



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

FAKULTA EKONOMICKÁ

KATEDRA ŘÍZENÍ

Bakalářská práce

Podnikatelský záměr malého výrobního podniku

Vypracovala: Nicole Márová

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nicole MÁROVÁ**
Osobní číslo: **E12450**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podnikatelský záměr malého výrobního podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Vypracování podnikatelského záměru, který slouží jako podklad pro další rozvoj podniku.

Metodika práce:

Analýza a zhodnocení výchozí situace, slabé a silné stránky podniku, tvorba vlastního podnikatelského záměru.

Rámcová osnova:

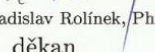
1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
Hingston, P. (2002). *Začněte podnikat*. Praha: Euromedia Group - Knižní klub.
Kotler, P., Dubec, R., & Řehák, D. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2004). *Strategic management and business policy*. NJ: Pearson Prentice Hall.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 10. ledna 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma „**Podnikatelský záměr malého výrobního podniku**“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 1. 4. 2015

.....
Nicole Márová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a vstřícnost při konzultacích.

Mé poděkování patří též Ing. Danielu Koptovi, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky při zpracování finančního plánu.

V neposlední řadě chci poděkovat panu Jiřímu Kozlovi za poskytnutí informací o sklářském podniku, paní Ondřejce Harvalíkové za věnovaný čas při zpracování praktické části bakalářské práce a své milované rodině za velkou trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

Obsah	6
1. Úvod.....	8
2. Teoretická část	9
2.1. Definice malého a středního podnikání.....	9
2.2. Podnikatel.....	10
2.3. Podnikatelský plán a plánování.....	12
2.4. Struktura podnikatelského plánu.....	15
2.5. Sklářství ve Vimperku.....	26
3. Cíl a metodika.....	28
3.1. Cíl práce	28
3.2. Zdroje dat	28
3.3. Použité metody.....	28
4. Praktická část	31
4.1. Titulní strana, obsah.....	31
4.2. Shrnutí.....	31
4.3. Všeobecný popis podniku	32
4.4. Produkt	33
4.5. Výroba.....	35
4.6. Analýza vnějšího prostředí.....	38
4.7. SWOT analýza	41

4.8. Marketingový plán	47
4.9. Finanční plán.....	49
5. Závěr	60
5.1. Summary	63
6. Zdroje.....	64
6.1. Odborná literatura	64
6.2. Online zdroje.....	65
Seznam tabulek	66
Seznam obrázků.....	67
7. Přílohy.....	68

1. ÚVOD

Podnikatelský záměr nebo chceme-li podnikatelský plán je velmi důležitý nejen při založení obchodních firem nebo živností ale také je nedílnou součástí při plánovaném rozvoji podniku.

Před tím, než se rozhodneme si podnikatelský plán vytvořit, je nutné definovat cíle, kterých chceme dosáhnout. Právě kvůli rozdílným požadavkům na cíl se obsahy jednotlivých podnikatelských plánů liší. Samozřejmě záleží na činnosti podnikání, na velikosti podniku či na účelu použití plánu. Zpravidla se vypracovávají pro vnitropodnikové nebo mimopodnikové účely.

Pro vytvoření kvalitního business plánu je hodně důležité získání potřebných a důležitých informací. Na samotném počátku je určení v čem chceme podnikat či v čem chceme již existující podnik rozvíjet. Tento počátek lze také nazvat podnikatelskou úvahou. Ta začíná podnikatelskou vizí, která nám vyjadřuje primární nápad či představu. Po důkladném promyšlení a nasbírání pravdivých informací se posléze vše podrobně zpracuje do podnikatelského plánu. Domněnky, plány a nasbíraná fakta ale nestačí. Neméně důležitou a naprosto stěžejní částí je analýza samotného objektu podnikání. Každá nová myšlenka se může jevit jako zcela jasný podnikatelský trhák, ale pouze důkladná analýza všech důležitých faktů nám může napovědět, zda má šanci na úspěch i v reálném světě.

Každé podnikání, ať je v začátcích či v několikaletém úspěšném působení na trhu, by mělo mít vypracovaný podnikatelský záměr. Mezi hlavní důvody patří například to, že podnikatelský záměr nám pomůže ujasnit cíle podnikání, zhodnotit situaci na trhu, náklady na vznik a provoz podniku, výnosy z podnikání a zformuluje dlouhodobou strategii.

Pro zpracování kvalitního podnikatelského záměru je důležité opírat se o jasně formulovaná fakta, neboť neslouží pouze podnikateli k důležitým rozhodnutím, ale na jeho základě může podnikatel oslovit banky a soukromé investory s žádostí o financování podniku či projektu, a poté záleží právě na kvalitě záměru, zda mu bude vyhověno či nikoliv.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí celé naší ekonomiky. Je obecně známo, že malé a střední podniky v ekonomikách Evropské unie zabírají 99% z celkového počtu všech podniků.

Existuje několik definic malého a středního podnikání.

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců, velikost ročního obratu, bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv) a kritérium nezávislosti (není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu).

V České republice definici najdeme v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č.47/2002 Sb.

Definice podnikatele je upravena Nařízením Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb.

Dle tohoto předpisu se podnikatelé dělí na tři základní skupiny:

1. **Střední podniky**, které mají méně než 250 zaměstnanců, roční obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 milionů EUR a zároveň splňují kritérium nezávislosti.
2. **Malé podniky**, které mají méně než 50 zaměstnanců, roční obrat/příjmy nebo aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 10 milionů EUR a taktéž splňují kritérium nezávislosti.
3. **Drobné podniky**, které mají méně než 10 zaměstnanců a jeho roční aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent částky 2 milionů EUR.

Údaje o počtu zaměstnanců a hodnotách aktiv/majetku, respektive o výši obratu/příjmů zjišťují:

- Podnikatelé vedoucí účetnictví z údajů uvedených v účetní uzávěrce sestavené a potvrzené podpisovým záznamem statutárního orgánu za účetní období bezprostředně předcházející období, v němž je podána žádost o podporu.
- Podnikatelé vedoucí daňovou evidenci z údajů uvedených v přiznání k dani z příjmů.
- Malý a střední podnikatel, který zahajuje podnikání a stanovuje hodnoty vlastním, kvalifikovaným odhadem. Stanovuje je pro první účetní období, ve kterém bude podnikatelská činnost provozována po dobu alespoň 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, respektive pro první zdaňovací období.

Výše uvedené členění dle Nařízení Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb. lze rovněž považovat za vyčerpávající pro účely této práce.

2.2. PODNIKATEL

2.2.1. Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

část I., hlava II., díl 5 – Podnikatel § 420 – Kdo je podnikatel

- Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.
- Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

§ 421

- Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.
- Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

2.2.2. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Mezi základní **právní formy podnikání** patří **fyzická a právnická osoba**.

Fyzická osoba – živnost

Fyzickou osobou je občan, který má živnostenský list (případně se přihlásí jako zemědělec) a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění apod.

Živnostenský zákon dělí živnosti především podle podmínek získání **živnostenského oprávnění** na dvě skupiny:

○ **Živnosti ohlašovací**

Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise u příslušného živnostenského úřadu, případně dnem, který podnikatel uvede v ohlášení jako den zahájení své **podnikatelské činnosti**. Vznik živnostenského oprávnění u těchto živností tudíž nevyžaduje souhlas či rozhodnutí živnostenského úřadu. Pokud začínající **podnikatel** splní všechny podmínky stanovené zákonem pro danou živnost, může živnost provozovat ještě předtím, než mu bude vydán živnostenský list.

Podle podmínek, které musí ohlašovatel při **ohlášení živnosti** splňovat, zejména podle požadované odborné způsobilosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností:

- řemeslné,
- volné,
- vázané.

○ **Koncesované živnosti**

Koncesované živnosti mohou být provozovány výhradně na základě státního povolení - **koncese**. Oprávnění provozovat živnost tu vzniká až dnem doručení koncesní listiny, jíž byla koncese udělena. Na vydání **koncesní listiny** není právní nárok, její vydání může být při existenci zákonných důvodů

žadatelé odepřeno. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny zásadně obory, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvláště vysoké.

Zvláštním druhem živnosti jsou živnosti provozované průmyslovým způsobem, tzv. **průmyslové živnosti**.

2.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN A PLÁNOVÁNÍ

2.3.1. PLÁNOVÁNÍ

Plánování patří mezi nejdůležitější činnosti v každém podniku. Dle Novotného (2007) je plánování hledání alternativních cest k dosažení stanoveného cíle, z nichž je pak v rámci etapy rozhodování zvolena k provedení optimální varianta.

Zajímavou definici uvádí také Synek (2010): *Plánování představuje manažerskou aktivitu zaměřenou na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo; určení toho, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo.*

Z hlediska časového horizontu lze plánování rozlišit na tři základní úrovně:

- Dlouhodobé, které se obvykle provádí na dobu delší než 5 let.
- Střednědobé, které se obvykle pohybuje v rozmezí 1 roku až 5 let.
- Krátkodobé, které je obvykle plánováno na období do 1 roku a zároveň je rozděleno na kratší období.

Na rozdíl od běžného rozdělení z hlediska času Synek rozděluje plánování na krátkodobější, taktické a operativní.

2.3.2. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je dokument, který slouží jako podklad pro založení podniku či další rozvoj a měl by udávat ucelený obraz o všech aspektech podnikání a smyslu založení firmy či firmy již existující.

Fotr (2005) charakterizuje podnikatelský plán jako určitý vnitřní dokument, který by měl být základem řízení celé firmy, zvláště pokud podnik hodlá podnikatelský záměr využít externě, což znamená financovat svůj podnik s využitím cizího kapitálu.

Zdařilou definici uvádí Orlík (2011): *Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*

Obecně se dá říct, že je podnikatelský plán rozdělen do tří základních částí:

- popisná část
- číselná část
- přílohy

V popisné části najdeme základní fakta o organizaci, stručný vývoj, jaká je současná situace,

plánované aktivity, jaká je strategie k dosažení plánovaných cílů, odhady, hodnocení rizik a údaje o odběratelích a dodavatelích.

Číselná část obsahuje podrobné kalkulace a číselné údaje, které by měly podpořit tvrzení z předchozí části. Jedná se o standardní účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích.

Příloha by měla obsahovat obrázky, nákresy, fotografie, smlouvy, certifikáty, studie trhu, podrobné výpočty a další podklady, které mohou podpořit obě předchozí části. Přílohy je dobré očíslovat, aby se na ně dalo v textu odkázat.

Tato syntéza nás směřuje na tři nejdůležitější otázky každého podniku a podnikatele - co, jak a pro koho vyrábět. Právě podnikatelský plán nám kvalitně a podrobně zpracovává výše uvedené otázky.

Jak již bylo naznačeno, podnikatelský plán by měl být konkrétním vyjádřením záměrů podnikatele, jeho podnikatelské strategie a nástrojem pro realizace v každodenní praxi daného podniku.

