 193</i>
<i>Služby</i>	<i>314 505</i>	<i>327 085</i>	<i>340 168</i>	<i>353 775</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>237 680</b>	<b>236 228</b>	<b>234 442</b>	<b>232 358</b>
Osobní náklady	203 367	203 201	202 700	202 207
<i>Mzdové náklady</i>	<i>134 265</i>	<i>133 856</i>	<i>133 191</i>	<i>132 526</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>45 650</i>	<i>45 511</i>	<i>45 285</i>	<i>45 059</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 814</i>	<i>3 803</i>	<i>3 792</i>	<i>3 781</i>
Daně a poplatky	7 136	8 563	10 276	12 331
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	44 219	44 219	42 965	42 852
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 842	7 999	8 159	8 323
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-5 649</b>	<b>-11 406</b>	<b>-16 416</b>	<b>-23 461</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 890	4 340	4 790	5 240
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>25 820</b>	<b>29 233</b>	<b>32 549</b>	<b>35 763</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 832	3 387	3 065	2 337
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>16 338</b>	<b>14 440</b>	<b>13 068</b>	<b>9 965</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>20 171</b>	<b>17 827</b>	<b>16 133</b>	<b>12 302</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaná rozvaha s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>854 514</b>	<b>873 788</b>	<b>895 733</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>472 348</b>	<b>490 265</b>	<b>508 081</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	366 226	364 455	362 567
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	156 951	153 020	149 089
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>380 820</b>	<b>382 177</b>	<b>386 306</b>
Zásoby	70 463	73 784	77 509	81 382
<i>Materiál</i>	20 016	21 860	23 879	25 955
<i>Výrobky</i>	31 548	31 135	30 762	30 272
<i>Zvířata</i>	18 581	20 439	22 483	24 731
<i>Zboží</i>	318	350	385	424
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	194 218	195 806	197 505
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	179 401	181 195	183 007
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	32 570	28 614	27 171
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20



	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>854 514</b>	<b>873 788</b>	<b>895 733</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>541 542</b>	<b>553 790</b>	<b>567 954</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	455 317	467 565
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	436 799	449 047
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	7 339	12 248	14 164
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>312 972</b>	<b>319 998</b>	<b>327 779</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 228	11 116	11 005	10 895
<i>Odložený daňový závazek</i>	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	247 174	260 275	273 233	286 130
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	210 388	225 615	239 836	253 612
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	11 391	10 754	10 664	10 770
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 873	3 656	3 626	3 662
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč) – pokračování

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>921 114</b>	<b>943 775</b>	<b>965 525</b>	<b>986 793</b>	<b>1 005 791</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>525 807</b>	<b>543 449</b>	<b>560 924</b>	<b>579 299</b>	<b>597 688</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	360 575	358 484	356 213	354 829	353 447
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	145 158	141 227	137 296	134 619	132 055
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>393 961</b>	<b>398 980</b>	<b>403 255</b>	<b>406 148</b>	<b>406 757</b>
Zásoby	85 358	89 166	93 499	98 283	103 556
<i>Materiál</i>	28 066	30 045	32 207	34 502	36 937
<i>Výrobky</i>	29 622	28 684	27 812	26 953	26 108
<i>Zvířata</i>	27 204	29 924	32 916	36 208	39 829
<i>Zboží</i>	466	513	564	620	682
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	199 310	201 221	203 237	205 362	207 596
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	184 837	186 686	188 553	190 439	192 343
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	29 045	28 345	26 271	22 255	15 357
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>921 114</b>	<b>943 775</b>	<b>965 525</b>	<b>986 793</b>	<b>1 005 791</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>585 543</b>	<b>601 881</b>	<b>616 321</b>	<b>629 389</b>	<b>639 354</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	481 729	499 318	515 656	530 096	543 164
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	463 211	480 800	497 138	511 578	524 646
Výsledek hospodaření běžného účetního období	17 589	16 338	14 440	13 068	9 965
<b>Cizí zdroje</b>	<b>335 571</b>	<b>341 894</b>	<b>349 204</b>	<b>357 404</b>	<b>366 437</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	298 337	308 471	319 072	330 117	341 610
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	266 769	277 771	289 108	300 788	312 820
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 738	10 685	10 653	10 622	10 590
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 651	3 633	3 622	3 611	3 601
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Plánovaný cash-flow s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	32 570	28 614	27 171
Hospodářský výsledek po zdanění	7 339	12 248	14 164	17 589
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	43 892	44 219	44 219	44 219
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	44 462	50 646	53 377	57 502
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-3 321	-3 725	-3 873	-3 976
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 468	-1 588	-1 699	-1 805
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	13 101	12 958	12 897	12 207
Čistý Cash flow z provozní činnosti	52 774	58 291	60 702	63 928
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-30 056	1 771	1 888	1 992
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-43 892	-44 219	-44 219	-44 219
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-93 620	-62 136	-62 035	-61 945
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	7 339	12 248	14 164
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-22 222	4 909	1 916	3 425
odečet HV za účetní období	-7 339	-12 248	-14 164	-17 589
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-40 958	-3 956	-1 443	1 874
Konečný stav peněžních prostředků	32 570	28 614	27 171	29 045

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný cash-flow s investicí – pesimistická varianta (v tis. Kč) – pokračování**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	29 045	28 345	26 271	22 255
Hospodářský výsledek po zdanění	16 338	14 440	13 068	9 965
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	44 219	44 219	42 965	42 852
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	56 854	55 475	53 294	50 462
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-3 808	-4 333	-4 784	-5 273
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-1 911	-2 016	-2 125	-2 234
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	10 134	10 601	11 045	11 493
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>61 269</b>	<b>59 727</b>	<b>57 430</b>	<b>54 448</b>
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	2 091	2 271	1 384	1 382
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-44 219	-44 219	-42 965	-42 852
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-61 861</b>	<b>-61 694</b>	<b>-61 340</b>	<b>-61 241</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	17 589	16 338	14 440	13 068
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-1 251	-1 898	-1 372	-3 103
odečet HV za účetní období	-16 338	-14 440	-13 068	-9 965
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-108</b>	<b>-107</b>	<b>-106</b>	<b>-105</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-700	-2 074	-4 016	-6 898
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>28 345</b>	<b>26 271</b>	<b>22 255</b>	<b>15 357</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Příloha N:**

