VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT
BUSINESS PLAN – EXPANSION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE Ema Smejkalová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2020

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	**Ema Smejkalová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	**Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok:	2019/20

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

Podnikatelský záměr – rozšíření podnikatelských aktivit

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení investice do nového strojního zařízení – frézy na frézování hliníkových desek včetně příslušenství, která by zvýšila přidanou hodnotu produktu a porovnat výnosnost investice oproti stávajícímu nákupu desek již frézovaných. Dále zohlednit účetní a daňové aspekty spojené s pořízením dlouhodobého majetku a jeho financováním. Práce obsahuje část teoretickou, analýzu současného stavu, návrh řešení a vyhodnocení investice.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400--11-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2-7-3293-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VYCHOPEŇ, Jiří. Daň z příjmů 2019. 15. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-326-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Bakalářská práce řeší vytvoření podnikatelského plánu na rozšíření podnikatelských aktivit akciové společnosti. Předmětem je nákup frézy na výrobu frézovaných desek včetně příslušenství a provedení nutných stavebních úprav. Práce je rozdělena do třech částí. V první části se nachází teoretická východiska, v druhé části je analyzován současný stav. Třetí část je zaměřena na vlastní návrhy řešení. Investice je naplánována, vyhodnocena a porovnána se současným stavem nákupu desek již frézovaných. Dále jsou v práci zahrnuty účetní a daňové aspekty spojené s pořízením a financováním dlouhodobého majetku.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, SWOT analýza, SLEPT analýza, dlouhodobý majetek, odpisy, investiční rozhodování, ekonomická efektivnost

Abstract

The bachelor´s thesis is focused on creating a business expansion plan for the joint stock company. The subject matter is to buy a milling machine for production of milled plates including attachments and necessary building modifications. My thesis consists of three parts. The first part describes a theoretical knowledge, the second part is dedicated to an analysis of the current state. The third part is focused on making suggestion. The investment is planned, evaluated and compared with the state when the plates are bought already milled. In addition the thesis includes some accounting and taxation aspects connected with purchaising and financing of fixed asset.

Key words

Business plan, SWOT analysis, SLEPT analysis, assets, depreciation, investing activities, economic efficiency,

Bibliografická citace

SMEJKALOVÁ, Ema. *Podnikatelský záměr – rozšíření podnikatelských aktivit* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127216. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2020

…….

podpis autora

Poděkování

V prvé řadě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Haně Slovákové, za poskytnutí námětu a mnoha cenných rad a panu Ing. Václavovi Jízdnému, předsedovi představenstva Alfun a.s., který mi umožnil psát mou bakalářskou práci na projekt týkající se společnosti. Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za připomínky a čas, který mi věnoval. V neposlední řadě mé poděkování patří rodině a přátelům za trpělivost a podporu při tvorbě mé závěrečné práce.

Obsah

ÚVOD 8

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 10

1 TEORETICKÁ ČÁST 11

1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ 11

1.1.1 Obchodní společnost 11

1.2 INVESTIČNÍ ČINNOST 12

1.2.1 Druhy investic 13

1.2.2 Investiční rozhodování společnosti 13

1.2.3 Kapitálové plánování 14

1.3 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ 16

1.3.1 Zdroje financování 17

1.4 HODNOCENÍ INVESTICE 20

1.4.1 Statické metody hodnocení investice 20

1.4.2 Dynamické metody hodnocení investice 22

1.4.3 Stanovení podnikové diskontní míry 23

1.5 ANALÝZY PODNIKU 25

1.5.1 SLEPT analýza 25

1.5.2 Porterův model pěti sil 26

1.5.3 SWOT analýza 27

1.6 PODNIKATELSKÝ PLÁN 27

1.6.1 Druhy podnikatelských plánů 28

1.6.2 Struktura podnikatelského plánu 28

1.7 RIZIKA PROJEKTU 30

1.7.1 Struktura řízení rizik 30

1.8 DLOUHODOBÝ MAJETEK Z POHLEDU ÚČETNICTVÍ 30
1.8.1 Pořízení 31
1.8.2 Oceňování 31
1.8.3 Zařazení majetku do užívání 33
1.8.4 Evidence dlouhodobého majetku 33
1.9 DLOUHODOBÝ MAJETEK DLE ZDP 34
1.9.1 Daňové odpisy 34
2 ANALYTICKÁ ČÁST 39
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE 39
2.1.1 Historie a současnost společnosti 39
2.1.2 Zákazníci 40
2.2 SLEPT analýza 41
2.2.1 Sociální oblast 41
2.2.2 Legislativní oblast 42
2.2.3 Ekonomická oblast 42
2.2.4 Politická oblast 44
2.2.5 Shrnutí 46
2.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ 47
2.3.1 Potencionální konkurenti 47
2.3.2 Rivalita mezi stávajícími podniky 47
2.3.3 Smluvní síla kupujících 47
2.3.4 Smluvní síla dodavatelů 48
2.3.5 Hrozba substitučních produktů 48
2.3.6 Shrnutí 48
2.4 SWOT analýza 49
2.4.1 Silné stránky 49

2.4.2 Slabé stránky ... 49
2.4.3 Příležitosti ... 49
2.4.4 Hrozby ... 50
2.4.5 Shrnutí ... 50
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 51
3.1 POPIS PROJEKTU ... 51
3.2 ORGANIZAČNÍ PLÁN ... 51
3.3 VÝROBNÍ PLÁN ... 52
3.3.1 Objem výroby roku 2019 ... 52
3.3.2 Plánovaný objem výroby v dalších letech ... 52
3.3.3 Plán vytíženosti výrobního zařízení ... 53
3.4 FINANČNÍ PLÁN ... 54
3.4.1 Zahajovací rozpočet ... 55
3.4.2 Potenciální náklady fixní ... 56
3.4.3 Potenciální náklady variabilní ... 57
3.4.4 Celkové náklady potenciální ... 59
3.4.5 Celkové skutečné náklady ... 60
3.4.6 Předpokládaná úspora (zisk) ... 61
3.4.7 Plán CASH FLOW ... 62
3.4.8 Marketingový plán ... 63
3.4.9 Hodnocení ekonomické efektivnosti ... 63
3.5 ANALÝZA RIZIK ... 66

ÚVOD

Alobal známe všichni, avšak již méně z nás si uvědomuje, jak vynikajícími vlastnostmi a širokým využitím hliník a jeho sloučeniny oplývají. Ačkoliv nejsem přirozeně technický typ, nesmírně ráda si rozšiřuji obzory v nejrůznějších zajímavých oblastech. Proto jsem s nadšením přivítala možnost nahlédnout do perspektivního odvětví, které se zabývá jeho zpracováním.

Společnost ALFUN a.s. se nachází v mém rodném městě Bruntále. Je zde pár větších průmyslových podniků a ALFUN a.s. bezpochyby patří k těm nejmodernějším a nejprogresivnějším. Neustále se rozrůstá a rozšiřuje své podnikatelské aktivity a portfolio nabízených produktů. Jeho pobočky jsou i v dalších státech EU. ALFUN a.s. pomáhá v kraji s nejvyšší nezaměstnaností, poskytuje stovky pracovních míst a zvyšuje atraktivitu Bruntálu. Snaží se zde udržet mladé lidi a nabídnout jim perspektivní práci v zázemí stabilní rozvíjející se společnosti.

Zisk je považován za základní ukazatel fungování podniků. Je generován prostřednictvím tržeb. Valná většina investiční činnosti podnikatelů cílí na zvyšování objemu výroby, či na zavádění nových výrobků. Opomíjet však nelze ani investice, které necílí primárně na zisk, ale na snížení stávajících výrobních nákladů.

Při bližším prozkoumání účetních výkazů lze zjistit, že společnost má skutečně vysoké náklady a výsledný zisk je v poměru k nim nízký. Tržby společnosti přesahují hodnotu čtyř miliard ročně, avšak podíl zisku z nich klesá.

Proto společnost se rozhodla zvážit pořízení dlouhodobého majetku - strojního zařízení, jež by jí umožnilo realizovat další část výrobního procesu, kterou si dosud musí zajišťovat externě. V úvahu přichází nákup horizontální pily, která slouží k dělení hliníkových bloků na desky. Dále také pořízení portálové frézy, pomocí níž jsou desky následně povrchově upraveny. Společnost dosud takto opracované desky nakupovala a sama je dále pouze vertikálně dělila na požadované rozměry, což tvoří mimo jiné významnou část jejího výrobního programu. Nákup frézy pro ni tedy znamená, soběstačnost v dalším výrobním kroku, větší přidanou hodnotu produktu a možnou úsporu nákladů, které dosud musela vynakládat.

Proto se budu snažit zjistit, zdali vznikne dostatečná úspora, aby se vyplatilo do projektu nákupu pily, frézy a příslušenství investovat prostředky a za jak dlouho se investice vrátí.

V mé bakalářské práci na základě teoretických východisek analyzuji současnou situaci, v níž se podnik nachází, vytvořím podnikatelský plán pro realizaci této investice a vyhodnotím její ekonomickou efektivitu. Na základě všech podkladů navrhnu další postup. Doufám, že má práce bude přínosná a usnadní výsledné rozhodování vedení společnosti, zdali investici přijmout a realizovat, či zamítnout.

Společnost započala se zvažováním investice ještě před propuknutím koronavirové krize, která značně ovlivnila možnosti pro její realizaci a tím i výsledek bakalářské práce, která musela být přepracována v návaznosti na nově vzniklou hůře předvídatelnou situaci.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je naplánovat a zhodnotit investici do pořízení dlouhodobého majetku. Konkrétně jde o horizontální pilu sloužící k horizontálnímu dělení hliníkových bloků na desky a portálovou frézu k frézování těchto hliníkových desek včetně příslušenství, která by zvýšila přidanou hodnotu společnosti ALFUN a.s. na výsledném produktu. Náklady plynoucí z investice je třeba následně porovnat s náklady stávajícími, kdy si společnost musí pro svou výrobu obstarávat desky již takto opracované.

Na základě zjištěných výsledků se společnost bude moci rozhodnout, zdali pro ni bude realizace předmětného podnikatelského plánu výhodná. V práci budou rovněž zohledněny účetní a daňové aspekty související s pořízením dlouhodobého majetku.

Dílčí cíle

Prvním dílčím cílem je vytvoření teoretického rámce, který poslouží jako východisko pro části další. Druhým cílem je analýza současného stavu, v němž se společnost nachází, a zohlednění externích a interních faktorů, které mohou ovlivnit její další fungování. Následným cílem je poté vytvoření jednotlivých částí podnikatelského plánu, kalkulace nákladů a peněžních toků plynoucích z investice, vyčíslení případné úspory proti stávajícím nákladům. V poslední části bude následovat vyhodnocení efektivnosti investice a doporučení zdali investici přijmout, či zamítnout. Kalkulováno bude ve třech variantách objemu výroby a jeho možného vývoje v návaznosti na nejistou situaci kolem koronavirové krize.

Metody zpracování

Při zpracování bakalářské práce budou užity metody strategické analýzy jako je SLEPT analýza, Porterův model pěti sil či SWOT analýza. Dále bude provedeno finanční plánování a metoda komparace.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

Občanský zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem na jeho zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem je:

a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku
b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštních právních předpisů
d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence dle zvláštního právního předpisu (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Synek a Kislingerová (2015, s. 3) shledávají jako základní motiv podnikání snahu o zhodnocení vloženého kapitálu dosahováním zisku. Zisku je docíleno uspokojováním potřeb zákazníků výrobky či službami prostřednictvím trhu.

1.1.1 Obchodní společnost

Právní úpravu podnikání obchodních společností a družstev upravuje zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (dále „ZOK“). Obchodní společnosti vystupují jako právnické osoby, tedy organizovaný útvar osob nebo majetku, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. ZOK upravuje pravidla pro vznik, fungování i zánik společností, která se u jednotlivých druhů liší.

Druhy obchodních společností:

- **veřejná obchodní společnost** (§ 95 až 117 ZOK)
- **komanditní společnost** (§ 118 až 131 ZOK)
- **společnost s ručením omezeným** (§ 132 až 242 ZOK)
- **akciová společnost** (§ 243 až 551 ZOK)
- **evropská společnost**
- **evropské hospodářské zájmové sdružení** (Vychopeň, 2019, s. 135-137)

Veřejná obchodní společnost a komanditní společnost patří mezi **osobní společnosti**, které jsou založeny a vlastněny dvěma a více zakladateli, kteří osobně

podílí na podnikání, společně se dělí o zisky a jsou odpovědní za všechny ztráty (Synek a Kislingerová, 2015, s. 81-83).

Proti tomu společnost s ručením omezeným a akciová společnost patří mezi **kapitálové společnosti**. Zde od vlastníků není vyžadována osobní účast na podnikání, nýbrž jen kapitálová. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu (Synek a Kislingerová, 2015, s. 81-83).

1.1.1.1 Akciová společnost

Základní jmění akciové společnosti je rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Výše základního kapitálu musí činit alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Společnost může být založena jediným zakladatelem. K založení společnosti je potřeba přijetí stanov obsahujících zákonné náležitosti. (Zákon č. 90/2012 Sb.). Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta obvykle volí statutární orgán, kterým je představenstvo, a nejvyšší kontrolní orgán společnosti, kterým je dozorčí rada.

Výhody

- akcionáři obecně neručí za závazky společnosti
- snadné přesuny vlastnictví (snadný obchod s akciemi)

Nevýhody

- proti jiným obchodním společnostem má obtížnější pravidla pro založení
- podrobnější kontroly ze strany státu (vedení účetnictví, výkaznictví)
- dvojí zdanění zisku (Synek a Kislingerová, 2015, s. 82-84)

1.2 INVESTIČNÍ ČINNOST

Investice je jednorázový nebo krátkodobý větší peněžní výdaj, který zpravidla slouží k pořízení dlouhodobého majetku a jeho využívání přináší příjmy po delší časové období. Společnost by měla investovat minimálně do výše odpisů, ideálně by však měla vynaložit prostředky ještě vyšší, aby si kromě obnovy majetku zajistila i další růst. (Scholleová, 2017, s. 118-119)

1.2.1 Druhy investic

Investice jsou členěny dle druhu majetku, do něhož je investováno. Rozlišujeme tedy investice **hmotné**, **nehmotné** a **finanční**. Hmotné investice vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku, nehmotné zahrnují nákup know-how, výdaje na výzkum, vzdělání aj. Finanční investice představují například nákup cenných papírů, obligací, akcií za účelem získání úroků, dividend nebo zisku z nich (Synek a Kislingerová, 2015, s. 293).

1.2.1.1 Hmotné investice

Investice do hmotného majetku zahrnuje výdaje na pořízení, výstavbu, modernizaci, rekonstrukci nebo obnovu majetku. V praxi se jedná například o výstavbu nových provozů, výměnu zastaralého zařízení, či o ekologické investice (Synek a Kislingerová, 2015, s. 293).

- **Rozvojové** – cílí na růst tržeb pomocí rozšíření výrobní kapacity, zavedení nové technologie či vývoje nových výrobků
- **Obnovovací** – náhrada a obnova starého výrobního zařízení, výměna zařízení s cílem snížit náklady
- **Mandatorní** – cílem těchto investic jsou tzv. mimoekonomické, necílí na zvýšení tržeb ani snížení nákladů. Jde například o investice na ochranu životního prostředí, zlepšení pracovního prostředí, dodržování požadavků daných směrnicemi, zákony aj. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 293)

V praxi zaznamenáváme často kombinace. Jako příklad lze uvést obnovu zastaralého výrobního zařízení, které může přinést jak modernizaci výrobního procesu, tak i zvýšení výrobní kapacity (Synek a Kislingerová, 2015, s. 293-294).

1.2.2 Investiční rozhodování společnosti

Investiční rozhodování sehrává jednu z klíčových rolí ve fungování společnosti. Mělo by vycházet z firemní strategie a ctít její cíle, zejména finanční. Obecně lze za cíl považovat maximalizaci zisku, tedy dosažení co nejvyšší rentability vloženého kapitálu a celkového růstu hodnoty společnosti. Tvorba kvalitních investičních projektů a jejich úspěšná realizace může mít dle své velikosti významný dopad na její prosperitu. (Fotr a Souček, 2011, s. 16)

K maximalizaci zisku napomáhají však i projekty, které necílí primárně na navýšení tržeb, ale snaží se snížit současné výrobní náklady (Synek, 2011, s. 301).

Investiční rozhodovací proces začíná vyhledáváním investičních příležitostí na základě předpokladu vývoje daného odvětví, odhadu vývoje inovací, konkurence a odhadu požadavků zákazníků. Následuje stanovení investiční strategie podniku z hlediska výnosů, rizik a likvidity a stanovení finančních kritérií pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních záměrů. Po vyhodnocení efektivnosti jsou vybrány investiční projekty, které budou zařazeny do investičního plánu (Zinecker, 2006, s. 52).

1.2.3 Kapitálové plánování

Kapitálové plánování se snaží předvídat budoucí náklady výnosy a peněžní tok plynoucí z projektu. Je nutné brát v potaz rizika i faktor času. Výsledné hodnoty slouží jako podklad pro následné hodnocení investice z hlediska její efektivnosti. Pro správnost kapitálového plánování je potřebná definice základních pojmů, které jsou předmětem plánování (Zinecker, 2006, s. 52-53).