Bednářová (2010) doporučuje, aby i menší jednoduchý podnikatelský projekt, např. v oblasti maloobchodu, řemesel či služeb, který si zakladatel vypracoval sám, byl

zkontrolován odborníkem ještě předtím, než ho předloží případným investorům či finančním institucím. Pokud se rozhodneme o kontrolu či konzultaci, lze oslovit externí poradce (například právníky) nebo odborné poradenské firmy, regionální poradenská informační centra či odborné podnikatelské zájmové svazy.

Naproti tomu Prokop (2005) konzultaci s externími poradci u malých a středních podniků, zvláště u začínajících, nedoporučuje. Odůvodňuje to tak, že podnikatel, který bude svůj projekt konzultovat s odborníky, nebude schopen plně reagovat na detailní a důvěrné otázky týkající se jeho předpovědi, čímž by mohl poukázat na své nedostatky v potřebných dovednostech.

2.3.3. VYUŽITÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Velmi důležitým hlediskem jak lze členit podnikatelské plány je hledisko účelů a motivů. O podnikatelský plán se mohou zajímat investoři, bankéři, zákazníci nebo i konzultanti. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán čtou z různých důvodů, musí být zpracován natolik komplexně, aby obsáhl každý důvod přečtení si tohoto dokumentu. Lze rozlišit tři základní situace, proč jsou podnikatelské záměry sestavovány.

První situací je zpracování business plánu pro již existující firmu či organizaci nebo pro začínajícího podnikatele, kde je velmi důležité realizaci nového podniku důkladně naplánovat. Zde je důležité zpracovat, kromě neméně důležitých analýz podniku a podnikatelského prostředí, i doprovodné plány pro realizaci zahrnující odhady zisků v prvních letech, kdy zisky budou primárně nižší.

Dalším účelem důvodem pro zpracování je cíl získat pro podnikání nového partnera. Červený (2014) uvádí pro tento případ typický příklad fúzi dvou obchodních partnerů za účelem vytvoření nové silnější obchodní jednotky s cílem upevnování pozice na trhu, získání nových zákazníků a přístupů k novým distribučním kanálům, jako je například know-how či získání investic a kapitálu. Co se týče formy a zpracování, zde bude velmi záležet na výběru partnera, který má být pro vstup do podnikání získán. Každý potencionální partner má jiné požadavky na obsah a formu zpracování. Obecně zodpovědný investor se rozhoduje na základě informací o situaci na daném trhu a o zvolené strategii, kterou na něm existující podnik hodlá uplatnit.

Třetím typem, proč zpracovávat podnikatelský záměr je motiv získat potřebné finance, například úvěr pro rozvoj podnikání. Zpracovává se obvykle pro banku (či investora kapitálu).

Červený (2014) banky dělí na dvě skupiny:

- Banky, které o vlastní business plán nejeví přílišný zájem a při rozhodování o úvěrech postupují stejným směrem jako při vyřizování běžných žádostí o běžné podnikatelské úvěry.
- Banky, které požadují business plán, který musí být zpracovaný v zadané struktuře.

2.3.4. FUNKCE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Funkce podnikatelského plánu se dělí na dvě základní skupiny.

1. Externí funkce – Nejběžnější zejména v případech, kdy podnik potřebuje poskytnutí cizího kapitálu. Jde o komunikační prostředek vůči již zmiňovaným bankám, věřitelům či finančním institucím.
2. Interní funkce – Jak už je slyšet v názvu, slouží pouze k vnitřním účelům podniku. Vystupuje zde jako nástroj plánování a řízení podniku v oblasti jeho rozvoje.

2.4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Neexistuje přesná struktura, jak by měl podnikatelský záměr vypadat. V literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím struktur. Je to dáno především rozdílností organizací a jejich plánů. Jednotlivé podnikatelské plány se liší hlavně ve struktuře a názvech kapitol, celkový obsah a charakter informací však musí být stejný.

Koráb (2007) uvádí, že všechny struktury se drží čtyř základních oblastí:

- **Trhu** – zda vůbec existuje dostatečně velký trh?
- **Výrobku** – zda jsou výrobky či služby kvalitní?
- **Lidí / Personálu** - zda budou řídicí pracovníci podniku schopní a výkonní?
- **Financí** – zda budou stačit finance na pokrytí požadavků včetně rozumné výše nepředvídaného vydání?

S ohledem na charakter drobného podniku je nadefinována následující struktura, která vychází z Hisrich-Peterse (1996):

1. Titulní strana, obsah
2. Shrnutí
3. Všeobecný popis podniku
4. Produkt
5. Výroba
6. Analýza vnějšího prostředí
7. Analýza SWOT
8. Marketingový plán
9. Finanční plán
10. Zhodnocení projektu
11. Přílohy

Každá část podnikatelského plánu je ve výše uvedené posloupnosti podrobněji popsána v následujících kapitolách.

2.4.1. TITULNÍ STRANA, OBSAH

V této části by měly být uvedeny následující údaje:

- Název a sídlo společnosti.
- Jméno podnikatele či podnikatelů a jejich kontakty.
- Popis společnosti zahrnující i povahu podnikání.
- Částka potřebného financování a jeho struktura.
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy (z důvodu ochrany podnikatele).

Je dobré uvádět údaje ve stručnosti kvůli přehlednosti pro potenciálního investora. Titulní strana je velmi důležitá, protože se investor může okamžitě dozvědět částku potřebného financování, aniž by musel číst celý obsah dokumentu.

Prohlášení o důvěrnosti zprávy může vypadat například takto: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem*

rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ Srpová (2011)

I když se zdá samozřejmé zařadit obsah před rozsáhlý písemný dokument, často na něj autoři zapomínají. Absence obsahu nejen ztěžuje vyhledávání, ale může čtenáře podnikatelského záměru rozladit, pokud nechce číst celý dokument, nýbrž jen vyhledává konkrétní informaci. Do obsahu je dobré uvádět jen nadpisy první, druhé a třetí úrovně, neboť podrobnější členění již činí obsah nepřehledným.

2.4.2. SHRNUTÍ

Shrnutí by nemělo připomínat úvod. Jde opravdu pouze o shrnutí podstatných údajů, které podnikatelský plán obsahuje v následujících stránkách.

Shrnutí by mělo být sepsáno poutavě, aby se v dotyčném vzbudila zvědavost a chuť si podnikatelský záměr přečíst celý včetně veškerých podrobností. Je velmi zajímavé, že i přestože se shrnutí vždy dává na začátek podnikatelského záměru, tak se většinou vypracovává až po jeho sestavení.

Srpová (2011) doporučuje jako hrubou osnovu následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné?
- Komentář k trhu a tržním trendům a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů a jiné.

2.4.3. VŠEOBECNÝ POPIS PODNIKU

Cílem této části je podrobný popis daného podniku. Za klíčové jsou považovány následující atributy (Novotný, 2007):

- Předmět činnosti
- Umístění a velikost podniku
- Základní údaje o vlastnících

- Historie podniku či dosažené dílčí úspěchy
- Organizační uspořádání

2.4.4. PRODUKT

Popis výrobků nebo služeb by měl ukázat na čem je založen předpoklad, že bude daný výrobek/služba pro trh zajímavý a konkurenceschopný a v čem bude spočívat další vývoj.

Výrobek/službu je třeba popsat, například uvést jeho vlastnosti či objasnit, o jaký výrobek jde a k čemu má sloužit. Pokud je zmiňována technická charakteristika, je nutné brát ohled na fakt, že podnikatelský záměr se dostane do rukou lidem, kteří se technikou příliš nezabývají. Proto je dobré se vyjadřovat tak, aby porozuměl i člověk, který není odborníkem v daném oboru. (Červený, 2014)

Ať už se jedná o výrobek či službu, musíme specifikovat, pro jaký druh zákazníků jsou tyto produkty určeny, jaké výhody budou uživatelům přinášet a v čem jsou lepší než konkurenční výrobky (resp. služby). Dále je nutné popsat, v jakém stupni vývoje se náš záměr nachází – např. máme zatím jen nápad, již jsme vyvinuli vzor, prototyp, výrobek jsme uvedli na trh apod.

2.4.5. VÝROBA

V této části podnikatelského plánu je uveden popis výrobního procesu včetně popisu výrobních prostor, strojů, zařízení a surovin potřebných pro výrobní proces. Rozsah a podrobnost popisu výroby záleží na tom, jaký význam pro podnik výroba má. Veber (2005) uvádí určité body, které je vhodné zmínit při popisu výrobního procesu:

- Výrobní postupy
- Stroje a zařízení
- Materiálové a surovinové zabezpečení
- Prostorové umístění výroby

Na základě popisu výroby by čtenář měl pochopit, jaké jsou zhruba výrobní principy či jaká je požadovaná kvalifikace u pracovníků.