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	29 536	30 717	31 792	32 746
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	23 461	24 399	25 253	26 011
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 075</b>	<b>6 318</b>	<b>6 539</b>	<b>6 735</b>
Výkony	1 897 237	1 916 990	1 955 415	1 984 672	2 014 468
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 734 132</i>	<i>1 768 815</i>	<i>1 795 347</i>	<i>1 822 277</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>-1 000</i>	<i>-935</i>	<i>-1 023</i>	<i>-1 012</i>
Aktivace	180 253	183 858	187 535	190 348	193 203
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 719 509	1 753 899	1 780 207	1 806 910
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 451 320</i>	<i>1 480 346</i>	<i>1 502 551</i>	<i>1 525 089</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>268 189</i>	<i>273 553</i>	<i>277 656</i>	<i>281 821</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>203 556</b>	<b>207 834</b>	<b>211 004</b>	<b>214 293</b>
Osobní náklady	182 325	186 331	188 734	190 804	190 683
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>122 790</i>	<i>124 280</i>	<i>125 520</i>	<i>125 156</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>41 749</i>	<i>42 255</i>	<i>42 677</i>	<i>42 553</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 651</i>	<i>3 695</i>	<i>3 732</i>	<i>3 721</i>
Daně a poplatky	2 868	3 442	4 130	4 956	5 947
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	40 288	40 288	40 288	40 288
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>-4 888</b>	<b>-5 730</b>	<b>-8 031</b>	<b>-8 379</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 060	2 563	3 005	3 440
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 205</b>	<b>15 295</b>	<b>18 880</b>	<b>22 323</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	1 200	1 817	2 061	2 649
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>5 117</b>	<b>7 747</b>	<b>8 788</b>	<b>11 295</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>6 317</b>	<b>9 565</b>	<b>10 849</b>	<b>13 944</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice – pesimistická varianta – pokračování  
(v tis.Kč)

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	33 401	34 069	34 750	35 445
Náklady vynaložené na prodané zboží	26 531	27 062	27 603	28 155
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>6 870</b>	<b>7 007</b>	<b>7 147</b>	<b>7 290</b>
Výkony	2 034 505	2 054 941	2 075 530	2 096 327
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 840 500</i>	<i>1 858 905</i>	<i>1 877 494</i>	<i>1 896 269</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>-1 130</i>	<i>-1 050</i>	<i>-1 021</i>	<i>-990</i>
Aktivace	195 135	197 086	199 057	201 048
Výkonová spotřeba	1 828 029	1 849 396	1 871 014	1 892 886
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 543 390</i>	<i>1 561 911</i>	<i>1 580 654</i>	<i>1 599 622</i>
<i>Služby</i>	<i>284 639</i>	<i>287 485</i>	<i>290 360</i>	<i>293 264</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>213 346</b>	<b>212 552</b>	<b>211 663</b>	<b>210 731</b>
Osobní náklady	190 212	189 750	189 304	188 874
<i>Mzdové náklady</i>	<i>124 531</i>	<i>123 907</i>	<i>123 288</i>	<i>122 675</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>42 341</i>	<i>42 128</i>	<i>41 918</i>	<i>41 710</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 702</i>	<i>3 684</i>	<i>3 666</i>	<i>3 648</i>
Daně a poplatky	7 136	8 563	10 276	12 331
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	40 288	40 288	40 288
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 842	7 999	8 159	8 323
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-12 897</b>	<b>-17 700</b>	<b>-23 122</b>	<b>-29 191</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 890	4 340	4 790	5 240
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>25 820</b>	<b>29 233</b>	<b>32 549</b>	<b>35 763</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 455	2 191	1 791	1 249
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>10 468</b>	<b>9 341</b>	<b>7 636</b>	<b>5 324</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>12 923</b>	<b>11 533</b>	<b>9 427</b>	<b>6 573</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaná rozvaha bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>847 344</b>	<b>857 703</b>	<b>869 135</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>443 161</b>	<b>463 731</b>	<b>484 213</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	337 039	337 921	338 699
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	127 764	126 486	125 221
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>402 837</b>	<b>392 626</b>	<b>383 576</b>
Zásoby	70 463	71 840	73 439	74 984
<i>Materiál</i>	20 016	21 448	22 988	24 514
<i>Výrobky</i>	31 548	30 548	29 614	28 591
<i>Zvířata</i>	18 581	19 510	20 486	21 510
<i>Zboží</i>	318	334	351	369
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	193 330	194 017	194 801
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	178 513	179 406	180 303
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	57 419	44 922	33 543
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20



	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>847 344</b>	<b>857 703</b>	<b>869 135</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>539 320</b>	<b>547 067</b>	<b>555 855</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	453 095	460 842
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	434 577	442 324
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	5 117	7 747	8 788
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>308 024</b>	<b>310 636</b>	<b>313 280</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 228	11 116	11 005	10 895
<i>Odložený daňový závazek</i>	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	247 174	255 327	263 871	271 631
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	210 388	221 365	230 886	239 529
Závazky k zaměstnancům	11 391	10 233	10 357	10 460
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 873	3 479	3 521	3 556
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha bez investice – pesimistická varianta – pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>883 902</b>	<b>897 456</b>	<b>910 641</b>	<b>922 802</b>	<b>933 272</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>504 618</b>	<b>524 951</b>	<b>545 130</b>	<b>564 967</b>	<b>584 717</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	339 386	339 986	340 419	340 497	340 476
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	123 969	122 729	121 502	120 287	119 084
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>377 938</b>	<b>371 159</b>	<b>364 165</b>	<b>356 489</b>	<b>347 209</b>
Zásoby	76 682	78 273	80 138	82 178	84 398
<i>Materiál</i>	26 130	27 703	29 412	31 207	33 088
<i>Výrobky</i>	27 579	26 449	25 399	24 378	23 388
<i>Zvířata</i>	22 586	23 715	24 901	26 146	27 453
<i>Zboží</i>	387	406	426	447	469
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	195 678	196 646	197 706	198 860	200 110
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	181 205	182 111	183 022	183 937	184 857
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	25 330	15 992	6 073	-4 797	-17 547
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>883 902</b>	<b>897 456</b>	<b>910 641</b>	<b>922 802</b>	<b>933 272</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>567 150</b>	<b>577 618</b>	<b>586 959</b>	<b>594 595</b>	<b>599 919</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	469 630	480 925	491 393	500 734	508 370
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	451 112	462 407	472 875	482 216	489 852
Výsledek hospodaření běžného účetního období	11 295	10 468	9 341	7 636	5 324
<b>Cizí zdroje</b>	<b>316 752</b>	<b>319 838</b>	<b>323 682</b>	<b>328 207</b>	<b>333 353</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	279 518	286 415	293 550	300 920	308 526
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	248 363	256 126	264 024	272 057	280 228
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 430	10 378	10 326	10 274	10 223
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 546	3 529	3 511	3 493	3 476
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný cash-flow bez investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	57 419	44 922	33 543
Hospodářský výsledek po zdanění	5 117	7 747	8 788	11 295
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	40 288	40 288	40 288	40 288
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	38 636	42 214	44 070	47 277
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-1 377	-1 599	-1 545	-1 698
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-580	-687	-784	-877
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	8 153	8 544	7 760	7 887
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>44 832</b>	<b>48 472</b>	<b>49 501</b>	<b>52 589</b>
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-869	-882	-778	-687
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-40 288	-40 288	-40 288	-40 288
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-60 829</b>	<b>-60 858</b>	<b>-60 770</b>	<b>-60 693</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	5 117	7 747	8 788
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-24 444	2 630	1 041	2 507
odečet HV za účetní období	-5 117	-7 747	-8 788	-11 295
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-112</b>	<b>-111</b>	<b>-110</b>	<b>-109</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-16 109	-12 497	-11 379	-8 213
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>57 419</b>	<b>44 922</b>	<b>33 543</b>	<b>25 330</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*



