

DLOUHODOBÝ BUSINESS PLÁN SÚS ZL DO ROKU 2043

Duben 2026

Zadavatel:
Správa a údržba silnic Zlínska s.r.o.
K Majáku 5001, 760 01 Zlín
IČO: 26913453



Zpracovatel:
Mg Credit, s.r.o.
Růžová 195, 763 02 Zlín – Louky
IČO: 60705795



Obsah

Kapitola	Název kapitoly	Strana
	Úvod	2
	Shrnutí	3
Kapitola A	Analýza stávajícího stavu SÚS ZL	
A.1.	Stávající finanční situace	7
A.2.	Investice ve fázi realizace	8
A.3.	Vybudování nového střediska NEUBUZ	9
Kapitola B	Finanční model	
B.1.	Zadání a metodika k tvorbě obchodního plánu SÚS ZL	10
B.2.	Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043	12
B.3.	Plánované investice a hodnota kapitálových výdajů SÚS ZL	15
B.4.	Volné peněžní toky společnosti SÚS ZL	18
B.5.	Zhodnocení obchodního plánu ve vazbě na plánované stavební investice	19
Kapitola C	Citlivostní analýza modelu a shrnutí potenciálních rizik	
C.1.	Analýza citlivosti modelu SÚS ZL ve vazbě na klíčové předpoklady	22
C.2.	Shrnutí potencionálních rizik	23
	Přílohy	
Příloha I	Dlouhodobý business plán SÚS ZL do roku 2043 – model (digitální verze ve formátu XLS)	25
Příloha II	Seznam zkratk	26

Úvod

Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o. (SÚS ZL), je společnost, jejímž jediným vlastníkem je Zlínský kraj. Firma působí především v oblasti údržby a oprav komunikací ve vlastnictví Zlínského kraje (cca 68 %) na území okresu Zlín. Ve zbývajícím rozsahu celkových výkonů realizuje zakázky a služby pro podnikatelské subjekty, města, obce, ŘSD s. p. i fyzické osoby.

Hlavní **sídlo společnosti** se nachází ve Zlíně na adrese **1 K Majáku 5001, 760 01 Zlín**. V tomto areálu je umístěno nejen vedení společnosti, ale také kompletní technické zázemí SÚS ZL – sklady, technologie pro výrobu solanky, garáže i zázemí pro zaměstnance. V posledních třech letech zde probíhá rozsáhlá modernizace, jejíž součástí je také výstavba nové skladovací haly s plánovaným dokončením v letech 2026–2027. Tato významná investiční akce reaguje na dlouhodobě nevyhovující stav a zanedbanost původního areálu.



Společnost má rovněž provozní základnu ve **2 Valašských Kloboukách**. Areál zahrnuje zázemí pro pracovníky, garáže pro techniku, sklady posypových materiálů a další provozní objekty potřebné pro celoroční údržbu komunikací. Díky své poloze pokrývá středisko rozsáhlé území směrem k Brumovu-Bylnici, Štítné nad Vláří, Lačnovu, Poteči a dalším obcím v podhůří Bílých Karpat.



Další nemovitosti vlastní společnost v Zádveřicích a v Neubuzi. Areál v Zádveřicích **3** je v poměrně špatném technickém stavu a nachází se v místech, kde by měla v budoucnu procházet dálnice D49. Areál Neubuz **4** nabyla SÚS ZL v roce 2025. Za tímto účelem bylo společnosti vlastníkem – Zlínským krajem navýšeno základní jmění o 42,5 mil. Kč. V průběhu roku 2025 byla pak společnost pověřena ZK ke zadání zpracování Prověřovací a objemové studie „Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL, MJVM a KÚZK“ (dále jen Studie). Dne 9.2. 2026 Rada ZK vzala na vědomí zpracovanou Studii a souhlasila se zajištěním zpracování projektové dokumentace a zajištěním stavebně-inženýrských činností a obstaráním rozhodnutí o schválení záměru příslušným stavebním úřadem projektu „Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL a KÚZK“ ve variantě c) redukovaná varianta navržené urbanistické koncepce s úplným vyloučením budovy Depozitář MJVM s rámcovými náklady projektu ve výši 179 mil. Kč Kč bez DPH (tj. 216,9 mil. Kč včetně DPH). Současně uložila odboru dopravy ve spolupráci se SÚS ZL zpracovat návrh modelu financování další přípravy a realizace rozvojového projektu „Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL a KÚZK“, včetně podílu nákladů, způsobu jejich tvorby a čerpání s časovým rozlišením.

Na základě tohoto úkolu bylo zpracováno zadání pro vypracování „Dlouhodobého business plánu SÚS ZL do roku 2043“ (dále obchodního plánu).

Shrnutí

Kontext vypracování dlouhodobého obchodního plánu SÚS ZL do roku 2043

Společnost se nachází z pohledu růstu a udržitelnosti tržeb ve stabilizované situaci, avšak problémem jsou dlouhodobě podfinancované investice do dlouhodobého hmotného majetku. V tomto smyslu společnost čelí potřebě větších investic, a to zejména stavební investice v areálu Zlín - Maják a Neubuz, které jsou nezbytné pro další provoz a představují výrazný tlak na kapitálové možnosti společnosti.

Z tohoto důvodu si SÚS ZL dala vypracovat obchodní plán s přesahem na stanovení předpokládaného vývoje volných peněžních toků tak, aby uměla adekvátně odpovědět na otázku:

- i) zda je schopna tyto investice realizovat z vlastních zdrojů,
- ii) zda jejich realizace může ohrozit provozní aktivity SÚS ZL,
- iii) resp. jaké finanční zdroje SÚS ZL potřebuje k tomu aby uměla realizovat potřebný investiční plán.

Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043

Hospodaření firmy se v období 2023 – 2025 výrazně zlepšilo – nárůst EBITDA marže ze 17,7 % na 20,6 % (provozní zisk). I když při tvorbě obchodního plánu jsme vycházeli z tohoto období, je důvodné předpokládat, že tento trend není dlouhodobě udržitelný a stanovený obchodní plán je spíše konzervativní.

Společnost funguje ve stabilizovaném segmentu kde klíčovým zdrojem růstu jsou plánované výstavby dálničních úseků (D49) a silnic I. třídy (Vizovice-Střelná) ve Zlínském kraji. Realizace těchto úseků představuje potenciál reálného růstu pro SÚS ZL až o 13,8 %. Rozumíme, že pro naplnění tohoto cíle je realizace projektu areálu Neubuz klíčová (z důvodu blízkosti lokality). Sekundárním zdrojem růstu mohou být stavební práce pro obce a soukromý sektor avšak, jelikož se nejedná o hlavní činnost SÚS ZL, obchodní plán s touto možností nepočítá.

Jelikož až 80,5 % výnosů činí práce na udržování veřejných statků (silničních komunikaci), udržitelnost tržeb SÚS ZL je velmi dobrá. EBITDA marže na úrovni 20,3 % - 21,5 % je dlouhodobě udržitelná. Obchodní plán počítá s výstavbou areálu Neubuz a s tím spojeným nárůstem provozních nákladů.

Plánované stavební investice SÚS ZL

Společnost SÚS ZL čelí dvěma stavebním investicím, které lze pokládat za nezbytné a které představují výrazný tlak na kapitálové možnosti společnosti:

- i) projekt úpravy areálu Zlín - Maják, ETAPA 1.-3. který je schválen a momentálně ve fázi realizace a
- ii) projekt výstavby areálu Neubuz který představuje nezbytnou investici vzhledem k nutnosti opustit areál Zádveřice - Raková (budoucí trasování D49 a špatný technický stav areálu). Plánovaný areál Neubuz je zároveň geograficky výhodnou lokalitou ve vazbě na výše zmíněnou budoucí plánovanou výstavbu silničních komunikací ve Zlínském kraji. Předpokládaná hodnota realizace projektu obnovy areálu Zlín - Maják představuje Kč 112,8 milionu. a projektu výstavby areálu Neubuz až Kč 202,0 milionu. Zatímco SÚS ZL plánuje dokončení areálu Zlín – Maják do roku 2028, areál Neubuz je třeba dokončit do roku 2031 (z důvodu potřeby opustit areál Zádveřice do tohoto termínu).

Ve smyslu komplexní obnovy infrastruktury společnosti má SÚS ZL identifikovány ještě 3 stavební projekty: i) výstavba haly pro skladování soli a ii) skladu pro drcené kamenivo v areálu Valašské Klobouky, a iii) výstavbu skladů drceného kameniva v areálu Zlín - Maják. Tyto 3 investice jsou méně kapitálově náročné (před. hodnota realizace ca. Kč 73,6 mil.). SÚS ZL jednotlivé projekty, v rámci investičního plánu, roztáhla v čase tak aby rozložila tlak na volné peněžní toky společnosti.

Investice do DHM a běžná obnova majetku SÚS ZL

Cílem vedení společnosti je komplexní modernizace infrastruktury a strojního vybavení v horizontu 12 let, a zároveň nastavení míry reinvestic tak, aby byla SÚS ZL schopna samostatně udržovat stav a hodnotu takto nabytých aktiv. Společnost chce takto napravit stav dlouhodobého zanedbání investic do hmotného majetku – zvláštní techniky a pracovních strojů. Většina DHM SÚS ZL je opotřebována na 90 % a průměrný věk používané techniky činí 16 a více let. Vedení společnosti předpokládá potřebu meziroční míry investic na úrovni 17 mil. Kč, avšak tato úroveň je vzhledem k probíhající stavební aktivitě nad rámec možností společnosti. Z tohoto důvodu sestavený obchodní plán a finanční model SÚS ZL předpokládá navýšení míry reinvestic o 15 % v rámci 8 letého horizontu (tzn. na úroveň cca. 14 mil. Kč ročně).

Shrnutí

Zhodnocení obchodního plánu ve vazbě na plánované stavební investice

K tomu, aby bylo možné adresovat záměr sestavení obchodního plánu SÚS ZL, tzn. odpovědět zda je SÚS ZL schopna ufinancovat potřebný investiční plán z vlastních zdrojů, a případně jaké finanční zdroje SÚS ZL chybí na to, aby to bylo možné, byla na základě obchodního plánu analyzována schopnost společnosti generovat volné peněžní toky („free cash flow to the firm“). Zohledněny byly rovněž zdroje společnosti v rámci fondu pro rozvoj společnosti.

SÚS ZL, na základě finančních rezerv a schopnosti generovat volné peněžní toky, jako i ve vazbě na již probíhající obnovu areálu Zlín – Maják a potřebu splacení půjčky poskytnuté pro tento účel, není schopna sama ufinancovat projekt výstavby areálu Neubuz v potřebných časových termínech. Výše potřebných externích zdrojů, za účelem financování projektu výstavby areálu Neubuz, byla stanovena na Kč 140 mil. Kč. Tato skutečnost předpokládá míru spolufinancování ze strany SÚS ZL na úrovni cca 20 % z předpokládané celkové hodnoty realizace projektu, a zároveň odprodej pozemkou v rámci areálu Zádveřice. Cca 20 % míra spoluúčasti SÚS ZL na výstavbě areálu Neubuz (tzn. ca. Kč 40 mil.), za předpokladu stanoveného časového horizontu, se jeví jako hraniční z pohledu kapitálových možností SÚS ZL. Hraniční je myšleno maximální, bez toho, aby byl ohrožen provoz společnosti. Problémem není až tak samotná výše investice spojená s areálem Neubuz, jako tak časová následnost a tlak dokončit projekt do roku 2031, kdy bude společnost nucena opustit současný areál v Zádveřicích. Společnost na základě předpokladů finančního modelu, po běžné obnově majetku generuje ročně volné peněžní toky v hodnotě cca 15 mil. Kč, a po splacení půjčky od Zlínského kraje, volné peněžní toky v hodnotě cca 25 mil. Kč ročně.