Kapitálové plánování je součást finančního plánu (rozpočtu), který obsahuje plán výnosů, nákladů, zisku, popřípadě další plány (Synek, 2011, s. 98).

1.2.3.1 Výnosy

Jde o veškeré peněžní částky, které podnik získá ze svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, jestli v tomto období dojde k jejich inkasu. Jakmile dojde ke skutečnému inkasu peněžních prostředků, jedná se o příjem (Synek, 2011, 80-81).

1.2.3.2 Náklady

Náklady vznikají spotřebou zdrojů v peněžním vyjádření, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Nemusí však nutně znamenat úbytek finančních prostředků, tedy výdaj. Rozdíl mezi náklady a výnosy tvoří výsledek hospodaření. Převyšují-li náklady výnosy, podnik generuje ztrátu, v opačném případě generuje zisk (Synek, 2011, s. 80-81).

- **Fixní náklady**

V závislosti na změnách objemu výroby jsou rozlišovány fixní náklady, které jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku bez ohledu na výrobu, nenarůstají postupně, ale skokem. Jde například o odpisy, úroky z půjček, pojištění, režie apod. (Synek, 2011, s. 86-87)

- **Variabilní náklady**

Proti tomu variabilní náklady narůstají obvykle proporcionálně s výrobou. Do variabilních nákladů patří například jednicové náklady na materiál či mzdy výrobních pracovníků (Synek, 2011, s. 86-87).

Druhové třídění nákladů

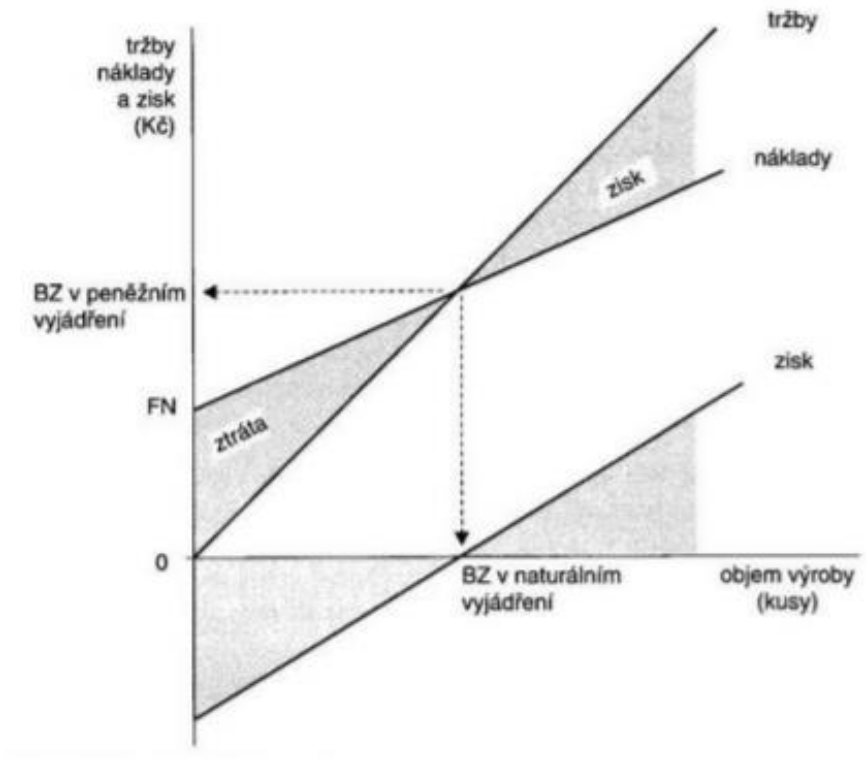
- **spotřeba** (př.: materiálu, energie…)
- **odpisy**
- **mzdové a ostatní osobní náklady** (př.: mzdy, sociální a zdravotní pojištění…)
- **finanční náklady** (př.: pojistné, poplatky…)
- **náklady na externí služby** (př.: nájemné, cestovné, opravy a udržování…) (Synek, 2011, s. 81)

1.2.3.3 CASH FLOW

Řízení peněžních toků má za cíl růst majetku firmy. Peněžní tok (cash flow) je ústřední veličinou pro finanční řízení podniku. Na rozdíl od zisku, který vychází z rozdílu mezi náklady a výnosy, peněžní tok je založen na příjmech a výdajích a vyjadřuje tedy reálné toky peněz. Lze ho tedy zjistit přímou metodou z rozdílu příjmů a výdajů (Synek, Kislingerová 2015, s. 281).

1.2.3.4 Bod zvratu

Bod zvratu značí takovou úroveň objemu výroby, ve které se tržby rovnají nákladům a objem výroby nad tímto bodem již přináší podniku zisk. Z grafu níže lze dedukovat, že při nulovém objemu výroby vzniká ztráta, která se se stoupajícím počtem výrobků snižuje. V místě, kde se přímky protínají, je šipkou zaznačen bod zvratu v naturálním vyjádření a bod zvratu v peněžním vyjádření (Synek, 2011, s. 137).



Obrázek 1- Grafická analýza bodu zvratu (zdroj: Synek, 2011)

1.3 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Financování projektů představuje zásadní aspekt, který je významný při hodnocení rizik projektu a provedení jeho ekonomických analýz (Fotr a Souček, 2011, s. 43). K financování dlouhodobého majetku slouží především dlouhodobý kapitál, který je tvořen vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji. Financování dlouhodobého majetku z krátkodobého kapitálu totiž mívá za následek platební potíže podniku z důvodu úbytku prostředků na krytí krátkodobých závazků. Dlouhodobý majetek se proti oběžnému majetku přeměňuje v peněžní prostředky výrazně déle a komplikovaněji. Pro úspěšnou realizaci investice je nutné shromáždit dostatečný objem finančních zdrojů na pokrytí projektu. Nedostatek prostředků v průběhu realizace by mohl vést ke zpomalení či dokonce k zastavení investiční akce (Zinecker, 2006, s. 63-64).

1.3.1 Zdroje financování

Finanční zdroje v potřebném objemu, čase a struktuře může podnik získat různými způsoby. Jsou členěny dle toho, zdali se jedná o zdroje o vlastní či cizí. Dalším hlediskem je, pocházejí-li prostředky z interních zdrojů společnosti vytvořených předešlou činností, či musí být získávány externě (Fotr a Souček, 2011, s. 4). Jak již bylo zmíněno, společnost by měla dbát také o to, aby byla sladěna životnost pořizovaného majetku a zdrojů financování, proto jsou zdroje také členěny na dlouhodobé a krátkodobé (Srpová, 2011, s. 144).

Tabulka č. 1 - Zdroje financování (zdroj: vlastní zpracování dle Zinecker, 2006, s. 64)

		Vlastnictví zdrojů	
		vlastní	cizí
Původ zdrojů	interní	Zisk odpisy	Podniková banka Rezervy na důchod
	externí	Vklady vlastníků Dotace a dary Rizikový kapitál	Úvěry finančních institucí Dluhopisy Finanční leasing Obchodní úvěry

1.3.1.1 VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Podstatou vlastního kapitálu je, že jej není třeba splácet a je bezpečný. Nejrozšířenějším zdrojem financování v zemích s vyspělou tržní ekonomikou je **navýšení základního kapitálu**, v případě akciové společnosti tedy emise akcií. Dále může společnost využít **nerozdělený zisk z minulých let**, **odpisy**, které představují nákladové položky, ale nejsou výdaji. Další možnost skýtají případné **výnosy z prodeje dlouhodobého majetku**, který je nepotřebný, nebo neefektivně využívaný, **kapitálové fondy**, či **subvence** (Fotr a Souček, 2011, s. 47).

Vklady vlastníků

Jde o zdroj externí vlastní. Dostatečná výše základního kapitálu je podmínkou pro přístup ke kapitálu cizímu. Poskytovatelem je vlastník či spoluvlastník podniku, který má právo podílet se na výsledku hospodaření a na řízení společnosti. V kapitálových společnostech jsou však pravomoci přeneseny většinou na volené orgány, v případě akciové společnosti na představenstvo. Základní kapitál může být poskytnut v podobě

peněžních i věcných prostředků a u akciových společností je rozvržen na určitý počet akcií o jmenovité hodnotě. Akcie vznikají emisí a následuje proces upisování a splácení. Nevýhodou tohoto způsobu financování jsou náklady spojené s emisí a obchodováním s akciemi, i skutečnost, že vyplácené dividendy, coby odměna vlastníkům akcií, nejsou daňově uznatelným nákladem (Zinecker, 2008, s. 89-93).

Podnikový zisk

Při samofinancování nevznikají náklady na cizí zdroje a snižuje se podstupované finanční riziko ze zadlužení. Zisk však není stabilním zdrojem, měl by být proto vytvořen v potřebném objemu ještě před zahájením financování investice (Srpová, 2011, s. 152).

Jde o část zisku po zdanění, která není užita na vyplácení dividend, tantiém či na tvorbu fondů ze zisku. Jeho dosažitelná výše se tedy odvíjí od vytvořeného výsledku hospodaření, sazby daně z příjmů, výše povinných přídělů do fondů a výše vyplácených dividend a tantiém (Zinecker, 2006, s. 65).

Odpisy

Jedná se o stabilní vlastní interní zdroj, částku odpisů firma získává inkasováním tržeb z produkce, které mohou být využité k financování jejího rozvoje. Odpisy nepodléhají zdanění, proto jsou pro firmu výhodnější než zisk. (Srpová, 2011, s. 152)

Dary a dotace

Tyto prostředky jsou poskytovány, aniž by poskytovatel získal právo podílet se na řízení či výsledku hospodaření podniku. Dotace se dělí na **přímé** a **nepřímé.** Přímé dotace znamenají přísun peněžních prostředků do podniku, například formou cenových intervencí, které mají za následek zvýšení tržeb, nebo investiční dotace, které mají za cíl podporovat aktivitu investorů. Nepřímé dotace znamenají snížení podnikových výdajů a v praxi jsou realizovány například formou daňových úlev, bezúročných půjček, poskytování výhodných státních zakázek apod. (Zinecker, 2006, s. 72-73)

1.3.1.2 CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Cizími zdroji podnik substituuje vlastní kapitál cizím, který mu je pouze zapůjčen a vznikají mu dodatečné náklady – úroky (Fotr a Souček, 2011, s. 49).

- **Úvěry**

Velmi frekventovaný zdroj cizího kapitálu, pro účely investic nejčastěji poskytován bankou. Vliv na cenu úvěru má zejména bonita klienta a doba splatnosti. Cenou za poskytnutí úvěru je úrok a ostatní výdaje spojené se získáním úvěru, zejména bankovní poplatky (Srpová, 2011, s. 147).

Daňový štít – nákladové úroky jsou součástí daňově uznatelných nákladů, snižují tedy základ daně z příjmů a znamenají pro podnik nižší skutečné výdaje. Štít působí v plné výši pouze tehdy, je-li EBIT alespoň tak velký jako nákladové úroky. Je-li menší či dokonce záporný, daňový štít působí omezeně nebo vůbec (Scholleová, 2017, s. 62-63).

Skutečný dopad působení lze spočítat:

úrokové náklady odváděné × (1 – sazba daně z příjmu)

Působení daňového štítu tedy zlevňuje cizí kapitál (Scholleová, 2017, s. 62-63).

- **Leasing**

Umožňuje nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. V praxi je rozšířený **operativní leasing**, který bývá sjednán na dobu kratší, než je životnost majetku, je vypověditelný, smlouva zahrnuje servisní služby a majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. **Finanční leasing** má charakter půjčky, po jejímž splacení přechází vlastnické právo na nájemce, který již po dobu postupného splácení majetek sám pojišťuje a udržuje. Poslední možností je **prodej a zpětný leasing**, kdy firma prodá majetek leasingové společnosti a zpětně si jej od ní pronajme. K tomuto kroku se firma uchýlí v případě potřeby zajištění likvidity (Srpová, 2011, s. 149).

Financování leasingem se podobá střednědobému bankovnímu úvěru, a proto je potřebné posoudit, jaká forma financování bude pro daný případ efektivnější. V úvahu je nutno brát daňové aspekty jako jsou odpisy, daňový a leasingový štít či daňová zvýhodnění investic při jejich pořízení. Dále také výši úrokové sazby, leasingové splátky a faktor času vyjádřený diskontní sazbou, pomocí kterého lze budoucí výdaje spojené s úvěrem a leasingem převést na současnou hodnotu a porovnat je (Srpová, 2011, s. 149).

- **Obligace**

Jde o cenný papír emitovaný podnikem za účelem získání finančních zdrojů od investora. Ten má nárok na průběžné vyplácení úroků (kuponu) v předem stanovených termínech a na splátku z nominální ceny. Investor se nepodílí na řízení společnosti. Obligace jsou obchodovatelné na kapitálovém trhu (Fotr a Souček, 2011, s. 50).

- **Faktoring a forfaiting**

Podstatou těchto způsobů získání finančních prostředků je odprodání pohledávek společnosti před jejich splatností. U faktoringu jde o prodej krátkodobých pohledávek, podmínky pro jeho realizaci jsou proti forfaitingu jednodušší. U forfaitingu jde o střednědobé a dlouhodobé pohledávky (Srpová, 2011, s. 150-151).

1.4 HODNOCENÍ INVESTICE

Podstatou hodnocení je porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Nejprve je nutné správně určit kapitálové výdaje na investici, odhadnout **cash flow** (peněžní toky) v jednotlivých letech a případná rizika, která by mohla mít vliv na budoucí příjmy. V případě užití metody hodnocení zohledňující faktor času následuje určení „nákladů na kapitál“, tedy podnikové diskontní míry, o které budou příjmy diskontovány, aby byla získána současná hodnota očekávaných výnosů a ty mohly být porovnány s kapitálovými výdaji. Výsledkem je rozhodnutí, zdali investici realizovat, v případě více variant zjištění, která varianta je pro podnik nejvýhodnější (Synek, 2011, s. 292). Existuje řada metod pro racionální vyhodnocení investice na základě informací o nich zaměřující se na zisková nebo nákladová kritéria (Scholleová, 2017, s. 124).

1.4.1 Statické metody hodnocení investice

Statické metody cílí na cash flow plynoucí z investice a různými způsoby je poměřují s počátečními výdaji investice. Slouží k rychlému vyhodnocení a vyloučení nevýhodných investic, neberou však v úvahu rizika a faktor času jen omezeně (Scholleová, 2017, s. 124).

1.4.1.1 Čistý celkový příjem

Čistý celkový příjem je tvořen součtem všech peněžních toků plynoucích z investice, který je upravený o počáteční výdaj:

$$\boldsymbol{NCP = CP - IN = -IN + \sum_{i=1}^{n} CF_i} \qquad [\boldsymbol{K}\text{č}]$$

CF_i – peněžní tok v roce i

CP – součet všech peněžních toků

IN – počáteční investovaný výdaj (Scholleová, 2017, s. 124)

1.4.1.2 Průměrné roční cash flow

Průměrný peněžní tok plynoucí z investice za 1 rok:

$$\boldsymbol{\emptyset CF = \frac{CP}{n}} \qquad [\boldsymbol{K}\text{č}]$$

n – počet let životnosti investice (Scholleová, 2017, s. 124)

1.4.1.3 Průměrná roční návratnost

Vyjádření, kolik procent z investované částky se průměrně ročně vrátí:

$$\boldsymbol{\emptyset CF = \frac{\emptyset CP}{IN}} \qquad [\boldsymbol{K}\text{č}]$$

(Scholleová, 2017, s. 125)

1.4.1.4 Doba návratnosti

Dosazení do obecného vzorce, kde je hodnota investice dělená průměrným ročním cash flow, poskytuje zkreslené informace právě proto, že kalkuluje s průměrnou hodnotou budoucích příjmů a zkracuje tak dobu návratnosti, jelikož příjmy na počátku investice bývají výrazně nižší (Scholleová, 2017, s. 125).

Výpočet doby návratnosti je tedy nejvěrnější v případě, kdy jsou postupně načítány očekávané peněžní příjmy snížené o výdaje v jednotlivých letech. Pro přehlednost je vhodné použít následující tabulku (Scholleová, 2017, s. 125):

Tabulka č. 2 - Doba návratnosti (zdroj: Scholleová, 2017)

rok	Cash flow (v tis. Kč)	Kumulovaná cash flow (tis. Kč)

1.4.2 Dynamické metody hodnocení investice

Tyto metody eliminují jeden ze závažných nedostatků doby úhrady spojený s časovou hodnotou peněz. Hodnota určité částky vydané či získané dnes se v čase mění. Je ovlivňována zejména **inflací**, která postupně snižuje kupní sílu peněžní jednotky. V potaz jsou brány také **oportunitní náklady**, tedy náklady alternativní příležitosti, které jsou chápány jako ušlý výnos, o něž se investor připravil tím, že prostředky nepoužil na druhou nejlepší příležitost. Investor také kalkuluje s **nejistotou budoucích příjmů**, kdy příjmy časově vzdálené jsou méně jisté, než příjmy časově bližší. Není tedy možné sčítat dohromady příjmy a výdaje realizované v různých časových obdobích, je potřeba je přepočíst. Přepočtené hodnoty jsou označovány jako *současné* a proces přepočtu jako *diskontování*. (Fotr a Souček, 2011, s. 73)

1.4.2.1 Metoda čisté současné hodnoty (NPV = Net Present Value)

Porovnání současných hodnot příjmů a výdajů z investice. Příjmy a výdaje jsou zde diskontovány podnikovou diskontní sazbou, která je nejlépe odhadnutelná pomocí WACC podniku (Scholleová, 2011, s. 132).

$$\boldsymbol{NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+WACC)} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + .. + \frac{CF_n}{(1+WACC)^n}}$$

$$\boldsymbol{= -IN + \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}}$$

IN – počáteční investiční výdaj

CF_i – peněžní tok v roce i

n – počet let

WACC – vážené náklady na kapitál

Výsledná hodnota **NPV** by měla vyjít kladná a co nejvyšší, neboť značí, kolik peněz nad investovanou částku získá podnik navíc. Investice se zápornou čistou současnou hodnotou bývají zamítnuty (Scholleová, 2011, s. 132).