2.4.6. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

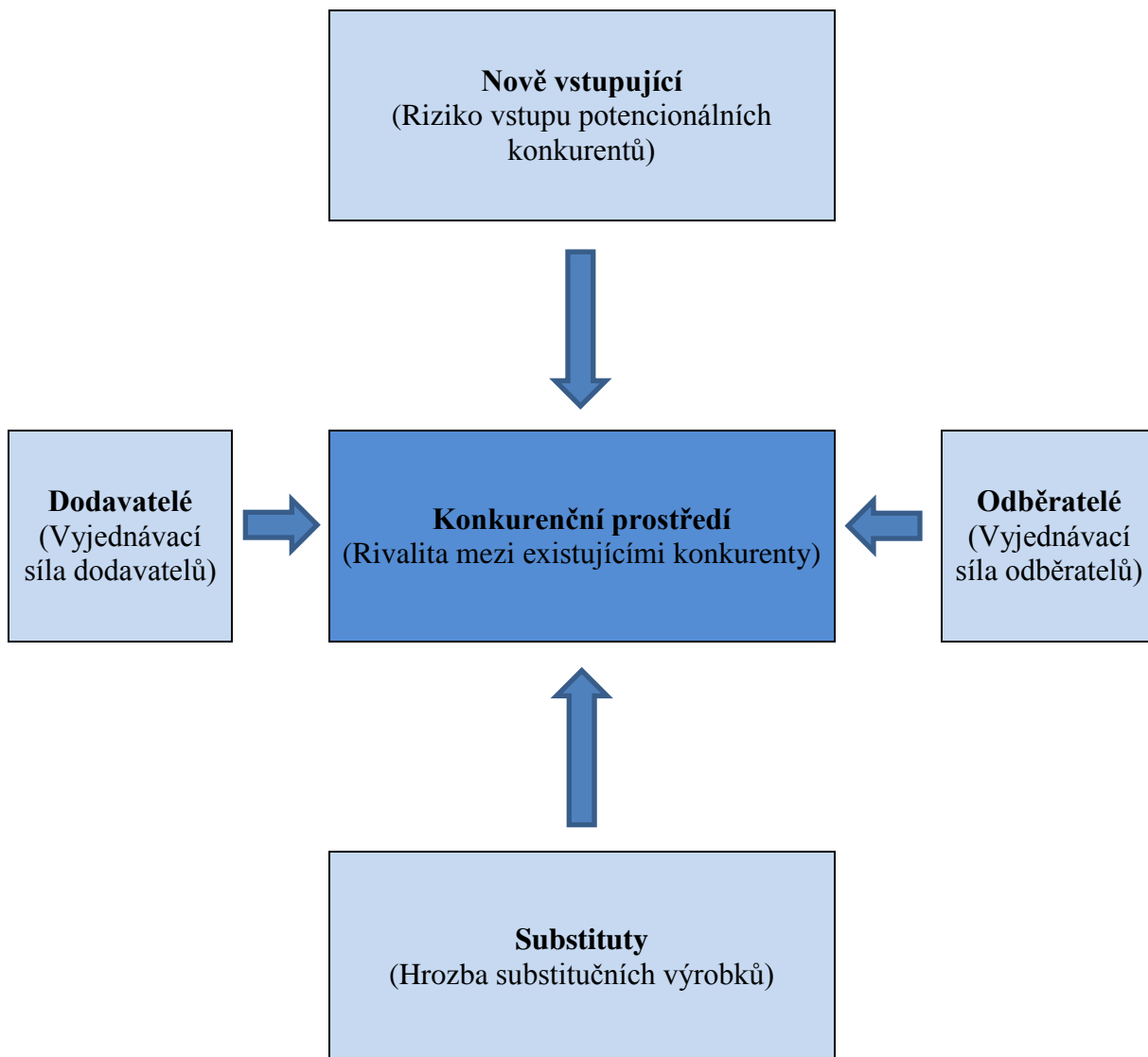
PEST ANALÝZA

PEST slouží k analyzování vnějšího prostředí. Jde o obecnou analýzu situace v daném státě, pokud se tento podnik pohybuje pouze na národní úrovni. Jde o metodu, která postupně rozebírá čtyři klíčové oblasti okolí podniku. Písmena PEST naznačují počáteční písmena anglických názvů těchto oblastí.

- **P** – politické a právní faktory
 - Tato analýza se zabývá politickou situací, především jaká je aktuálně politická stabilita v zemi, co jí ovlivňuje a naopak co vše může ovlivnit.
- **E** – ekonomické faktory
 - Tento faktor sleduje zejména různé hospodářské cykly, kupní sílu, inflaci, vývoj cen energií, nezaměstnanost aj.
- **S** – sociální faktory
 - Zde je hodnocena životní úroveň obyvatelstva, struktura věkové populace, charakteristika pracovní síly a vzdělanost.
- **T** - technické faktory
 - Tato oblast velmi výrazně mění a ovlivňuje společnosti, jelikož většina nových technologií vyvolává ekonomický růst. Inovace znamená celou řadu příležitostí. Proto je zapotřebí, aby manažeři a majitelé společností neustále sledovali vývoj nových technologií a inovací a následně se mu přizpůsobovali.

PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil. (Střelec, 2006)

- **Rivalita mezi existujícími konkurenty** – Také někdy nazýváno jako konkurenční ring. Pokud na trhu existuje více firem stejného oboru, které jsou silné či agresivní, může to mít za následek časté cenové a reklamní války. Tato situace způsobuje navyšování nákladů a snižování cen. Intenzita rivality je ovlivňována především množstvím firem na trhu, dynamikou růstu trhu, fixními a skladovacími náklady a náklady spojené se vstupem firmy na trh.
- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Pokud se podnik nachází na trhu, který má vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní bariéry, jedná se o nejvýhodnější situaci. Hlavním důvodem je, že jen málo konkurence dokáže na trh vstoupit. Naopak nejméně výhodná varianta je, že bariéry vstupu jsou nízké a vysoké výstupní bariéry. Teoreticky ale může na trh přibýt nová podnik kdykoliv. Prakticky však existuje mnoho bariér, které brání vstoupit novým firmám na trh. Mezi již zmíněné bariéry patří například regulace vlády (kapitálová přiměřenost u bank), patenty a know-how, aktiva nutná pro vstup na trh (distribuční síť) nebo například vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – Vyjednávací síla zákazníků roste, pokud jsou koncentrovanější a organizovanější. Pokud je výrobek nediferencovaný a odběratelé mají nízké náklady na změnu výrobku. Prodejci se proti vyjednávání zákazníků mohou bránit vybíráním zákazníků, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat. 15 Další možností jsou diferencované produkty, které není možno zaměnit, nebo vytvoření nejlepší nabídky.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Každé průmyslové odvětví potřebuje ke své produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, půdu, kapitál, atd. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli, tzv. zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů ovlivňuje mnoho faktorů. Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu v případě, že jich na trhu existuje pouze malé množství nebo například pokud se spojí ve větší celky.
- **Hrozba substitučních výrobků** – Pokud výrobek, který podnik vyrábí, má na trhu velké množství substitutů, znamená to pro ni, že podnik s cenou výrobku bude muset jít dolů. Pro společnost je proto velice důležité sledovat

technologický pokrok a neustále se snažit o zdokonalení vlastního výrobku, aby získala konkurenční výhodu.

2.4.7. SWOT ANALÝZA

SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT je metoda založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti a faktorů prostředí. Analýza SWOT dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického plánování společnosti. (Horáček, online článek 2012)

Tato analýza rozebírá a hodnotí čtyři základní skupiny:

1. S = Strengths = silné stránky podniku
2. W = Weaknesses = slabé stránky podniku
3. O = Opportunities = příležitosti a další možnosti podniku
4. T = Threats = rizika a hrozby podniku

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení strategie společnosti nebo pro zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- SO – využít silné stránky podniku na získání výhody z příležitostí
- WO – překonat slabé stránky podniku s využitím příležitostí
- ST – využít silné stránky podniku pro čelení hrozbám
- WT – minimalizovat slabé stránky a čelit hrozbám

2.4.8. MARKETINGOVÝ PLÁN

Než se podnikatel rozhodne dělat marketingový plán, je nutné si stanovit cíle, jakých chce společnost dosáhnout. Cíle jsou nejdůležitější součástí plánu, protože popisují budoucí stav podniku. (Bednář, 2012)

Struktura marketingového plánu by měla obsahovat celkové shrnutí, dlouhodobé cíle, situační analýzu, finanční plán a marketingový mix. S ohledem na charakter bakalářské práce se tato kapitola zaměřuje především na marketingový mix, protože ostatní části jsou řešeny v jiných kapitolách jako samostatné celky.

Marketingový mix

Marketingový mix (4P marketingu) se skládá ze 4 základních prvků. **Product** (produkt nebo služba), **Place** (místo prodeje, způsob distribuce), **Price** (cena), **Promotion** (propagace a způsob komunikace se zákazníky). (Foret, 2003)

Na základě těchto klíčových slov jsou popsány produkty a služby, které společnost nabízí, jak jsou nabízeny, jaká je cenová politika a jak jsou produkty propagovány.

Marketingový mix je důležité sestavit tak, aby se získala konkurenční výhoda, jinak hrozí, že zákazníci přejdou ke konkurenci. (Bednář, 2012)

Marketingová strategie

Po provedené analýze trhu lze na základě zjištěných skutečností stanovit strategii, kterou bude podnik uplatňovat k uskutečnění projektu resp. k dosažení stanovených cílů.

S ohledem na charakter této práce jsou uvedeny následující tři nejrozšířenější strategie (Foret, 2003):

- **Strategie minimálních nákladů** – cílem podniku je dosáhnout co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a nabízet své produkty za nižší ceny než konkurence, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Tato strategie je často používaná pro velmi rozsáhlý trh.
- **Strategie diferenciacie produktu** – cílem podniku je dosažení vynikajícího výkonu v oblasti, která je oceňovaná trhem jako celkem. Podnik se snaží rozvíjet své silné stránky, které mu v určité oblasti umožňují získat konkurenční výhodu. Strategie diferenciacie produktu umožňuje nevstupovat do přímé konfrontace s podniky, které zaujímají na trhu vedoucí pozici.
Doyle (1998) tvrdí, že *strategie diferenciacie produktu uspokojuje jedinečné potřeby zákazníka a proto za něj podnik požaduje vyšší cenu. Výrobky mohou být diferencovány podle potřeb, které uspokojují potřeby jednotlivých skupin zákazníků. Diferenciací může být dokonce i rychlý zákaznický servis, rychlá inovace výrobků a přední postavení v technologickém výzkumu.*

- **Strategie tržní orientace** - cílem podniku je zaměřit se na jeden či více úzkých tržních segmentů a zároveň se snažit co nejlépe rozpoznávat potřeby zákazníků každého segmentu.

2.4.9. FINANČNÍ PLÁN

Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Tato část podnikatelského plánu má podat objektivní měřítka pro posouzení pravděpodobnosti úspěchu podnikatelského plánu a hodnoty firmy. Zásadou by mělo být omezení na podstatné údaje. Tabulky a výpočty by neměly v podnikatelském plánu dominovat. Výstupy finančního plánu jsou následující tři základní:

- **Rozvaha (bilance)**
 - Rozvaha je statickým přehledem majetku a finančního krytí podniku k určitému datu a slouží jako základ pro průběžné a pravidelné zhodnocení majetkové a finanční situace podniku. Rozvaha musí odpovídat zákonným předpisům. Dále je uvedena tabulka zjednodušené struktury rozvahy (Synek, 2010):

Tabulka 1 Rozvaha

AKTIVA	PASIVA
1. Dlouhodobý majetek	1. Vlastní kapitál
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>Základní kapitál</i>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>Kapitálové fondy</i>
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>Fondy ze zisku</i>
	<i>Výsledek hospodaření</i>
2. Oběžná aktiva	2. Cizí zdroje
<i>Zásoby</i>	<i>Rezervy</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>
<i>Finanční majetek</i>	<i>Bankovní úvěry</i>
3. Ostatní aktiva	4. Ostatní pasiva
Celkem aktiva	Celkem pasiva

Zdroj: vlastní zpracování

- **Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)**
 - Výkaz zisků a ztrát (výsledovka) poskytuje informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku za určité období. Výkaz zisků a ztrát je zákonem předepsané schéma, které slouží ke zjištění ročního přebytku (zisku/ztráty).
- **Hotovostní toky (cash-flow)**
 - Cash-flow sleduje příjmy a výdaje tak, jak do podniku skutečně přicházejí a zase odcházejí ven, včetně DPH.

Jako vhodné plánovací období bývá považováno rozmezí 3-5let.

2.4.10. ZHODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V poslední části podnikatelského plánu je uvedeno jeho celkové zhodnocení. Jsou zde uvedeny základní poznatky na základě analýz z předchozích částí podnikatelského plánu a vyhodnocení ekonomické efektivity plánovaného projektu. K vyhodnocení ekonomické efektivity plánovaného projektu se v praxi využívá mnoho metod pro hodnocení investic. Informační základnou pro jednotlivé výpočty jsou účetní výkazy (hotovostní toky, výsledovka, rozvaha).