**Plánovaný cash-flow bez investice – pesimistická varianta – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	25 330	15 992	6 073	-4 797
Hospodářský výsledek po zdanění	10 468	9 341	7 636	5 324
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	40 288	40 288	40 288	40 288
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	47 053	46 445	45 185	43 257
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-1 591	-1 865	-2 040	-2 220
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-968	-1 060	-1 154	-1 250
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	6 897	7 135	7 370	7 606
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>51 391</b>	<b>50 655</b>	<b>49 361</b>	<b>47 393</b>
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-600	-433	-78	21
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-40 288	-40 288	-40 288	-40 288
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-60 621</b>	<b>-60 467</b>	<b>-60 125</b>	<b>-60 038</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	11 295	10 468	9 341	7 636
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-827	-1 127	-1 705	-2 312
odečet HV za účetní období	-10 468	-9 341	-7 636	-5 324
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-108</b>	<b>-107</b>	<b>-106</b>	<b>-105</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-9 338	-9 919	-10 870	-12 750
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>15 992</b>	<b>6 073</b>	<b>-4 797</b>	<b>-17 547</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Příloha O:****Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výkony	0	38 194	78 033	119 843	153 039
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>0</i>	<i>34 002</i>	<i>70 044</i>	<i>107 872</i>	<i>138 039</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>0</i>	<i>587</i>	<i>562</i>	<i>533</i>	<i>363</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0</i>	<i>3 605</i>	<i>7 427</i>	<i>11 438</i>	<i>14 637</i>
Výkonová spotřeba	0	21 890	57 156	95 633	128 113
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>0</i>	<i>21 239</i>	<i>51 115</i>	<i>82 511</i>	<i>107 525</i>
<i>Služby</i>	<i>0</i>	<i>651</i>	<i>6 041</i>	<i>13 122</i>	<i>20 588</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>0</b>	<b>16 304</b>	<b>20 877</b>	<b>24 210</b>	<b>24 926</b>
Osobní náklady	0	9 957	11 390	13 642	13 224
<i>Mzdové náklady</i>	<i>0</i>	<i>7 307</i>	<i>8 417</i>	<i>10 097</i>	<i>9 785</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>0</i>	<i>2 484</i>	<i>2 862</i>	<i>3 433</i>	<i>3 327</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>0</i>	<i>166</i>	<i>111</i>	<i>112</i>	<i>112</i>
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	0	3 604	3 931	3 931	3 931
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>2 743</b>	<b>5 556</b>	<b>6 637</b>	<b>7 771</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	521	1 056	1 261	1 477
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>0</b>	<b>2 222</b>	<b>4 500</b>	<b>5 376</b>	<b>6 294</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0</b>	<b>2 743</b>	<b>5 556</b>	<b>6 637</b>	<b>7 771</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice – pesimistická varianta – pokračování  
(v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výkony	176 076	199 936	224 475	249 709
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>159 022</i>	<i>180 607</i>	<i>202 808</i>	<i>225 639</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>192</i>	<i>178</i>	<i>162</i>	<i>145</i>
<i>Aktivace</i>	<i>16 862</i>	<i>19 151</i>	<i>21 505</i>	<i>23 925</i>
Výkonová spotřeba	151 742	176 260	201 696	228 082
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>121 876</i>	<i>136 660</i>	<i>151 888</i>	<i>167 571</i>
<i>Služby</i>	<i>29 866</i>	<i>39 600</i>	<i>49 808</i>	<i>60 511</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>24 334</b>	<b>23 676</b>	<b>22 779</b>	<b>21 627</b>
Osobní náklady	13 156	13 451	13 396	13 333
<i>Mzdové náklady</i>	<i>9 734</i>	<i>9 949</i>	<i>9 903</i>	<i>9 851</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>3 310</i>	<i>3 383</i>	<i>3 367</i>	<i>3 349</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>112</i>	<i>119</i>	<i>126</i>	<i>133</i>
Daně a poplatky	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	3 931	3 931	2 677	2 564
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>7 247</b>	<b>6 294</b>	<b>6 706</b>	<b>5 730</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	927	1 196	1 274	1 088
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>6 320</b>	<b>5 098</b>	<b>5 432</b>	<b>4 642</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>7 247</b>	<b>6 294</b>	<b>6 706</b>	<b>5 730</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaná rozvaha investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>7 170</b>	<b>16 085</b>	<b>26 598</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>29 187</b>	<b>26 534</b>	<b>23 868</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<i>Software</i>	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	29 187	26 534	23 868
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	0	0	0	0
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	0	29 187	26 534	23 868
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	0	0	0	0
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	0	0	0	0
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>0</b>	<b>-22 017</b>	<b>-10 449</b>	<b>2 730</b>
Zásoby	0	1 944	4 070	6 398
<i>Materiál</i>	0	412	891	1 441
<i>Výrobky</i>	0	587	1 148	1 681
<i>Zvířata</i>	0	929	1 997	3 221
<i>Zboží</i>	0	16	34	55
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	888	1 789	2 704
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	888	1 789	2 704
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	0	-24 849	-16 308	-6 372
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Náklady příštích období</i>	0	0	0	0
<i>Příjmy příštích období</i>	0	0	0	0