Problematický je pozemek v Zádveřicích - výnosy z prodeje lze realizovat až po dostavbě areálu Neubuz (reálná míra spolufinancování SÚS ZL je tedy vyšší a v čase proplacená prodejem) a jsou klíčové ve vazbě na financování dalších identifikovaných investic zejména v rámci areálu Valašské Klobouky. Zde je zřejmé, že je potřeba blíže prověřit zda výnos z prodeje a v jakém časovém horizontu je opravdu možný, nakolik na základě "high level" průzkumu je důvodné si předpokládat, že ne všechny pozemky v areálu jsou ve vlastnictví SÚS ZL.

Financování

Na základě výstupů z finančního modelu musí SÚS ZL hledat externí zdroje pro účely realizace projektu výstavby Neubuz.

Prvotní analýza indikuje, i vzhledem se současné zadlužení SÚS ZL, že společnost nebude mít dostupný úvěrový rámec za tržních podmínek takový, aby uspokojila požadované kapitálové výdaje (předpokládáme max. 4x EBITDA a tedy dostupnost zdrojů nad rámec stávajícího dluhu v hodnotě 70 mil. Kč - potřeba zvážit dopady kovenanty).

Na základě informací od vedení společnosti rozumíme, že existuje možnost příplatku mimo základní kapitál ze strany vlastníka - Zlínský kraj. Z pohledu SÚS ZL jde o výhodnou variantu bez dalších negativních dopadů na provoz či volné peněžní toky společnosti. Výše příplatku odpovídá částce 140 mil. Kč. Příplatek lze realizovat jednorázově, nejlépe v roce 2028 (odpovídá finančnímu modelu), nebo lze zvolit postupné navyšování dle probíhající investice (lepší kontrola vlastníka), a to v rozložení r. 2027 = 20 mil Kč, r. 2028 = 60 mil, r. 2029 = 60 mil Kč.

Je zároveň podstatné říci, že pokud výstavba areálu Neubuz do budoucna pomůže SÚS ZL získat zakázky na údržbu nově budovaných úseků D49, a SÚS ZL úspěšně dokončí plánované investice, schopnost SÚS ZL generovat volné peněžní toky bude převyšovat potřebu společnosti a společnost bude schopna případný příplatek k základnímu kapitálu splatit. Na základě finančního modelu lze odhadnout výši obdobně vyplacených příplatku/dividend na cca 135 milionů Kč za období 2039-2043 (cenová úroveň daného období).

Kapitola A

Analýza stávajícího stavu SÚS ZL



A.1. Stávající finanční situace

Výnosy a náklady	2023	2024	2025
Výnosy _ údržba dálnic a silnic ZK	130,7	134,9	142,1
Výnosy _ soukr. sektor	16,5	29,6	30,2
Výnosy _ obce	14,9	10,0	7,5
Výnosy _ pronájem	3,0	2,8	3,9
Výnosy _ ostatní	7,8	6,3	6,2
Výnosy - celkem	172,9	183,6	189,8
Výnosy - % růst	n/a	6,2 %	3,4 %
Spotřeba energie	1,3	1,4	1,8
% podíl z tržeb	0,7 %	0,8 %	0,9 %
Spotřeba materiálu	66,2	63,4	65,5
% podíl z tržeb	38,3 %	34,5 %	34,5 %
Opravy a udržování	6,8	9,0	9,2
% podíl z tržeb	3,9 %	4,9 %	4,9 %
Služby	14,2	16,6	12,9
% podíl z tržeb	8,2 %	9,1 %	6,8 %
Personální náklady	55,0	58,4	60,6
% podíl z tržeb	31,8 %	31,8 %	31,9 %
Ost. provoz. příjmy	3,2	2,6	2,4
Ost. provoz. náklady	2,0	2,9	3,1
EBITDA	30,6	34,6	39,1
EBITDA marže	17,7 %	18,8 %	20,6 %
Odpisy a amortizace	10,5	10,5	12,9
Finanční výnosy / náklady	1,0	1,3	1,2
Daň z příjmu	5,5	6,8	5,9
Čistý Příjem	15,7	18,6	21,6
Čistý příjem - marže	9,1 %	10,1 %	11,4 %

Ekonomická situace společnosti SÚS ZL je v posledních letech velmi dobrá a vykazuje stabilní růst. Společnost se dlouhodobě opírá o pevné zakázkové portfolio, které jí zajišťuje předvídatelnost výkonů i finančních toků.

Z pohledu dlouhodobých kontraktů se podařilo navázat na spolupráci se společností AVE CZ v rámci zakázky na zimní údržbu silnic I. třídy v okrese Zlín. Nově uzavřená smlouva s ŘSD ČR přináší šestiletý kontrakt na letní i zimní údržbu dálnic a silnic I. třídy až do roku 2031, což představuje významné posílení stability tržeb. Dále společnost uzavřela nový čtyřletý kontrakt se Správou silnic Zlínského kraje na údržbu silnic II. a III. třídy s platností do roku 2030. Tím má SÚS ZL zajištěn klíčový objem každoročních výkonů, který tvoří základ její činnosti. Práce pro soukromý sektor a obce zůstávají dlouhodobě v rovnováze a doplňují hlavní činnost společnosti.

V oblasti nákladů proběhlo v posledních dvou letech více oprav a údržbových zásahů, které však díky plánovaným investicím do modernizace techniky a infrastruktury nebudou v budoucnu výrazně narůstat. U výdajů na služby je v roce 2025 patrný výrazný pokles, přičemž významnou část těchto nákladů tvoří subdodávky. Strategií společnosti je postupně tyto externí služby omezovat a nahrazovat je vlastními kapacitami, což povede k vyšší efektivitě a lepší kontrole nad kvalitou prováděných prací. Personální náklady rostou stabilně a odpovídají růstu tržeb i rozšiřování činností. Zvýšená investiční aktivita se promítá do vyšších ročních odpisů, což je přirozený důsledek obnovy majetku.

V období 2023–2025 je zřejmý výrazný nárůst ziskovosti a celkové efektivity hospodaření společnosti. Tento trend potvrzuje, že přijatá opatření v oblasti investic, řízení nákladů a optimalizace výkonů přinášejí očekávané výsledky.

Po letech, kdy SÚS ZL odváděla většinu zisku do rozpočtu Zlínského kraje a neměla dostatek prostředků na obnovu majetku, došlo v posledních letech k významnému posílení jejích finančních zdrojů. Tyto prostředky pocházejí z Fondu pro rozvoj společnosti, evropských dotací, investiční podpory ZK, zápůjček či bankovních úvěrů. Díky tomu mohla společnost realizovat rozsáhlé investice do nové techniky a zařízení, instalovat fotovoltaické panely ke snížení energetické náročnosti budov a připravit výstavbu nových hal pro posypové materiály a výrobu solanky ve Zlíně a do budoucna i ve Valašských Kloboukách. Dokončena byla také rozsáhlá modernizace garáží, dílen, šaten a sociálního zázemí ve Zlíně i ve Valašských Kloboukách, což přispívá ke zvýšení komfortu zaměstnanců i efektivitě provozu.

V souvislosti s přípravou zásadní investice do nového střediska SÚS v průmyslovém areálu v k.ú. Neubuz byl navýšen základní kapitál společnosti na 131 968 tis. Kč. Toto navýšení bylo realizováno formou peněžitého vkladu společníka a představuje důležitý krok k zajištění finanční stability projektu i budoucího rozvoje společnosti.

A.2. Investice ve fázi realizace

Podle předloženého plánu investic probíhá od března 2026 realizace další části akce Urbanistické úpravy areálu Zlín – Maják.

Urbanistické úpravy areálu Zlín – Maják etapa I. – III.			
Sklad soli – Etapa I.	realizace 2026	Výše investičních nákladů	59,5 mil. Kč bez DPH
Jedná se o výstavbu nového objektu, který je poměrně robustní (40 m x 27 m a výškou 11 m), který bude sloužit ke skladování 5 000 tun posypové soli a k automatické výrobě solanky. Sklad je klíčovou infrastrukturou potřebnou k řádnému provádění zimní údržby komunikací. Součástí projektu je také hospodaření s vodou – dešťová voda z rozsáhlé střešní konstrukce bude zachytávána v retenční nádrži a následně bude využita k výrobě solanky, mytí vozidel nebo čištění silnic.			
Kanalizace	realizace 2027	Výše investičních nákladů	8,1 mil. Kč bez DPH
Technická infrastruktura	realizace 2028	Výše investičních nákladů	52,3 mil. Kč bez DPH
Na výstavbu skladu soli bezprostředně navazují další práce na urbanistické úpravě areálu Zlín – Maják. Jedná se o rekonstrukci kanalizace a budování další technické infrastruktury.			



Kromě investic do úprav technického areálu Zlín – Maják jsou finanční prostředky směřovány do obnovy technického parku – duben 2026 nákup nového MAN 6X6 včetně korby, nástavby, radlice za cca 5,8 mil. Kč bez DPH. Do obnovy strojů a zařízení by v roce 2026 mělo být investováno cca 10 mil. Kč.

A.3. Vybudování nového střediska NEUBUZ

V roce 2025 za finanční podpory Zlínského kraje (navýšení základního kapitálu) zakoupila SÚS ZL středisko v Neubuzi. Jedná se o pozemky a nemovitosti bývalého zemědělského podniku – Mísirny kapalných hnojiv. Aktuálně je areál využíván minimálně, například jako sklady a parkovací plochy. Plocha je postupně uklížena od náletových stromků, zbytků původních technologických konstrukcí apod.

Areál v Neubuzi byl zakoupen za podpory Zlínského kraje nejen se záměrem zajistit náhradu za areál Zádveřice-Raková, ale rovněž jako prostor pro zajištění výstavby depozitáře Muzea jihovýchodní Moravy, p.o. a prostor pro krizové řízení KÚZK. Na základě příkazní smlouvy mezi ZK a SÚS ZL byla zpracována Prověřovací a urbanistická studie, která pracovala se třemi variantami realizace.

A to:

- a) úplná (základní) varianta navržené urbanistické koncepce s rámcovými náklady projektu ve výši 351 825 107 Kč bez DPH (tj. 425 708 379 Kč včetně DPH);
- b) úsporná varianta navržené urbanistické koncepce se zmenšeným rozsahem budovy Depozitář MJVM s náklady projektu ve výši 275 415 657 Kč bez DPH (tj. 333 252 944 Kč včetně DPH);
- c) redukováná varianta navržené urbanistické koncepce s úplným vyloučením budovy Depozitář MJVM s náklady projektu ve výši 179 269 677 Kč bez DPH (tj. 216 916 309 Kč včetně DPH).

Dne 9. 2. 2026 Rada ZK souhlasila se se zajištěním zpracování projektové dokumentace a zajištěním stavebně-inženýrských činností a obstaráním rozhodnutí o schválení záměru příslušným stavebním úřadem pro projekt „Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL a KÚZK“ ve variantě c).