Pro účely této práce byly vybrány následující ukazatele:

- Nákladová rentabilita (zisk/náklady)
- Rentabilita výnosů (zisk/výnosy)
- Rentabilita podniku (zisk/celkový kapitál)

2.4.11. PŘÍLOHY

Součástí podnikatelského záměru by měly být všechny důležité přílohy, které není vhodné zahrnovat do textu samotného záměru, aby nedocházelo k jeho zneprůhlednění. Zde může jít o potřebné certifikáty, mapy, propagační materiály, loga, smlouvy apod.

Výše uvedená struktura podnikatelského záměru je poměrně podrobná, v praxi je možné podle konkrétního projektu některé body spojit či úplně vypustit tak, aby výsledek co nejvíce odpovídal požadavku kvalitní analýzy daného projektu.

2.5. SKLÁŘSTVÍ VE VIMPERKU

Sklárny vznikaly na Vimpersku již ve středověku. Nejčastěji byly provozovány podél Zlaté stezky. Zlatá stezka se nachází u tzv. pohraničního hvozdu, kde byl dostatek dřeva, z kterého bylo k výrobě skla zapotřebí velké množství.

Velký rozmach sklářství nastal po třicetileté válce (1618-1648) a zvláště v 18. století po zániku Zlaté stezky. Začaly vznikat velké prázdné plochy po lesích, které byly na úkor sklářského průmyslu vykáceny. Po vytěžení se sklářské hutě postupně rušily, a přecházelo se k jiným, ještě nevytěženým plochám. Sklářských hutí na Vimpersku bylo za celé své působení několik desítek. Dodnes můžeme zde najít názvy dodnes přežitých hutí. Je to například Kubova huť, Kryštofova huť, Janouškova huť, Březská huť, Šeravská huť, a spousta jiných.

Světověznámá je především Michlova huť na Helmbašském potoce, pojmenovaná po nejvýznamnějším skláři, huťmistru Michalu Müllerovi. Ten v roce 1683 objevil výrobu bílého skla, které se podobalo křišťálu, a pojmenoval ho na sklo křídové. Müllerovo sklo bylo čiré a velmi tvrdé a umožňovalo broušené a řezané zdobení.

Vpádem tohoto skla na evropské trhy na sklonku 17. století skončila dosavadní nadvláda skla benátského a začala éra vlády skla českého. Huťmistr Michal Müller také jako první zavedl výrobu rubínového skla bez přísady zlata, pouze za použití kyslíčnicku měďnatého.

Šumavští skláři z Vimperska byli pro své schopnosti a pro svou nápaditost vyhledáváni v zahraničí. Vimperská vrchnost proto od poloviny 18. století zakazovala sklářům vystěhování do ciziny.

Ve dvacátých letech 18. století přišla krize. Sklárny vyrobily tolik výrobků, že přesytily trh a odbyt začal klesat. Navíc Vimperským sklářům zhoršili situaci Eggenberkové, kteří začali chránit lesy.

K určité renesanci došlo na počátku 19. století, kdy sklář Josef Meyr z Nových Hradů založil sklárnu u Vimperku. Ta začala vyrábět v roce 1816 a brzy se její výroba začala rozšiřovat i mimo město. Nástupce a syn Josefa Meyra Jan zasvětil do výroby své synovce Viléma Kralíka a Josefa Taschka a společně vybudovali novou sklárnu na Vltavě pod Boubínem. Její první pec byla zapálena v roce 1834

a jméno dostala podle manželky tehdejšího majitele panství Eleonory ze Schwarzenbergu. Tím začala slavná sklářská výroba v Lenoře (Eleonorenhain), která spolu s původní sklárnou ve Vimperku (Adolfov) a s další sklárnou v Nových Hutích (Kaltenbach) získala světovou proslulost a na přelomu 19. a 20. století získávala zlaté medaile na světových výstavách. Ve Vimperku vznikly další dvě sklárny (Idatal a Luisina huť) a pod vedením rodiny Kraliků se sklářská výroba na Vimpersku úspěšně rozvíjela i ve 20. století. Pokračovala i po 2. světové válce ve znárodněné sklárně, v roce 1995 po neúspěšné privatizaci však byla výroba úplně zastavena.

V roce 2011 se pokusil znovu oživit sklářství ve Vimperku Jiří Kozel, které trvá do současnosti.

3. CÍL A METODIKA

3.1. CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru malého výrobního podniku, konkrétně v oblasti sklářského průmyslu se sídlem ve městě Vimperk. Podnikatelský záměr je vypracován jako podklad pro další rozvoje podniku.

3.2. ZDROJE DAT

K dosažení stanoveného cíle byla využita metoda deskripce, tedy studium sekundárních dat z doporučené odborné literatury a online zdrojů, které se zabývají podnikatelským záměrem.

Na základě již zmíněných zdrojů byla zpracována teoretická část, která vymezuje hlavní problematiku této bakalářské práce a základní pojmy, kterou jsou s ní spojené.

Informace potřebné pro praktickou část byly získány pomocí rozhovorů s odborníky a z elektronických zdrojů. Důležité informace k sepsání podnikatelského záměru poskytl sám majitel analyzovaného podniku.

3.3. POUŽITÉ METODY

PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. PEST se používá pro analýzu vnějšího prostředí a je součástí strategického managementu. PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a neustále se mění. V rámci PEST se nepopisuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet nebo například jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil, byla provedena analýza konkurenčního prostředí podniku. Tento model identifikuje 5 klíčových vlivů, které mohou podnik ovlivnit. Mezi tyto vlivy řadíme konkurenci mezi firmami, hrozby vstupu nových firem, ohrožení ze strany substitutů, sílu dodavatelů a sílu odběratelů.

SWOT analýza

Pomocí této analýzy, která umožňuje zjistit jak vnější tak vnitřní prostředí firmy, byly analyzovány 4 faktory – silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Při aplikaci SWOT analýzy jsou silné a slabé stránky chápány jako současný stav podniku, příležitosti a ohrožení jako analýza dalšího možného rozvoje. Následně je sestavená SWOT matice, která se vyhodnocuje pomocí bodové metody. Na základě výsledků je zvolena jedna ze čtyř možných strategií.

Řízený rozhovor

Pro zjištění potřebných informací k sestavení podnikatelského záměru, bylo zvoleno šetření formou řízeného rozhovoru s majitelem analyzovaného podniku. Tato varianta byla zvolena především kvůli nedostatku písemných informací o daném podniku.

Majiteli byly položeny otázky týkající se historie, systému řízení, postupu výroby sklářských produktů, financí a jiných technickoprovozních oblastí.

Marketingový plán

V marketingovém plánu jsou definovány dlouhodobé cíle podniku. Dále se tato kapitola věnuje marketingovému mixu. Na základě předešlých analýz je doporučena marketingová strategie.

Finanční plán

Finanční plán začíná počáteční rozvahou, tedy rokem 1. Postupně jsou zde zpracovány veškeré náklady a výnosy. Na tomto základě je vypočten výsledek hospodaření a sestavená konečná rozvaha. Vzhledem k tomu, že podnik má ve svém vlastnictví dlouhodobý majetek, který se odepisuje 10 let, je finanční plán odhadnut a sestaven na 10 let dopředu. Součástí finančního plánu je i cash flow, které je provedeno ve dvou variantách. První varianta je situace, kdy majitel s jeho manželkou nepobírají žádnou mzdu, ale dělí se o celý zisk firmy. Účetně je podnik velmi výnosný ale nezohledňuje se zde ocenění majitele a jeho manželky. Ve druhé variantě je zohledněno ocenění majitele a jeho manželky stálou měsíční výplatou. Cash flow se v obou variantách rapidně mění a splacení základního kapitálu trvá o několik let více než ve variantě první.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro úspěšný rozvoj sklárny je důležitá analýza současného stavu podniku. Jejím popisem lze zjistit důležité informace. Základem je vlastní popis podniku, nastínění historie, její vznik a informace o zaměstnancích. Nedílnou součástí je analýza podniku z vnějších i vnitřních stránek. Hlavním rozhodovacím faktorem pro mě budou zmíněné analýzy, které ukážou podnikovou situaci, na jejichž základě budou odkryty nedostatky a následně navržena zlepšení.

4.1. TITULNÍ STRANA, OBSAH

- **Název a sídlo společnosti:**
 - Czech Glass Vimperk
 - 1. máje 596, 385 01 Vimperk
- **Jméno podnikatele, kontakty:**
 - Jiří Kozel, nar. 9. 11. 1965
 - Jiri.kozel@czechglass.cz
 - +420 777 888 999
 - www.czechglassvimperk.cz
- **Popis společnosti, povaha podnikání:**
 - Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby
 - Obory činnosti: Výroba a zpracování skla
 - Podnikání zahájeno: 1. 1. 2011
 - Právní forma: 101 – Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
 - Druh živnosti: Ohlašovací volná
 - Klasifikace dle CZ-NACE:
 - 231: Výroba skla a skleněných výrobků
 - G: Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel

4.2. SHRNU TÍ

Podnik Czech Glass se zabývá výrobou a zpracováním užitkového skla. Na českém trhu se skleněnými ručně vyráběnými výrobky působí od roku 2013. Majitel podniku by

chtěl sklárnu více zviditelnit a oslovit nové potenciální zákazníky. Z tohoto důvodu byl vypracován podnikatelský záměr, který odkrývá nedostatky podniku a navrhuje možná zlepšení.

4.3. VŠEOBECNÝ POPIS PODNIKU

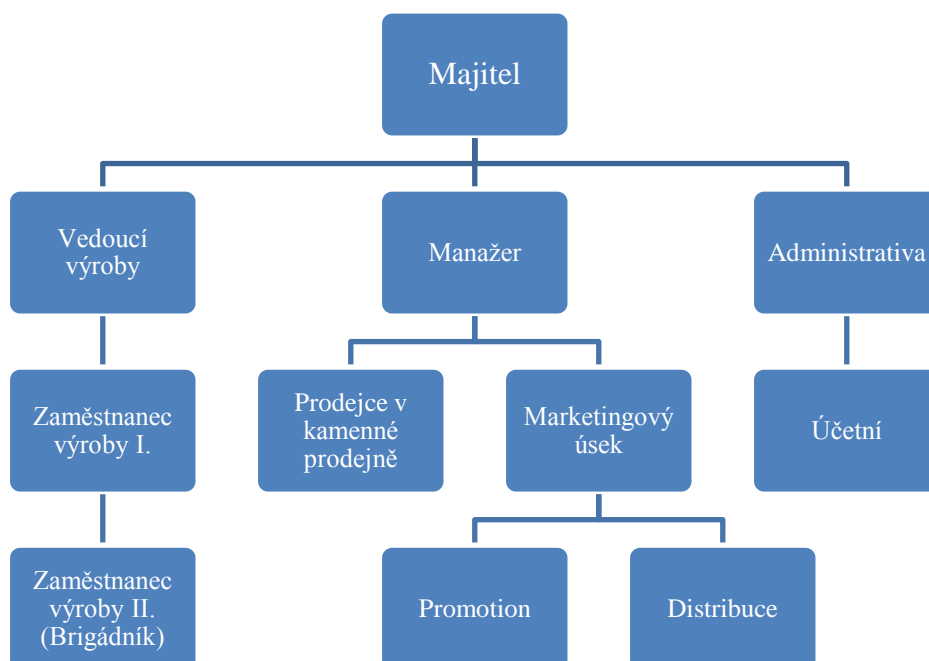
Podnik se zaměřuje především na užitkové sklo, nejvíce sklenice a džbány. Jde o originální ruční práci, která je více popsána v další kapitole.