	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>7 170</b>	<b>16 085</b>	<b>26 598</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>2 222</b>	<b>6 723</b>	<b>12 099</b>
Základní kapitál	0	0	0	0
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	2 222	6 723
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	0	0	0	0
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	0	0	2 222	6 723
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	2 222	4 501	5 376
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>4 948</b>	<b>9 362</b>	<b>14 499</b>
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	4 948	9 362	14 499
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	0	4 250	8 950	14 083
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	0	521	307	310
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	0	177	105	106
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha investice – pesimistická varianta – pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>37 212</b>	<b>46 319</b>	<b>54 884</b>	<b>63 991</b>	<b>72 519</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>21 189</b>	<b>18 498</b>	<b>15 794</b>	<b>14 332</b>	<b>12 971</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>Software</i>	0	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	21 189	18 498	15 794	14 332	12 971
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	0	0	0	0	0
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	21 189	18 498	15 794	14 332	12 971
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	0	0	0	0	0
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0	0
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>16 023</b>	<b>27 821</b>	<b>39 090</b>	<b>49 659</b>	<b>59 548</b>
Zásoby	8 676	10 893	13 361	16 105	19 158
<i>Materiál</i>	1 936	2 342	2 795	3 295	3 849
<i>Výrobky</i>	2 043	2 235	2 413	2 575	2 720
<i>Zvířata</i>	4 618	6 209	8 015	10 062	12 376
<i>Zboží</i>	79	107	138	173	213
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	3 632	4 575	5 531	6 502	7 486
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	3 632	4 575	5 531	6 502	7 486
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	3 715	12 353	20 198	27 052	32 904
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Náklady příštích období</i>	0	0	0	0	0
<i>Příjmy příštích období</i>	0	0	0	0	0

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>37 212</b>	<b>46 319</b>	<b>54 884</b>	<b>63 991</b>	<b>72 519</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>18 393</b>	<b>24 263</b>	<b>29 362</b>	<b>34 794</b>	<b>39 435</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	0
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	12 099	18 393	24 263	29 362	34 794
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	0	0	0	0	0
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	12 099	18 393	24 263	29 362	34 794
Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 294	5 870	5 099	5 432	4 641
<b>Cizí zdroje</b>	<b>18 819</b>	<b>22 056</b>	<b>25 522</b>	<b>29 197</b>	<b>33 084</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	18 819	22 056	25 522	29 197	33 084
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	18 406	21 645	25 084	28 731	32 592
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	308	307	327	348	367
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	105	104	111	118	125
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Plánovaný cash-flow investice – pesimistická varianta (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Hospodářský výsledek po zdanění	2 222	4 501	5 376	6 294
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	3 604	3 931	3 931	3 931
přírůstek / úbytek rezerv	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	5 826	8 432	9 307	10 225
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-1 944	-2 126	-2 328	-2 278
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-888	-901	-915	-928
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	4 948	4 414	5 137	4 320
Čistý Cash flow z provozní činnosti	7 942	9 819	11 201	11 339
Pořízení DHM v ZC	-29 187	2 653	2 666	2 679
Pořízení DNM v ZC	0	0	0	0
odečet odpisů	-3 604	-3 931	-3 931	-3 931
Přírůstek / úbytek DFM	0	0	0	0
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-32 791	-1 278	-1 265	-1 252
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	0	2 222	4 501	5 376
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	2 222	2 279	875	918
odečet HV za účetní období	-2 222	-4 501	-5 376	-6 294
Čistý Cash flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-24 849	8 541	9 936	10 087

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný cash-flow investice – pesimistická varianta – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Hospodářský výsledek po zdanění	5 870	5 099	5 432	4 641
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	3 931	3 931	2 677	2 564
přírůstek / úbytek rezerv	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	9 801	9 030	8 109	7 205
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-2 217	-2 468	-2 744	-3 053
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-943	-956	-971	-984
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	4 320	3 237	3 466	3 675
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>10 961</b>	<b>8 843</b>	<b>7 860</b>	<b>6 843</b>
Pořízení DHM a DNM	2 691	2 704	1 462	1 361
Pořízení DHM a DNM	0	0	0	0
odečet odpisů	-3 931	-3 931	-2 677	-2 564
Přírůstek / úbytek DFM	0	0	0	0
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-1 240</b>	<b>-1 227</b>	<b>-1 215</b>	<b>-1 203</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	6 294	5 870	5 099	5 432
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-424	-771	333	-791
odečet HV za účetní období	-5 870	-5 099	-5 432	-4 641
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku</b>	<b>9 721</b>	<b>7 616</b>	<b>6 645</b>	<b>5 640</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*