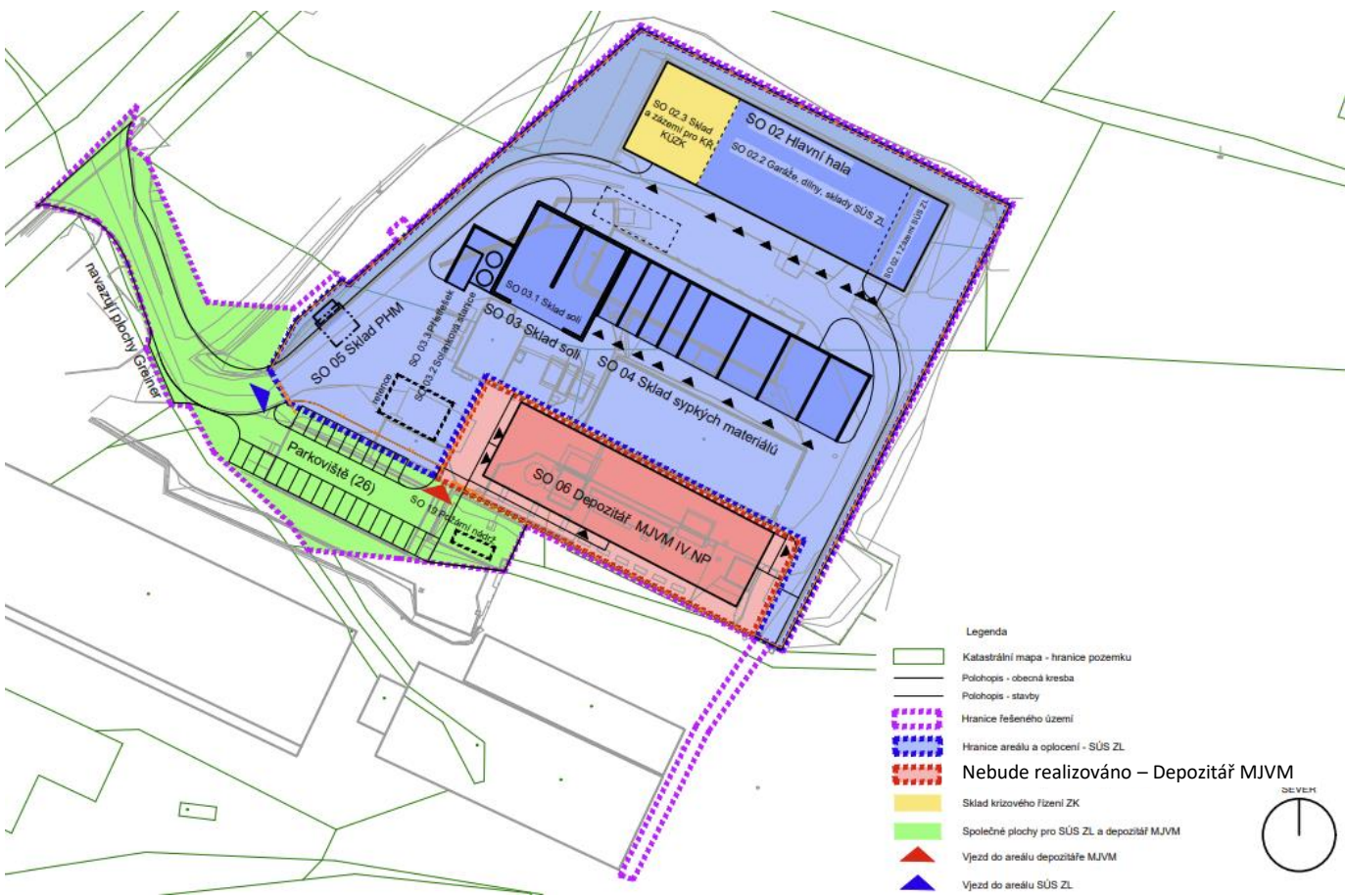
Uživatel	Rozpočet stavby	Činnost	Celkem Kč bez DPH
SÚS ZL	Příprava	Projektová, koordinační a inženýrská činnost	16 753 577
		Demolice, příprava území a VRN	21 000 000
	Budovy	Hlavní hala	23 925 750
		Sklad soli	21 462 750
		Sklad sypkých materiálů	27 043 500
		Sklad PHM	2 250 000
		Vnitroareálové zpevněné plochy	18 393 750
	Technická infrastruktura	příjezdové komunikace a parkování	5 126 850
		Vodovod, rozvody VO, oplocení, sadové úpravy	33 492 500
	Celkem investice SÚS ZL		169 448 677
KŘ KÚZK	Budovy	Sklad a zázemí pro KŘ KÚZK	9 821 000
Celkem investice			179 269 677

Investice do vybudování nového střediska je pro provoz a budoucí rozvoj SÚS ZL nezbytná. Nuceným odprodejem areálu Zádveřice – Raková (ŘSD) by společnost ztratila důležité strategické zázemí pro stroje a posypový materiál v blízkosti budované dálnice D49 a komunikací II. a III. třídy směr Luhačovice a Slušovice. Areál v Neubuzi ve stávajícím stavu má sice potenciál, ale bez výrazné investice je pro SÚS ZL obtížně využitelný.

Pokud se týká části investice v Neubuzi určené k vybudování skladu a zázemí pro středisko hmotných rezerv (KÚZK) určené k dlouhodobému skladování dezinfekčních a osobních ochranných prostředků i pohotovostních zásob k řešení mimořádných událostí a krizových situací – například čerpací techniky nebo vysoušečů, měla by být realizována prostřednictvím SÚS ZL. Krajský úřad by prostory užíval v rámci dlouhodobé zvýhodněné výpůjčky.

Plánované investiční náklady by měly být realizovány v letech 2028 – 2031. Ekonomická situace společnosti je sice velmi dobrá a její výkonnost se zvyšuje, ale přesto je tato investice nad její reálné možnosti. Je to zejména z důvodu dlouhodobého investičního dluhu společnosti a to jak z ohledem na neuspokojivý stav nemovitého majetku tak i strojního parku. V následujících letech tak dochází ke kumulaci investičních akcí ve středisku Zlín – Maják, Valašské Klobouky a Neubuz.

Vlastník tedy stojí před rozhodnutím, jestli přispěje finančními zdroji k realizaci investic a firma tím získá pro budoucnost potenciál dalšího rozvoje, nebo ponechá společnost ve stávajícím stavu, což z dlouhodobého hlediska povede k její stagnaci a útlumu.



Kapitola B

Obchodní plán SÚS ZL a finanční model ve vazbě na plánované investice společnosti



B.1. Zadání a metodika k tvorbě obchodního plánu SÚS ZL

Zadání a kontext vypracování dlouhodobého obchodního plánu SÚS ZL do roku 2043

- Záměrem Dokumentu je vypracování dlouhodobého business plánu společnosti Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o. (SÚS ZL).
- Společnost se nachází, z pohledu růstu a udržitelnosti tržeb ve stabilizované situaci, avšak problémem jsou dlouhodobě podfinancované investice do dlouhodobého hmotného majetku (pracovní stroje a speciální technika potřebná pro obchodní činnost společnosti) a potřeba rekonstrukce infrastruktury v rámci jednotlivých areálů. Tyto skutečnosti představují riziko pro provoz společnosti, bezpečnost zaměstnanců a dlouhodobou schopnost udržitelnosti rozsahu a kvality poskytovaných služeb.
- Cílem vedení společnosti je komplexní modernizace infrastruktury a strojního vybavení v horizontu 12 let, a zároveň nastavení míry reinvestic tak, aby byla SÚS ZL schopna samostatně udržovat stav a hodnotu takto nabytých aktiv.
- Vedení společnosti vnímá nápravu historicky vzniklého investičního dluhu v rámci majetku a provozu společnosti, a tedy stabilizování stavu a správy dlouhodobého majetku firmy, jako podstatné i z pohledu budoucího rozvoje a zároveň z pohledu fungování SÚS ZL jako finančně (provoz a investice) nezávislé společnosti Zlínského kraje.
- Ve vazbě na výše uvedené, a za pomoci Zlínského kraje, se SÚS ZL rozhodla realizovat několik investičních projektů. V roce 2025 SÚS ZL dokončila rekonstrukci garáží, dílny, skladů a zázemí pro zaměstnance v rámci areálu Zlín - Maják a letos se pustila do dalších prací v rámci komplexní obnovy areálu. Jejich součástí je výstavba nové skladovací haly na posypovou sůl a výrobu solanky, jakož i obnova další technické infrastruktury a náprava havarijního stavu kanalizace či dalších sítí v rámci areálu.
- Jako další klíčovou investici vnímá společnost vybudování areálu Neubuz a následné vymístění areálu Zádveřice. Areál Zádveřice je ve špatném technickém stavu a přes dané území bude do budoucna projíždět dálnice D49. V tomto smyslu je SÚS ZL nuceno areál opustit a najít novou základnu pro zajištění údržby silnic a dálnic v severní části Zlínska. Vybudování areálu Neubuz by SÚS ZL dalo do výhodné pozice, z pohledu geografického umístění, pro rozšíření svého portfolia do budoucna, konkrétně správu a údržbu úseků silnic jejichž výstavba je v této části plánována v horizontu následujících 15 let. Ve smyslu cíle komplexní modernizace infrastruktury vedení společnosti připravuje či zvažuje i rekonstrukci posledního zbývajícího areálu ve Valašských Kloboukách.
- V tomto smyslu si společnost SÚS ZL dala vypracovat obchodní plán s přesahem na stanovení předpokládaného vývoje volných peněžních toků tak aby uměla adekvátně odpovídat na následující klíčové okruhy:

- jaká je schopnost firmy generovat volné finanční toky po zohlednění dluhového financování, a tedy jaké jsou dostupné zdroje společnosti pro financování rozjetých či plánovaných investičních akcí?
- jaká je míra zatížení volných finančních toků společnosti ve vazbě na zvolený investiční plán, a to i ve vazbě na to, aby nebyly ohroženy provozní aktivity či investice do běžné obnovy dlouhodobého hmotného majetku?
- Má společnost dostatečné zdroje pro realizaci svého záměru komplexní obnovy majetku? Pokud ne, jaká je předpokládaná potřeba externích zdrojů a jaké jsou možnosti společnosti je v čase splácet?

B.1. Zadání a metodika k tvorbě obchodního plánu SÚS ZL

Metodika vypracování dlouhodobého obchodního plánu SÚS ZL do roku 2043

- Obchodní plán SÚS ZL byl vypracován na základě dat poskytnutých managementem společnosti. Při vypracování jsme vycházeli z ekonomických údajů o společnosti za roky 2023 - 2025, z aktuálních údajů společnosti o budoucích plánech ve vazbě zejména na harmonogram a předpokládanou hodnotu realizace stavebních investičních akcí.
- Níže uvedený je seznam klíčových vstupních dokumentů pro účely vypracování dlouhodobého obchodního plánu SÚS ZL.
- Finanční model projektu byl zpracován na základě předpokladu „going concern“, tzn. za předpokladu kontinuity provozu v rámci současného nastavení bez potřeby či předpokladu odprodeje investorům či ukončení činnosti.
- Finanční model byl zpracován do roku 2043 (18 letá „explicitní perioda“). Období zpracování bylo součástí zadání, a to z důvodu:
 - i) povahy segmentu který je konzervativní a kde mnohá rozhodnutí jsou přijímána ve zřeteli dlouhodobého plánování např. ve vazbě na plány výstavby nových úseků silnic;
 - ii) ve vazbě na záměr vedení společnosti naplnit cíl komplexní obnovy majetku společnosti s možností jeho dlouhodobé udržitelnosti.
- Předpoklady finančního modelu jsou konzervativní. Všechny položky v rámci výpočtu volných peněžních toků počítají s mírou inflace na základě předpokladů ČSÚ, resp. na úrovni 2,0 %. Výnosy zohledňují možnosti rozvoje SÚS ZL ve vazbě na výstavbu areálu Neubuz, avšak nad rámec této skutečnosti považujeme výši tržeb za stabilizovanou, dlouhodobě udržitelnou a jejich navyšování pouze ve vazbě na změnu cenové úrovně. Běžné položky byly rozděleny na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou počítány v poměru na související výnosovou položku. Nepřímé jsou předmětem inflace. Klíčové nebo specifické položky byly stanoveny individuálně a přístup k nim je blíže popsán dále v tomto Dokumentu.
- Sestavený obchodní plán zahrnuje dopady výstavby nového střediska NEUBUZ do celkového hospodaření SÚS ZL, a zároveň zohledňuje veškeré další plánované investice. V rámci přípravy obchodního plánu a výpočtu volných peněžních toků byly zrevidovány předpokládané náklady spojené s těmito investicemi tak, aby výsledná předpokládaná částka zahrnovala nejen výstavbu, ale i všechny nepřímé náklady spojené s realizací.
- Za účelem zodpovězení klíčových témat obchodního plánu a finančního modelu jsme počítali výši volných peněžních toků společnosti, tzn. schopnost společnosti generovat kapitálové zdroje, které zohledňují běžné kapitálové investice společnosti, její pracovní kapitál, externí a dluhové financování, jakož i potřebu držení minimální úrovně hotovosti pro zajištění plynulého chodu provozu.