Dle nařízení Komise (ES) č. 70/2001 se změnou 364/2004 Sb. patří Czech Glass do skupiny drobných podniků. Podnik působí na trhu od roku 2011 a na základě rozhovoru s panem majitelem je v období růstu, tedy na začátku.

Organizační struktura

Organizační struktura podniku je tvořena 5 pracovníky včetně majitelů, kteří mají rozděleny úkoly. Na obrázku lze vidět, že jeden pracovník pracuje na více pozicích zároveň. Například majitel, vedoucí výroby a manažer je jeden pracovník, zaměstnanec výroby a administrativa je také jeden pracovník.

Obrázek 2 Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Majitel podniku – Vzhledem k tomu, že majitel je profesionálem v daném odvětví, sám vyrábí za pomoci své ženy a občasně pomoci brigádníka veškeré zakázky. Společně se svou ženou pořádají organizované přednášky pro školní skupiny.

Vedoucí podniku – Vedoucí podniku je manželka majitele podniku. Pomáhá při výrobě všech výrobků a komunikuje s účetní a daňovým poradcem. Kontroluje tržby a zároveň se i stará o mzdy.

Prodejce – Prodejce je po celou otevírací dobu v kamenném obchodě, který je součástí budovy, ve které se nachází i výrobná. Je informován o všech výrobcích a jejím hlavním úkolem je prodej. Prodejce zná postup výrobky nejen teoreticky, ale i prakticky, proto při větších zakázkách občas pomáhá majiteli s výrobou nebo dohlíží na brigádníkův výkon.







Brigádník – Brigádník je student vysoké školy, který pravidelně jednou týdně dojíždí vypomáhat majiteli s výrobou a pomáhat prodejci s chodem kamenné prodejny.

Administrativa – Účetní se stará o účetnictví podniku. Používají podvojný účetnictví. Jde o externí osobu, která není zaměstnancem podniku.

4.4. PRODUKT

Podnik se zabývá výrobou skla. Hlavní surovinou na tavení skla jsou skleněné střepy. Ty se skládají z uhličitanu draselného tzv. potaš, oxidu vápenatého tzv. pálené vápno a křemene. Skleněné střepy jednou za určité období odebírají od dodavatele Prilox v Mnichově Hradišti. Výrobou pomocí techniky roztáčeného skla je podnik Czech Glass jediný v celé České republice. Jiné sklárny používají techniku tzv. pukaného skla, která je velice rozdílná. Zkušený majitel a brigádník, kteří ve firmě pracují, vzniká spojením starých osvědčených tradic s moderními dekory jedinečná ušlechtilá křišťálová krása. Každý vyrobený kus z barevně přejímaného broušeného křišťálu je vysoce kvalitní a originální.

V následující tabulce jsou výrobky, které podnik vyrábí. Cena je vysoká především kvůli vysokým nákladům na lidskou práci, což je čas a talent.

Název výrobku	Cena v Kč	Obrázek
Pohár na víno	370 Kč s DPH	
Šampaň miska	390 Kč s DPH	
Sklenice	200 Kč s DPH	
Likérka 900	900 Kč s DPH	
Karafa Pohár	970 Kč s DPH	
Sklenice na dezert	490 Kč s DPH	

4.5. VÝROBA

Co se týče prostorového umístění výroby, činnost je provozována v nájmu v nebytových prostorech o velikosti 300 m². Nachází se zde hlavní dílna s pecemi, malá kancelář, sociální zařízení a zároveň i malá kamenná prodejna.

4.5.1. STROJE A ZAŘÍZENÍ

- **Sklářská tavicí pec elektrická** - Tato pec je určena především pro malou kusovou sklářskou výrobu, která je pro drobný podnik naprosto ideální. Je vysoká 1050 mm a široká 800 mm. Pec slouží k přetavování střepeň při teplotách kolem 1150° Celsia. Díky kvalitním izolačním materiálům má pec nižší spotřebu elektrické energie. Při díle se zapaluje propanbutanový hořák nebo hořák na zemní plyn. Hořák slouží k pokrytí tepelných ztrát pracovním otvorem při díle a současně k prohřátí skloviny. Lze jej využít částečně jako roztáčecí pec. Byla vybrána především kvůli svým malým rozměrům, aby mohla být bezproblémově umístěna do nevelkých prostor sklárny. Příkon tavicí elektrické pece je 15 kWh.
- **Pomocná roztáčecí pec** – Roztáčecí pec je určena pro tvarování okrajů, nahřívání a leštění výrobků při ručním zpracování skla. Skládá se z kovového rámu na mobilním podvozku a z vlastního bubnu s automatickým nebo ručním hořákem. Po vyhřátí má pec 1300°C. Pomocnou roztáčecí pec lze také najít pod názvem truml. Tato pec má spotřebu 5m³ plynu / 1 den.
- **Chladicí pec komorová** – Chladicí komorové pece jsou určeny pro chlazení skleněných výrobků. Pec má zabudován regulátor teploty a je vyhřívána plynovými hořáky. Vnitřní vyzdívka pece je z izolačních cihel. Udržovací teplota v peci 500°C. Po výrobě skleněného výrobku není možné nechat výrobek volně ležet při pokojové teplotě. Změnou vysokých teplot by docházelo k pnutí a výrobek by se doslova roztrhnul. Příkon roztáčecí pece je 6,5 kWh.

Nářadí používané k tvarování skloviny

- **Sklářská píšťala** – Jedná se o bezešvou trubku opatřenou na jednom konci žáruvzdorným trubkovým návarkem (návarek odolává vysokým změnám teplot) a na druhém konci je píšťala s plastovým náustkem (náustek má zde ochrannou funkci – brání poškození zubů). Při procesu je píšťala žhavá do 1/3 své délky. Je dlouhá 1,20m.
- **Přílepník** – Je to kovová tyč podobná sklářské píšťale, která je opatřena malým náběrem skloviny, díky které se polotovar přilepí ke dnu.
- **Kovové nástroje** – Mezi kovové nástroje patří například podávací želízka, nůžky různých tvarů (používají se pro nastřihávání skla), kleště, pinzety, atd.
- **Dřevěné nástroj** - Svalák, hladítka, klapačky, sklářská dřevěná forma, atd.
 - Všechny tyto nástroje jsou vyrobeny z bukového dřeva a musí být neustále namočené ve vodě.

4.5.2. VÝROBNÍ POSTUPY

Postup výroby sklenice na vodu pomocí techniky roztáčeného skla

Před začátkem výroby je důležité nejprve vytvořit technický výkres. V tomto výkresu jsou informace o výšce, objemu, průměru horního okraje, průměr dna, nejširším průměru sklenice a o síle skla. Dle tohoto dokumentu se posléze vyrobí tzv. pauza, což je šablona, podle které sklář zvolí vhodnou formu pro výrobu.

Na nahřátou sklářskou píšťalu se točivým pohybem nabere sklovina. Sklovina je medovitá hmota roztavená ve sklářské tavicí peci. Pokud by s nabranou sklovinou netočilo, hmota by stekla. Dále se na sklářské lavici vytvaruje medovitá hmota do požadovaného tvaru, foukne se do píšťaly, sklovina se roztáhne a poté se vloží dřevěné formy.

Výrobek se z formy vyndá a během několika sekund ztuhne. Stále ale je připevněn na píšťale, protože je třeba vytvarovat ústí sklenice.

Polotovar se přilepí na přílepník a tím se téměř hotová sklenička oddělí od sklářské píšťaly. Vzniká otvor, který se vloží do pomocné roztáček pece. Zde se výrobek vymodeluje sklářským nářadím do různých tvarů dle potřeby.

Poté se hotový výrobek tzv. *odklepne na odnášecí vidličku* a vloží do chladicí pece. Tam je umístěn 24 hodin.

4.5.3. MATERIÁLOVÉ A SUROVINOVÉ ZABEZPEČENÍ

Jak už bylo zmíněno, suroviny na výrobu jsou zabezpečeny dodavatelem Prilox (Mnichovo hradiště). Cena za čiré sklo se pohybuje kolem 10 000 Kč s DPH za 1000 kg.

Dalším velmi potřebným materiálem jsou sklářské barvy. Czech Glass používá nejčastěji tzv. pudry z důvodu dobrého krytí. Dodavatelem je německá podnik Kugler Colors. Ceny se velmi liší dle poptávané barvy. Jsou od 500 Kč/ kg až po několik tisíc. Například barva MONROE, se prodává za 800 Kč/ kg. Z kila barvy lze vyprodukovat cca 60 malých sklenic.

Dle objednávek lze na skleněné výrobky přidávat i různá stříbrná, zlatá či jiná zdobení. Dodavatelé se pak řeší individuálně po domluvě se zákazníkem.

4.6. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

4.6.1. PEST ANALÝZA

Sociální faktory

Sociální prostředí je vzhledem k úzké klientele a stálým odběratelům nevýznamné.

Určitý potenciál by se dal spatřovat v absolventech nedalekých technických škol v oboru sklářství, kteří by mohli získat působením v podniku praxi a tím snižovat nezaměstnanost.

Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že podnik pravidelně dodává objednávky do zahraničí, mezi nejdůležitější ekonomický faktor, který na podnik působí je směnný kurz. Platí totiž, že pokud domácí měna slábne, dochází ke zlevňování domácího zboží na zahraničních trzích a naopak ke zdražování zahraničního zboží na domácím trhu. O ekonomice v Norsku a Norské koruně je všeobecně známo, že jsou poměrně silné a stabilní s dlouhodobým růstem.

Politické faktory

Vzhledem k velkým změnám, které přinesl Nový občanský zákoník v roce 2014, se v nejbližší době neočekávají výraznější změny, které by mohly mít zásadní vliv na podnik. Po důkladné analýze lze najít určité možnosti ve změně politického spektra, ale bez významných dopadů.

Důležité je ale sledovat vzhledem k exportu do Norska zahraniční vztahy, protože Norsko odmítlo vstup do Evropské unie, proto se nelze zde řídit dle společné obchodní politiky Evropské unie. I přesto, že Norsko nepatří do EU, v roce 1992 podepsalo Dohodu o evropském hospodářském prostoru, která vstoupila v platnost 1. 1. 1994. Dohoda umožňuje Norsku volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob v teritoriu všech zemí Dohody. Dohoda o evropském hospodářském prostoru je mezi zeměmi EU a ESVO (Norsko, Island, Lichtenštejnsko).