1.4.2.2 Vnitřní výnosové procento (IRR = Internal Rate of Return)

Kvantifikace IRR, tedy vnitřní míry výnosnosti diskontovaného peněžního toku, je založena na výpočtu NPV. Cílem je zjistit výnosovou míru ***i [%]*** při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná vynaloženým kapitálovým výdajům. Jde tedy o výnosovou míru projektu, kdy **NPV = 0** (Zinecker, 2006, s. 62).

Hodnota IRR se určuje postupným dosazováním nebo na základě jednoduché lineární interpolace.

$$\boldsymbol{IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} \times (\mathrm{i}_v - i_n)} \quad [\%]$$

NPV_n – čistá současná hodnota při nižší diskontní míře (kladná)

NPV_v – čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře (záporná)

i_n – nižší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti)

i_v – vyšší hodnota diskontní míry (požadované výnosnosti)

Za přijatelné projekty lze považovat ty, kde výsledná hodnota IRR převyšuje požadovanou míru výnosnosti. V případě porovnávání více variant platí, že výhodnější je varianta vykazující vyšší hodnotu IRR. (Zinecker, 2006, s. 62)

1.4.2.3 Index rentability

Tento ukazatel představuje poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Užitečný je zejména v případě, má-li podnik na výběr z více projektů, ale kapitálové výdaje jsou omezeny a nelze tedy všechny realizovat, ačkoli mají kladnou čistou současnou hodnotu. Index rentability ukáže, který projekt přináší nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků.

$$\boldsymbol{PI = \frac{SHP}{SHK}}$$

Investici lze přijmout, je-li výsledná hodnota PI > 1. (Zinecker, 2006, str. 61)

1.4.3 Stanovení podnikové diskontní míry

Při hodnocení investice je nutné zohlednit také náklady na užitý kapitál a porovnat, zdali přináší kýžený výnos vzhledem k těmto nákladům v dostatečné míře. (Scholleová, 2017, s. 61)

1.4.3.1 Financování vlastním kapitálem

V případě, že společnost financuje celou investici vlastním kapitálem, měla by přinést minimální výnos alespoň ve výši dividend, oportunitních nákladů, nebo výnos stanovený specifickými metodami, jako například:

- model CAPM (Capital Assets Pricing Model)
- model ATP (Arbitrage Pricing Theory)
- stavebnicový model (Synek, 2016)

1.4.3.2 Financování cizím kapitálem

Pokud podnik financuje investici čistě cizím kapitálem, pak by měl dosahovat výnosnosti alespoň ve výši úroku po zohlednění daňového štítu, který za zapůjčení cizího zdroje platí, jinak by byl ztrátový. (Synek, 2016, s. 297)

1.4.3.3 Kombinované financování

Financuje-li podnik část investičních nákladů z vlastních a část z cizích zdrojů, stanovuje pak dle jednotlivých kapitálových složek průměrné náklady na kapitál. Kapitálová složka v případě akciové společnosti je základní kapitál, preferenční akcie, různé druhy dluhů a zadržený zisk. Všechny tyto složky jsou v rozvaze na straně pasiv (Scholleová, 2017, s. 65-66).

Pomocí následujícího vzorce lze zjistit, kolik procent z užívaného vlastního i cizího kapitálu stojí podnik právě tato kombinace kapitálu. Z výpočtu může vyplynout podnět k optimalizaci zvolených zdrojů financování (Scholleová, 2017, s. 65-66).

Vážené náklady na kapitál (WACC = Weight Average Cost of Capital)

$$\boldsymbol{WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}}$$

Kde: $\mathbf{r_d}$ – úroková míra

t – sazba daně z příjmů

D – úročený cizí kapitál

$\mathbf{r_e}$ – požadovaný procentní výnos vlastního kapitálu

E – vlastní kapitál

C – celkový zpoplatněný kapitál; **C=D+E** (Scholleová, 2017, s. 65-66)

1.5 ANALÝZY PODNIKU

1.5.1 SLEPT analýza

Tato analýza zkoumá a hodnotí externí faktory a jejich možný vliv na projekt. Mapuje stávající stav a snaží se předjímat budoucí vývoj. Zaměřuje se na následujících pět oblastí:

- **S**ocial – sociální
- **L**egal – legislativní
- **E**conomie – ekonomické
- **P**olicy – politické
- **T**echnology – technologické (Ježková, 2013, s. 37)

1.5.1.1 Sociální a demografické prostředí

Zde hraje roli například úroveň vzdělání, či stáří obyvatelstva. Hrozby i příležitosti se v tomto prostředí odvíjí od spotřebitelského chování zákazníků a změn v jejich sociálním chování. Současným trendem je příkladně úsilí o zlepšování životního prostředí (Srpová, 2011, s. 163).

1.5.1.2 Politické a legislativní prostředí

Politická i následná legislativní rozhodnutí mohou mít významný vliv na daný obor, či dokonce na celý sektor podnikání, například změny v daňové politice. Obecně je důležité sledovat politické dění i stabilitu současné vlády. Ta ovlivňuje legislativní prostředí, tedy různé regulace ze strany státu či EU (Srpová, 2011, s. 163).

1.5.1.3 Ekonomické prostředí

Hodnocení je prováděno pomocí makroekonomických indikátorů. K nejdůležitějším patří například **úroková míra**, jejíž růst by mohl negativně ovlivnit kapitálové náklady, **míra inflace**, která může zkreslit odhadovanou návratnost investice, **míra ekonomického růstu**, jehož pokles může vést ke snížení spotřeby a vést tak k nižším ziskům (Srpová, 2011, s. 164).

1.5.1.4 Technologické okolí

Je třeba pečlivě určit a sledovat, jak rychle se v daném odvětví odehrávají změny v technologii a zdali probíhá technický vývoj. V některých oborech je míra

technologických změn zanedbatelná, výroba je založena na tradičních postupech a zásah do nich by mohl mít spíše negativní efekt. Proti tomu jsou obory, kde se tempo technologických změn zrychluje a výrobky rychle zastarávají. Tyto oboru vyžadují sledování nejnovějších postupů, jelikož neznalost může být značnou konkurenční nevýhodou. (Srpová, 2011, s. 164)

1.5.1.5 Světové okolí

Již i lokální firmy ovlivňuje postupující rozvoj globalizace, v současnosti patří mezi klíčové země skupiny BRICS (Brazílie, Rusko, Indie, Čína, Jihoafrická republika) – země s největším potenciálem růstu. Hrozbou mohou být případné epidemie, války, terorismus i jiná hůře předvídatelná neštěstí, které nutí firmy přemýšlet o preventivních opatřeních. (Srpová, 2011, s. 165)

1.5.2 Porterův model pěti sil

Americký ekonom Michael Porter identifikoval síly, které působí na firmu a přináší jí hrozby nebo příležitosti. Jejich intenzita a směr ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti (Srpová, 2011, s. 165). Jde o tyto síly:

- **Potencionální konkurenti** – čím nižší jsou náklady na vstup do odvětví, tím vyšší je riziko, že se na trhu snadno objeví noví konkurenti
- **Rivalita mezi stávajícími firmami** – vyskytuje se v mnoha oblastech, nejčastěji cenová. Záleží rovněž na podílech firem na trhu (konkurence, monopol, oligopol).
- **Smluvní síla kupujících** – odvíjí se dle jejich struktury. Klíčové je v jakých objemech realizují nákupy, jestli a jaké mají konkurenční nabídky, či zdali si dokonce vstupy nemohou vyrábět sami.
- **Smluvní síla dodavatelů** – dodavatelé mají větší sílu, pokud neexistuje či existuje jen málo dodávaných substitutů, činnost firmy není pro dodavatele existenčně důležitá, ba dokonce může dojít k jejich vertikální integraci.
- **Hrozba substitučních produktů** – mohou-li se vytvořit blízké substituty k produktu firmy. Obvykle zapříčiňuje cenovou konkurenci (Srpová, 2011, s. 166).

K Porterovu modelu přidal americký inženýr Andrew Grove šestou sílu. Jde o **producenty komplementů**, tedy firmy, kde změna činnosti jedné ovlivní firmu druhou i naopak. Příkladem může být vzájemná vazba výrobců mobilních telefonů a mobilních operátorů. (Srpová, 2011, s. 167)

1.5.3 SWOT analýza

Jde o vhodný integrující nástroj strategické situační analýzy. Název se skládá z počátečních písmen **Strenghts** (silné stránky), **Weakness** (slabé stránky), **Oportunities**(příležitosti) a **Threats** (hrozby). Cílem je vytipovat v každé kategorii nejvýznamnější oblasti, pro přehlednost je vhodné jejich uspořádání do tabulky. Následně hledáme vzájemné vazby (Srpová, 2011).

1.6 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je základní dokument rozpracovávající možný rozvoj podniku. Plán definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení. Jedná se o taktický plán činnosti a zároveň o prostředek k získání potřebného kapitálu. Jeho externí úlohou je přesvědčit investory či věřitele o jeho rentabilitě, uvnitř podniku pak slouží jako nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit. Interní úlohou je tedy plánování výroby, prodeje, zásobování, využití nových technologií, lidských zdrojů apod. Pro tyto oblasti jsou tvořeny dílčí plány, a je nezbytné, aby tyto dílčí plány byly sladěné jako celek. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 192-193)

Business plány zpracovávají budoucí podnikatelé i již existující firmy v případě, že se chystají rozšířit své podnikání. Tento dokument jim má být nápomocný v počátcích při vytváření vhodných podmínek, později při řízení podnikatelských aktivit a pomocí něj také lze porovnat úspěšnost plánu, tedy jak se předpoklad liší od reality. (Červený, 2014, s. 1)

Fotr a Souček (2011 s. 382) požadují, aby byl podnikatelský plán stručný, přehledný, srozumitelný, aby jasně demonstroval výhody produktu i silné stránky firmy, avšak neopomíjel ani slabá místa a rizika projektu. Kvalitní zpracování podnikatelského plánu zvyšuje naději na jeho úspěch a snižuje nebezpečí neúspěchu, které by mohlo vážně ohrozit finanční stabilitu firmy, v krajním případě i její samotnou existenci.

1.6.1 Druhy podnikatelských plánů

1.6.1.1 Dle účelu využití

- **Business plán zpracovávaný pro existující firmu či začínajícího podnikatele** – zde se stává hlavním cílem **detailně naplánovat** celý proces na základě analýz včetně doprovodných plánů pro realizaci umožňujících kontrolu jeho plnění.
- **Business plán vytvořený s cílem získat partnera pro podnikání** – například fúzi dvou obchodních partnerů za účelem vytvoření silnější obchodní jednotky a získání tak lepšího postavení na trhu. Forma a struktura plánu bude významně ovlivněna požadavky získávaného partnera.
- **Business plán zpracovávaný pro banku, kde je hlavním motivem získání kapitálu** – některé banky požadují zpracování plánu přímo v jimi zadané struktuře, jiné se o vlastní plán příliš nezajímají, rozhodující je pro ně celková bonita klienta. (Červený, 2014, s. 8-9)

1.6.2 Struktura podnikatelského plánu

Požadavky na obsah a strukturu podnikatelského plánu nejsou závazně stanoveny, vždy záleží na konkrétních požadavcích toho, pro koho je plán tvořen. (Srpová, 2011, s. 14) V následujících bodech je znázorněna jedna z možných struktur podnikatelského plánu:

1.6.2.1 Titulní list a obsah

Podnikatelský plán by měl začínat titulním listem se obsahujícím základní údaje o společnosti. Pro přehlednost a snadnou orientaci následuje obsah s nadpisy první, druhé a třetí úrovně (Srpová, 2011, s. 15).

1.6.2.2 Shrnutí a základní východiska

V této části by měla být stručně avšak výstižně popsána společnost, její historie a důležité informace o činnosti od jejího založení a definování jejích cílů. Následovat by měla základní charakteristika výrobků, které jsou předměty výrobního programu a shrnutí finanční situace firmy (Synek a Kislingerová, 2015, s. 193).

1.6.2.3 Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence

Tato část obsahuje informace o jednotlivých druzích výrobků a jejich případných konkurenčních výhodách či unikátnosti a výrobním programu. Následuje charakteristika odvětví a předpoklad vývoje, velikost a trendy trhu a očekávaný tržní podíl. K tomu se pojí i mapování a odhad vývoje konkurence. Důležité je znát jejich tržní podíl, objem prodeje, výrobní kapacity, efektivnost, vývojové trendy a srovnání jejich výrobků (Synek a Kislingerová, 2015, s. 193).

1.6.2.4 Výrobní plán

Zahrnuje popis technologie výroby, rozsah a využití výrobních kapacit s ohledem na předpokládanou poptávku, zásobovací činnost orientovanou na optimální výši a strukturu zásob, informace o dodavatelích, ceny a skladové hospodářství (Synek a Kislingerová, 2015, s. 194).

Při plánování výroby je třeba znát **výrobní kapacitu**, tedy objem produkce, který může výrobní jednotka vyrobit za určitou dobu. (Synek, 2011, s. 259)

1.6.2.5 Finanční plán

Finanční plán představuje významnou část podnikatelského plánu a sehrává klíčovou roli při rozhodování o jeho realizaci. Zahrnuje potřebnou výši kapitálu a jeho struktury s ohledem na rizika, plánování struktury podnikového majetku, rozhodování o investicích a plánování likvidity. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 193-195)

1.6.2.6 Plán marketingu

Vyplývá z marketingové strategie firmy, obsahuje zejména plán vývoje cen, distribuce, výrobní politiky. Ceny je nutno plánovat velmi obezřetně a brát v úvahu co nejširší souvislosti, jelikož dopady cenové politiky mají značný vliv na konkurenceschopnost, rentabilitu a velikost tržního podílu (Synek a Kislingerová, 2015, s. 194).

1.6.2.7 Přílohy

Zde je možné uvést další doplňující informace a dokumenty pojící se k podnikatelskému záměru, jako například: účetní výkazy, výsledky průzkumů trhu, výkresy výrobků atd. (Fotr a Souček, 2011, s. 382).

1.7 RIZIKA PROJEKTU

Riziko je chápáno jako negativní odchylka od cíle a má nepříznivý dopad na společnost. Ta by měla na základě analýz brát v potaz pravděpodobnost, s jakou riziková situace nastane, zdali je ovlivnitelná, či nikoli, a učinit možná preventivní opatření, která pomohou ke snížení významnosti rizika (Srpová, 2011, s. 31-32). Hrozby mohou vycházet jak z interního, tak z externího prostředí společnosti. Je-li investice financována úvěrem, banka při posuzování úvěru klade značný důraz na schopnost společnosti vypořádat se s riziky. Mezi nejčastější zdroje rizik patří například: změny požadavků, nedostatečná kvalifikace týmu, či chybné vymezení kompetencí (Srpová, 2011, s. 138-139).

1.7.1 Struktura řízení rizik

- **Reálná zkušenost z úspěšných minulých aktivit** – společnost aplikuje poznatky z již realizovaných investičních projektů
- **Předpoklad budoucího stavu** – tvorba ekonomických modelů a simulace vývoje a možných změn v ekonomice
- **Užití komparace a transferu znalostí** – porovnání dvou či více subjektů pohybujících se ve stejném oboru a zohlednit jejich poznatky (Srpová, 2011, s. 138-139)

1.8 DLOUHODOBÝ MAJETEK Z POHLEDU ÚČETNICTVÍ

Dlouhodobý majetek zahrnuje stálá (fixní) aktiva s dobou použitelnosti delší než 1 rok, která se během své doby životnosti postupně opotřebovávají a přináší podniku dlouhodobě ekonomický prospěch. Dělí se na **hmotný, nehmotný** a **finanční.** Některé druhy majetku mohou být i záměrně drženy za účelem jejich zhodnocování, podnik v nich může mít uložen volný kapitál. V rozvaze se nachází na straně aktiv, kde se nachází také kumulované odpisy z jednotlivých let tzv. oprávky. Rozdílem pořizovací ceny a hodnoty oprávek získáme zůstatkovou cenu majetku. (Brychta, 2019)

Za dlouhodobý majetek lze v souladu s § 7 Vyhlášky č. 500/2002 Sb. klasifikovat:

- **Dlouhodobý nehmotný majetek**
  - nehmotné výsledky výzkumu a vývoje
  - software

- ocenitelná práva
- goodwill
- povolenky na emise
- preferenční limity

- **Dlouhodobý hmotný majetek**
  - pozemky
  - stavby
  - hmotné movité věci a jejich soubory
  - pěstitelské celky trvalých porostů
  - dospělá zvířata a jejich skupiny
  - jiný dlouhodobý hmotný majetek (Vyhláška č. 500/2002 Sb.)