Následně jsme zkoumali možnost míry zatížení těchto volných peněžních toků vůči plánovaným stavebním investicím tak, aby bylo vedení společnosti schopno uvažovat nad jejich rozložením v době

 - i) tak aby byly zrealizovány před otevřením klíčových úseků cest pro rozšíření svého portfolia a
 - ii) ve vazbě na možnost získání externích zdrojů za účelem.

Klíčová vstupní data poskytnutá ze strany SÚS ZL za účelem vypracování

- hlavní kniha SÚS ZL, 2023 – 2025,
- aktuální odběratelské smlouvy SÚS ZL
- objemová studie projektu „Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL, MJVM a KÚZK“, vypracovány společností GG Archico a.s.,
- data k leasingům a půjčkám SÚS ZL (smlouva o zápůjčkách se Zlínským krajem a leasingové smlouvy Raiffeisen),
- seznam dlouhodobého hmotného majetku SÚS ZL, 01.03.2026,
- aktualizovaný plán investic SÚS ZL 21-04-2026,
- zpráva o hospodaření společnosti SÚS ZL k 31.12.2024, 2025,
- znalecký posudek Zádveřice 36-23_20062023,
- informace k personálním nákladům SÚS ZL 2023 – 2025.

B.2. Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043

Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043 - předpokládaný výkaz zisku a ztrát

	Kč. Mil.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
1	Výnosy_údržba dálnic a silnic ZK	130,7	134,9	142,1	144,9	151,7	154,7	157,8	161,9	165,1	173,6	177,1	182,8	186,5	192,0	195,9	203,1	207,2	214,2	218,5	224,7	229,2
	Výnosy_ soukr. sektor	16,5	29,6	30,2	30,8	31,4	32,0	32,7	33,3	34,0	34,7	35,4	36,1	36,8	37,5	38,3	39,0	39,8	40,6	41,4	42,3	43,1
	Výnosy_ obce	14,9	10,0	7,5	7,7	7,8	8,0	8,1	8,3	8,5	8,6	8,8	9,0	9,1	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,3	10,5	10,7
	Výnosy_ pronájem	3,0	2,8	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,7	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,4	5,6
	Výnosy_ ostatní	7,8	6,3	6,2	6,3	6,5	6,6	6,8	6,9	7,0	7,3	7,5	7,7	7,8	8,0	8,2	8,5	8,6	8,9	9,0	9,3	9,5
	Výnosy - celkem	172,9	183,6	189,8	193,6	201,4	205,5	209,6	214,7	219,0	228,8	233,3	240,2	245,0	251,8	256,8	265,3	270,6	279,0	284,6	292,2	298,1
	Výnosy - % růst	n/a	6,2 %	3,4 %	2,0 %	4,0 %	2,0 %	2,0 %	2,4 %	2,0%	4,5%	2,0%	3,0%	2,0%	2,8%	2,0%	3,3%	2,0%	3,1%	2,0%	2,7%	2,0%
2	Spotřeba energie	1,3	1,4	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8	2,8	2,9
	% podíl z tržeb	0,7 %	0,8 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
	Spotřeba materiálu	66,2	63,4	65,5	66,4	69,0	70,4	71,8	73,5	75,0	78,2	79,7	82,0	83,7	85,9	87,7	90,5	92,3	95.1	97,0	99,5	101,5
	% podíl z tržeb	38,3 %	34,5 %	34,5 %	34,3 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,2 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %	34,1 %
3	Opravy a udržování	6,8	9,0	9,2	9,4	9,6	9,8	10,0	10,2	10,4	10,5	10,7	10,9	11,0	11,2	11,5	11,7	11,9	12,2	12,4	12,7	12,9
	% podíl z tržeb	3,9 %	4,9 %	4,9 %	4,9 %	4,8 %	4,8 %	4,8 %	4,7 %	4,7 %	4,6 %	4,6 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,4 %	4,4 %	4,4 %	4,4 %	4,3 %	4,3 %
	Služby	14,2	16,6	12,9	15,8	16,4	16,7	17,0	17,4	17,8	18,5	18,9	19,4	19,8	20,3	20,7	21,3	21,8	22,4	22,9	23,4	23,9
	% podíl z tržeb	8,2 %	9,1 %	6,8 %	8,2 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,1 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
4	Personální náklady	55,0	58,4	60,6	61,8	63,3	64,6	65,9	67,3	68,6	72,7	74,2	75,8	77,3	79,0	80,6	82,7	84,4	86,5	88,2	90,3	92,1
	% podíl z tržeb	31,8 %	31,8 %	31,9 %	31,9 %	31,4 %	31,4%	31,4 %	31,3 %	31,3 %	31,8 %	31,8 %	31,6 %	31,6 %	31,4 %	31,4 %	31,2 %	31,2 %	31,0 %	31,0 %	30,9 %	30,9 %
5	Ost. provoz. Příjmy	3,2	2,6	2,4	2,4	2,5	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9	3,0	3,0	3,1	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,6	3,6
	Ost. provoz. náklady	2,0	2,9	3,1	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8	3,9	4,0	4,1	4,2
	EBITDA	30,6	34,6	39,1	37,9	40,8	41,6	42,5	43,8	44,5	46,0	47,0	49,2	50,2	52,2	53,3	56,0	57,1	59,6	60,8	62,9	64,2
	EBITDA marže	17,7 %	18,8 %	20,6 %	19,6 %	20,3 %	20,3 %	20,3 %	20,4%	20,3%	20,1%	20,1 %	20,5 %	20,5 %	20,7 %	20,7 %	21,1 %	21,1 %	21,4 %	21,4 %	21,5 %	21,5 %
	Odpisy a amortizace	10,5	10,5	12,9	12,9	14,6	15,2	15,4	17,0	19,3	22,5	24,4	26,6	28,8	30,2	31,1	31,9	32,3	32,9	33,6	34,2	34,8
	Finanční výnosy / náklady	1,0	1,3	1,2	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0	2,0
	Daň z příjmu	5,5	6,8	5,9	5,5	5,8	5,9	6,0	5,9	5,6	5,3	5,1	5,1	4,8	5,0	5,0	5,4	5,6	6,0	6,1	6,4	6,6
	Čistý Příjem	15,7	18,6	21,6	20,7	21,7	22,0	22,5	22,4	21,0	19,8	19,1	19,1	18,2	18,7	18,9	20,4	21,0	22,6	23,0	24,2	24,8
	Čistý příjem - marže	9,1 %	10,1 %	11,4 %	10,7 %	10,8 %	10,7 %	10,7 %	10,4 %	9,6 %	8,7 %	8,2 %	7,9 %	7,4 %	7,4 %	7,3 %	7,7 %	7,8 %	8,1 %	8,1%	8,3 %	8,3 %

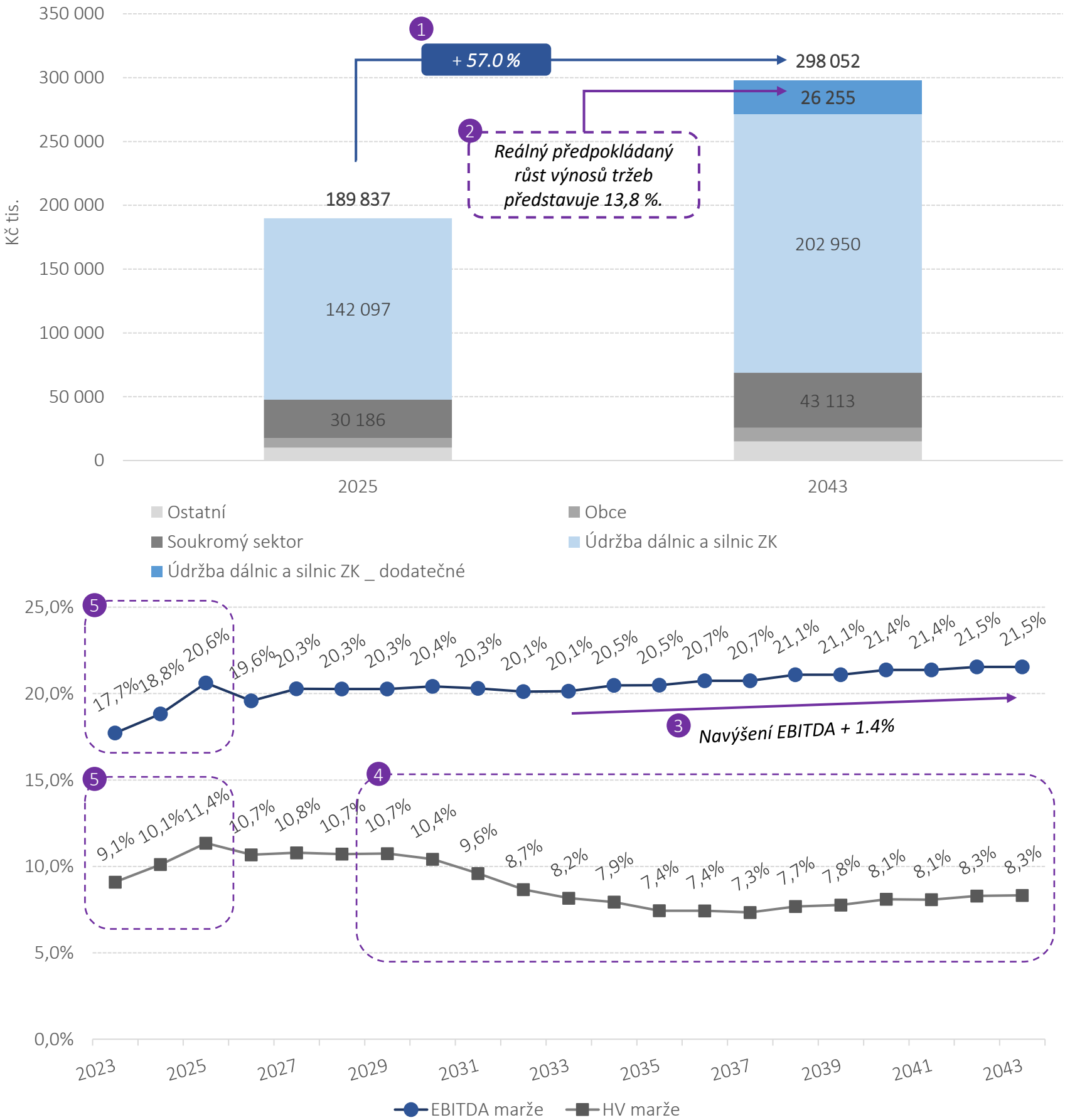
- Výše uvedené představuje výsledný obchodní plán spol. SÚS ZL vypracován v souladu s popsanou metodikou a za předpokladu výstavby areálu Neubuz.
- Další klíčové předpoklady sestavení obchodního plánu jsou uvedeny na další straně tohoto Dokumentu.