**Příloha P:**

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	30 388	32 515	34 791	37 226
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	24 138	25 828	27 636	29 571
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 250</b>	<b>6 687</b>	<b>7 155</b>	<b>7 655</b>
Výkony	1 897 237	2 069 781	2 255 731	2 435 849	2 608 299
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 870 142</i>	<i>2 038 455</i>	<i>2 201 531</i>	<i>2 355 638</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>1 361</i>	<i>1 153</i>	<i>905</i>	<i>575</i>
<i>Aktivace</i>	<i>180 253</i>	<i>198 278</i>	<i>216 123</i>	<i>233 413</i>	<i>252 086</i>
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 816 803	1 987 546	2 157 729	2 324 203
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 543 355</i>	<i>1 697 691</i>	<i>1 850 483</i>	<i>1 998 522</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>273 448</i>	<i>289 855</i>	<i>307 246</i>	<i>325 681</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>259 228</b>	<b>274 872</b>	<b>285 275</b>	<b>291 751</b>
Osobní náklady	182 325	196 288	200 124	204 446	203 907
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>130 097</i>	<i>132 697</i>	<i>135 617</i>	<i>134 941</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>44 233</i>	<i>45 117</i>	<i>46 110</i>	<i>45 880</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 817</i>	<i>3 806</i>	<i>3 844</i>	<i>3 833</i>
Daně a poplatky	2 868	3 585	4 481	5 601	7 001
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	43 892	44 219	44 219	44 219
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>37 080</b>	<b>45 636</b>	<b>48 022</b>	<b>50 870</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 060	2 563	3 005	3 440
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 205</b>	<b>15 295</b>	<b>18 880</b>	<b>22 323</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	9 174	11 577	12 711	13 907
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>39 111</b>	<b>49 354</b>	<b>54 191</b>	<b>59 286</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>48 285</b>	<b>60 931</b>	<b>66 902</b>	<b>73 193</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – optimistická varianta – pokračování**  
(v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	39 832	42 620	45 603	48 795
Náklady vynaložené na prodané zboží	31 641	33 856	36 226	38 762
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>8 191</b>	<b>8 764</b>	<b>9 377</b>	<b>10 033</b>
Výkony	2 777 616	2 958 189	3 150 428	3 355 167
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>2 508 754</i>	<i>2 671 823</i>	<i>2 845 491</i>	<i>3 030 448</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>390</i>	<i>443</i>	<i>429</i>	<i>418</i>
<i>Aktivace</i>	<i>268 472</i>	<i>285 923</i>	<i>304 508</i>	<i>324 301</i>
Výkonová spotřeba	2 483 641	2 654 043	2 836 167	3 030 819
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>2 138 419</i>	<i>2 288 108</i>	<i>2 448 276</i>	<i>2 619 655</i>
<i>Služby</i>	<i>345 222</i>	<i>365 935</i>	<i>387 891</i>	<i>411 164</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>302 166</b>	<b>312 910</b>	<b>323 638</b>	<b>334 381</b>
Osobní náklady	203 367	203 201	202 700	202 207
<i>Mzdové náklady</i>	<i>134 265</i>	<i>133 856</i>	<i>133 191</i>	<i>132 526</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>45 650</i>	<i>45 511</i>	<i>45 285</i>	<i>45 059</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 814</i>	<i>3 803</i>	<i>3 792</i>	<i>3 781</i>
Daně a poplatky	8 751	10 939	13 674	17 093
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	44 219	44 219	42 965	42 852
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 852	8 002	8 152	8 302
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>57 232</b>	<b>62 903</b>	<b>69 375</b>	<b>73 779</b>

Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 890	4 340	4 790	5 240
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>25 820</b>	<b>29 233</b>	<b>32 549</b>	<b>35 763</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	15 780	17 506	19 366	20 813
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>67 272</b>	<b>74 630</b>	<b>82 558</b>	<b>88 729</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>83 052</b>	<b>92 136</b>	<b>101 924</b>	<b>109 542</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaná rozvaha s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>899 144</b>	<b>968 400</b>	<b>1 043 976</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>472 348</b>	<b>490 265</b>	<b>508 081</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	366 226	364 455	362 567
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	156 951	153 020	149 089
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>425 450</b>	<b>476 789</b>	<b>534 549</b>
Zásoby	70 463	76 803	83 372	90 103
<i>Materiál</i>	20 016	23 105	26 442	29 981
<i>Výrobky</i>	31 548	32 909	34 062	34 967
<i>Zvířata</i>	18 581	20 439	22 483	24 731
<i>Zboží</i>	318	350	385	424
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	199 547	206 730	214 302
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	184 730	192 119	199 804
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	68 852	106 439	149 896
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20

	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>899 144</b>	<b>968 400</b>	<b>1 043 976</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>573 314</b>	<b>622 668</b>	<b>676 859</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	487 089	536 443
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	468 571	517 925
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	39 111	49 354	54 191
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>325 830</b>	<b>345 732</b>	<b>367 117</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 228	11 116	11 005	10 895
<i>Odložený daňový závazek</i>	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	247 174	273 133	298 967	325 468
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	210 388	238 473	265 570	292 950
Závazky k zaměstnancům	11 391	10 754	10 664	10 770
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 873	3 656	3 626	3 662
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha s investicí – optimistická varianta - pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 125 022</b>	<b>1 215 500</b>	<b>1 316 260</b>	<b>1 427 948</b>	<b>1 548 930</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>525 807</b>	<b>543 449</b>	<b>560 924</b>	<b>579 299</b>	<b>597 688</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	360 575	358 484	356 213	354 829	353 447
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	145 158	141 227	137 296	134 619	132 055
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>597 869</b>	<b>670 705</b>	<b>753 990</b>	<b>847 303</b>	<b>949 896</b>
Zásoby	96 887	104 005	111 977	120 745	130 393
<i>Materiál</i>	33 675	37 636	42 122	47 113	52 660
<i>Výrobky</i>	35 542	35 932	36 375	36 804	37 222
<i>Zvířata</i>	27 204	29 924	32 916	36 208	39 829
<i>Zboží</i>	466	513	564	620	682
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	222 269	230 643	239 436	248 665	258 345
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	207 796	216 108	224 752	233 742	243 092
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	198 465	255 809	322 329	397 645	480 910
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 125 022</b>	<b>1 215 500</b>	<b>1 316 260</b>	<b>1 427 948</b>	<b>1 548 930</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>736 145</b>	<b>803 417</b>	<b>878 047</b>	<b>960 605</b>	<b>1 049 334</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	590 634	649 920	717 192	791 822	874 380
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	572 116	631 402	698 674	773 304	855 862
Výsledek hospodaření běžného účetního období	59 286	67 272	74 630	82 558	88 729
<b>Cizí zdroje</b>	<b>388 877</b>	<b>412 083</b>	<b>438 213</b>	<b>467 343</b>	<b>499 596</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	351 643	378 660	408 081	440 056	474 769
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	320 075	347 960	378 117	410 727	445 979
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 738	10 685	10 653	10 622	10 590
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 651	3 633	3 622	3 611	3 601
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Plánovaný cash-flow s investicí – optimistická varianta (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	68 852	106 439	149 896
Hospodářský výsledek po zdanění	39 111	49 354	54 191	59 286
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	43 892	44 219	44 219	44 219
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	76 234	87 752	93 404	99 199
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-6 340	-6 569	-6 731	-6 784
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-6 797	-7 183	-7 572	-7 967
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	25 959	25 834	26 501	26 175
Čistý Cash flow z provozní činnosti	89 056	99 834	105 602	110 623
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-30 056	1 771	1 888	1 992
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-43 892	-44 219	-44 219	-44 219
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-93 620	-62 136	-62 035	-61 945
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	39 111	49 354	54 191
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	9 550	10 243	4 837	5 095
odečet HV za účetní období	-39 111	-49 354	-54 191	-59 286
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-4 676	37 587	43 457	48 569
Konečný stav peněžních prostředků	68 852	106 439	149 896	198 465