Technologické faktory

Rozvoj a inovace technologií, určené pro jakékoliv odvětví, je v dnešní době velice rychlý. Využití nejnovějších technologií je plně závislé na aktuální ekonomické situaci a efektivitě současného technologického zařízení. Je tedy nutné sledovat a informovat se o vývoji nových technologií v celé oblasti sklářského průmyslu.

4.6.2. PORTERŮV MODEL

Nedílnou součástí analýz je i Porterův model pěti sil. Umožňuje nám analyzovat klíčové konkurenty. V následujících bodech se jejich průzkumem budu snažit najít jejich silná i slabá místa.

Vyjednávací síla odběratelů

Pro své odběratele podnik nabízí své výrobky v kamenné prodejně, která je součástí areálu firmy. Pro další zákazníky, kteří nejsou z okolí působení firmy, je možnost využití současných webových stránek, kde je každý produkt zobrazen. Vyjednávací síla zákazníků je stanovena dle druhů zákazníků. Pokud je zákazník malým odběratelem, jeho vyjednávací síla je malá. Nemá tedy možnost si stanovovat podmínky. U odběratelů, kteří objednávají mnohem větší množství výrobků je tato síla už mnohem větší. Jedná se především o již několikrát zmíněného odběratele v Norsku. Vyjednávací síla je myšlena především jako možnost se dohodnout o ceně. Pro firmu je sice tato strategie méně pozitivní, ale na druhou stranu jim tento odběratel zajišťuje pravidelné tržby a zisky. Jiným méně významným velkým odběratelům se kromě nižších cen mohou poskytnout i jiné výhody např. ve formě dalšího zboží apod. Samozřejmě se může stát a už si i několikrát stalo, že diktované podmínky odběratelů byly pro podnikatele nevýhodné, načež zákazník odešel ke konkurenci.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro tuto firmu omezení. Podnik má pro svou činnost stále dodavatele. Jiné se zatím nesnažila hledat, protože dle názoru majitele je změna dodavatelů velmi složitá. Hlavní důvod je absence dodavatelů na trhu. Podnik pro svou činnost potřebuje především skleněné střepy a sklářské barvy ve formě pudru. Skleněné střepy

mají stálého dodavatele, který je jediný v České republice. Z tohoto důvodu je jeho vyjednávací síla velká. Sklářské barvy původně majitel odebíral od české firmy, ale kvůli platebním podmínkám a cenám přešel k německé společnosti Kugel Colors.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Samozřejmě snad v každém odvětví hrozí hrozba konkurence. Ani v tomto tomu není jinak. V České republice je tato možnost naštěstí malá.

Mezi největší hrozbu patří konkurenti ze zahraničí. Především z východních zemí, odkud se vozí kvanta levných a samozřejmě i nekvalitních napodobenin českého skla. Jde především o napodobeniny z Ruska, Asie a Indie.

Hrozba substitutů

Ve sklářském průmyslu, který vyrábí užitkové a zároveň umělecké sklo, hrozba substitutů nehrozí. Substitutem je zde myšlen například plastový kelímek, který ale nepředstavuje hrozbu, protože změní podstatu celého důvodu pro koupi užitkového skla s uměleckými prvky.

Firmy vyrábějí podobné, někdy i stejné výrobky. Hrozbou v České republice jsou živnostníci zabývající se výrobou replik, ale cenově se nedokáží dostat níže než podniky větší. Mezi největší hrozbu patří substituty ze zahraničí. Především z východních zemí, odkud se vozí kvanta levných a samozřejmě i nekvalitních napodobenin českého skla.

Rivalita firem působících na daném trhu

V dnešní době se ani o tom, že by žádná rivalita nebyla, mluvit nedá. Existuje snad všude. Všechny firmy se snaží starat o své zákazníky a mimo jiné, získávat nové i za cenu toho, že použijí nepřípustné propagace. Pokud zákazník není znalec ve výrobě skla, nebere ohled na originální výrobu ze 17. století, kterou se zabývá Czech Glass. Tento faktor rivalitu ještě více podporuje, protože zákazník neznalec se rozhoduje na základě vzhledu, materiálu a ceny, které ostatní sklářské firmy mají velmi podobné.

Velkou hrozbou v České republice jsou živnostníci zabývající se výrobou replik, ale cenově se nedokáží dostat níže než podniky větší.

4.7. SWOT ANALÝZA

Obrázek 3 SWOT matice

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Originalita v technice výroby ➤ Dlouholetá tradice a praxe v oboru ➤ Relativně nízký nájem za prostory ➤ Export na zahraniční trh 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nízké investice do reklamy ➤ Webové stránky ➤ Počet zaměstnanců ➤ Geografické umístění podniku
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sociální sítě ➤ Pražský trh ➤ Moderní trendy v prodeji ➤ Vzrůstající poptávka po produktech 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nepřímá konkurence na trhu ➤ Omezení kupní síly ➤ Levné repliky z východu ➤ Zvyšování cen energií

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.1. SILNÉ STRÁNKY

Originalita v technice výroby – Jak už bylo několikrát zmíněno, podnik Czech Glass používá techniku roztáčeného skla, kterou aktuálně nikdo jiný v České republice nepoužívá. Naposledy tuto techniku používal český huťmistr Michal Müller v 17. století. Ostatní podobné firmy, které se specializují na užitkové sklo, využívají techniku puknutí a zabrušování. Při této metodě výroby v oblasti ústí výrobku (např. sklenice na vodu) vznikne tzv. skleněná bublina, která se diamantem nařízne a poté odstraní jemným klepnutím.

Dlouholetá tradice a praxe v oboru – Díky několikaletému působení v Norské firmě se majitel stal odborníkem v oblasti výroby foukaného skla. Svým jménem ručí za vysokou kvalitu a originalitu každého vyrobeného kusu.

Relativně nízký nájem za prostory – Vzhledem k faktu, že podnik se nachází před nevelkým městem Vimperk, nájem je výrazně nižší než kdyby si pronajímal prostory např. v Praze. Měsíční nájem za 300m² činí 20 000,- Kč s DPH.

Export na zahraniční trh – Roční obrat je výrazně navyšován dovozem na zahraniční trh, konkrétně do Norska. Většina výrobků je dodávána do podniku, kde byl majitel

původně několik let zaměstnáván. Norskému podniku se dodávají excelentní kusy zdobené drahými materiály, jelikož hlavním odběratelem je Norské království v čele s králem Haraldem V.

4.7.2. SLABÉ STRÁNKY

Nízké investice do reklamy – Reklama je v podniku velmi omezená. Podnik využívá pouze billboard, který je umístěn nedaleko podniku u hlavní silnice. Podnik se snaží zviditelňovat tím, že nabízí semináře a různé přednášky základním a středním školám pomocí telefonických nabídek.

Webové stránky – Velmi slabou stránkou jsou webové stránky. Jsou velmi nepřehledné, není zde dostatek informací, není možnost si zde online objednat výrobek, nejsou zde úplné informace o vlastníkovi (chybí IČO, přesný název podniku, atd.) ani úplné informace o výrobcích. Stránky jsou velmi nezajímavé, není zde vytyčena originalita výroby, jsou sice nafoceny některé výrobky, ale není u nich zřetelně napsaná cena, a spousta jiných chyb. V dnešní době je bezpochyby základ mít přehledné a zajímavé webové stránky, protože lidé dnes nejdříve hledají na internetu a až poté se vypraví na určité místo. Nemít webové stránky je určitě pro podnik velké mínus, díky kterému přicházejí o velké procento zákazníků.

Nedostačující počet zaměstnanců – Při větších objednávkách do Norska občas podnik nemá čas na objednávky menšího rozsahu a vznikají zde delší čekací lhůty menším odběratelům. Majitel tuto situaci řeší brigádníkem, který pravidelně chodí vypomáhat. Přesto se doporučuje přijmout ještě jednoho zaměstnance, který je znalcem v oboru, aby mohl hlavního výrobce zastupovat. Jde například o výpomoc při výrobě nebo pomoc vést semináře, kterých by mohli při další pomocné síle pořádat více.

Geografické umístění podniku – I přesto, že sklárny se v minulosti soustřeďovaly hlavně na Vimpersku, v dnešní době bohužel v podvědomí obyvatelstva ČR tento fakt zmizel. Geografické umístění podniku právě způsobuje menší počet zákazníků, než je očekáváno. Navíc špatné umístění by mělo být vykompenzováno, jak už bylo řečeno, výborně zpracovanými webovými stránkami a nejlépe doplněné o sekci s e-shopem.

4.7.3. PŘÍLEŽITOSTI

Sociální síť – V dnešní online době jsou velkým trendem sociální sítě. Nabízí několik možností jak dát o své firmě, výrobku či službě vědět a navíc většina z nich toto umožňuje bezplatně. Tento trend by Czech Glass měl rozhodně využít, už jen proto, že se jedná o službu, která není pro firmu žádným nákladem.

Pražský trh – Kombinací marketingu, sociálních sítí a vytvoření e-shopu by podnik měl určitou šanci proniknout na pražský trh. V pražském trhu je stále ještě v dnešní době určitý potenciál.

Moderní trendy v prodeji – Je velmi přínosné sledovat moderní trendy v prodeji a snažit se jim přizpůsobovat. V České republice má velká většina obchodů internetový obchod. Podnik by měl vlastnit online prodejnu, která by mohla mít za následek zvýšení tržeb a zároveň přilákání nových potenciálních zákazníků.

Vrůstající poptávka po produktech – Pokud podnik zvýší své investice do reklamy, dostane se více do podvědomí potenciálních zákazníků a tím by mohla i vzrůstat poptávka po produktech.

4.7.4. OHROŽENÍ

Nepřímá konkurence na trhu – I přes majitelovo tvrzení, že nemá žádnou konkurenci na trhu z odborného hlediska, z pohledu laika je konkurence opravdu velká. Lidé, kteří mají zájem o skleněné výrobky a nejsou znalci v metodě výroby, se rozhodují na základě ceny, vzhledu produktu a z jakého materiálu byl výrobek vyroben. Co se týče konkurence, která má podobné výrobky je na trhu několik. Po prozkoumání všech krajů v České republice, podniky na výrobu užitkového skla jsou nejvíce ve střeďočeském kraji. Konkrétně se jedná o podniky:

- Saint – Gobain Sekurit ČR, spol. s r. o., Hořovice
- Amirro, s. r. o., Čelákovice
- ERTIL GLASS, s. r. o., Říčany
- Crystal Bohemia, a. s., Poděbrady
- KavalierGlass, s. r. o., Sázava
- Rückl CRYSTAL, a. s., Nižbor

V Libereckém kraji je nejrozšířenější výroba obalového skla, pecí, strojů a zařízení a odborné služby pro sklářský průmysl.

Ústecký kraj je na tom velmi podobně, oblíbená je zde výroba plochého a obalového skla.