B.2. Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043

- Níže uvedené jsou popsány základní vlivy výstavby areálu Neubuz na hospodaření společnosti SÚS ZL.
- Ostatní položky jsou modelovány v souladu s metodikou uvedenou v rámci sekce B.1.2. tohoto Dokumentu.

Dopad projektu na hospodaření	Efekt vlivu	Popis dopadu a metodika jeho stanovení
1 Výnosy	Předpokládané navýšení výnosů ve vazbě na výstavbu nových úseků dálnice a silnic I. třídy v severní části Zlínska – cca 18 750 tis. Kč v nominálních cenách.	Vybudování areálu Neubuz je klíčovou investicí z důvodu potřeby opuštění areálu Zádveřice - Raková (budoucí trasování D49 a špatný technický stav areálu), ale zároveň je geograficky výhodnou lokalitou ve vazbě na budoucí plánovanou výstavbu silničních komunikací ve Zlínském kraji. Areál Neubuz tak dává spol. SÚS ZL do ideální pozice ucházet se o správu a údržbu těchto komunikací a rozšířit tak své portfolio a výnosy společnosti. Na základě současných kontraktů předpokládáme roční náklad údržby 1km dálničního úseku na úrovni 500 tis. Kč a v případě cest I. třídy na úrovni 250 tis. Kč ročně za 1km cest. Jednotkové ceny jsou v čase upravovány o roční míru inflace na úrovni 2,0 %. Detail plánované výstavby silničních komunikací je znázorněn v tabulce na další straně tohoto Dokumentu. V rámci zbývajících výnosů je obchodní model konzervativní - počítá pouze s navyšováním cenové úrovně na úrovni inflace aby výška výnosů zohledňoval tlak provozních nákladů. Možnost růstu management společnosti vidí v rámci soukromého sektoru ale, jelikož tento segment není hlavním pro společnost, jakož i za účelem zachování konzervativní predikce , tato skutečnost v obchodním plánu není zohledněna.
2 Spotřeba energie	Předpokládané navýšení o 15%.	Ve vazbě na výstavbu areálu Neubuz, jakož i v návaznosti na realizaci dalších stavebních investic zaměřených na obnovu majetku SÚS ZL, byly v rámci obchodního plánu navýšeny náklady na spotřebu energie o 15 %. Důvodem je modernizace jednotlivých areálů a s tím související technologie s vyšším odběrem, jakož i vyšší plocha areálu Neubuz (ve srovnání se současným areálem Zádveřice).
3 Opravy a udržování	Nižší míra růstu nákladů na opravu a údržbu o 20 % v období 2031 - 2035 (5 let)	Ve vazbě na investice zohledněné v rámci obchodního plánu (detail jednotlivých investic v rámci dalších částí tohoto Dokumentu), jakož i vyšší míru reinvestice za účelem udržení hodnoty a technického stavu objektů a strojového parku SÚS ZL, předpokládáme nižší míru potřeby oprav či údržby budov či dlouhodobého hmotného majetku.
4 Personální náklady	Navýšení personálních kapacit o 4,5 FTE.	V rámci obchodního modelu předpokládáme navýšení potřeby personálního obsazení v rámci společnosti. Na základě diskuse s vedením SÚS ZL rozumíme, že SÚS ZL dnes operuje na min. personálních kapacitách. V tomto smyslu, ve vazbě na výstavbu areálu Neubuz, jakož i navýšení výnosů společnosti, předpokládáme potřebu zvýšení personálních kapacit o 4,5 FTE (1x administrativní pracovník a 3,5x provozní pracovník). Při nápočtu mzdových nákladů jsme vycházeli z průměrné mzdy v rámci společnosti za rok 2025, která je následně indexována o roční míru inflace. Tento předpoklad byl použit i z důvodu konzervativního přístupu k růstu výnosů a ve vazbě eliminace nadměrného vlivu do provozní marže. Vyšší míra navyšování průměrné mzdy v rámci společnosti by následně musela být reflektována do cen společnosti za poskytované služby.
5 Ostatní provozní příjmy / náklady	n/a	Při stanovení obchodního plánu pro období do roku 2043 jsme z nákladové / výnosové struktury společnosti eliminovali nehotovostní a jednorázové položky, tzn. položky které nemají opakující se charakter a nejsou vázány na chod společnosti. Takto eliminovány byly výnosy z prodeje majetku či materiálu, opravné položky, či náklady spojené se zmařenými investicemi.

B.2. Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043



- 1 V rámci obchodního plánu společnosti SÚS ZL předpokládáme, že v období 2026 – 2043 mohou roční tržby dosáhnout až 298 milionů Kč. V tomto smyslu se jedná o nárůst tržeb o 57,0 % vůči roku 2026. Přesto si myslíme, že jde o konzervativní předpoklad nakolik růst tržeb zohledňuje z dominantní části pouze růst cenové úrovně o míru inflace 2,0 % meziročně.
- 2 Reálný růst výnosů tržeb představuje 13,8 % z důvodu potencionálního rozšíření portfolia dálnic a silnic I. třídy ve správě a údržbě SÚS ZL ve smyslu záměru výstavby ve Zlínském kraji podle níže uvedené tabulky.

	Délka úseku (km)	Předpokládaný rok otevření
Dálniční úseky		
D4901 Holešov – Fryšták	7,5	2 026
D4902.1 Fryšták – Lípa/přivaděč ZL	1,7	2 029
D4902.2 Fryšták-Lípa	9,3	2 031
D4902.3 Fryšták-Lípa	3,7	2 033
D 4903.1 Lípa-Vizovice	3,0	2 035
Úseky silnic I. třídy		
I/4903.2 Vizovice-Pozděchov	10,4	2 037
I/4904 Pozděchov-Horní Lideč	8,7	2 039
I/4905 Horní Lideč-Střelná	5,5	2 041

- V tomto smyslu udržitelnost tržeb SÚS ZL zůstává velmi dobrá, jelikož až 80,5 % výnosů činí práce na udržování veřejných statků (silničních komunikaci) a zbývajících 19,5 % představují stavební práce či ostatní výnosy jako např. prodej zbytkového materiálu a jiné.
- 3 Navýšení portfolia silničních komunikací, ve vazbě na vybudování areálu Neubuz, má pozitivní dopad také na provozní marži společnosti, která v období od roku 2031 stoupne z 20,1 % na 21,5 % (nárůst + 1,4 %).
- 4 Hospodářský výsledek SÚS ZL je výrazně ovlivněn vyšší mírou odpisů (účetní položka bez vlivu na "hotovost" společnosti), a to z důvodu předpokládaných stavebních investic či obnovy DHM společnosti ve smyslu stanovených cílů vedení společnosti.
- 5 V rámci sledovaného historického období 2023 – 2025 vidíme výrazný nárůst „ziskovosti“, resp. zvýšení efektivity hospodaření společnosti SÚS ZL. I když obdobný trend není dlouhodobě udržitelný, je důvodné předpokládat, že stanovený obchodní plán představuje konzervativní prognózu pro období 2026–2043.

B.3. Plánované investice a hodnota kapitálových výdajů SÚS ZL

- V rámci přípravy obchodního plánu, a ve vazbě na cíle jeho zpracování, klíčový vstup činily plánované investiční náklady společnosti. Samostatně byly analyzovány kapitálové investice ve vazbě na stavby, resp. obnovu jednotlivých areálů SÚS ZL a výstavbu areálu Neubuz, a samostatně byly analyzovány i investice do běžné obnovy a obnovy strojového parku SÚS ZL.
- U stavebních investičních nákladů vychází obchodní plán z rozpočtových předpokladů vedení společnosti. Rozumíme, že představují předpokládané stavební náklady v nominálních cenách. Správnost poskytnutých rozpočtů nemáme možnost ověřit.
- Poskytnuté náklady jsme však revidovali z pohledu kompletní realizace projektu, tzn. včetně vedlejších nákladů a z pohledu jejich realizace v čase. Z tohoto důvodu jsme provedli následující úpravy připočtené k poskytnutému rozpočtu:
 - investice spojené s vybudováním inženýrských objektů ke stavbě (komunikace atd.), ve výši 4 % stavebních nákladů,
 - vedlejší rozpočtové náklady (příprava staveniště, rozpočtová rezerva atd.), ve výši 10 % celkových stavebních nákladů,
 - „soft costs“ jako např. vypracování projektové dokumentace či projektový management, ve výši 6 % stavebních nákladů,
 - investiční náklady spojené s nákupem speciální techniky a strojního vybavení, ve výši 4 % stavebních nákladů,
 - mobiliář a „ICT/HW“, ve výši 1% stavebních nákladů, u všech investičních nákladů předpokládáme plnou míru odpočtu DPH,
 - všechny investiční náklady v rámci finančního modelu byly upraveny tak aby zohledňovaly míru inflace úměrně vůči jejich plánované realizaci v čase.

	1		2							
	Projekt 1		Projekt 2		Projekt 3		Projekt 4		Projekt 5	
	Urbanistické úpravy areálu Zlín - Maják, ETAPA 1.-3.		Výstavba areálu Neubuz		Výstavba haly pro skladování soli, areál Valašské Klobouky		Výstavba skladů drceného kameniva, areál Valašské Klobouky		Výstavba skladů drceného kameniva, areálu Zlín - Maják	
	bez DPH	bez DPH + inflace	bez DPH	bez DPH + inflace	bez DPH	bez DPH + inflace	bez DPH	bez DPH + inflace	bez DPH	bez DPH + inflace
Stavební náklady	92 000	95 425	86 078	94 672	25 000	28 832	10 000	11 951	15 000	18 321
Demolice objektů a příprava území	0	0	6 000	6 495	0	0	0	0	0	0
Venkovní objekty a IS	0	0	55 438	61 460	1 000	1 153	400	478	600	733
"Soft Costs" a projektová dokumentace	5 520	5 592	16 754	18 049	1 500	1 705	600	707	900	1 083
Pracovní stroje, Přístroje a zvláštní technika	2 000	2 040	3 443	3 862	1 000	1 172	400	478	600	746
Mobiliář + ICT/HW	250	255	861	969	125	146	50	60	75	93
Vedlejší náklady a rezerva	9 200	9 543	15 000	16 498	2 500	2 883	1 000	1 195	1 500	1 832
Stavební náklady CELKEM	108 970	112 855	183 574	202 005	31 125	35 891	12 450	14 869	18 675	22 809

- Výše uvedené představuje sumář plánovaných stavebních investic společnosti SÚS ZL potřebných k naplnění cílů vedení společnosti - kompletní obnova infrastruktury SÚS ZL.
- 1

Projekt 1 – Urbanistické úpravy areálu Zlín – Maják, ETAPA 1.-3. je schválený a momentálně (04/2026) ve fázi realizace. Za tímto účelem byla spol. SÚS ZL poskytnuta neúročená půjčka ze strany majitele (Zlínský kraj) a to ve výši 85 mil. Kč, splatná ve stejných splátkách do roku 2038.
- 2

Projekt 2 – výstavba areálu Neubuz představuje nezbytnou investici vzhledem k nutnosti opustit areál Zádveřice – Raková (budoucí trasování D49 a špatný technický stav areálu). Pro účely projektu byla vypracována studie "Revitalizace průmyslového areálu v k.ú. Neubuz pro potřeby SÚS ZL, MJVM a KÚZK", vypracované společností GG Archico a.s. včetně rozpočtu projektu.
- 3

Zbývající položky představují úpravy spojené s předpokládanou kompletní cenou realizace ve smyslu výše uvedené metodiky.
- 4

Při zohlednění plánovaných stavebních investic, ve vazbě na volné peněžní toky společnosti, předpokládáme plnou možnost odpočtu DPH a možnost navyšování cen prací z důvodu inflace.
- 4

Žlutě podbarvené buňky představují rozpočtové ceny stavebních prací poskytnuté ze strany vedení SÚS ZL.