Pro zařazení položky do DNM nebo DHM musí dojít k překročení stanovené výše hodnoty ocenění, které si stanoví účetní jednotka ve vnitropodnikové směrnici. Bez ohledu na výši ocenění lze za DNM považovat goodwill, povolenky na emise a preferenční limity. Za DHM lze bez ohledu na výši ocenění považovat pozemky, stavby, předměty z drahých kovů a jiný DHM dle zmíněného § 7 Vyhlášky č. 500/2002 Sb. (Chalupa, 2020, s. 58-63).

1.8.1 Pořízení

Forma pořízení dlouhodobého majetku je rozhodující pro jeho správné ocenění a techniku účtování. Majetek lze pořídit:

- koupí
- vytvořením vlastní činností
- nabytím práv k výsledkům duševní tvořivé činnosti
- vkladem přijatým od jiné osoby
- převodem dle zvláštních právních předpisů
- v případě fyzických osob přeřazením z osobního užívání do podnikání (Chalupa, 2020, s. 65)

1.8.2 Oceňování

Přiřazování hodnoty jednotlivým položkám dlouhodobého majetku je důležité pro posouzení finanční situace účetní jednotky a pro finanční analýzu. Při tomto procesu

musí účetní jednotka ctít princip věrného a poctivého obrazu stavu majetku a musí dodržovat zákonná ustanovení dle ZoÚ a vnitropodnikového účetnictví (Brychta, 2019).

Tabulka č. 3 - Typy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování dle Brychta, 2019)

Typ dlouhodobého majetku	Způsob ocenění
DNM a DHM externě pořízený	pořizovací cena
DNM a DHM vytvořený vlastní činností	vlastní náklady
DFM (majetkové a dluhové cenné papíry)	pořizovací cena
Pohledávky v podobě poskytnutých záloh a závdavků na DM	jmenovitá hodnota
DM nabytý bezúplatně	reprodukční pořizovací cena
DNM a DHM vytvořený vlastní činností, jehož vlastní náklady nelze zjistit, nebo jsou vyšší než reprodukční pořizovací cena	reprodukční pořizovací cena

Pořizovací cena zahrnuje cenu, za kterou byl majetek pořízen a náklady spojené s pořízením. Náklady, které jsou součástí ocenění majetku, jsou uvedeny v § 47 a 48 VPU.

Vlastní náklady jsou přímé i nepřímé přiřaditelné náklady vztahující se k výrobě. Jde tedy například o materiál, mzdy, zakoupené služby, či náklady režijní povahy.

Reprodukční pořizovací cena je cena, za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy je o něm účtováno. Používá se spíše výjimečně. (Brychta, 2019)

Ocenění majetku zahrnuje rovněž i náklady vynaložené do doby uvedení majetku do stavu způsobilého k užívání a náklady související s pořízením jako například:

- ✓ náklady na přípravu a zabezpečení pořizovaného majetku (př.: odměny za poradenské služby, správní poplatky, expertizy…)
- ✓ náklady na průzkumné, geologické, geodetické a projektové práce včetně variantních řešení, terénní úpravy, clo, montáž
- ✓ náklady na vyřazení stávajících staveb nebo jejich částí v důsledku nové výstavby
- ✓ úroky z úvěru či zápůjčky (pokud tak ÚJ rozhodne)

- ✓ licence, patenty a jiná práva užitá při pořizování majetku (Chalupa, 2020, s. 66-67)

Součástí ceny pořizovaného majetku však nejsou zejména:

- × náklady na údržbu a opravy majetku po zařazení do užívání
- × kurzové rozdíly
- × smluvní úroky a úroky z prodlení
- × zaškolení pracovníků
- × náklady na vybavení majetku zásobami (Chalupa, 2020, s. 68)

1.8.3 Zařazení majetku do užívání

Dle účetních předpisů je nutno majetek před zahájením jeho odpisování uvést do stavu způsobilého k užívání a tímto okamžikem se pořízené aktivum stává dlouhodobým majetkem. Tento okamžik je rozhodný rovněž pro zahájení odpisování. Způsobilostí k užívání se rozumí dokončení věci a splnění technických funkcí a povinností stanovených zvláštními právními předpisy. K majetku v tomto okamžiku lze přistupovat jako k dokončenému, plnohodnotnému a je možné zahájit jeho provoz (Chalupa, 2020, s. 74).

1.8.4 Evidence dlouhodobého majetku

Evidence je vedena na základě pravidel, která stanovuje vnitropodniková směrnice. Ta by měla určovat vymezení dlouhodobého majetku, odpisové plány pro účetní a daňové odpisy, tvorbu a čerpání rezerv, tvorbu a rušení opravných položek a provádění inventarizace majetku. Dále je vhodné zde specifikovat způsob oceňování majetku a postupy účtování (Brychta, 2019).

1.8.4.1 Účetní odpisy

Účetní odpisy nepřímo vyjadřují trvalé snížení hodnoty majetku během jeho užívání. Bývají nejčastěji *časové*, které mohou být lineární či zrychlené, nebo odpisy *výkonové*, které se stanovují dle počtu výkonových hodin či objemu produkce (Chalupa, 2020, s. 80)

1.9 DLOUHODOBÝ MAJETEK DLE ZDP

Dlouhodobý majetek je definován v § 26 ZDP (Zákon č.586/1992 Sb.), a výrazně se shoduje s definicí hmotného majetku dle účetních předpisů, avšak zahrnuje užší spektrum majetku. Jde například o hmotné movité věci, jejichž pořizovací cena nepřekročí stanovený limit dle ZDP, překročí pouze limit stanovený vnitropodnikovou směrnicí (Chalupa, 2020, s. 64).

Hmotným movitým majetkem se dle § 26 ZDP rozumí:

a) samostatné hmotné movité věci nebo jejich soubory se samostatným technickoekonomickým určením, jejichž vstupní cena dle § 29 je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než 1 rok
b) budovy, domy a jednotky
c) stavby, s výjimkou:
    1. provozních důlních děl
    2. drobných staveb na pozemcích určených k plnění funkcí lesa, sloužících k zajišťování provozu lesních školek či k myslivosti se zastavěnou plochou do 30 m^2 a výškou do 5 metrů
    3. oplocení sloužící k zajišťování lesní výroby a myslivosti, které je drobnou stavbou
d) pěstitelské celky trvalých porostů s dobou plodnosti přesahující 3 roky
e) dospělá zvířata a jejich skupiny, jejichž vstupní cena dle § 29 je vyšší než 40 000 Kč
f) jiný hmotný majetek vymezený v odst. 3, jako například technické zhodnocení, technické rekultivace, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak atd. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

1.9.1 Daňové odpisy

Daňové odpisy z hmotného majetku lze uplatňovat dle ZDP podle § 30, 30a, 30b, 31 nebo § 32. Poplatník v prvním roce odpisování zatřídí hmotný majetek do odpisových skupin dle přílohy č. 1 k ZDP. Odpisy jsou zaokrouhlovány na celé koruny nahoru. V současné době je majetek roztříděn do 6 skupin a doba odpisování činí minimálně (Zákon č. 586/1992 Sb.):

Tabulka č. 4 - Roční odpisová sazba zvýšená v 1. roce odpisování (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019)

Odpisová skupina	Doba odpisování	Příklady hmotného majetku
1	3 roky	skot, většina nástrojů a nářadí, počítače, faxy...
2	5 let	automobily, většina strojů a zařízení, autobusy, nábytek...
3	10 let	ocelové konstrukce, trezory, výtahy, skleníky...
4	20 let	budovy ze dřeva, oplocení, sila, trubní a elektrické vedení ...
5	30 let	většina staveb, byty a nebytové jednotky...
6	50 let	budovy hotelů, administrativní budovy, obchodní a kulturní domy…

1.9.1.1 Daňové odpisy rovnoměrné

U rovnoměrného odpisování jsou jednotlivým odpisovým skupinám přiřazeny maximální roční odpisové sazby. Poplatník může uplatňovat i nižší roční sazby a tím si prodloužit dobu odpisování (Vychopeň, 2019, s. 342).

Tabulka č. 5 - Roční odpisová sazba dle § 31 (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019)

§ 31 ZDP	**Maximální roční odpisová sazba**		
odpisová skupina	**roční odpisová sazba v prvním roce odpisování**	**roční odpisová sazba v dalších letech odpisování**	**roční odpisová sazba pro zvýšenou vstupní cenu**
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2

Výše ročních odpisů je počítána jako vstupní cena násobena příslušnou odpisovou sazbou, dělená 100. U zvýšené vstupní ceny je užívána stejná sazba v roce zvýšení i v dalších letech (Vychopeň, 2019, s. 342).

Zvýšený odpis v prvním roce odpisování

Poplatník, který si pořídil nový hmotný majetek, který byl u předchozího vlastníka evidován jako zboží a nebyl tudíž zařazen do užívání, má možnost za stanovených podmínek uplatnit v prvním roce odpisování zvýšený odpis. Aby bylo zachováno odpisování do výše vstupní ceny, odpisy v dalších letech budou úměrně nižší. Odpis je možno navýšit o (Vychopeň, 2019, s. 344):

- **10 %** u poplatníka, který je prvním odpisovatelem majetku zatříděného do skupin 1 až 3 s výjimkou hmotného majetku uvedeného v § 31 odst. 2, 3 a 5. Jedná se například o letadla, která nejsou užívána provozovateli letecké dopravy na základě vydané koncese nebo osobní automobily, které nejsou využívány provozovateli silniční motorové dopravy, provozovateli taxislužby apod.
- **15 %** u poplatníka, který je prvním odpisovatelem zařízení pro čištění a úpravu vod
- **20 %** u poplatníka, jehož příjmy plynuly z více než 50 % z lesní či zemědělské výroby, který je prvním odpisovatelem stroje pro zemědělství a lesnictví (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Zde je poté přehled jednotlivých ročních odpisových sazeb:

Tabulka č. 6 - Roční odpisová sazba zvýšená v 1. roce odpisování (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019)

§ 31 ZDP	Roční odpisová sazba (ROS)			
Zvýšení odpisu v prvním roce o:	**Odpisová skupina**	**ROS v prvním roce odpisování**	**ROS v dalších letech odpisování**	**ROS pro zvýšenou vstupní cenu**
10%	1	30	35	33,3
	2	21	19,75	20
	3	15,4	9,4	10
15%	1	35	32,5	33,3
	2	26	18,5	20
	3	19	9	10
20%	1	40	30	33,3
	2	31	17,25	20
	3	24,4	8,4	10

Samotný výpočet odpisu dle § 31 je potom prováděn podle vzorců:

$$\boldsymbol{RO = \frac{VC \times ROS\ v\ prvním\ roce\ odpisování}{100}}$$

$$\boldsymbol{RO = \frac{VC \times ROS\ \ v\ dalších\ letech\ odpisování}{100}}$$

$$\boldsymbol{RO = \frac{VC \times ROS\ pro\ zvýšenou\ vstupní\ cenu}{100}}$$

Kde: **RO** – roční odpis

VC – vstupní cena

ROS – roční odpisová sazba (Vychopeň, 2018, s. 334-336)

1.9.1.2 Daňové odpisy zrychlené

Pro zrychlený způsob odpisování jsou skupinám pevně přiřazené koeficienty. Zde nelze použít nižší koeficient a prodloužit tak dobu odpisování. Zrychlený odpis v praxi znamená, že se větší část vstupní ceny dostane rychleji do daňových výdajů, avšak do úplného odepsání majetku uplyne zpravidla stejná doba. Také zde je možné použít zvýšení v prvním roce o 10, 15 nebo 20% za identických podmínek jako u odpisů rovnoměrných (Vychopeň, 2019, s. 344-347).

Tabulka č. 7 - Roční odpisová sazba dle § 32 (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019)

§ 32 ZDP	Koeficient pro zrychlené odpisování		
odpisová skupina	**koeficient v 1. roce odpisování**	**koeficient v dalších letech**	**koeficient pro zvýšenou zůstatkovou cenu**
1	3	4	3
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

Odpis vychází nejprve ze vstupní ceny, v dalších letech potom z ceny zůstatkové či zvýšené zůstatkové a výpočet je prováděn dle příslušného z následujících vzorů:

$$\boldsymbol{RO = \frac{VC}{K_1}}$$

$$\boldsymbol{RO = \frac{2 \times ZC}{K_2 - POL}}$$

Kde: **RO** – roční odpis

VC – vstupní cena

K_1 – koeficient v prvním roce odpisování

ZC – zůstatková cena

K_2 – koeficient v dalších letech odpisování

POL – kolik let již bylo odpisováno (Vychopeň, 2018, s. 337)

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní firma: **ALFUN a.s.**

Datum zápisu: **18. 01. 1999**

Spisová značka: **2732 B, Krajský soud v Ostravě**

Sídlo: **Bruntál, Zahradní 1610/40, PSČ 792 01**

Identifikační číslo: **25828649**

Právní forma: **akciová společnost**

Předmět podnikání: **výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

Základní kapitál: **13 500 000 Kč, splaceno 100%**

Statutární orgán: **Ing. Václav Jízdný – předseda představenstva**

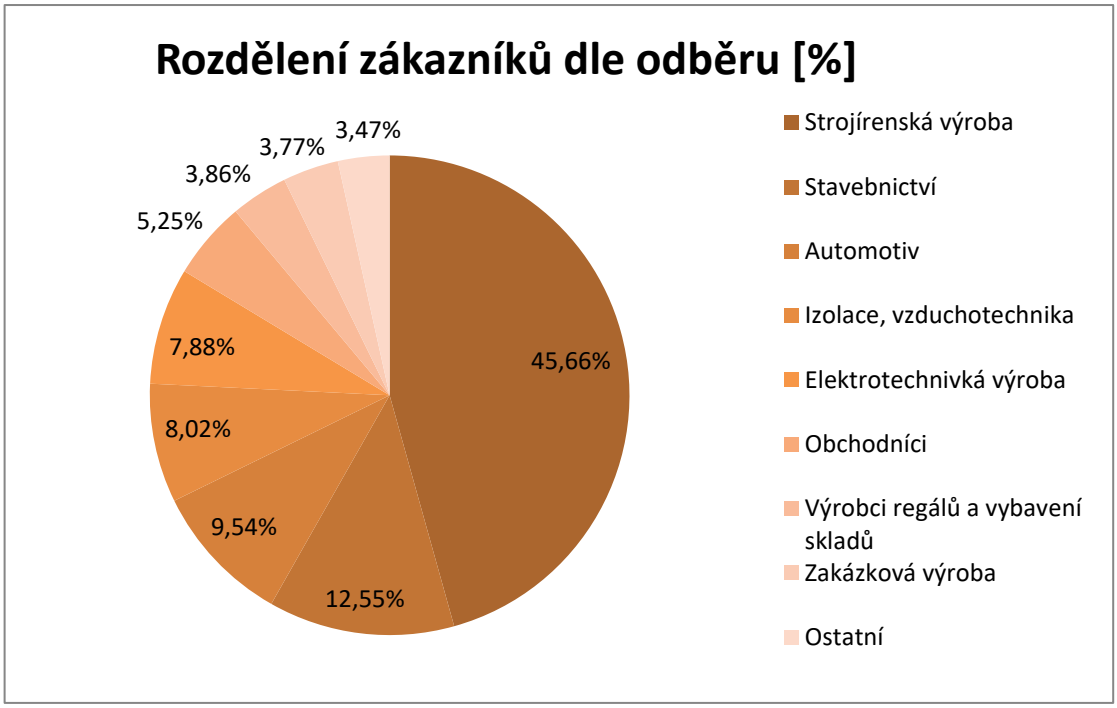
2.1.1 Historie a současnost společnosti

Společnost byla založena v roce 1999 a hlavní náplní podnikatelské činnosti se stal obchod s hliníkem a jeho slitinami. Postupem času byl sortiment rozšířen, v současnosti společnost nabízí podélné a příčné dělení hliníku, oceli, nerez oceli a mědi, dodávky hliníkových desek, profilů a tyčí a s tím spojené služby v oblasti materiálového poradenství, zajištění logistiky, certifikáty a atesty. Svým zaměřením dokáže uspokojit požadavky malých i velkých zákazníků.