V jihomoravském kraji se vyrábí především obalové, technické a laboratorní sklo.

Omezení kupní síly – Jako u každého podniku hrozí omezení kupní síly. Příčinou může být například inflace, lepší nabídka z konkurujících podniků nabízející velmi podobné výrobky nebo všeobecně snižující se zájem o skleněné ručně vyráběné produkty. Vzhledem k faktu, že v České republice existuje několik podniků a společností, které se zabývají výrobou užitkového skla, je velmi důležité tuto hrozbu eliminovat – např. marketingovou podporou, kterou analyzovaný podnik bohužel příliš nevyužívá.

Levné repliky z východu – Velkým hrozbou jsou otevřené hranice, kvůli kterým se do ČR dostávají levné repliky z východních zemí. Jde především o Čínu a Rusko. Právě z těchto dvou zemí k nám přichází nejvíce již zmíněných napodobenin. Kvůli nízké ceně někteří zákazníci dávají těmto produktům přednost před kvalitními s českým původem. Tento problém rozhodně neřeší pouze sklářský průmysl, ale i většina českých firem vyrábějící zcela odlišné produkty.

Zvyšování cen energií – Ceny za energie jsou pro podnik v současné době velmi vysoké, především kvůli vysoké spotřebě sklářských pecí. Pokud by se ceny energií zvyšovaly, mělo by to vysoký dopad na nabízené výrobky, které by bylo nutné zdražovat.

4.7.5. VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Tabulka 3 Vyhodnocení SWOT

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Originalita v technice výroby	0.3	3	0.9
Dlouholetá tradice a praxe v oboru	0.1	1	0.1
Relativně nízký nájem za prostory	0.2	3	0.6
Dovoz na zahraniční trh	0.4	5	2.0
Suma			3.6

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Marketing	0.3	-3	-0.9
Webové stránky	0.5	-3	-1.5
Počet zaměstnanců	0.1	-1	-0.1
Geografické umístění podniku	0.1	-1	-0.1
Suma			-2.6

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Souči
Sociální síť	0.3	1	0.3
Vstup na pražský trh	0.2	3	0.6
Moderní trendy v prodeji	0.4	5	2.0
Vrůstající poptávka po produktech	0.1	1	0.1
Suma			3.0

Ohrožení	Váha	Hodnocení	Součin
Nepřímá konkurence na trhu	0.3	-3	-0.9
Omezení kupní síly	0.3	-3	-0.9
Levné repliky z východu	0.35	-3	-1.05
Zvyšování cen energií	0.05	-1	-0.05
Suma			-2.9

Závěr SWOT analýzy	
Interní (silné x slabé stránky)	1
Externí (příležitosti x hrozby)	0.1
Celkem	1.1

Zdroj: vlastní zpracování

Kladný výsledek SWOT analýzy vystihuje, že velkým přínosem a zároveň velmi silnou stránkou pro podnik je dovoz na zahraniční trh do Norska, který zajišťuje pravidelný příjem. Velkou příležitostí pro podnik je neustálé sledování moderních trendů v oblasti prodeje.

V analýze lze pozorovat propojení slabé stránky podniku (webové stránky) s příležitostí (moderní trendy v prodeji - elektronický obchod). Webové stránky patří ke slabé stránce a je nutné tuto slabinu odstranit. Při vzniklých nákladech na úpravy lze využít

příležitost, kterou je sledování moderních trendů v prodeji. Jak už bylo zmíněno, jedním ze zajímavých trendů je elektronický obchod. Z tohoto důvodu lze doporučit jako jednu z možných strategií strategii **WO – překonat slabé stránky podniku s využitím příležitostí**.

4.8. MARKETINGOVÝ PLÁN

4.8.1. DLOUHODOBÉ CÍLE PODNIKU

Dlouhodobým cílem podniku je na základě analýz především přilákání většího počtu nových zákazníků. Dalším cílem je vytvoření E-shopu, který by mohl být realizovaný současně s rekonstrukcí webových stránek.

Neméně důležitým cílem je neustálé zlepšování silných stránek – zlepšovat svou odbornost, oslovit více společností v zahraničí a dosahovat vynikajícího výkonu v oblasti sklářství.

4.8.2. MARKETINGOVÝ MIX

Produkt

Produkt je velmi podrobně popsán v kapitole 3. 4. s názvem Produkt. Jak už bylo zmíněno, jde o velmi originální produkty, které mají své stálé odběratele v Norsku. Czech Glass nabízí i služby ve formě seminářů. Zde je účastník seznamován s historií sklářství, s originální výrobou a má možnost si tuto teorii vyzkoušet i v praxi. Pokud má zájem, může si zkusit foukanou metodou vyrobit malý skleněný výrobek.

Cena

Ceny produktů jsou také vyčísleny v kapitole 3. 4., kde si lze povšimnout, že ceny jsou vyšší než u klasických skleněných produktů. Podnik totiž již od začátku zavedl politiku vysokých cen. Politika vysokých cen se zaměřuje především na zámožné a náročné zákazníky, kteří dávají přednost vysoké kvalitě. Velmi důležitým zákazníkem pro Czech Glass je norský král Harald V.

Místo

Místem pro prodej je především kamenná prodejna. Do budoucna je doporučeno zavedení online obchodu.

Distribuce výrobků do Norska je vyřešena jednoduše poštou, kterou si platí odběratel. V kamenné prodejně si také zákazník odveze produkt sám na vlastní náklady.

Propagace

Propagace zatím nebyla podnikem moc řešena. Již zmíněný billboard doporučuji přemístit k hranicím, které jsou nedaleko od místa výroby. U hranic by měl rozhodně větší šanci přilákat zahraniční zámožné zákazníky. Webové stránky je také nutné v nejbližší době obnovit, aby se staly přehlednější a poutavější.

Návrhem na levnou propagaci je natočení virálního videa, který by se umístil na sociálních sítích. Video by mohl natočit mladý nápaditý student filmové akademie, který by považoval nižší cenu než profesionální společnost.

4.8.3. MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Po provedené analýze trhu lze na základě zjištěných skutečností doporučit strategii diferenciacce produktu.

4.9. FINANČNÍ PLÁN

Tabulka 4 Vstupní rozvaha, rok 1

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	480 000	<i>Základní kapitál</i>	750 000
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	181 327	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>		<i>Krátkodobé závazky</i>	
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	88 673	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	750 000	Celkem pasiva	750 000

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vstupní náklady jsou kryty ze základního kapitálu podniku (750 000 Kč), které vložil při založení majitel.

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Všechny 3 pece patří do 3. odpisové skupiny a budou se odepisovat 10 let. Způsob odpisování je rovnoměrné. V prvním roce je odpisové procento 5,5% a v dalších letech 10,5%. Roční odpisy v prvním roce činí 26 400 Kč a v dalších devíti letech 50 400 Kč.

Tabulka 5 Odpisy sklářské tavicí pece

Sklářská tavicí pec, vstupní cena 220 000 Kč		
2013	5,5%	12 100 Kč
2014	10,5%	23 100 Kč
2015	10,5%	23 100 Kč
2016	10,5%	23 100 Kč
2017	10,5%	23 100 Kč
2018	10,5%	23 100 Kč
2019	10,5%	23 100 Kč
2020	10,5%	23 100 Kč
2021	10,5%	23 100 Kč
2022	10,5%	23 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Odpisy pomocné roztáčecí pece

Pomocná roztáčecí pec, vstupní cena 170 000 Kč		
2013	5,5%	9 350 Kč
2014	10,5%	17 850 Kč
2015	10,5%	17 850 Kč
2016	10,5%	17 850 Kč
2017	10,5%	17 850 Kč
2018	10,5%	17 850 Kč
2019	10,5%	17 850 Kč
2020	10,5%	17 850 Kč
2021	10,5%	17 850 Kč
2022	10,5%	17 850 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Odpisy chladicí komorové pece

Chladicí pec komorová, vstupní cena 90 000 Kč		
2013	5,5%	4 950 Kč
2014	10,5%	9 450 Kč
2015	10,5%	9 450 Kč
2016	10,5%	9 450 Kč
2017	10,5%	9 450 Kč
2018	10,5%	9 450 Kč
2019	10,5%	9 450 Kč
2020	10,5%	9 450 Kč
2021	10,5%	9 450 Kč
2022	10,5%	9 450 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na provoz podniku

Tabulka 8 Náklady na provoz

Sklářská tavicí pec elektrická (15kWh, 1kW = 2,50 Kč, provoz 24hod denně)	900 Kč x 30 dnů = 27 000 Kč
Pomocná roztáčecí pec (6,5 kWh, doba provozu 8 hodin denně, všední dny)	130 Kč x 20 dnů = 2 600 Kč
Chladicí pec komorová (spotřeba 5m ³ /8hodin, 1m ³ = 14 Kč)	70 Kč x 20 dnů = 1 400 Kč
Voda (1m ³ = 80 Kč, 1 den spotřeba 1m ³)	80 Kč x 20 dnů = 1 600 Kč
Poplatek za mobilní telefony	1 300 Kč
Nájem prostor	16 528 Kč
Náklady na provoz za 1 měsíc	50 428 Kč
Náklady na provoz za 1 rok	605 136 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na zaměstnance

Tabulka 9 Mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady	
Prodejce v kamenné prodejně	17 152 Kč
Brigádník	1 920 Kč
Administrativa	2 200 Kč
Mzdové náklady za měsíc	21 272 Kč
Mzdové náklady za rok	255 264 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Mzda prodejce v kamenné prodejně

Hrubá mzda	12 800 Kč
Superhrubá mzda (hrubá mzda x 1,34)	17 152 Kč (Mzdové náklady)
Základ pro výpočet zálohy na daň	17 200 Kč
Daň před slevami (15%)	-2 580 Kč
Slevy na dani	2 070 Kč
Daňové zvýhodnění na děti	1 117 Kč
<i>Daňový bonus celkem</i>	<i>607 Kč</i>
Sociální pojištění – zaměstnanec (6,5% z hrubé mzdy)	-832 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnanec (4,5% z hrubé mzdy)	-576 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel (25% z hrubé mzdy)	3 200 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9% z hrubé mzdy)	1 152 Kč
Čistá mzda	11 999 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Majitel podniku – Majiteli náleží zisk podniku, který je zdaňován podle zákona o dani z příjmu č.586/1992 Sb.

Vedoucí podniku – Manželka majitele – spolupracující osoba je zdaňována podle zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Znamená to tedy, že nemá měsíční plat, ale dělí se s majitelem o zisk celého podniku.

Prodejce v kamenné prodejně - Je v hodinové mzdě na plný úvazek. Pracovní doba je každý všední den 8 hodin. Její hrubá mzda je stanovena na 80 Kč / hod. Má 1 dítě a podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob.

Brigádník – Student vysoké školy, chodí vypomáhat majiteli s výrobou. Má dohodu o provedení práce. Je bezdětný a má podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Chodí pravidelně každé pondělí na 6 hodin. Mzda brigádníka je 80 Kč/ hod, tedy 1 920 Kč měsíčně.