B.3. Plánované investice a hodnota kapitálových výdajů SÚS ZL

Předpokládaný harmonogram realizace stavebních investic

Projekt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Urbanistické úpravy areálu Zlín - Maják, ETAPA 1.-3.																			
Výstavba areálu Neubuz																			
Výstavba haly pro skladování soli, areál Valašské Klobouky																			
Výstavba skladů drceného kameniva, areál Valašské Klobouky																			
Výstavba skladů drceného kameniva, areálu Zlín - Maják																			

Předpokládané rozložení předpokládaných investic ve vazbě na stavební práce v čase v tis. Kč

Projekt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Urbanistické úpravy areálu Zlín - Maják, ETAPA 1.-3.	3 588	59 466	8 164	41 636	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výstavba areálu Neubuz	0	0	0	10 667	70 981	60 416	59 940	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výstavba haly pro skladování soli, areál Valašské Klobouky	0	0	0	0	0	0	1 182	26 448	8 260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výstavba skladů drceného kameniva, areál Valašské Klobouky	0	0	0	0	0	0	0	0	492	14 377	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výstavba skladů drceného kameniva, areálu Zlín - Maják	0	0	0	0	0	0	0	0	0	753	19 035	3 021	0	0	0	0	0	0	0
Plánované stavební investice - Celkem	3 588	59 466	8 164	52 304	70 981	60 416	61 123	26 448	8 752	15 130	19 035	3 021	0	0	0	0	0	0	0

- Výše uvedené stavební investice představují komplexní obnovu infrastruktury SÚS ZL.
- Jednotlivé projekty byly rozloženy v čase ve vazbě na následující faktory:
 - Projekt 1 – urbanistické úpravy areálu Zlín – Maják, ETAPA 1.-3. je v současnosti v realizaci ve smyslu výše uvedeného harmonogramu a jeho realizace je finančně kryta zdroji SÚS ZL a neúročenou půjčkou ze strany Zlínského kraje.
 - Časová realizace projektu 2 – výstavba areálu Neubuz představuje potřebu společnosti ve vazbě na nucené opuštění areálu Zádveřice a to z již uvedených důvodů špatného technického stavu a umístění nakolik areálem by v budoucnu měla projíždět dálnice D49.
 - Zbývající projekty byly v čase přizpůsobeny tak, aby nepředstavovaly zátěž pro společnost nad rámec vlastních volných finančních zdrojů, ale zároveň byla komplexní obnova infrastruktury SÚS ZL zrealizována co nejdříve.
- V tomto smyslu, a za předpokladů popsaných dále v tomto Dokumentu, je možné aby komplexní obnova infrastruktury SÚS ZL byla zrealizována do 12/2036, tzn. v 10 letém horizontu. Celková hodnota obnovy infrastruktury SÚS ZL činí 388,5 mil. Kč.

Celková předpokládaná cena realizace všech stavebních projektů (*nominální cena bez DPH*)

354 794 tis. Kč

Celková předpokládaná cena realizace všech stavebních projektů (*včetně inflace, bez DPH*)

388 428 tis. Kč

Celková předpokládaná cena realizace areálu Neubuz (*nominální cena bez DPH*)

183 574 tis. Kč

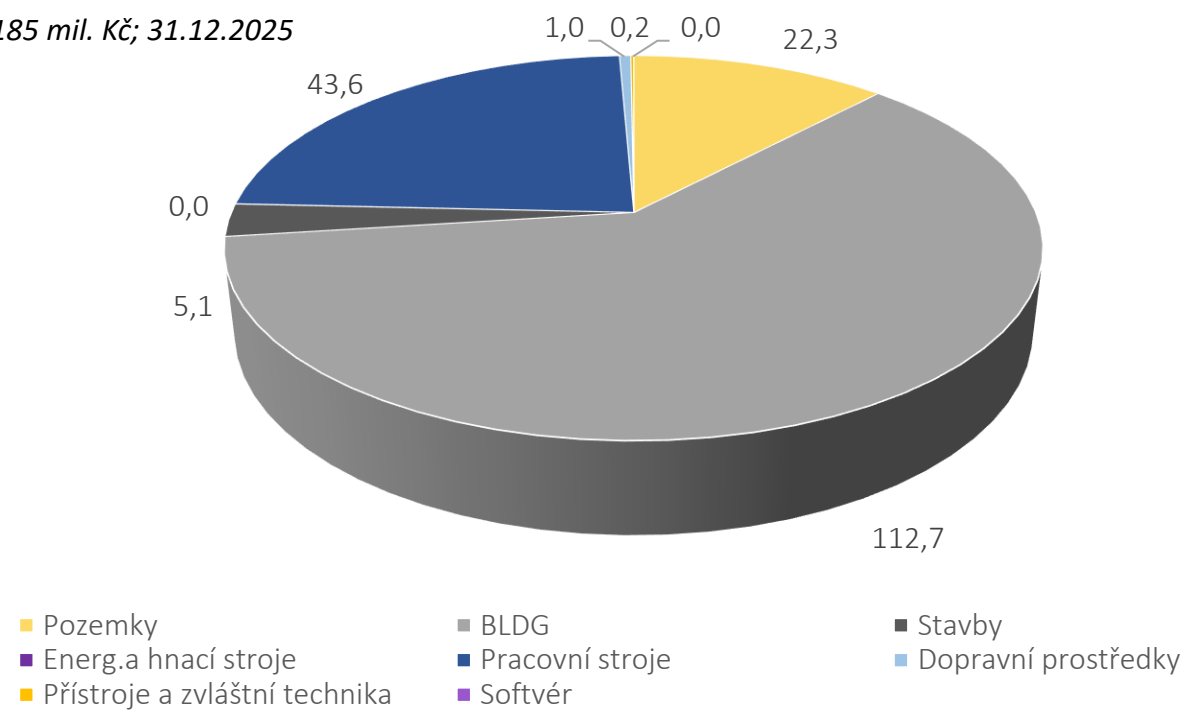
Celková předpokládaná cena realizace areálu Neubuz (*včetně inflace, bez DPH*)

202 005 tis. Kč

B.3.3. Investice SÚS ZL do DHM a běžné obnovy majetku

Struktura majetku SÚS ZL

N = 185 mil. Kč; 31.12.2025



Stav DHM SÚS ZL a potřeba investic pro obnovu strojového parku

Kč. Tis.; 12 / 2025	Kupní cena DHM	Zůstat. cena DHM	¹ Opotřebování	³ Průměrný věk DHM
Energ. a hnací stroje	6 301	30	99,5 %	18,0
Pracovní stroje ²	168 732	55 521	67,1 %	10,5
Dopravní prostředky	17 725	986	94,4 %	16,9
Přístroje a zvl. Technika	2 426	249	89,7 %	17,5
Software	603	29	95,2 %	17,0

- ¹ Výše uvedená tabulka sumarizuje míru opotřebování dlouhodobého hmotného majetku SÚS ZL - většina DHM je opotřebována na 90 %. Skutečnost demonstruje potřebu obnovy strojového parku SÚS ZL v čase za účelem zachování kvality poskytovaných služeb a bezpečnosti pracovníků.
- ² Nejnížší míru opotřebení, 67,1 %, vykazují pracovní stroje do kterých je pravidelně investováno nejvíce – cca 12 milionů Kč ročně a také na začátku roku 2026 přibyly v rámci SÚS ZL tři pracovní stroje 4,7 mil. Kč financované formou finančního leasingu.
- ³ Průměrný věk DHM v rámci majetku SÚS ZL má průměrný věk 16 a více let, daleko za dobou své životnosti.

- I na základě výše uvedených skutečností je záměrem vedení společnosti nastavit míru reinvestice do provozního DHM tak, aby došlo k jeho modernizaci a míra investic odpovídala stavu udržitelnosti standardu v rámci pracovních strojů společnosti.

Průměrná hodnota ročních investic do DHM (průměr 5 let)	
Energ. a hnací stroje	0 Kč
Pracovní stroje	12 047 631 Kč
Dopravní prostředky	292 225 Kč
Přístroje a zvláštní technika	0 Kč
Software	0 Kč
Cílová hodnota ročních investic za účelem obnovy DHM SÚS ZL	
14 000 000 Kč	

Výše uvedené představuje záměr (v současných cenách) míry reinvestice do provozního DHM tak, aby došlo k jeho modernizaci a udržitelnosti. Uvedená míra roční reinvestice představuje navýšení o cca 15 % realizováno v rámci 8 letého období sestaveného finančního modelu. Zatímco reálná potřeba může být vyšší, předpoklad byl stanoven na základě finančních možností společnosti během období stavebních investic. Volné peněžní toky umožňují tuto částku navýšit v období po jejich ukončení, resp. po roce 2036.

B.4. Volné peněžní toky společnosti SÚS ZL

Kč mil.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Hospodářský výsledek SÚS ZL		20,7	21,7	22,0	22,5	22,4	21,0	19,8	19,1	19,1	18,2	18,7	18,9	20,4	21,0	22,6	23,0	24,2	24,8
Úrokový náklad po zdanění		0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4 Odpisy a amortizace		12,9	14,6	15,2	15,4	17,0	19,3	22,5	24,4	26,6	28,8	30,2	31,1	31,9	32,3	32,9	33,6	34,2	34,8
2 Investice do běžné obnovy majetku		3 12,2	13,0	13,9	16,4	17,3	18,5	23,2	24,2	25,2	25,7	26,2	26,7	27,3	27,8	28,4	28,9	29,5	30,1
Investice do plánovaných stavebních projektů	1	59,5	8,2	41,6	0,0	0,0	1,2	26,4	8,8	15,1	19,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investice do výstavby areálu Neubuz		0,0	0,0	10,7	71,0	60,4	59,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výnosy z prodeje pozemkou - areál Zádveřice		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5 23,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Změna pracovního kapitálu		-1,1	1,0	0,9	0,4	0,6	0,4	1,0	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5	1,0	0,6	1,0	0,6	0,9	0,6
Volný peněžní tok do firmy		-36,9	14,2	-30,0	-49,9	-39,0	-39,8	14,8	10,0	4,6	1,7	18,9	22,7	24,1	24,9	26,1	27,1	28,1	28,9
Externí zdroje		40,0	0,0	140,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Splátka jistiny externích zdrojů		1,6	9,2	7,6	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5,0	7,5	7,5	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Úroky po zdanění		0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Volný peněžní tok do vlastního kapitálu		1,5	5,0	102,4	-57,4	-46,5	-47,3	7,3	2,5	-2,9	-3,3	11,4	15,2	19,1	24,9	26,1	27,1	28,1	28,9
Hotovost SÚS ZL - konečný stav		53,2	54,6	59,6	162,0	104,5	58,0	18,0	20,6	17,7	14,4	25,9	41,1	60,1	85,0	111,2	138,3	166,3	195,2
Minimální potřeba hotovosti pre provoz		12,9	13,3	13,6	13,9	14,2	14,5	15,2	15,5	15,9	16,2	16,6	16,9	17,4	17,8	18,2	18,6	19,1	19,4
Rozdíl / Chybějící zdroje pro SÚS ZL		41,7	46,3	148,4	90,6	43,8	-3,8	28,0	5,1	1,8	-1,8	9,3	24,2	42,7	67,3	92,9	119,6	147,3	175,8