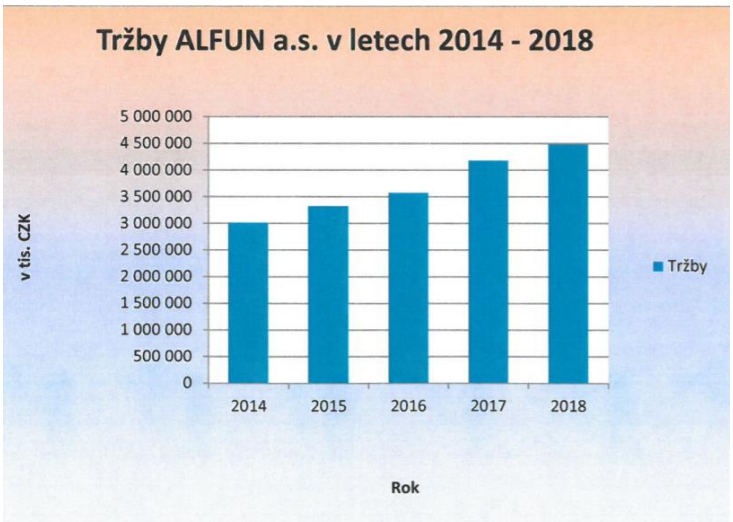
Dnes je společnost moderním evropským servisním centrem s hlavním sídlem v Bruntále, dvěma logistickými centry v Praze a v Českých Budějovicích. Na slovenské a maďarské zákazníky cílí prostřednictvím sesterských společností v daných státech, a to ve slovenské Seredi a maďarském Székesfehérváru, kde probíhá i část výroby, avšak klíčovým centrem zůstává stále Bruntál. Dále má obchodní zastoupení v Rakousku a Polsku a stává se významným evropským hráčem ve svém oboru. (Alfun.cz)

2.1.2 Zákazníci

Hlavními odběrateli společnosti jsou průmyslové podniky zejména z oblasti strojírenství, stavebnictví a automobilového průmyslu. Převážná část produkce je odebírána tuzemskými zákazníky, export v současné době tvoří 30 %. Zboží je exportováno zejména do blízkých států, jako je Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Polsko. Tržby společnosti v jednotlivých letech narůstají.



Graf č. 1 - Rozdělené zákazníků dle odběru [%] (zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti)



Graf č. 2 - Grafy vývoje tržeb Alfun a.s. v letech 2014-2018 (zdroj: výroční zpráva Alfun a.s. 2018)

2.2 SLEPT analýza

2.2.1 Sociální oblast

V současné době je Česká republika státem s nejnižší nezaměstnaností v EU. Dle údajů Eurostat z února 2020 dosahuje nezaměstnanost hodnoty pouhých 2,0 % (Eurostat, 2020). V ČR má poměr nezaměstnaných od roku 2014 obecně klesající tendenci a je zde ve většině krajů více volných pracovních míst než nezaměstnaných dosažitelných uchazečů, tedy osob mezi 15-64 lety, kteří mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání. Společnost ALFUN a.s. se nachází v Moravskoslezském kraji, který dlouhodobě čítá nejvyšší nezaměstnanost z krajů ČR. Ke konci roku 2019 zde bylo evidováno na 16 000 volných pracovních míst a přes 37 000 uchazečů. Nezaměstnanost v kraji dosahovala 4,44 %, avšak proti předcházejícím rokům vykazuje klesající tendenci. Průměrně připadá na jedno pracovní místo v kraji 2,3 uchazeče, v městě Bruntál dokonce 2,5. Poměr nezaměstnaných žen a mužů je vyrovnaný. Co se týká vzdělání, většinu nezaměstnaných tvoří osoby s nejnižším vzděláním, tedy základním nebo středoškolským bez maturity. (ČSÚ, 2020)

Společnost je velmi progresivní a stále nabírá nové zaměstnance, potýká s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů, zejména středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, pro něž mnohdy není Bruntál dostatečně atraktivní lokalita a raději se drží ve větších městech.

Odlivu mladých lidí z regionu se snaží zabránit ve spojení s dalšími bruntálskými podniky a městem Bruntál, které ve spolupráci s bruntálskými středními školami vytvořilo jedinečný projekt „Společně za vizí budoucna“. Tento marketingový projekt má za cíl ukázat mladým lidem atraktivnost lokality i nesčetné možnosti, které Bruntál nabízí. (mubruntal.cz, 2020)

V současné době lze očekávat obrat situace v důsledku celkového úbytku pracovních míst a nárůstu nezaměstnanosti.

2.2.2 Legislativní oblast

V legislativní oblasti nevyvstává nutnost zavedení žádných nových opatření, jelikož podobná strojní zařízení jsou již společností vlastněna. Alfun a.s. se řídí zákony platnými na území České republiky a EU. Dále se řídí zejména normami:

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO TS16949
- OHSAS 18001
- ROHS III
- REACH

Svým zákazníkům musí dle jejich požadavků dokládat certifikáty týkající se zdravotní nezávadnosti produktů, radioaktivity, hořlavosti apod.

Příznivou zprávou je schválení balíčku daňových změn, které mají zmírnit nepříznivé ekonomické dopady pandemie na podnikatele a společnosti. Ti tak v případě, že v letošním roce budou generovat ztrátu, budou si moci o tuto ztrátu snížit hospodářský výsledek za loňský rok a požádat o vrácení daně. Schváleny jsou rovněž úlevy na dani silniční u vozidel s maximální povolenou hmotností nad 3,5 tuny. Sazba je snížena o 25 % a změna se projeví již od počátku roku 2020 (MF ČR, 2020).

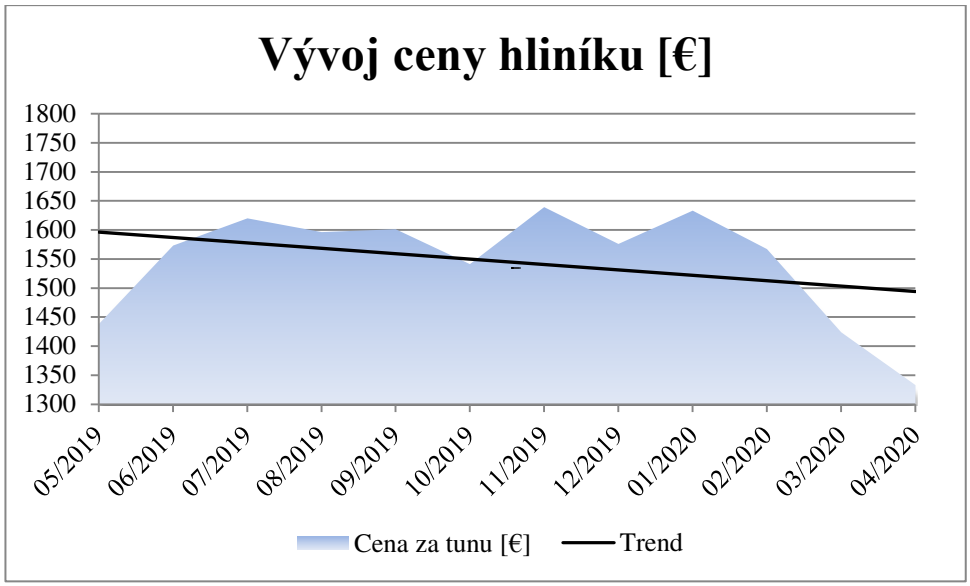
2.2.3 Ekonomická oblast

Český průmysl zaměstnává 38 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Průmyslová produkce v ČR vykazuje od poloviny roku 2019 klesající tendenci. Pokles ještě více prohloubilo propuknutí pandemie koronaviru, který zasahuje postupně celý svět. Mimořádná opatření vyhlášená v rámci zamezení šíření viru mají negativní dopad na mezinárodní obchod, služby i výrobu a dochází k celkovému zpomalení trhu. (MPO, 2020).

Zahraniční dodavatelé zejména ze států, kde propukla pandemie ve větším rozsahu, jsou nuceni omezovat či přerušovat výrobu z důvodů ošetřování rodiny nebo karantény. Dochází tak k poklesu objednávek i k obtížím se získáváním některých vstupních surovin. Italská vláda dokonce vzhledem k vážnosti situace ode dne 22. 03. do 03. 04. 2020 rozhodla o úplném přerušení výroby v podnicích, jejichž výrobky nejsou bezpodmínečně nutné a nepostradatelné. Omezení rovněž hlásí i Francie. Značné problémy činí doprava ze zemí mimo EU. Komplikovaná je rovněž logistika v rámci EU a Schengenského prostoru. Mnozí řidiči mezinárodní kamionové dopravy musí do povinné dvoutýdenní karantény, na hranicích se tvoří kilometrové kolony v důsledku kontrol. Alternativou může být v některých případech doprava železniční (Alfun.cz, 2020).

Index nákupních manažerů (PMI), který mapuje ekonomickou aktivitu, zaznamenává v dubnu v rámci eurozóny významný propad na 13,6 bodů. Úroveň indikátoru je tedy významně pod hranicí 50 bodů, která značí hranici mezi růstem a poklesem ekonomiky. V květnu je situace již příznivější a PMI činí v rámci eurozóny 30,5 bodů. Znamená to tedy, že ekonomická aktivita v eurozóně stále klesá, ale tempo poklesu je pomalejší. (kurzy.cz, 2020)

Co se týká nákupu materiálu, hliníkové slitiny jsou obchodovány na londýnské burze kovů (London Metal Exchange), která zprostředkovává většinu obchodů s průmyslovými kovy. Zde obchodován dle aktuálního kurzu, tzv. LME (sroty.cz, 2020). Spolu s náklady na přepracování tvoří výslednou cenu, za níž je hliník společností nakupován od slévárenských společností. Kurz hliníku se v posledních třech letech pohybuje převážně mezi 1500 € až 1900 € za 1 tunu, v dubnu roku 2018 dokonce přesáhla hodnotu 2000 €, avšak jen na krátký čas. Od června roku 2018 vykazuje klesající trend, spěje ke své pomyslné dolní hranici. Následkem opatření v boji proti pandemii klesá v únoru roku 2020 pod hranici 1500 € a v polovině dubna se kurz pohybuje okolo 1350 € a vykazuje stále klesající trend. V časovém horizontu minimálně půl roku nelze očekávat výrazný nárůst ceny, ekonomika je vlivem restriktivních opatření značně zpomalená. Graf zobrazuje vývoj ceny hliníku za poslední rok. (kurzy.cz, 2020)



Graf č. 3 - Vývoj ceny hliníku (zdroj: vlastní zpracování dle kurzy.cz)

Pokles ceny hliníku pro společnost není příznivý, znamená pokles hodnoty jejích stávajících zásob, které v minulosti nakoupila dráž. Proto se snaží materiál odebírat průběžně a kopírovat tak křivku vývoje kurzu, aby se vyhnula zbytečným ztrátám, které by mohly vzniknout z chybných spekulací.

ČNB očekává, že následkem koronavirové krize dojde k silné recesi, která bude trvat již po zbytek celého roku. Domácí měna aktuálně slábne, což je příznivá zpráva pro export. Míra inflace od roku 2016 převážně narůstá a v listopadu roku 2019 přesáhla hranici 3,0 %. ČNB v rámci stabilizačních opatření snížila základní úrokové sazby v březnu o 1,25 procentního bodu a v květnu o dalších 0,75 procentního bodu. (ČNB, 2020).

Tabulka č. 8 - Vývoj inflace (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace	0,7%	2,5%	2,1%	2,8%	~ 3%

2.2.4 Politická oblast

Politická situace v zemích, kde společnost působí, je kromě pandemie a jejích důsledků ovlivněna sankcemi proti Rusku, nejistotami vyplívajícími z Brexitu, obchodními spory EU s USA a již předchozím zpomalením ekonomiky v Německu.

Společnost má obchodní vazby zejména na země Visegrádské čtyřky, Rakousko, Německo, či Itálii. Česká republika aktuálně předsedá Visegrádské čtyřce od 1. července 2019 až do konce června 2020. Heslem českého předsednictví je „*V4 pro rozumnou Evropu*“. ČR navázala na slovenské předsednictví a prosazuje racionální, pragmatický a konstruktivní přístup k aktuálním problémům zemí V4 a Evropy. Hlavním cílem je upevnění postavení zemí V4 v EU a NATO a současně posilování jednoty a soudržnosti těchto organizací. Mezi priority patří integrace zemí západního Balkánu, rozvoj Východního partnerství, inovace a umělá inteligence, sociální a ekonomická konvergence, či kohezní politika (Vláda ČR, 2020).

V návaznosti na výše uvedené shrnutí není předpoklad, že dojde k významným politickým změnám – otřesům, extremismu, které by znamenaly popření nastoupeného směřování a politickou situaci jak u nás, tak v těchto zemích lze hodnotit jako stabilní.

Významný otřes vlivem koronavirové krize zaznamenala Itálie, jejíž ekonomika byla v recesi již před propuknutím krize. Itálie má jeden z nejvyšších veřejných dluhů (132 % HDP za rok 2019) a nezaměstnanost 10 %. Aktuální politická situace se jeví jako nejistá, stabilita obchodních styků s ní může být ohrožena.

Předsedové zemí V4 a německá kancléřka Angela Merkelová jednali dne 19. května 2020 na summitu prostřednictvím videokonference o restartování evropské ekonomiky po koronavirové krizi. Evropská Komise chystá nový návrh víceletého finančního rámce a také návrh na nový fond obnovy, jehož objem by mohl dosáhnout až 500 miliard eur za první tři až čtyři roky a pomohl by tak státům, které byly krizí nejvíce zasaženy. (Vláda ČR, 2020)

2.2.4.1 Technologická oblast

Od roku 2016 se Česká republika snaží přimět podniky rozvinout svou výrobu v souladu s vlnou 4. průmyslové revoluce, která je ve vyspělejších státech již v plném proudu. Iniciativa průmysl 4.0 cílí na co nejvyšší automatizaci a digitalizaci výrobního procesu pomocí informačních technologií, kyberneticko-fyzikálních systémů či umělé inteligence. Implementace změn je klíčová pro zachování konkurenceschopnosti podniků (MPO ČR, 2020).

V duchu 4. průmyslové revoluce společnost v současnosti implementuje moderní informační systém, který bude pracovat na bázi EDI komunikace, tedy elektronické výměny dat a výrazně tak zautomatizuje podnikové procesy.

Čím dál vyšší důraz je kladen na ekologizaci výroby a úsporu energií, což stimuluje zavádění nových technologií. Změny má podnítit zejména *Zelená dohoda pro Evropu*, jelikož EU se chce stát do roku 2050 klimaticky neutrálním kontinentem. Za tímto účelem předložila návrh evropského zákona o klimatu, čímž tento politický závazek získá právní závaznost a podnítí investice. Z tohoto návrhu plyne mnoho opatření v rámci úspory energií, vývoje a implementace technologií šetrných k životnímu prostředí apod. (Evropská komise, 2020).

2.2.5 **Shrnutí**

Vnější prostředí podniku je silně zasaženo koronavirovou krizí. Ekonomická situace je hůře předvídatelná z důvodu možnosti propuknutí další vlny restriktivních opatření kvůli zvyšujícímu se počtu nakažených, či uzavření větších průmyslových podniků z důvodu karantény. Ekonomika je v recesi, ale tempo poklesu se pomalu snižuje. Stoupá nezaměstnanost, což může znamenat pro společnost větší výběr potenciálních zaměstnanců, jelikož se dosud potýkala s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Celkově lze očekávat pokles zakázek i obtíže se získáváním některých vstupních surovin z důvodu omezení výroby mnoha průmyslových společností. Co se týká technologické oblasti, společnost by se měla zaměřit na co největší automatizaci, digitalizaci a ekologizaci jejího fungování.

2.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

2.3.1 Potencionální konkurenti

V daném odvětví se pohybuje spousta tuzemských i zahraničních konkurenčních společností, které mají své pobočky rozmístěny různě po Evropě. Opomíjet však nelze ani drobnější české konkurenty. Vzhledem k tomu, že činnost společnosti není technologicky příliš specifická, mohou se drobní výrobci specializovat na určitou část nabízeného portfolia a tím konkurovat i společnostem výrazně větším. Pro zákazníky bývá důležitá vzdálenost a flexibilita servisního centra.

V oblasti frézování má společnost v České republice 5 hlavních konkurentů, kteří vlastní podobné strojní zařízení, z nichž jeden má své centrum umístěné rovněž v Bruntále.

2.3.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Mezi společnostmi v odvětví panují zdravě konkurenční vztahy a není zde hrozba monopolu ani oligopolu.

2.3.3 Smluvní síla kupujících

Vzhledem k širokému portfoliu produktů odebíraných různými odvětvími má společnost zákazníky jak pravidelné, tak také ty, kteří nakoupí produkty spíše příležitostně dle svých konkrétních projektů. Někteří pravidelní odběratelé, například v oblasti strojírenství, mají možnost si hliníkové polotovary opracovávat pomocí svého strojního zařízení, ale většinou je to pro ně méně efektivní, než nákup již opracovaných a nařezaných hliníkových desek. Jejich strojní zařízení je totiž často specializované na složitější úkony, které jsou přímou náplní jejich výrobního procesu. Příkladně vlastní-li odběratelská společnost pětiosou frézu, je schopna si sama provést povrchovou úpravu desky. Pro ni je však mnohem efektivnější využít tento stroj k frézování složitějších tvarů, než je pouhá povrchová úprava, k níž stačí fréza portálová. Tuto úpravu je pro ni výhodnější zajistit si externě.