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Plánovaný cash-flow s investicí – optimistická varianta – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	198 465	255 809	322 329	397 645
Hospodářský výsledek po zdanění	67 272	74 630	82 558	88 729
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	44 219	44 219	42 965	42 852
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	107 788	115 665	122 784	129 226
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-7 118	-7 972	-8 768	-9 648
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-8 374	-8 793	-9 229	-9 680
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	27 017	29 421	31 975	34 713
Čistý Cash flow z provozní činnosti	119 313	128 321	136 762	144 611
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	2 091	2 271	1 384	1 382
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-44 219	-44 219	-42 965	-42 852
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-61 861	-61 694	-61 340	-61 241
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	59 286	67 272	74 630	82 558
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	7 986	7 358	7 928	6 171
odečet HV za účetní období	-67 272	-74 630	-82 558	-88 729
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	57 344	66 520	75 316	83 265
Konečný stav peněžních prostředků	255 809	322 329	397 645	480 910

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

**Příloha Q:**

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	28 400	29 834	31 342	32 906	34 525
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 559	23 698	24 896	26 138	27 425
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>5 841</b>	<b>6 136</b>	<b>6 446</b>	<b>6 768</b>	<b>7 100</b>
Výkony	1 897 237	2 027 330	2 177 095	2 329 004	2 458 265
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 700 129</i>	<i>1 832 407</i>	<i>1 967 875</i>	<i>2 105 304</i>	<i>2 222 384</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>16 855</i>	<i>700</i>	<i>638</i>	<i>553</i>	<i>90</i>
<i>Aktivace</i>	<i>180 253</i>	<i>194 223</i>	<i>208 582</i>	<i>223 147</i>	<i>235 791</i>
Výkonová spotřeba	1 678 852	1 786 164	1 926 043	2 072 668	2 198 769
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 415 922</i>	<i>1 516 863</i>	<i>1 645 423</i>	<i>1 780 243</i>	<i>1 894 033</i>
<i>Služby</i>	<i>262 930</i>	<i>269 301</i>	<i>280 620</i>	<i>292 425</i>	<i>304 736</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>224 226</b>	<b>247 302</b>	<b>257 498</b>	<b>263 104</b>	<b>266 596</b>
Osobní náklady	182 325	196 288	200 124	204 446	203 907
<i>Mzdové náklady</i>	<i>120 125</i>	<i>130 097</i>	<i>132 697</i>	<i>135 617</i>	<i>134 941</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>17 785</i>	<i>18 141</i>	<i>18 504</i>	<i>18 875</i>	<i>19 253</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>40 843</i>	<i>44 233</i>	<i>45 117</i>	<i>46 110</i>	<i>45 880</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 572</i>	<i>3 817</i>	<i>3 806</i>	<i>3 844</i>	<i>3 833</i>
Daně a poplatky	2 868	3 564	4 428	5 504	6 843
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	40 288	43 892	44 219	44 219	44 219
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	7 102	7 252	7 402	7 552	7 702
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálů	3 977	4 248	4 922	5 516	6 099
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 900	-7 900	-6 900	-5 900	-4 900
Ostatní provozní výnosy	32 717	26 159	27 199	27 767	28 302
Ostatní provozní náklady	14 042	15 446	16 991	18 690	20 559
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29 445</b>	<b>25 175</b>	<b>28 315</b>	<b>25 948</b>	<b>25 873</b>

Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	5 588	8 299	11 057	13 650	16 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	6 479	7 326	8 803	10 066	11 307
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	1 922	2 060	2 563	3 005	3 440
Ostatní finanční náklady	5 891	6 480	7 128	7 841	8 625
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>8 098</b>	<b>11 205</b>	<b>15 295</b>	<b>18 880</b>	<b>22 323</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 982	6 912	8 286	8 517	9 157
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 561</b>	<b>29 468</b>	<b>35 324</b>	<b>36 311</b>	<b>39 039</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>37 543</b>	<b>36 380</b>	<b>43 610</b>	<b>44 828</b>	<b>48 196</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí – očekávaná varianta – pokračování  
(v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	36 179	37 917	39 745	41 668
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 738	30 119	31 571	33 098
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>7 441</b>	<b>7 798</b>	<b>8 174</b>	<b>8 570</b>
Výkony	2 584 436	2 717 892	2 859 350	3 007 539
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>2 336 593</i>	<i>2 457 199</i>	<i>2 584 685</i>	<i>2 719 476</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>-68</i>	<i>-17</i>	<i>425</i>	<i>-482</i>
Aktivace	247 911	260 710	274 240	288 545
Výkonová spotřeba	2 322 316	2 453 088	2 591 491	2 737 990
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>2 004 739</i>	<i>2 122 118</i>	<i>2 246 551</i>	<i>2 378 476</i>
<i>Služby</i>	<i>317 577</i>	<i>330 970</i>	<i>344 940</i>	<i>359 514</i>
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>269 561</b>	<b>272 602</b>	<b>276 033</b>	<b>278 119</b>
Osobní náklady	203 367	203 201	202 700	202 207
<i>Mzdové náklady</i>	<i>134 265</i>	<i>133 856</i>	<i>133 191</i>	<i>132 526</i>
<i>Odměny členům orgánu společnosti a družstva</i>	<i>19 638</i>	<i>20 031</i>	<i>20 432</i>	<i>20 841</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.</i>	<i>45 650</i>	<i>45 511</i>	<i>45 285</i>	<i>45 059</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 814</i>	<i>3 803</i>	<i>3 792</i>	<i>3 781</i>
Daně a poplatky	8 509	10 583	13 164	16 379
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmotného majetku	44 219	44 219	42 965	42 852
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 852	8 002	8 152	8 302
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	6 708	7 318	7 928	8 538
Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 900	-2 900	-1 900	-900
Ostatní provozní výnosy	28 974	29 645	30 317	30 988
Ostatní provozní náklady	22 615	24 877	27 365	30 102
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>24 869</b>	<b>22 951</b>	<b>22 280</b>	<b>18 231</b>

Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouh. finančního majetku	18 820	21 441	24 061	26 681
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 598	13 889	15 179	16 471
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	3 890	4 340	4 790	5 240
Ostatní finanční náklady	9 488	10 437	11 481	12 629
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>25 820</b>	<b>29 233</b>	<b>32 549</b>	<b>35 763</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	9 631	9 915	10 418	10 259
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>41 058</b>	<b>42 269</b>	<b>44 412</b>	<b>43 735</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>50 689</b>	<b>52 184</b>	<b>54 829</b>	<b>53 994</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plánovaná rozvaha s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>884 715</b>	<b>935 558</b>	<b>989 614</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>422 620</b>	<b>472 348</b>	<b>490 265</b>	<b>508 081</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Software</i>	6 568	6 240	5 928	5 632
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	336 170	366 226	364 455	362 567
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	195 897	194 918	193 943	192 973
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	129 055	156 951	153 020	149 089
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 773	2 912	3 058	3 211
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	4 197	7 197	10 186	13 046
Dlouhodobý finanční majetek	79 882	99 882	119 882	139 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	64 482	84 482	104 482	124 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416 989</b>	<b>411 021</b>	<b>443 947</b>	<b>480 187</b>
Zásoby	70 463	75 679	81 283	87 264
<i>Materiál</i>	20 016	22 642	25 529	28 670
<i>Výrobky</i>	31 548	32 248	32 886	33 439
<i>Zvířata</i>	18 581	20 439	22 483	24 731
<i>Zboží</i>	318	350	385	424
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	192 750	196 084	199 604	203 303
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	177 625	181 267	184 993	188 805
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	10 620	10 089	9 585	9 106
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	3 725	4 098	4 508	4 959
<i>Dohadné účty aktivní</i>	712	562	450	365
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	73 528	59 010	82 812	109 372
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20

	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>840 955</b>	<b>884 715</b>	<b>935 558</b>	<b>989 614</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>534 203</b>	<b>563 671</b>	<b>598 995</b>	<b>635 306</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	418 417	447 978	477 446	512 770
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	399 899	429 460	458 928	494 252
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29 561	29 468	35 324	36 311
<b>Cizí zdroje</b>	<b>306 752</b>	<b>321 044</b>	<b>336 563</b>	<b>354 308</b>
Rezervy	48 350	41 581	35 760	30 754
Dlouhodobé závazky	11 228	11 116	11 005	10 895
<i>Odložený daňový závazek</i>	11 228	11 116	11 005	10 895
Krátkodobé závazky	247 174	268 347	289 798	312 659
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	210 388	233 687	256 401	280 141
Závazky k zaměstnancům	11 391	10 754	10 664	10 770
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 873	3 656	3 626	3 662
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 526	1 679	1 847	2 032
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	17 813	16 388	15 077	13 871
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha s investicí – očekávaná varianta - pokračování (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 045 095</b>	<b>1 103 555</b>	<b>1 165 423</b>	<b>1 231 649</b>	<b>1 299 468</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>525 807</b>	<b>543 449</b>	<b>560 924</b>	<b>579 299</b>	<b>597 688</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Software</i>	5 350	5 083	4 829	4 588	4 359
<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	360 575	358 484	356 213	354 829	353 447
<i>Pozemky</i>	4 248	4 248	4 248	4 248	4 248
<i>Stavby</i>	192 008	191 048	190 093	189 143	188 197
<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	145 158	141 227	137 296	134 619	132 055
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 372	3 541	3 718	3 904	4 099
<i>Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek</i>	15 789	18 420	20 858	22 915	24 848
Dlouhodobý finanční majetek	159 882	179 882	199 882	219 882	239 882
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	14 770	14 770	14 770	14 770	14 770
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly</i>	144 482	164 482	184 482	204 482	224 482
<i>Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba</i>	610	610	610	610	610
<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>517 942</b>	<b>558 760</b>	<b>603 153</b>	<b>651 004</b>	<b>700 434</b>
Zásoby	92 966	98 946	105 653	113 476	121 133
<i>Materiál</i>	31 767	35 048	38 729	42 779	47 235
<i>Výrobky</i>	33 529	33 461	33 444	33 869	33 387
<i>Zvířata</i>	27 204	29 924	32 916	36 208	39 829
<i>Zboží</i>	466	513	564	620	682
Dlouhodobé pohledávky	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
<i>Jiné pohledávky</i>	80 248	80 248	80 248	80 248	80 248
Krátkodobé pohledávky	207 179	211 233	215 468	219 890	224 501
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	192 706	196 698	200 784	204 967	209 248
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	8 651	8 218	7 807	7 417	7 046
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	5 455	6 001	6 601	7 261	7 987
<i>Dohadné účty aktivní</i>	299	248	208	177	152
<i>Jiné pohledávky</i>	68	68	68	68	68
Krátkodobý finanční majetek	137 549	168 333	201 784	237 390	274 552
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>	<b>1 346</b>
<i>Náklady příštích období</i>	1 326	1 326	1 326	1 326	1 326
<i>Příjmy příštích období</i>	20	20	20	20	20

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 045 095</b>	<b>1 103 555</b>	<b>1 165 423</b>	<b>1 231 649</b>	<b>1 299 468</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>674 345</b>	<b>715 403</b>	<b>757 672</b>	<b>802 084</b>	<b>845 819</b>
Základní kapitál	92 005	92 005	92 005	92 005	92 005
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780	-5 780
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	549 081	588 120	629 178	671 447	715 859
<i>Zákonný rezervní fond, nedělitelný fond</i>	18 518	18 518	18 518	18 518	18 518
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	530 563	569 602	610 660	652 929	697 341
Výsledek hospodaření běžného účetního období	39 039	41 058	42 269	44 412	43 735
<b>Cizí zdroje</b>	<b>370 750</b>	<b>388 152</b>	<b>407 751</b>	<b>429 565</b>	<b>453 649</b>
Rezervy	26 448	22 745	19 561	16 822	14 467
Dlouhodobé závazky	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
<i>Odložený daňový závazek</i>	10 786	10 678	10 571	10 465	10 360
Krátkodobé závazky	333 516	354 729	377 619	402 278	428 822
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	301 948	324 029	347 655	372 949	400 032
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	10 738	10 685	10 653	10 622	10 590
<i>Závazky ze soc. a zdrav. pojištění</i>	3 651	3 633	3 622	3 611	3 601
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	2 235	2 459	2 705	2 976	3 274
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 761	11 740	10 801	9 937	9 142
<i>Jiné závazky</i>	79	79	79	79	79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Plánovaný cash-flow s investicí – očekávaná varianta (v tis. Kč)**