- Výše uvedená tabulka ukazuje výpočet volných peněžních toků společnosti SÚS ZL na základě sestaveného obchodního plánu do roku 2043. Výše volných peněžních toků vyjadřuje schopnost společnosti generovat finanční zdroje a tedy do jisté míry i její ekonomickou schopnost podílet se na financování nezbytných stavebních investic - výstavba areálu Neubuz.
- Kapitálové investice byly rozděleny do několika kategorií:
 - i) kapitálové investice do průběžné obnovy DHM SÚS ZL,
 - ii) kapitálové investice do plánovaných stavebních projektů SÚS ZL ve vazbě na cíl komplexní obnovy infrastruktury a
 - iii) nezbytné kapitálové výdaje spojené s výstavbou areálu Neubuz.
- 1 Stavební kapitálové výdaje byly určeny na základě metodiky, postupem a výši uvedené v rámci části B.3. tohoto Dokumentu.
- 2 Kapitálové investice do průběžné obnovy DHM SÚS ZL byly stanoveny na základě historické míry reinvestice společnosti za období let 2020 - 2025 a meziročně upravovány o míru inflace. Takto stanovená míra reinvestice činí 12 150 tis. Kč v roce 2026.
- 3 Ve vazbě na současné opotřebování strojního parku SÚS ZL, podkapitalizaci jeho obnovy za ostatní období a ve vazbě na záměr vedení tento stav napravit a následně dlouhodobě udržovat, je míra reinvestice SÚS ZL v rámci finančního modelu postupně lineárně navyšována a to o 40 % v horizontu 8 let (ve smyslu části B.5. tohoto Dokumentu).
- 4 Odpisy a amortizace vycházejí z účetních odpisů vedených v rámci evidence dlouhodobého majetku SÚS ZL k 12/2025 a následně zohledňují vyšší míru reinvestice pro běžnou obnovu i plánované stavební investice.
- 5 Na základě poskytnutých informací rozumíme, že SÚS ZL při odchodu z areálu Zádveřice bude schopny pozemky v rámci tohoto areálu odprodat. Za tímto účelem byl poskytnut znalecký posudek, který nacenil tyto pozemky na hodnotu Kč 25,2 mil. Kč. Finanční model tuto skutečnost zohledňuje, jakož i zohledňuje míru inflace do období odprodeje, a předpokládá že spol. bude schopna za pozemky získat alespoň 80 % jejich hodnoty stanovené v rámci znaleckého posudku.

B.5. Zhodnocení obchodního plánu ve vazbě na plánované stavební investice

Kč mil.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043
Hospodářský výsledek SÚS ZL		20,7	21,7	22,0	22,5	22,4	21,0	19,8	19,1	19,1	18,2	18,7	18,9	20,4	21,0	22,6	23,0	24,2	24,8
Úrokový náklad po zdanění		0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Odpisy a amortizace		12,9	14,6	15,2	15,4	17,0	19,3	22,5	24,4	26,6	28,8	30,2	31,1	31,9	32,3	32,9	33,6	34,2	34,8
Investice do běžné obnovy majetku		12,2	13,0	13,9	16,4	17,3	18,5	23,2	24,2	25,2	25,7	26,2	26,7	27,3	27,8	28,4	28,9	29,5	30,1
Investice do plánovaných stavebních projektů		59,5	8,2	41,6	0,0	0,0	1,2	26,4	8,8	15,1	19,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investice do výstavby areálu Neubuz		0,0	0,0	10,7	71,0	60,4	59,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výnosy z prodeje pozemkou - areál Zádveřice		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	23,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Změna pracovního kapitálu		-1,1	1,0	0,9	0,4	0,6	0,4	1,0	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5	1,0	0,6	1,0	0,6	0,9	0,6
Volný peněžní tok do firmy		-36,9	14,2	-30,0	-49,9	-39,0	-39,8	14,8	10,0	4,6	1,7	18,9	22,7	24,1	24,9	26,1	27,1	28,1	28,9
Externí zdroje		40,0	0,0	140,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Splátka jistiny externích zdrojů		1,6	9,2	7,6	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5,0	7,5	7,5	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Úroky po zdanění		0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Volný peněžní tok do vlastního kapitálu		1,5	5,0	102,4	-57,4	-46,5	-47,3	7,3	2,5	-2,9	-3,3	11,4	15,2	19,1	24,9	26,1	27,1	28,1	28,9
Hotovost SÚS ZL - konečný stav		53,2	54,6	59,6	162,0	104,5	58,0	18,0	20,6	17,7	14,4	25,9	41,1	60,1	85,0	111,2	138,3	166,3	195,2
Minimální potřeba hotovosti pro provoz		12,9	13,3	13,6	13,9	14,2	14,5	15,2	15,5	15,9	16,2	16,6	16,9	17,4	17,8	18,2	18,6	19,1	19,4
Rozdíl / Chybějící zdroje pro SÚS ZL		41,7	46,3	148,4	90,6	43,8	-3,8	2,8	5,1	1,8	-1,8	9,3	24,2	42,7	67,3	92,9	119,6	147,3	175,8

- Stanovenou výši volných finančních toků jsme analyzovali z pohledu toho, zda jsou schopny ustát kapitálové požadavky ve vazbě na vytyčený investiční plán a cíl komplexní obnovy infrastruktury a obnovy DHM, resp. jaké jsou chybějící zdroje společnosti, aby ustála tlak na své peněžní toky způsobené vyžadovanými investicemi a to aniž by byly ohroženy provozní aktivity společnosti.
- Zohlednili jsme současný dluh společnosti SÚS ZL, a to:
 - neúročené zápůjčky od Zlínského kraje za účelem pomoci financování stavebních prací v rámci areálu Zlín - Maják v hodnotě 85 mil. Kč. Zápůjčka je splatná v rovnoměrných ročních splátkách do roku 2038, tzn. ve 12 letém horizontu,
 - finanční leasing od spol. Raiffeisen za účelem nákupu pracovních strojů.
- Zohlednili současné možnosti společnosti, tzn. její hotovostní zdroje k 31.12.2025 a stav fondu pro rozvoj společnosti. Tyto zdroje představují 53,2 mil. Kč.
- V neposlední řadě jsme zohlednili potřebu společnosti mít stále k dispozici minimální míru provozní hotovosti za účelem úhrad provozních či personálních nákladů. Minimální míra provozní hotovosti pro jednotlivá období byla stanovena jako hotovostní rezerva na pokrytí min. 1x měsíce všech provozních nákladů SÚS ZL ve smyslu sestaveného obchodního plánu do roku 2043.

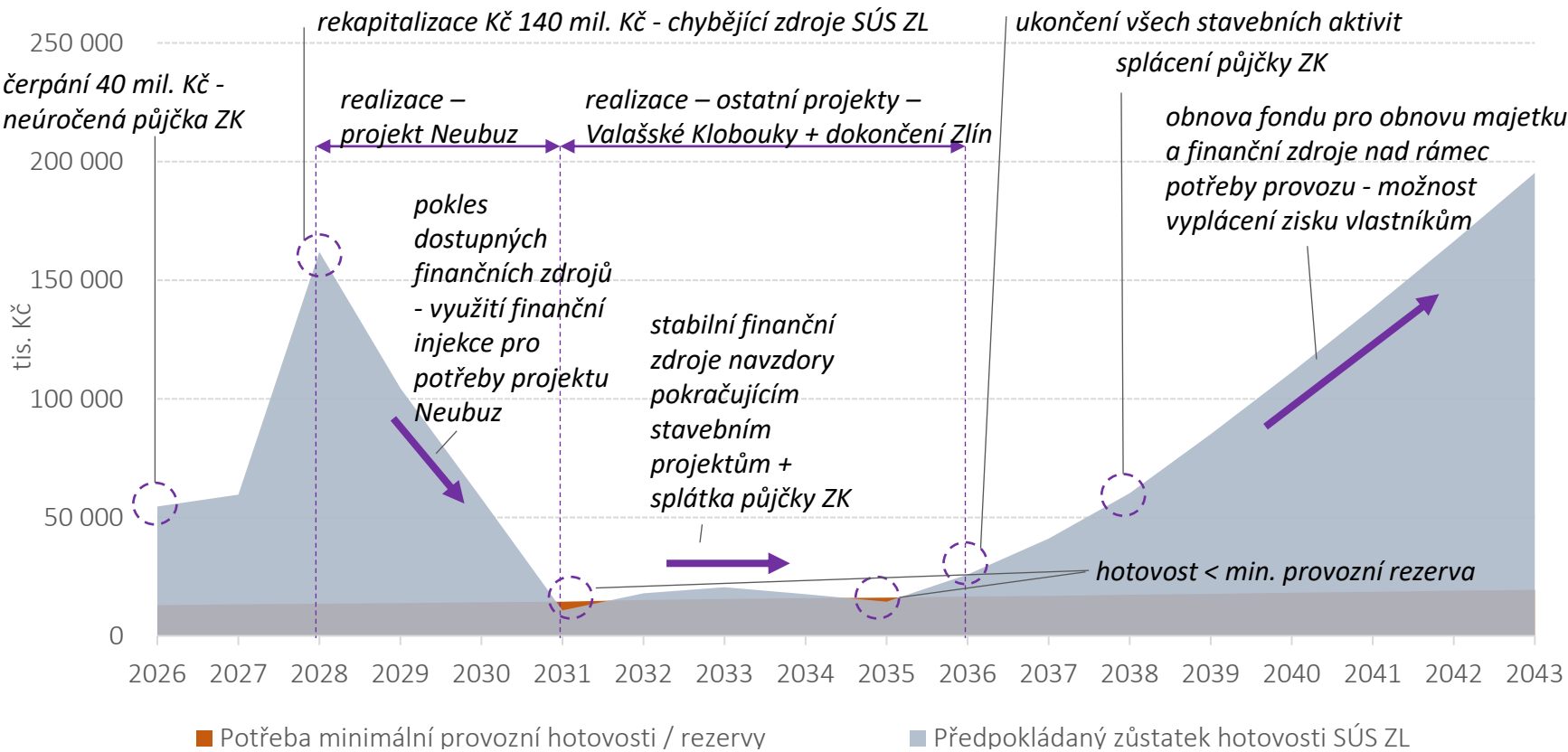
- Na základě použitých předpokladů popsaných v tomto Dokumentu a na základě vypracovaného scénáře finančního modelu SÚS ZL je důvodné tvrdit:
 - Společnost SÚS ZL není v ohrožení nesplácet své současné dluhové závazky.
 - SÚS ZL, na základě finančních rezerv a schopnosti generovat volné peněžní toky, jakož i ve vazbě na již probíhající stavební investice a kapitálové požadavky, není schopna sama ufinancovat projekt výstavby areálu Neubuz v potřebných časových termínech.
 - Výše potřebných externích zdrojů, za účelem financování projektu výstavby areálu Neubuz v potřebných časových termínech byla stanovena na Kč 140 mil. Kč. Tato skutečnost předpokládá míru spolufinancování ze strany SÚS ZL na úrovni cca 20 % z předpokládané celkové hodnoty realizace projektu, a zároveň odprodej pozemkou v rámci areálu Zádveřice.
 - Cca 20 % míra spoluúčasti SÚS ZL na výstavbě areálu Neubuz, za předpokladu stanoveného časového horizontu, se jeví jako hraniční z pohledu schopnosti vlastního kapitálu SÚS ZL a ekonomických zdrojů, které SÚS ZL je schopno generovat na roční bázi. Hraniční je myšleno maximální, aniž by byl ohrožen provoz společnosti. Vidíme totiž, že i v tomto scénáři klesnou finanční prostředky na účtech SÚS ZL pod minimální požadovanou provozní hotovost, a to v letech 2031 (závěrečná fáze výstavby areálu Neubuz) a v roce 2035 (dodatečné stavební investice a potřeba úhrad půjčky Zlínský kraj).