Obecně lze říci, že společnost Alfun a.s. funguje jako mezizpracovatel. Připravuje svým odběratelům na zakázku produkty, které oni použijí jako polotovary pro svou výrobu. Je na nich tedy existenčně závislá a ovlivní ji výkyvy ve výrobě větších

odběratelů. Společnost však dodává své výrobky velkému počtu zákazníků do různých odvětví, riziko významnějších poklesů z důvodu výpadku výroby odběratelů je tedy diverzifikováno.

2.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Na světovém trhu je velké množství dodavatelů, kteří nejsou na výrobě společnosti existenčně závislí. Společnost odebírá materiál pro svou výrobu převážně z Evropy a Asie. V případě realizace předmětného projektu však plánuje odebírat hliníkové bloky od užšího kruhu evropských dodavatelů a budovat dlouhodobější spolupráci.

2.3.5 Hrozba substitučních produktů

Hliník má velmi široké využití a díky jeho skvělým vlastnostem je i obtížně substituován. Je dostatečně pevný, tvárný, přitom velmi lehký, dobře svařitelný, vysoce odolný vůči korozi, dobře vede energii i teplo. Ceněné jsou rovněž jeho antistatické vlastnosti i fakt, že se jedná o nemagnetický materiál a je možno jej recyklovat. Obliba a využití hliníku neustále roste (Alfun.cz, 2020).

2.3.6 Shrnutí

Společnost Alfun a.s. působí v silně konkurenčním prostředí. Vstup zcela nových konkurentů na trh je nepravděpodobný, neboť výroba je náročnější na vstupní kapitál. Hrozbu však představují stávající podniky i menší velikosti, které se mohou postupně rozrůstat a rozšiřovat své portfolio produktů. Poptávka je závislá na objemu výroby jiných průmyslových odvětví, zejména strojírenství, stavebnictví a automotivu. Hliník je díky svým vlastnostem velmi obtížně nahraditelný.

2.4 SWOT analýza

2.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří široké portfolio nabízených produktů, její vysoká flexibilita, zvládá vyhovět požadavkům jak velkých i malých odběratelů. Zaměstnanci oceňují zejména přátelský kolektiv a příjemnou atmosféru na pracovišti, která je podporována možnostmi firemních mimopracovních aktivit, které utužují dobré vztahy. Opomenout nelze motivační systém finančního ohodnocení.

Společnost je vlastněna výhradně českým majitelem s mnohaletými zkušenostmi v oboru, který se sám aktivně podílí na řízení společnosti, což rovněž přispívá k pružnosti a rychlosti řešení případných problémů. Majitel dbá rovněž o to, aby společnost fungovala v souladu s moderními trendy, příkladem může být současná implementace nového informačního systému, která zefektivňuje fungování podniku a není zde tolik prostoru pro chyby způsobené lidským faktorem.

2.4.2 Slabé stránky

Nevýhoda plynoucí z charakteru produktů je nepochybně její vysoká závislost na stavu výroby jejích odběratelů a nízká technologická náročnost výroby. Společnosti tak může konkurovat i firma menších rozměrů, která se zaměří pouze na část výrobního portfolia a časem se bude rozrůstat.

Další slabou stránkou je lokalita, jelikož 70% produkce je dodáváno v rámci ČR, tudíž hlavní výrobní centrum v pohraničí není z tohoto hlediska příliš strategické. Společnost má sice servisní centrum v Praze a Českých Budějovicích, ta jsou ale schopna vyrobit jen úzkou škálu z nabízených produktů.

2.4.3 Příležitosti

Společnost dosud až na výjimky nesplňovala podmínky pro přidělení dotací v dotačních programech zejména proto, že tyto programy, příkladně projekty České záruční a rozvojové banky, cílí pouze na malé a střední podniky, či na investice zaměřené na ekologizaci výroby. Na internetových stránkách agentury CzechInvest,

který naplňuje klíčovou úlohu v oblasti podpory podnikání a investic, se dne 25. 5. 2020 objevila možnost investiční pobídky určená pro velké podniky. (CzechInvest.cz, 2020)

Investiční pobídka cílí na velké podniky zpracovatelského průmyslu. Podmínkou je investice do majetku v minimální výši 50 milionů Kč a z toho nejméně polovina do nových strojů. Další podmínkou je, že minimálně 80% zaměstnanců společnosti musí mít alespoň průměrnou mzdu v rámci kraje. Při dodržení stanovených podmínek a dodání mnoha potřebných dokumentů může společnost získat maximální míru podpory pro podnik, která činí 25 % proinvestovaných uznatelných nákladů. Dále může získat slevu na dani z příjmů na 10 let a hmotnou podporu na nově vytvořené pracovní místo. (CzechInvest)

Společnost v případě realizace projektu může rozšířit oblast zákazníků o ty, kterým může dodávat pouze horizontálně dělené frézované desky, tedy výstupy ze zařízení, které je předmětem následujícího podnikatelského plánu. Svou další pozornost by měla směřovat k expanzi ostatních servisních center v Praze a Českých Budějovicích, která jsou umístěna ve strategicky vhodnější oblasti.

2.4.4 **Hrozby**

Bezpochyby největší hrozbou je propuknutí další vlny restriktivních opatření v souvislosti s epidemií COVID-19, které jsou jen těžko předvídatelné. Značné riziko rovněž představuje možná nákaza zaměstnanců společností, kteří jsou hlavními odběrateli předmětného subjektu, či dokonce nákaza přímo ve společnosti ALFUN a.s. a uzavření podniků z důvodu karanténních opatření. Dále z koronavirové krize plynou rizika týkajících se kurzů měn, či nejistého vývoje inflace. Zpomalení ekonomiky může zapříčinit rovněž zhoršení platební schopnosti odběratelů.

2.4.5 **Shrnutí**

Zázemí stabilní prosperující společnosti vedené zkušeným českým majitelem má mnoho silných stránek a kromě nejistoty plynoucí ze situace kolem epidemie COVID-19 a silného konkurenčního prostředí není ohrožena žádnými závažnými riziky. Společnosti vyvstává příležitost využít investiční pobídku agentury CzechInvest při realizaci předmětné investice. Dále by se mohla zaměřit na rozšíření svých servisních center rozmístěných na strategických místech České republiky.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 POPIS PROJEKTU

Zpracování hliníku prováděné společností dosud probíhalo mimo jiné tak, že společnost odebírala již horizontálně nařezané a ofrézované hliníkové desky, které pro své zákazníky dále vertikálně dělila na požadované rozměry.

Proto se společnost Alfun a.s. rozhodla naplánovat nákup vlastního strojního vybavení, pomocí něhož bude desky sama horizontálně řezat a frézovat. Vstupní surovinou budou tedy hliníkové bloky. Za tímto účelem plánuje pořídit horizontální pilu, portálovou frézu a zařízení potřebná k manipulaci s materiálem a k jeho balení do ochranné fólie. Tento projekt lze charakterizovat jako rozvojový, neboť jeho hlavním cílem je zavedení nových technologií, tedy frézování a horizontálního dělení, které společnost dosud neprováděla. Nákup umožní samostatně realizovat další krok ve výrobním procesu, dojde ke snížení nákladů a nárůstu přidané hodnoty produktu. Dále se tímto krokem zvýší soběstačnost společnosti, jelikož klesne její závislost na externích dodavatelích.

Strojní zařízení bude umístěno do nedostatečně využité části stávajících výrobních prostor společnosti, kde budou provedeny potřebné stavební úpravy.

3.2 ORGANIZAČNÍ PLÁN

Společnost plánuje případné zahájení investičního projektu na rok 2021. Vzhledem k náročnosti realizace je v prvním roce očekáváno **zahájení výroby až ve 2. pololetí**.

Během výrobního procesu budou pomocí pily horizontálně děleny hliníkové bloky na rozměry požadované zákazníkem, které budou případně dále frézovány a potaženy ochrannou fólií. Pilu a frézu budou obsluhovat dva zaměstnanci, vzniknou tedy dvě nová pracovní místa. Tito zaměstnanci si rovněž pomocí vysokozdvižných vozíků a jeřábu sami zajistí manipulaci s materiálem. Při zahájení výroby je počítáno pouze s jednosměnným provozem, který se bude v dalších letech zvyšovat v závislosti na nárůstu poptávky, čímž by vznikla další pracovní místa.

3.3 VÝROBNÍ PLÁN

3.3.1 Objem výroby roku 2019

Vzhledem k rozmanitosti poptávaných rozměrů výsledných hliníkových produktů a v rámci zjednodušení pro účely bakalářské práce je kalkulováno s objemem výroby pouze v tunách. Společnost si nebude muset pro svůj produkt primárně shánět nové zákazníky, jelikož bude sloužit zejména jako polotovar pro další výrobu, která je již zákazníky v současnosti odebírána. Proto je jako předloha pro další kalkulace použitý rok 2019. V tabulce níže je spočítán počet hodin, směn a zaměstnanců potřebných k zajištění polotovarů pro objem výroby za rok 2019, kdyby již společnost vlastnila předmětné výrobní zařízení a nebyla nucena si již hotové desky obstarávat externě.

Kalkulováno je s délkou směny **7,5 hodiny** při **225 pracovních dnech** za rok. Objem výroby činí **1259 tun**.

Tabulka č. 9 - Počet hodin směn a zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

	Počet hodin strojního obrábění	Počet směn zaměstnanců	Potřebný počet zaměstnanců
pila	2 694	359,2	1,6
fréza	1 306	174,1	0,8
celkem	**4 000**	**533,3**	**2,4**

Z tabulky vyplývá, že pokud by společnost vlastnila portálovou pilu a frézu již v roce 2019, horizontální dělení **1259 tun** hliníkových bloků na desky by zabralo **2694 hodin** a následné frézování **1306 hodin.**

3.3.2 Plánovaný objem výroby v dalších letech

Plán výroby i následné rozpočty jsou s ohledem na nejasný vývoj situace zpracovány ve třech variantách, **pesimistické, realistické a optimistické**. V prvním roce je se počítá pouze s jednosměnným provozem a zahájením výroby. Vzhledem k tomu, že za měsíc duben došlo následkem koronavirové krize k poklesu výroby v řádech desítek procent, varianty se snaží nastínit rychlost návratu výroby na úroveň roku 2019 a její další možný nárůst. Za posledních 5 let totiž objem výroby pouze narůstal v řádech jednotek procent. Nebyl zde tedy důvod očekávat její pokles, snad jen s výjimkou nepředvídaných událostí, což epidemie COVID-19 bezpochyby je.

Tabulka č. 10 - Předpokládaný vývoj objemu výroby (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
2021	60%	80%	90%
2022	80%	85%	100% (=2019)
2023	80%	90%	+5%
2024	90%	100% (=2019)	+5%
2025	100% (=2019)	+2%	+5%
2026	+2%	+2%	+7%
2027	+2%	+2%	+7%
2028-2030	+2%	+4%	+7%

Pesimistická varianta přepokládá, že se společnost bude zotavovat z následků restriktivních opatření pomalu. Ztratí část odběratelů, kteří se budou sami potýkat se zpomalením trhu a budou nuceni propouštět své zaměstnance a omezovat výrobu. V horizontu pěti let by se však výroba mohla dostat zpět na úroveň roku 2019. Dále by mohlo docházet i k mírnému nárůstu objemu výroby.

Realistická varianta předpokládá nižší dopad následků a rychlejší průběh návratu do původního stavu. Od 5. roku kalkuluje s mírným nárůstem výroby, který se v dalších letech ještě zvyšuje.

Optimistická varianta předjímá, že následky koronavirové krize budou zažehnány rychle. Jejich dopad bude v prvním roce investice málo znatelný. Podniky se do dvou let vrátí do původního stavu a dále bude výroba mírně stoupat a získávat nové odběratele.

3.3.3 Plán vytíženosti výrobního zařízení

V tabulce níže je znázorněna vytíženost výrobních zařízení v jednotlivých letech při předpokládaných objemech výroby. Objem výroby roku 2019 by výrobní stroje vytížil na **41,34 %**. Jako kapacita výroby byl brán dvousměnný provoz při délce směny 7,5 hodiny a 225 pracovních dnech.

Tabulka č. 11 - Vytíženost výrobního zařízení (zdroj: vlastní zpracování)

rok	pesimistická	realistická	optimistická
2021	24,81%	33,07%	37,21%
2022	33,07%	35,14%	**41,34%**
2023	33,07%	37,21%	43,31%
2024	37,21%	**41,34%**	45,58%
2025	**41,34%**	42,17%	47,86%
2026	42,17%	43,01%	50,25%
2027	43,01%	43,87%	53,77%
2028	43,87%	45,63%	57,54%
2029	44,75%	47,45%	61,56%
2030	45,65%	49,35%	65,87%

Z tabulky je patrné, že stroje nebudou zcela vytíženy výrobou polotovarů pro další zpracování. Vyvstává zde tedy možnost dodávat tyto polotovary společnostem, které nevlastní předmětné výrobní zařízení. Ve finančním plánu s touto možností není kalkulováno z důvodu náročnosti na její odhadnutí a požadavku společnosti vyčíslit pouze vzniklou úsporu.

3.4 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán obsahuje zahajovací rozpočet, dále jsou v něm rozebrány jednotlivé položky nákladů. Z těch je následně sestaven předpokládaný rozpočet celkových nákladů na provoz zařízení v nadcházejících 10 letech životnosti zařízení. Rozpočet je zpracován s ohledem na nejasný vývoj situace rovněž ve třech variantách. Varianty jsou vystavěny na porovnání vývoje situace oproti prodeji za rok 2019.

Vzhledem k náročnosti realizace investičního projektu je v prvním roce očekáváno zahájení výroby až ve 2. pololetí. Náklady jsou každoročně valorizovány 2 %, což je hodnota inflace, na kterou dlouhodobě cílí ČNB a dále navýšeny v souladu s předpokládaným vývojem tabulkou v bodě **3.3.2.**

Náklady jsou pro přehlednost rozděleny na **skutečné**, tedy takové, které by vznikly za příslušný objem externě zpracovaných hliníkových bloků, a náklady

potenciální, tedy takové, které společnosti vzniknou vlastním zpracováním. Skutečné a potenciální náklady jsou mezi sebou porovnány a následně je vyčíslena vzniklá úspora.

3.4.1 Zahajovací rozpočet

Účelem zahajovacího rozpočtu je zjistit sumu celkových potřebných finančních prostředků. Rozpočet obsahuje náklady na strojní vybavení, jejich příslušenství a náklady na dopravu a montáž. Instalace větších strojů vyžaduje stavební úpravy související zejména s jejich ukotvením, tyto náklady jsou rovněž součástí rozpočtu a vstupují do pořizovací ceny příslušných položek dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 12 - Počáteční náklady na investici (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena [tis. Kč]
Portálová fréza	**65 506**
Fréza	30 226
Příslušenství	33 210
Doprava	120
Stavební úpravy	1 950
Pila	**21 312**
Pila	12 395
Příslušenství	7 197
Instalace	812
Doprava	108
Stavební úpravy	800
Jeřáb	**4 000**
Jeřáb	3 600
Montáž	300
Doprava	100
Vakuový manipulátor	**949**
Vysokozdvižný vozík	**2 489**
Celkové náklady	**94 256**

3.4.2 Potenciální náklady fixní

3.4.2.1 Odpisy

Společnost má ve vnitropodnikové směrnici stanoveno odpisování majetku dle § 31, položky majetku budou zatříděny do příslušných odpisových skupin a rovnoměrně odpisovány do výše vstupní ceny. Odpisová sazba v prvním roce bude navýšena o 10 % v souladu se zmíněným paragrafem. Účetní odpisy se rovnají daňovým.

Položky majetku zatříděné do **2. odpisové skupiny** s dobou odpisování 5 let:

Tabulka č. 13 - Výše odpisů - 2.skupina (zdroj: vlastní zpracování)

Položka majetku	VC	RO_1	RO_2
pila	**21 312 000**	4 475 520	4 209 120
fréza	**65 506 000**	13 756 260	12 937 435
vysokozdvižný vozík	**2 489 000**	522 690	491 578

Položky majetku zatříděné do **3. odpisové skupiny** s dobou odpisování 10 let:

Tabulka č. 14 - Výše odpisů -3 skupina (zdroj: vlastní zpracování)

Položka majetku	VC	RO_1	RO_2
jeřáb	**4 000 000**	616 000	376 000
vakuový manipulátor	**949 000**	146 146	89 206

Kde: **VC** – vstupní cena majetku

RO_1 – roční odpis v prvním roce odpisování

RO_2 – roční odpis v dalších letech odpisování v případě, že nedojde k navýšení vstupní ceny v důsledku technického zhodnocení

Předmětný dlouhodobý majetek neobsahuje žádné rychleji opotřebitelné součásti, které by musely být komponentně odepisovány. Všechny vyměnitelné součástky svou hodnotou nepřesahují hranici 40 000 Kč a jsou měněny za kratší časový úsek, než je jeden rok. Jde například o řezný pás horizontální pily. Frézovací nástroje jsou v rámci údržby přebrušovány. Tyto výdaje jsou zahrnuty v předpokládané výši oprav v bodě následujícím.