	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky na počátku roku	73 528	59 010	82 812	109 372
Hospodářský výsledek po zdanění	29 468	35 324	36 311	39 039
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	43 892	44 219	44 219	44 219
přírůstek / úbytek rezerv	-6 769	-5 821	-5 006	-4 306
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	66 591	73 722	75 524	78 952
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-5 216	-5 604	-5 981	-5 702
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-3 334	-3 520	-3 699	-3 876
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	21 173	21 451	22 861	20 857
Čistý Cash flow z provozní činnosti	79 214	86 049	88 705	90 231
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	-30 056	1 771	1 888	1 992
přírůstek / úbytek DNM v ZC	328	312	296	282
odečet odpisů	-43 892	-44 219	-44 219	-44 219
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Čistý Cash flow z investiční činnosti	-93 620	-62 136	-62 035	-61 945
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	29 561	29 468	35 324	36 311
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	-93	5 856	987	2 728
odečet HV za účetní období	-29 468	-35 324	-36 311	-39 039
Čistý Cash flow z finanční činnosti	-112	-111	-110	-109
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-14 518	23 802	26 560	28 177
Konečný stav peněžních prostředků	59 010	82 812	109 372	137 549

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



**Plánovaný cash-flow s investicí – očekávaná varianta – pokračování (v tis. Kč)**

	2018	2019	2020	2021
Peněžní prostředky na počátku roku	137 549	168 333	201 784	237 390
Hospodářský výsledek po zdanění	41 058	42 269	44 412	43 735
Úpravy o nepeněžní operace				
odpisy	44 219	44 219	42 965	42 852
přírůstek / úbytek rezerv	-3 703	-3 184	-2 739	-2 355
přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0
přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0
Cash flow Netto	81 574	83 304	84 638	84 232
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu				
přírůstek / úbytek zásob	-5 980	-6 707	-7 823	-7 657
přírůstek / úbytek krátk. pohledávek	-4 054	-4 235	-4 422	-4 611
přírůstek / úbytek provozních krátk. závazků	21 213	22 890	24 659	26 544
<b>Čistý Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>92 753</b>	<b>95 252</b>	<b>97 052</b>	<b>98 508</b>
Pořízení DHM a DNM				
přírůstek / úbytek DHM v ZC	2 091	2 271	1 384	1 382
přírůstek / úbytek DNM v ZC	267	254	241	229
odečet odpisů	-44 219	-44 219	-42 965	-42 852
Přírůstek / úbytek DFM	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<b>Čistý Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-61 861</b>	<b>-61 694</b>	<b>-61 340</b>	<b>-61 241</b>
Přírůstek / úbytek Z.K. a kapitálových fondů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek dlouhodobých závazků	-108	-107	-106	-105
Přírůstek / úbytek bankovních úvěrů	0	0	0	0
Přírůstek / úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku				
přírůstek / úbytek fondů tvořených ze zisku	39 039	41 058	42 269	44 412
přírůstek / úbytek HV min. let a za účetní období	2 019	1 211	2 143	-677
odečet HV za účetní období	-41 058	-42 269	-44 412	-43 735
<b>Čistý Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-108</b>	<b>-107</b>	<b>-106</b>	<b>-105</b>
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	30 784	33 451	35 606	37 162
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>168 333</b>	<b>201 784</b>	<b>237 390</b>	<b>274 552</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

## **Abstrakt**

BOROŇOVÁ, J. *Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy Drůbežářský závod Klatovy, a.s.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 90 s., 2014

**Klíčová slova:** finanční plán, investice, ekonomická efektivnost, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti, index ziskovosti, analýza rizik

Diplomová práce posuzuje ekonomickou efektivnost a návratnost investičního projektu na základě přírůstkové metody. Po představení společnosti je formulováno poslání a vize podniku, ze které vyplývají strategické cíle a strategie k jejich dosažení. Následuje analýza externího a interního prostředí včetně stanovení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek společnosti. Ústřední kapitolu práce představuje finanční plán s investicemi. Na základě přírůstkové metody je vytvořen výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow samotné investice. Příslušné výkazy posloužily k vyhodnocení ekonomické efektivnosti a návratnosti projektu prostřednictvím ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, indexu rentability a diskontované doby návratnosti. Z analýzy citlivosti a matice rizik vyplynuly nejvýznamnější rizikové faktory, které se dále promítly do pesimistického scénáře. Dále je sestaven optimistický scénář a scénář nejpravděpodobnější varianty. Poslední kapitola shrnuje a vyhodnocuje výsledky předchozích kapitol.

## **Abstract**

BOROŇOVÁ, J. *Opinion on efficiency of investment project company Drůbežářský závod Klatovy, a.s.* Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 90 pg., 2014

**Key words:** finance plan, investment, economic efficiency, net present value, internal rate of return, payback period, index profitability, risk analysis

The thesis assesses the economic efficiency and return of the investment project based on the incremental method. After introduction of the company are defined the mission and vision of the company. The strategic objectives and strategies to achieve them result from strategies. Analysis of the external and internal environment including the determination of opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company follow in the next part of thesis. The main chapter of work is the financial plan with investment. Based on the incremental method is created profit and loss statement, balance sheet and cash -flow investment. The relevant statements were used to evaluate the economic efficiency and viability of the project through indicators payback period, net present value, internal rate of return, profitability index and discounted payback period. The sensitivity analysis and risk matrix resulted in the most significant risk factors, which are reflected in the pessimistic scenario. Further is modeled an optimistic scenario and the most likely option. The last chapter summarizes and evaluates the results of the previous chapters.