B.5. Zhodnocení obchodního plánu ve vazbě na plánované stavební investice

Klíčové údaje finančního modelu SÚS ZL ve vazbě na investiční plán společnosti

Předpokládané období realizace stavebních investic	Období	2026 - 2031	2026 - 2036
Hodnota vlastních zdrojů SÚS ZL k 12 / 2025	tis. Kč	53 175	53 175
Externí financování - půjčka ZK	tis. Kč	40 000	40 000
Volné peněžní toky generované SÚS ZL za dané období	tis. Kč	90 028	154 367
Předpokládaná hodnota realizace stavebních investic	tis. Kč	311 271	384 840
Potřeba minimální provozní hotovosti / rezervy	tis. Kč	13 744	14 709
Chybějící zdroje pro SÚS ZL	tis. Kč	-141 812	-152 007
Prodej pozemků - areál Zádveřice	tis. Kč	23 158	23 158
Chybějící zdroje pro SÚS ZL včetně prodeje	tis. Kč	-118 654	-128 849

Předpokládaná hodnota realizace výstavby areálu Neubuz	Kč 202 005 tis.	
Financování	tis. Kč	podíl
Vlastní zdroje SÚS ZL	38 847	19,2 %
Prodej pozemků - areál Zádveřice	23 158	11,5 %
Chybějící zdroje pro SÚS ZL	140 000	69,3 %



- Finanční model můžeme vyhodnotit ve dvou variantách – chybějící zdroje SÚS ZL ve vazbě na plánované stavební investice společnosti definované v rámci tohoto Dokumentu, nebo pouze ve vazbě na ty nezbytné: i) rozjetou obnovu areálu Zlín – Maják a ii) potřebnou výstavbu areálu Neubuz z důvodu nutnosti opustit areál Zádveřice. **Problém pro kapitálové možnosti SÚS ZL však představuje časová následnost projektů Zlín - Maják a Neubuz.**
- Hodnota chybějících zdrojů spol. SÚS ZL tak aby: i) byla schopna ufinancovat obě investiční projekty a ii) nebyl ohrožen provoz společnosti byl stanoven na cca 140 milionů Kč.
- Tabulka vlevo sumarizuje klíčové údaje finančního modelu, ukazuje rozdíl mezi zdroji, které SÚS ZL má nebo vygeneruje před nebo během období realizace projektů Zlín - Maják a Neubuz, a kapitálovými požadavky těchto projektů či jinými provozními požadavky.
- Tabulka vlevo níže pak navrhuje základní strukturu financování realizace výstavby areálu Neubuz v konturách prezentovaného finančního modelu. Je však třeba upozornit na následující:
 - i. míra spolufinancování SÚS ZL představuje reálně vyšší podíl než uvedený, jelikož musí předfinancovat očekávané budoucí výnosy z prodeje pozemku Zádveřice (SÚS ZL musí nejprve realizovat výstavbu areálu Neubuz a teprve poté areál Zádveřice opustit a prodat dané pozemky),
 - ii. uvedený finanční model byl postaven tak, aby vyčíslil chybějící zdroje. Tato skutečnost tedy předpokládá nenávratné a neúročené zdroje. Rozumíme, že existuje možnost rekapitalizace SÚS ZL ze strany vlastníka - Zlínský kraj. V případě komerčního financování či jiných forem je třeba zvážit další faktory - úvěrový rámec SÚS ZL, dodatečnou zátěž splácení jistiny či úroků na volné peněžní toky SÚS ZL či další,
 - iii. na základě předpokladů použitých v rámci sestavení finančního modelu dochází ve dvou periodách ke stavu, kdy je reálná hotovost SÚS ZL nižší než jsou její měsíční provozní náklady - v roce 2031 při dokončování výstavby areálu Neubuz a následně v roce 2035 v důsledku splátek půjčky vůči Zlínskému kraji a stavebním investicím ve Valašských Kloboukách.
- Je zároveň podstatné říci, že pokud výstavba areálu Neubuz do budoucna pomůže SÚS ZL získat zakázky na údržbu nově budovaných úseků D49, a SÚS ZL úspěšně dokončí plánované investice, **schopnost SÚS ZL generovat volné peněžní toky bude převyšovat potřebu společnosti a SÚS ZL bude schopna vyplácet zisk svému majiteli. Na základě finančního modelu lze odhadnout výši obdobně vyplacených dividend na cca 135 milionů Kč za období 2039-2043 (cenová úroveň daného období).**

Kapitola C

Citlivostní analýza modelu a shrnutí potenciálních rizik



C.1. Analýza citlivosti modelu SÚS ZL ve vazbě na klíčové předpoklady

- Níže uvedené představuje citlivostní analýzu na výstupy sestaveného finančního modelu ve vazbě na změny v klíčových předpokladech. Citlivostní analýza je vypracována principem "all else equal", tzn. změním daný předpoklad a vše ostatní nechám nezměněno.
- Na základě provedené analýzy můžeme říci, že sestavený model a jeho závěry jsou výrazně citlivé na míru spolufinancování výstavby areálu Neubuz ze strany SÚS ZL a v případě, že vyšší růst mezd pracovníků SÚS ZL nebude společnost schopna přenést do cen zákazníků.
- Naopak, SÚS ZL, ve vazbě na záměry prezentované v tomto Dokumentu, se umí lépe vypořádat s mírným předražením stavebních investic, či nižším než očekávaným růstem tržeb.

1 Dopady na finanční model ve vazbě na změnu investičních nákladů

		-15,00 %	-10,00 %	0,00 %	2,50 %	5,00 %	10,00 %	15,00 %
EBITDA marže	%, 2043	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	tis. Kč	37 053	31 619	10 750	13 033	5 316	-2 614	-11 131
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	Rok	2 031	2 031	2 031	2 031	2 031	2 035	2 035
Vlastní zdroje SÚS ZL	tis. Kč	25 756	27 271	30 301	31 058	31 816	33 331	34 846
Chybějící zdroje SÚS ZL	tis. Kč	120 000	130 000	140 000	150 000	150 000	160 000	170 000

2 Dopady na finanční model ve vazbě na změnu míru spolufinancování ze strany SÚS ZL

		5,00 %	10,00 %	15,00 %	20,00 %	25,00 %	30,00 %
EBITDA marže	%, 2043	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	tis. Kč	30 750	20 750	10 750	750	-9 250	-19 250
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	Rok	2 031	2 031	2 031	2 031	2 031	2 031
Vlastní zdroje SÚS ZL	tis. Kč	10 100	20 201	30 301	40 401	50 501	60 602
Chybějící zdroje SÚS ZL	tis. Kč	160 000	150 000	140 000	130 000	120 000	110 000

3 Dopady na finanční model ve vazbě na nižší míru navýšení tržeb SÚS ZL

		10,00 %	5,00 %	0,00 %	-10,00 %	-20,00 %	-30,00 %	-40,00 %
EBITDA marže	%, 2043	21,9 %	21,7 %	21,5 %	21,2 %	20,8 %	20,4 %	20,0 %
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	tis. Kč	11 793	11 271	10 750	9 707	7 716	4 364	1 013
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	Rok	2 031	2 031	2 031	2 031	2 035	2 035	2 035
Vlastní zdroje SÚS ZL	tis. Kč	30 301	30 301	30 301	30 301	30 301	30 301	30 301
Chybějící zdroje SÚS ZL	tis. Kč	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000

4 Dopady na finanční model ve vazbě na vyšší míru růstu průměrné mzdy pracovníků SÚS ZL

		2,00 %	2,25 %	2,50 %	2,75 %	3,00 %
EBITDA marže	%, 2043	21,5 %	20,1 %	18,7 %	17,2 %	15,6 %
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	tis. Kč	10 750	6 860	-813	-8 601	-16 507
Minimální finanční hotovost SÚS ZL v rámci modelu	Rok	2 031	2 035	2 035	2 035	2 035
Vlastní zdroje SÚS ZL	tis. Kč	30 301	30 301	30 301	30 301	30 301
Chybějící zdroje SÚS ZL	tis. Kč	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000

C.2. Shrnutí potencionálních rizik

#	Přínos	Pravděpodobnost	Dopad	Popis dopadu
1	Způsob financování chybějících zdrojů			Rozumíme, že vlastník společnosti Zlínský kraj uvažuje nad dofinancováním SÚS ZL formou vkladu/příplatku k základnímu kapitálu za účelem umožnění obnovy infrastruktury a DHM společnosti. Forma vkladu/příplatku k základnímu kapitálu na základě přesně stanoveného odhadu přenáší riziko a odpovědnost na vedení společnosti. Navýšení nákladů (provozních či investičních) z důvodů i mimo kontrolu vedení, musí nést společnost. Z tohoto důvodu, při vkladu do jmění společnosti, je třeba počítat s rezervou vyšší než je minimum tak, aby nebyl ohrožen bezpečný provoz aktivit společnosti.
2	Možnost komerčního externího financování			V případě komerčního externího financování bude SÚS ZL nuceno přehodnotit své investiční záměry, minimálně jejich načasování. Vzhledem k existující zápůjčce je důvodné se domnívat, že SÚS ZL nebude disponovat dostatečným úvěrovým rámcem k tomu, aby pokryl potřebnou část kapitálových požadavků výstavby areálu Neubuz. Zároveň je třeba zvážit dodatečný negativní dopad takového financování na volné finanční toky společnosti, tzn. úrokové náklady a pod. Rozumíme však, že vedení společnosti momentálně o externím komerčním financování ve vazbě na projekt výstavby areálu Neubuz nepřemýšlí.
3	Nedostupnost zdrojů			Je třeba zvážit i skutečnost, že SÚS ZL se ke zdrojům pro účely výstavby areálu Neubuz nedostane. V takovém případě je třeba vypracovat alternativu fungování v rámci areálu Neubuz v omezeném režimu, případně možnosti pokrytí odběratelských kontraktů i ze zbývajících lokalit Zlín – Maják či Valašské Klobouky.
4	Prodej pozemků Zádveřice			Výnosy z prodej pozemkou Zádveřice jsou klíčové pro udržení volných peněžních toků a disponibilní hotovosti SÚS ZL během období 2031 - 2036, tzn. v návaznosti na dodatečné investice do modernizace areálu Valašské Klobouky a Zlín - Maják. Bez zdrojů z prodeje je třeba uvažovat nad vyšší mírou chybějícího financování. Zároveň rozumíme, že ne všechny pozemky v areálu jsou ve vlastnictví SÚS ZL.
5	Zpoždění výstavby nových silničních úseků			Tato skutečnost by neměla zásadní vliv na finanční hospodaření SÚS ZL či na schopnost společnosti realizovat své investiční záměry. Je však třeba zvážit návratnost investice do areálu Neubuz na základě výsledné struktury financování a ve vazbě na záměr a účel tohoto projektu.
6	Vyšší míra růstu mzdových nákladů			Při nápočtu mzdových nákladů jsme vycházeli z průměrné mzdy v rámci společnosti za rok 2025, která je následně indexována o míru inflace. Tento předpoklad byl použit i z důvodu konzervativního přístupu k růstu výnosů a ve vazbě eliminace nadměrného vlivu do provozní marže. Vyšší míra navyšování průměrné mzdy v rámci společnosti musí být reflektována do cen společnosti za své služby. Jedná se o klíčový předpoklad finančního modelu.

Přílohy



Příloha 1



Obchodní plán SÚS ZL do roku 2043 a finanční model ve
vazbě na plánované investice společnosti
(digitální verze ve formátu XLS)

Příloha 2 – Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlivka
BLDG	Budovy
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní odpisů majetku (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
FTE	Plný pracovní úvazek (Full Time Equivalent)
HW	Hardware
ITC	Informační technologie
k.ú.	Katastrální území
Kč	Korun českých
KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
mil.	Milion
MJVM	Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace
tis.	Tisíc
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic s.p.
ŘSZK	Ředitelství silnic Zlínského kraje, p.o.
SÚS ZL	Správa a údržba Zlínska, s.r.o.
VRN	Vedlejší rozpočtové náklady
ZK	Zlínský kraj