3.4.2.2 Opravy a pojištění

V prvních dvou letech bude většina oprav zajištěna v rámci záručního servisu, předpokládaná výše ceny oprav by v jednotlivých letech neměla přesáhnout **150 000 Kč**. Od třetího roku je částka oprav odhadnuta jako **1 %** z pořizovací ceny majetku, tedy na **942 860 Kč**. Do částky oprav je zahrnuta i výměna opotřebitelných částí stroje jako jsou frézovací nástroje či řezný pás horizontální pily.

Pojištění bylo společností odhadnuto na částku **120 808 Kč** na základě porovnání cen pojištění obdobného strojního vybavení, které společnost již vlastní.

3.4.2.3 Úroky z úvěru

Společnosti byl s ohledem na její vysokou kredibilitu bankou, u níž má vedeny své účty, navržen úvěr v hodnotě celé částky investice, tedy **94 256 000 Kč**, s úrokovou sazbou **3,5 % p. a.** a dobou splácení **5 let**.

Tabulka č. 15 - Úvěr (zdroj: vlastní zpracování)

rok	platba [Kč]	úrok [Kč]	úmor [Kč]
2021	20 582 724	3 020 054,00	17 562 670
2022	20 582 724	2 395 403,00	18 187 321
2023	20 582 724	1 748 533,00	18 834 191
2024	20 582 724	1 078 661,00	19 504 063
2025	20 582 724	384 969,00	20 197 755
suma	**102 913 620**	**8 627 610,00**	**94 286 000**

3.4.3 Potenciální náklady variabilní

3.4.3.1 Náklady na materiál

Cena hliníku se skládá z jeho aktuální ceny na burze, tzv. **LME** (London Metal Exchange), která závisí pouze kolísání ceny komodity na burze, a **ceny za přepracování,** která s přibývajícími výrobními operacemi narůstá. Při přepracování hliníku v rámci výroby je část hliníku ořezána a obroušena, vzniká tak šrot. Nepůsobí však ztrátu, jelikož je prodán opět za burzovní cenu, tedy za LME, v briketách odběratelům, kteří se zabývají jeho dalším zpracováním.

3.4.3.2 Osobní náklady

V tabulkách níže jsou kalkulovány náklady podniku na jednoho zaměstnance obsluhujícího předmětné zařízení.

Tabulka č. 16 - Měsíční mzdové náklady na zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

1 ZAMĚSTNANEC – DĚLNÍK	MĚSÍČNÍ NÁKLADY [Kč]
Hrubá mzda	25 000
SP (24,8%) a ZP hrazené zaměstnavatelem (9%)	8 450
Stravenky	1 050
Příspěvek na životní pojištění	500
MĚSÍČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY	35 000

Tabulka č. 17 - Celkové roční náklady na zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

roční mzdové náklady	420 000
třináctý plat	33 450
pracovní oděv	5 000
potřebná školení	1 950
zákonné pojištění organizace	3 528
lékařské prohlídky	300
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE	**464 228 Kč**

3.4.4 Celkové náklady potenciální

V tabulce jsou předpokládané náklady na provoz výrobního zařízení sečteny dohromady. Náklady se v jednotlivých letech zvyšují v návaznosti na tabulku předpokládaného vývoje objemu výroby v bodě 3.3.2 a jednotlivé položky jsou ročně valorizovány 2 %.

Tabulka č. 18 - Celkové potenciální náklady v prvním roce (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
spotřeba materiálu	7 183 039	9 577 386	10 774 559
spotřeba energie	41 137	54 849	61 705
osobní náklady	340 929	454 572	511 393
opravy	1500000		
odpisy	19 516 616		
úroky z úvěru	2 445 379		
pojištění	120 808		
SUMA NÁKLADŮ ZA ½ ROKU 2021 [Kč]	**29 797 908**	**32 319 610**	**33 580 461**

Tabulka č. 19 - Celkové potenciální náklady v dalších letech (zdroj: vlastní zpracování)

rok	pesimistická	realistická	optimistická
2022	40 890 615	42 176 682	46 034 886
2023	41 571 022	44 194 600	48 129 968
2024	44 124 212	46 800 262	49 543 214
2025	46 773 541	47 319 455	51 076 028
2026	29 927 331	30 509 643	36 015 146
2027	31 074 629	31 680 466	39 167 191
2028	32 268 277	33 513 682	42 607 334
2029	33 510 149	35 458 359	46 361 905
2030	34 802 193	37 521 272	50 459 644

3.4.5 Celkové skutečné náklady

V tabulce níže jsou hodnoty nákladů při příslušném objemu výroby, které vzniknou společnosti při nákupu **externě zpracovaných desek**, které bude je sama dále dělit pouze vertikálně.

Tabulka č. 20 - Celkové skutečné náklady (zdroj: vlastní zpracování)

rok	pesimistická	realistická	optimistická
2021	19 058 818	25 411 758	28 588 227
2022	51 820 055	55 079 985	64 799 982
2023	52 876 786	59 486 384	69 400 781
2024	60 676 111	67 417 902	74 328 236
2025	68 766 260	70 141 585	79 605 541
2026	71 544 416	72 975 305	86 881 488
2027	74 434 811	75 923 507	94 822 456
2028	77 441 977	80 539 656	103 489 228
2029	80 570 633	85 436 467	112 948 144
2030	83 825 687	90 631 005	123 271 604

3.4.6 Předpokládaná úspora (zisk)

Hodnoty v tabulce představují úsporu nákladů, která společnosti vznikne díky realizaci investičního projektu. V prvním roce nevznikne úspora v žádné z variant, v nadcházejících letech je již úspora tvořena a rok od roku narůstá.

Tabulka č. 21 - Předpokládaná úspora (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Pesimistická varianta[Kč]	Realistická varianta[Kč]	Optimistická varianta[Kč]
2021	**-10 739 090**	**-6 907 852**	**-4 992 233**
2022	10 929 441	12 903 303	18 765 096
2023	11 305 764	15 291 784	21 270 813
2024	16 551 899	20 617 639	24 785 023
2025	21 992 718	22 822 129	28 529 514
2026	41 617 085	42 465 662	50 866 342
2027	43 360 182	44 243 041	55 655 264
2028	45 173 700	47 025 974	60 881 895
2029	47 060 484	49 978 109	66 586 239
2030	49 023 494	53 109 733	72 811 960

3.4.7 Plán CASH FLOW

V tabulce níže jsou opět ve třech variantách předpokládané peněžní toky plynoucí z investičního projektu v jednotlivých letech.

Tabulka č. 22 - Plán cash flow v prvním roce (zdroj: vlastní zpracování)

peněžní toky [Kč]	pesimistická[Kč]	realistická[Kč]	optimistická[Kč]
příjmy	30 616 438	40 821 918	45 924 657
výdaje na materiál	7 183 039	9 577 386	10 774 559
výdaje na zaměstnance	340 929	454 572	511 393
výdaje na energii	41 137	54 849	61 705
uhrazené pojištění	120 808		
uhrazené opravy	150 000		
uhrazené úroky z úvěru	3 020 054		
uhrazený úmor úvěru	17 563 736		
výdaje celkem	**28 319 703**	**30 941 405**	**32 722 255**
CASH FLOW	**2 196 735**	**9 880 513**	**11 377 004**

Do cash flow není zahrnuta daňová povinnost subjektu s ohledem na skutečnost, že se jedná pouze o dílčí část příjmů společnosti a nebyla by tedy směrodatná.

Tabulka č. 23 - Plán cash flow v dalších letech (zdroj: vlastní zpracování)

rok	pesimistická [Kč]	realistická[Kč]	optimistická[Kč]
2022	21 043 614	29 062 956	30 573 463
2023	21 078 944	32 263 331	32 903 135
2024	26 700 804	39 450 949	36 033 705
2025	32 568 787	42 163 880	39 429 634
2026	51 918 127	65 493 058	61 808 232
2027	54 228 008	68 412 304	67 528 378
2028	56 640 640	72 878 803	74 444 363
2029	59 159 349	77 632 700	82 073 219
2030	61 791 058	82 695 536	90 492 993

3.4.8 Marketingový plán

Vzhledem k charakteru produktů a cílových skupin zákazníků jsou marketingové možnosti společnosti omezené. Nejefektivněji lze zákazníky oslovit cíleně prostřednictvím kvalifikovaných obchodních zástupců, kteří jsou schopni nabídnout zákazníkům i poradenské služby a navrhnout jim konkrétní produkt na zakázku přesně dle jejich požadavků. Předmětný projekt necílí na běžného spotřebitele, nýbrž na průmyslové podniky.

Projekt navíc necílí primárně na získávání nových zákazníků, ale na již zmíněné snížení nákladů stávající výroby. Proto se domnívám, že by jakákoli marketingová kampaň nepřinesla dostatečný efekt.

Společnost má velmi kvalitně a přehledně zpracované webové stránky, které si lze zobrazit v šesti jazycích. Stránky obsahují všechny potřebné informace včetně kontaktu na online obchodníka.

Kvalitní webové stránky a proškolené aktivní obchodní zástupce považuji za klíčové aspekty pro získávání nových a udržení si stávajících zákazníků.

3.4.9 Hodnocení ekonomické efektivnosti

Nyní bude vyhodnocena vzniklá úspora pomocí statických a dynamických metod.

3.4.9.1 STATICKÉ METODY

Tabulka č. 24 - Statické metody (zdroj: vlastní zpracování)

Metoda	Pesimistická varianta [Kč]	Realistická varianta [Kč]	Optimistická varianta [Kč]
Celkový příjem z investice	**274 631 795**	**299 905 640**	**393 516 030**
Čistý celkový příjem z investice	**180 345 795**	**205 619 640**	**299 230 030**
Průměrná roční návratnost	**29,13%**	**31,81%**	**41,74%**
Průměrná doba návratnosti [let]	**3,43**	**3,14**	**2,40**

Veškeré hodnoty zjištěné statickými metodami vychází ve všech variantách velmi příznivě, čistý celkový příjem **převyšuje** během deseti let hodnotu počáteční investice. Průměrná doba návratnosti činí **3 roky.**

Tabulka č. 25 - Doba návratnosti (zdroj: vlastní zpracování)

rok	CF v jednotlivých letech [tis. Kč]	Kumulované CF [tis. Kč]	CF v jednotlivých letech [tis. Kč]	Kumulované CF [tis. Kč]	CF v jednotlivých letech [tis. Kč]	CF v jednotlivých letech [tis. Kč]
2021	-7 320	-7 320	-5 529	-5 529	-2 665	-2 665
2022	10 388	3 068	12 362	6 833	14 658	11 993
2023	10 241	13 309	14 226	21 059	16 164	28 157
2024	14 944	28 253	19 009	40 068	18 468	46 625
2025	19 859	48 112	20 688	60 756	20 974	67 599
2026	42 082	90 194	42 930	103 686	41 666	109 265
2027	43 825	134 019	44 708	148 396	45 545	154 810
2028	43 639	177 658	47 491	195 887	49 779	204 589
2029	45 639	223 297	50 443	246 331	54 400	258 989
2030	49 489	272 786	53 574	299 905	59 442	318 431

Skutečnost, že průměrné hodnoty peněžních příjmů, s nimiž je kalkulováno při výpočtu předchozích statických metod, může vést ke zkreslení výsledného hodnocení. Proto byly pro přehlednost ještě v tabulce shrnuty budoucí peněžní toky plynoucí z investice. Návratnost investice lze tedy v pesimistické variantě očekávat v průběhu **sedmého** roku, u varianty realistické a optimistické již během roku **šestého**.

3.4.9.2 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA

Tabulka č. 26 - Čistá současná hodnota (zdroj: vlastní zpracování)

NPV [Kč]	**120 612 121**	**140 253 903**	**154 709 074**

Čistá současná hodnota vychází kladná ve všech třech variantách, což je základní předpoklad pro přijetí investice, který značí, že se investice vrátí.

3.4.9.3 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Tabulka č. 27 - Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní zpracování)

IRR	**16,7%**	**19,0%**	**24,8%**

Vnitřní výnosové procento významně převyšuje procentní náklad kapitálu ve výši 3,5 %, což je úroková sazba poskytnutého úvěru bankou. Míra výnosnosti tedy rovněž vychází velmi příznivě.

3.4.9.4 INDEX ZISKOVOSTI

Tabulka č. 28 - Index ziskovosti (zdroj: vlastni zpracování)

PI	**2,28**	**2,49**	**3,26**

Index ziskovosti je nad požadovanou hodnotou **PI < 1**, ba dokonce tuto hodnotu více než dvojnásobně převyšuje, což svědčí o jeho ekonomické výhodnosti.

3.5 ANALÝZA RIZIK

- Pokles průmyslové výroby
- Recese ekonomiky
- Nejistá zahraniční situace v důsledku koronavirové krize
- Zhoršení platební schopnosti odběratelů
- Chybné ekonomické výpočty
- Selhání lidského faktoru
- Nedostatečná vytíženost strojního vybavení
- Zásah vyšší moci

Zde je výčet možných rizik, která by mohla ohrozit fungování společnosti. Nejvíce společnost ohrožuje již několikrát zmíněná nepředvídatelnost situace kolem pandemie COVID-19 z níž plyne pokles průmyslové výroby, prohloubení ekonomické recese, nejistá situace zahraničních dodavatelů i odběratelů. Dopadům těchto rizik lze v nastalé situaci předcházet velmi obtížně. Společnost by měla fungovat co nejúsporněji a zredukovat výdaje, které nejsou nezbytně nutné pro její fungování. Selhání lidského faktoru lze předcházet kvalitním školením a tvorbou instruktážních materiálů. Společnost by si rovněž měla důsledněji hlídat finanční situaci a platební schopnost svých odběratelů, aby se sama nedostala vlivem neuhrazených pohledávek do existenčních problémů. Proti zásahu vyšší moci se lze nejúčinněji bránit pojištěním a tvorbou finančních rezerv.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro společnost ALFUN a.s. Ta se z důvodu snahy o snížení stávajících výrobních nákladů rozhodla zvážit investici do strojního zařízení. Předmětem investice je pořízení horizontální pily a portálové frézy, včetně příslušenství. Díky tomuto zařízení bude moci provádět další krok ve výrobním procesu, který si dosud musí obstarávat externě, jelikož vlastní strojní zařízení pouze na vertikální řezání hliníkových slitin. Cílem práce proto bylo investici naplánovat, zjistit výši úspor, zjištěnou úsporu porovnat s externím dodáním polotovarů a z závěru rozhodnout, zda je vhodné danou investici realizovat.

V úvodu práce jsou představena teoretická východisek a základních principů. V analytické části jsou shrnuty základní údaje o fungování společnosti a jejím výrobním portfoliu. Dále jsou pomocí analýz vyhodnoceny důležité faktory ovlivňující fungování společnosti, konkurenční prostředí, vypíchnuty její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a případné hrozby.

Výsledky analýz nejsilněji ovlivňuje probíhající koronavirová krize. S jejími následky se bude celosvětová ekonomika potýkat dlouhé měsíce, ne-li roky. Lze zaznamenat pokles výroby v odvětvích, která tvoří významnou část odbytu společnosti, zejména ve strojírenství a automotivu. O značném poklesu svědčí například ukazatel ekonomické aktivity PMI, který aktuálně vykazuje hodnotu 30,6 a signalizuje tak významný propad ekonomiky. Krize nabyla neočekávaných rozměrů a lze obtížně předpokládat její další vývoj. Proto byla možnost vývoje objemu výroby a z ní plynoucích nákladů, výnosů a peněžních toků, kalkulována ve třech variantách, pesimistické, realistické a optimistické.

Pesimistická varianta počítá s propadem výroby téměř o polovinu, stabilizací a návratem na úroveň objemu výroby roku 2019 až v horizontu pěti let. Realistická varianta počítá s mírnějšími následky, poklesem výroby na 80% a návratem do původního stavu za 4 roky a postupným stoupáním objemu produkce. Optimistická varianta předjímá, že se do konce roku 2020 situace stabilizuje, propad v roce 2021 bude velmi mírný a produkce bude v následujících letech jen stoupat.

V porovnání s rokem 2019 každá z variant počítala s jiným průběhem návratu objemu výroby zpět na úroveň roku 2019 a s jeho dalším vývojem. Nutno podotknout,

že nebýt koronavirové krize, společnost by byla dle mého soudu pouze mírně poznamenána celkovou recesí ekonomiky, objem výroby by v jednotlivých letech stejně narůstal. Nanejvýše by se snížilo tempo nárůstu. Oblast využití hliníkových slitin se totiž neustále rozšiřuje. Poptávka po předmětném produktu dle interních informací společnosti za posledních 5 let rok od roku stoupala. V současnosti však společnost zaznamenává celkový propad výroby o cca 30%.

Ve třetí části byl projekt popsán a naplánován. Byly vykalkulovány vstupní náklady na investici, které činí **94 256 000 Kč,** zjištěna vytíženost strojů v jednotlivých variantách, vyčísleny roční náklady na zaměstnance, materiál a spotřebu energie, které byly v jednotlivých letech navyšovány s ohledem na předpokládaný nárůst objemu výroby. Do nákladů bylo rovněž zahrnuto pojištění a předpokládaná výše oprav. Dále byl vykalkulován úvěr a vyčísleny odpisy. Následně byly odhadnuty peněžní toky a vyčíslena úspora, která svou velikostí dostatečně pokrývá jak vstupní investiční náklady, tak průběžné výrobní náklady.

Výsledky hodnocení ekonomické efektivnosti ziskovost investice potvrzují. V realistické variantě vyšla čistá současná hodnota, tedy součet diskontovaných peněžních toků z úspory očištěný o počáteční výdaj na investici na **140 253 903 Kč**. Vnitřní výnosové procento mnohonásobně převyšuje požadovaný minimální výnos **3,5 %** dle úrokové sazby úvěru. Dosahuje hodnoty **19 %.** Index ziskovosti vychází na **2,49** a návratnost investice lze očekávat v realistické a optimistické variantě během **šestého roku**.

Investici hodnotím jejím záměrem jako velmi přínosnou. Soběstačnost v dalším výrobním kroku zvyšuje jak zisk, tak konkurenceschopnost podniku, na niž je třeba v tak silně konkurenčním prostředí klást značný důraz. Avšak s ohledem na nejasný vývoj situace, aktuální pokles výroby i fakt, že má společnost již tak vysoké závazky vůči úvěrovým institucím způsobeným nedávnou třísetmilionovou investicí do výrobního zařízení, doporučuji počkat, jaký vývoj přinesou další měsíce. V případě unáhleného rozhodnutí a nepříznivého vývoje situace by společnost mohla ohrozit svou platební schopnost a její další bezproblémové fungování. Rovněž doporučuji sledovat možnosti dotačních programů a investičních pobídek, které se mohou objevit ve snaze vlády pomoci s obnovou fungování ekonomiky. Nabízí se možnost využití investiční

pobídky agentury CzechInvest, která cílí mimo jiné i na velké podniky zpracovatelského průmyslu. Pobídka by společnosti mohla zajistit značnou úsporu nákladů.

V případě, že výroba již nebude klesat, **doporučuji** předmětný projekt zařadit do popředí budoucích investičních aktivit společnosti, jelikož ji považuji za jeden z důležitých kroků pro její další expanzi.

Knižní zdroje

BRYCHTA, Ivan, Miroslav BULLA, Tereza KRUPOVÁ, Ivana KUCHAŘOVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yvetta PŠENKOVÁ a Jiří STROUHAL. *Účetnictví podnikatelů 2019: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2019*. 16. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Meritum (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-271-1.

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

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

CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, Dagmar PROCHÁZKOVÁ, R. SEDLÁK, Jana SKÁLOVÁ a Pavel VLACH. *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. Olomouc: ANAG, 2020. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7554-250-2. ISSN 987-80-7554-250-2.

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, Jiří DVOŘÁČEK, Jiří DVOŘÁK, Eva KISLINGEROVÁ a Gustav TOMEK. *Manažerská ekonomika*. 5.aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VYCHOPEŇ, Jiří. *Daň z příjmů 2019*. 15.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-326-8.

ZINECKER, Marek. *Finanční řízení podniku*. Brno: Akademické Nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3150-4.

ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.

Elektronické zdroje

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Investiční pobídky pro velké podniky. *CzechInvest* [online]. 2020 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Ke-stazeni/Materialy-v-cestine/Investicni-pobidky-pro-velke-podniky

Unemployment statistics. *Eurostat: Statistics Explained* [online]. ©2020, March 2020 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Unemployment_in_the_Member_States

Česká republika přebírá předsednictví V4 od Slovenska. *Vláda České republiky: Aktuálně* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/ceska-republika-prebira-predsednictvi-v4-od-slovenska-174563/

Premiéři V4 jednali s německou kancléřkou o dopadech koronavirové epidemie. *Vláda České republiky* [online]. ©2020, 19.5.2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premieri-v4-jednali-s-nemeckou-kanclerkou-o-dopadech-koronavirove-epidemie-181550/

Průmysl 4.0 má v Česku své místo. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2.9.2016 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/

Nezaměstnanost: Jaký bude vývoj po skončení pandemie koronaviru? *Kurzy.cz* [online]. 10.05.2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/543892-nezamestnanost-jaky-bude-vyvoj-po-skonceni-pandemie-koronaviru/

Unikátní projekt Bruntálu: Místní střední školy a firmy se spojily, aby zamezily odlivu mladých z regionu. *Město BRUNTÁL* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: https://www.mubruntal.cz/unikatni-projekt-bruntalu-mistni-stredni-skoly-a-firmy-se-spojily-aby-zamezily-odlivu-mladych-z-regionu/d-970701

O nás. *Alfun.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: http://alfun.cz/o-nas

Produkty. *Alfun.cz* [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: http://alfun.cz/hlinik

Inflace. *Česká národní banka* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/

Průmysl významně zpomaluje, ceny dolů nepůjdou. *Alfun.cz* [online]. © 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: http://alfun.cz/aktuality/1705-prumysl-vyznamne-zpomaluje-ceny-dolu-nepujdou

ŽUROVEC, Michal. Ministerstvo financí překládá vládě protikrizový daňový balíček. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 25.5.2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ministerstvo-financi-preklada-vlade-prot-38580

LME - nejaktuálnější přehled v ČR. *Druhotnesuroviny.cz* [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.druhotnesuroviny.cz/lme.htm

Výroční zpráva společnosti Alfun a.s. za rok 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58472077&subjektId=259661&spis=818306

Zákony

Daně z příjmů: zákon o daních z příjmů k 1.4.2019 (vládní daňový balíček) : zákon o rezervách, vyhlášky, pokyny a sdělení MF a GfŘ, přehled smluv o zamezení dvojího zdanění ; Evidence tržeb : redakční uzávěrka 1.4.2019. Ostrava: Sagit, 2019. ÚZ: úplné znění: úplné znění. ISBN 978-80-7488-346-0.

Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi* [online]. ©AIONCS,s.r.o.2010-2020 [cit.

2020-05-31]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=Z%C3%A1kon+o+obchodn%C3%ADch+korporac%C3%ADch

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví. *Zákony pro lidi* [online]. ©AIONCS,s.r.o.2010-2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563

Vyhláška č. 500/2002 Sb.: Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. *Zákony pro lidi* [online]. ©AIONCS,s.r.o.2010-2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500

Ostatní použité zdroje

SLOVÁKOVÁ, Hana, 2020. Rozhovory s vedoucí nákupního oddělení Alfun a.s. Bruntál 14. 12. 2019, 24. 2. 2020, 23.4.2020.

Seznam použitých zkratek

CF - cash flow (peněžní tok)

CP – čistý peněžní příjem

ČNB – Česká národní banka

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

EU – Evropská unie

EDI – electronic data interchange (elektronická výměna dat)

IRR – internal rate of return (vnitřní výnosové procento)

MF – Ministerstvo financí

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

NPV – net present value (čistá současná hodnota

PI – profitability index (index ziskovosti)

ROS – roční odpisová sazba

ZDP – Zákon o daních z příjmu

ZOK – Zákon o obchodních korporacích

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Zdroje financování (zdroj: vlastní zpracování dle Zinecker, 2006, s. 64) ... 17
Tabulka č. 2 - Doba návratnosti (zdroh: Scholleová, 2017) ... 21
Tabulka č. 3 - Typy dlouhodobého majetku (zdroj: vlastní zpracování dle Bulla, 2018) ... 32
Tabulka č. 4 - Roční odpisová sazba zvýšená v 1. roce odpisování (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019) ... 35
Tabulka č. 5 - Roční odpisová sazba dle § 31 (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019) ... 35
Tabulka č. 6 - Roční odpisová sazba zvýšená v 1. roce odpisování (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019) ... 36
Tabulka č. 7 - Roční odpisová sazba dle § 32 (zdroj: vlastní zpracování dle Vychopeň, 2019) ... 37
Tabulka č. 8 - Vývoj inflace (zdroj: vlastní zpracování dle ČNB) ... 44
Tabulka č. 9 - Počet hodin směn a zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování) ... 52
Tabulka č. 10 - Předpokládaný vývoj objemu výroby (zdroj: vlastní zpracování) 53
Tabulka č. 11 - Vytíženost výrobního zařízení (zdroj: vlastní zpracování) ... 54
Tabulka č. 12 - Počáteční náklady na investici (zdroj: vlastní zpracování) ... 55
Tabulka č. 13 - Výše odpisů - 2.skupina (zdroj: vlastní zpracování) ... 56
Tabulka č. 14 - Výše odpisů -3 skupina (zdroj: vlastní zpracování) ... 56
Tabulka č. 15 - Úvěr (zdroj: vlastní zpracování) ... 57
Tabulka č. 16 - Měsíční mzdové náklady na zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování) ... 58
Tabulka č. 17 - Celkové roční náklady na zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování) ... 58
Tabulka č. 18 - Celkové potenciální náklady v prvním roce (zdroj: vlastní zpracování) ... 59
Tabulka č. 19 - Celkové potenciální náklady v dalších letech (zdroj: vlastní zpracování) ... 59
Tabulka č. 20 - Celkové skutečné náklady (zdroj: vlastní zpracování) ... 60

Tabulka č. 21 - Předpokládaná úspora (zdroj: vlastní zpracování) 61
Tabulka č. 22 - Plán cash flow v prvním roce (zdroj: vlastní zpracování)..... 62
Tabulka č. 23 - Plán cash flow v dalších letech (zdroj: vlastní zpracování) 62
Tabulka č. 24 - Statické metody (zdroj: vlastní zpracování)..... 63
Tabulka č. 25 - Doba návratnosti (zdroj: vlastní zpracování) 64
Tabulka č. 26 - Čistá současná hodnota (zdroj: vlastní zpracování) 64
Tabulka č. 27 - Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní zpracování)..... 65
Tabulka č. 28 - Index ziskovosti (zdroj: vlastni zpracování) 65

Seznam grafů

Graf č. 1 - Rozdělené zákazníků dle odběru [%] (zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti) 40

Graf č. 2 - Grafy vývoje tržeb Alfun a.s. v letech 2014-2018 (zdroj: výroční zpráva Alfun a.s. 2018) 40

Graf č. 3 - Vývoj ceny hliníku (zdroj: vlastní zpracování dle kurzy.cz) 44

Seznam obrázků

Obrázek 1- Grafická analýza bodu zvratu (zdroj: Synek, 2011) 16

Rozvaha k 31. 12. 2018

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 25828649
Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Název a sídlo účetní jednotky
ALFUN a.s.
Zahradní 1610/40
Bruntál
79201

Sestaveno dne: 26.4.2019
Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST
Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky
Spisová značka: B 2732
V likvidaci: Ne

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	**01**	**1 731 423**	**84 215**	**1 647 208**	**1 570 910**
A.	**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	**02**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.	**Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)**	**03**	**157 787**	**73 104**	**84 683**	**82 827**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)**	**04**	**1 254**	**1 105**	**149**	**299**
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	**Ocenitelná práva**	**06**	**1 254**	**1 105**	**149**	**299**
2.1.	Software	07	1 254	1 105	149	299
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	**Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek**	**11**	**0**	**0**	**0**	**0**
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)**	**14**	**156 276**	**71 999**	**84 277**	**82 273**
1.	**Pozemky a stavby**	**15**	**166**	**16**	**150**	**156**
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	166	16	150	156
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	155 610	71 983	83 627	81 617
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	**Ostatní dlouhodobý hmotný majetek**	**20**	**500**	**0**	**500**	**500**
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	500	0	500	500
5.	**Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek**	**24**	**0**	**0**	**0**	**0**
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Vytvořeno v programu FORM studio - www.

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	**Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)**	**27**	**257**	**0**	**257**	**255**
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	257	0	257	255
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	**Ostatní dlouhodobý finanční majetek**	**34**	**0**	**0**	**0**	**0**
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	**Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)**	**37**	**1 530 322**	**11 111**	**1 519 211**	**1 472 703**
C.I.	**Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)**	**38**	**908 491**	**3 533**	**904 958**	**803 094**
1.	Materiál	39	6 935	0	6 935	2 464
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	**Výrobky a zboží**	**41**	**899 845**	**3 533**	**896 312**	**800 594**
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	899 845	3 533	896 312	800 594
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	1 711	0	1 711	36
C.II.	**Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)**	**46**	**611 109**	**7 578**	**603 531**	**644 358**
1.	**Dlouhodobé pohledávky**	**47**	**5 243**	**0**	**5 243**	**63 029**
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	7	0	7	28
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	5 236	0	5 236	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	**Pohledávky - ostatní**	**52**	**0**	**0**	**0**	**63 001**
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	1
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	63 000

Vytvořeno v programu FORM studio - www.kalkulace.cz

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	**Krátkodobé pohledávky**	**57**	**605 866**	**7 578**	**598 288**	**581 329**
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	597 716	7 578	590 138	545 037
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	**Pohledávky - ostatní**	**61**	**8 150**	**0**	**8 150**	**36 292**
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 846	0	6 846	29
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	276	0	276	245
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	933	0	933	31 365
4.6.	Jiné pohledávky	67	95	0	95	4 653
3.	**Časové rozlišení aktiv**	**68**	**0**	**0**	**0**	**0**
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	**Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)**	**72**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	**Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)**	**75**	**10 722**	**0**	**10 722**	**25 251**
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	220	0	220	788
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	10 502	0	10 502	24 463
D.	**Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)**	**78**	**43 314**	**0**	**43 314**	**15 380**
1.	Náklady příštích období	79	778	0	778	491
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	42 536	0	42 536	14 889

Vytvořeno v programu FORM studio

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulé účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	**01**	**1 647 208**	**1 570 910**
A.	**Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)**	**02**	**502 637**	**456 276**
A.I.	**Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)**	**03**	**13 500**	**13 500**
1.	Základní kapitál	04	13 500	13 500
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)**	**07**	**-18**	**-20**
1.	Ážio	08	0	0
2.	**Kapitálové fondy**	**09**	**-18**	**-20**
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	-18	-20
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	**Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)**	**15**	**0**	**0**
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)**	**18**	**428 023**	**344 310**
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	428 023	344 310
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	61 132	98 486
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	**Cizí zdroje (součet B. + C.)**	**23**	**1 143 890**	**1 113 346**
B.	**Rezervy (součet B.1. až B.4.)**	**24**	**0**	**0**
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	**Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)**	**29**	**1 143 890**	**1 113 346**
C.I.	**Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)**	**30**	**62 295**	**61 214**
1.	**Vydané dluhopisy**	**31**	**50 000**	**50 000**
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	50 000	50 000

Vytvořeno v programu FORM studio - www.kastner.cz

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulé účetním období
a	b	c	5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	12 295	11 214
9.	**Závazky - ostatní**	**41**	**0**	**0**
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	**Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)**	**45**	**1 081 595**	**1 052 132**
1.	**Vydané dluhopisy**	**46**	**0**	**0**
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	706 918	662 680
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	2 432	1 342
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	352 268	370 025
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	**Závazky ostatní**	**55**	**19 977**	**18 085**
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	5 864	5 453
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	3 789	3 397
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	2 367	3 763
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	5 457	2 972
8.7.	Jiné závazky	62	2 500	2 500
C.III.	**Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)**	**63**	**0**	**0**
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	**Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)**	**66**	**681**	**1 288**
1.	Výdaje příštích období	67	681	1 121
2.	Výnosy příštích období	68	0	167

Ing. Václav Jízdný - předseda představenstva

Podpisový záznam

Vytvořeno v programu 7 DRM studio - www.

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 25828649
Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Název a sídlo účetní jednotky
ALFUN a.s.
Zahradní 1610/40
Bruntál
79201

Sestaveno dne: 26.4.2019
Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST
Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky
Spisová značka: B 2732
V likvidaci: Ne

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	3 065	2 489
II.	Tržby za prodej zboží	02	4 486 576	4 182 839
A.	**Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)**	**03**	**4 407 041**	**4 063 398**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	4 199 458	3 878 067
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	16 220	16 901
3.	Služby	06	191 363	168 430
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	-90 581	-73 153
D.	**Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)**	**09**	**131 322**	**129 246**
D.1.	Mzdové náklady	10	95 125	92 943
2.	**Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**	**11**	**36 197**	**36 303**
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	32 626	31 325
2.2.	Ostatní náklady	13	3 571	4 978
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)**	**14**	**5 560**	**6 309**
E.1.	**Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**	**15**	**9 374**	**9 699**
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 374	9 699
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-779	1 201
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-3 035	-4 591
III.	**Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)**	**20**	**63 386**	**79 831**
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	889	5 598
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	274	851
3.	Jiné provozní výnosy	23	62 223	73 382
F.	**Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)**	**24**	**4 859**	**10 920**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	298	4 236
2.	Prodaný materiál	26	305	9
3.	Daně a poplatky	27	128	178
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	4 128	6 497
*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**30**	**94 826**	**128 439**

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)**	**31**	**0**	**0**
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)**	**35**	**0**	**0**
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)**	**39**	**952**	**1 789**
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	952	1 789
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)**	**43**	**18 889**	**13 661**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	18 889	13 661
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	28 439	34 388
K.	Ostatní finanční náklady	47	30 912	28 353
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**48**	**-20 410**	**-5 837**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**49**	**74 416**	**122 602**
L.	**Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)**	**50**	**13 284**	**24 116**
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	12 203	24 648
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 081	-532
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**53**	**61 132**	**98 486**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**55**	**61 132**	**98 486**
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	**56**	**4 582 418**	**4 301 336**

Ing. Václav Jízdný - předseda představenstva

Podpisový záznam