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení – Při hrubé mzdě do výše 10 000 Kč / měsíc se zdravotní a sociální pojištění neodvádí Zákoník práce par. 74-77 – dohoda o provedení práce - Zaměstnanec neodpracuje více než 300 hodin v kalendářním roce.

Administrativa – Účetní a daňový poradce má také má dohodu o provedení práce a má podepsané prohlášení o dani. Náklady na jeho mzdu 2 200 Kč měsíčně.

Náklady na materiál

Tabulka 11 Náklady na materiál

Náklady na materiál – zásoby základního materiálu	
Skleněné střepty	20 000 Kč / 2 000 kg
Sklářské barvy, pudry	64 000 Kč / 80 kg

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovoru s majitelem, na jeden skleněný výrobek se spotřebuje stejná váha skleněných střeptů, jako váží produkt + 10% z váhy výrobku navíc. Ze sklářské barvy se vyprodukuje okolo 60 sklenic. Spotřeba na jeden výrobek je tedy cca 17g / 1ks. Dopravné za skleněné střepty se účtuje z Mnichova Hradiště 6000 Kč, doprava sklářských barev je započítána v ceně.

Náklady na jednotlivé produkty

Tabulka 12 Kalkulace výrobků

Název produktu	Kč bez DPH
Pohár na víno, 500g	
➤ Přímý materiál	19,1
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	49,16
➤ Správní režie	126,06
Vlastní náklady výkonu	194,32
Cena výrobku	306
Šampaň miska, 400g	
➤ Přímý materiál	18
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	49,16
➤ Správní režie	118,8
Vlastní náklady výkonu	185,96
Cena výrobku	322
Sklenice, 200g	
➤ Přímý materiál	15,8
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	49,16
➤ Správní režie	104,28
Vlastní náklady výkonu	169,24
Cena výrobku	248
Likérka, 300g	
➤ Přímý materiál	16,9
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	49,16
➤ Správní režie	111,54
Vlastní náklady výkonu	177,6
Cena výrobku	744
Karafa pohár, 900g	
➤ Přímý materiál	23,5
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	49,16
➤ Správní režie	155,10
Vlastní náklady výkonu	227,74
Cena výrobku	802
Sklenice na dezert, 450g	
➤ Přímý materiál	18,65
➤ Přímé mzdy	0
➤ Výrobní režie (20 min)	24,58

➤ Správní režie	123,05
Vlastní náklady výkonu	166,32
Cena výrobku	405

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulační vzorec pro stanovení nákladů na kalkulační jednici – metoda přírážková (Štohl, 2011)

$$\text{Správní režie: } p = \frac{\text{rozpočtová režie}}{\text{rozvrhová základna}} \times 100$$

$$\frac{477\,264}{19,1\text{ Kč} \times 1000\text{ ks} + 18\text{ Kč} \times 500\text{ ks} + 15,8\text{ Kč} \times 1000\text{ ks} + 16,9\text{ Kč} \times 500\text{ ks} + 23,5\text{ Kč} \times 250\text{ ks} + 18,65\text{ Kč} \times 750\text{ ks}} \times 100 = \mathbf{660\%}$$

Na základě tohoto výpočtu je zjištěna přírážka (v %) k přímému materiálu, tedy správní režie. Správní režie obsahuje veškeré nepřímé náklady – nájem, mzdy, odpisy, atd.

Výroba jednoho produktu trvá průměrně 20 min. Podnik je otevřený každý den 8 hodin od pondělí do pátku. Výrobní kapacita je tedy 5 760 produktů ročně.

4.9.1. PŘÍJMY ZA ROK 1

Tabulka 13 Příjmy za rok 1

Název produktu	Počet vyrobených ks za rok	Počet prodaných ks za rok	Příjem bez DPH
Pohár na víno	1100	1050 ks x 306 Kč	321 300
Šampaň miska	300	300 ks x 322 Kč	96 600
Sklenice	1500	1 450 ks x 248 Kč	359 600
Likérka	500	260 ks x 744 Kč	193 440
Karafa pohár	300	250 ks x 802 Kč	200 500
Sklenice na dezert	500	450 ks x 405 Kč	182 250
Celkem bez DPH			1 353 690 Kč
Celkem s DPH			1 637 965 Kč
Tržby z prodeje služeb			
Semináře, přednášky pro veřejnost za rok 1			148 752 Kč
Cena celkem s DPH			180 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Neprodané výrobky jsou umístěny v kamenné prodejně.

4.9.2. SPOTŘEBOVANÝ MATERIÁL

Bylo nakoupeno 2000 kg skleněných střepeň a 80 kg sklářských barev v hodnotě 84 000. Na základě vyrobených produktů bylo spotřebováno 1 776,5 kg skleněných střepeň a 71,4 kg sklářských barev za celkovou cenu 74 885 Kč bez DPH (podrobnější tabulka je v příloze). Zbytek materiálu je uloženo na skladě pro další rok.

4.9.3. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ROK 1

Tabulka 14 Náklady a výnosy za rok 1

Náklady	
Název nákladu	Obraty
Spotřeba materiálu	74 885
Spotřeba energie	372 200
Služby (voda, telefon, nájem)	233 136
Mzdové náklady	255 264
Odpisy	26 400
Daň z příjmů 15%	81 105
Celkem Kč bez DPH	1 042 790

Výnosy	
Tržby za zboží	1 353 690,1
Tržby z prodeje služeb	148 752
Celkem Kč bez DPH	1 502 442,1

Zdroj: vlastní zpracování

Hospodářský zisk před zdaněním je celkem 540 757 Kč. Podnik podléhá dani z příjmu fyzických osob. Daň činí 15% z hrubého zisku. Upravený základ daně činí 540 700 Kč. Čistý (disponibilní) zisk je 459 652,1 Kč. V příloze je podklad pro přiznání k dani z příjmů fyzických osob.

4.9.4. ROZVAHA KE DNI 31. 12., ROK 1

Tabulka 15 Konečná rozvaha ke dni 31. 12. rok 1

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	453 600	<i>Základní kapitál</i>	750 000
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	459 652,1
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106 442	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	68 248	<i>Krátkodobé závazky</i>	81 105
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	662 467,1	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 290 757,1	Celkem pasiva	1 290 757,1

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.5. EKONOMICKÉ UKAZATELE ZA ROK 1

Tabulka 16 Výsledky podniku za rok 1

Výnosy (tržby)	1 502 442 Kč
Náklady	1 042 790 Kč
Zisk před zdaněním	540 757 Kč
Daň z příjmů	81 105 Kč
Čistý zisk	459 652 Kč
Aktiva celkem	1 290 757,1 Kč
Pasiva celkem	1 290 757,1 Kč
Oběžná aktiva	837 157,1 Kč
Krátkodobé závazky	81 105 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Běžná likvidita** = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
 - 10,32
 - Hodnota běžné likvidity by se měla optimálně pohybovat mezi 1,8. – 2,5. Čím vyšší hodnota, tím lépe. Zde je běžná likvidita vysoká, protože podnik má veškeré krátkodobé závazky uhrazeny kromě daně z příjmů, která se platí až v následujícím roce.

Kdyby podnik proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky, tak při hodnotě 10,32 je schopen uspokojit své věřitele.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE) = čistý zisk nebo ztráta / celková aktiva
 - **35,6 %**
 - Na jednu korunu investovaného kapitálu připadá 35,6% čistého zisku.
- **Rentabilita tržeb** (ROS) = čistý zisk nebo ztráta / celkové tržby
 - **30,6 %**
 - Zisková marže podniku je 30,6 %.
- **Rentabilita nákladů** (ROC) = čistý zisk nebo ztráta / celkové náklady
 - **44%**
 - V dalších letech, kdy předpokládáme, že čistý zisk poroste rychleji, než náklady, se hodnota ukazatele bude snižovat. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím lepší má podnik hospodářský výsledek.
- **Průměrná denní tržba**
 - $1\,502\,442 / 240 \text{ dní} = 6\,260 \text{ Kč}$
- **Míra zadluženosti** = cizí zdroje / celková aktiva
 - 0%
 - Míra zadluženosti nám ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Cizí zdroje by neměly být vyšší než 1,5 násobek hodnoty vlastního jmění. Čím nižší je hodnota, tím lépe pro daný podnik.
 - Tím, že podnik nemá žádné dluhy, je míra zadluženosti nulová.

4.9.6. OČEKÁVANÉ PŘÍJMY V DALŠÍCH LETECH, CASH FLOW

Tabulka 17 Předpokládané cash flow

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Výnosy	1 502 442	1 547 515	1 593 941	1 641 759	1 691 012
Spotřeba	680 021	693 621	707 494	721 644	736 077
Osobní náklady	255 264	265 475	276 094	287 137	298 623
Odpisy	26 400	50 400	50 400	50 400	50 400
provozní zisk	540 757	538 019	559 953	582 578	605 912
Daň 15%	81 105	80 703	83 993	87 387	90 887
EAT	459 652	457 316	475 960	495 191	515 025
Cash flow podniku	486 052	507 716	526 360	545 591	565 425
Diskont 15%	1.15	1.32	1.52	1.75	2.01
Diskontované CF -750 000	422 646	383 907	346 090	311 944	281 116
Kumulované CF -750 000	-327 354	56 553	402 643	714 587	995 703
CF přepočtené, navíc měsíční náklady na mzdy (majitele, manželka), 2x 17 000 Kč					
Plat vlastníků	408 000	408 000	408 000	408 000	408 000
CF přepočtené	78 043	99 716	118 360	137 591	157 425
Diskontované CF přepočtené, -750 000	67 864	75 400	77 824	78 668	78 268
Kumulované CF přepočtené, -750 000	-682 136	-606 736	-528 912	-450 244	-371 976

	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9	Rok 10
Výnosy	1 741 742	1 793 994	1 847 814	1 903 249	1 960 346
Spotřeba	750 798	765 814	781 130	796 753	812 688
Osobní náklady	310 568	322 990	335 910	349 346	363 320
Odpisy	50 400	50 400	50 400	50 400	50 401
provozní zisk	629 976	654 790	680 374	706 749	733 937
Daň 15%	94 496	98 218	102 056	106 012	110 091
EAT	535 480	556 571	578 318	600 737	623 846
Cash flow podniku	585 880	606 971	628 718	651 137	674 247
Diskont 15%	2.31	2.66	3.06	3.52	4.05
Diskontované CF -750 000	253 292	228 183	205 529	185 094	166 664
Kumulované CF -750 000	1 248 995	1 477 178	1 682 707	1 867 801	2 034 465
Plat vlastníků	408 000	408 000	408 000	408 000	408 000
CF přepočtené	177 880	198 971	220 718	243 137	266 247
Diskontované CF přepočtené, -750 000	76 902	74 801	72 153	69 115	65 812
Kumulované CF přepočtené, -750 000	-295 074	-220 273	-148 120	-79 005	-13 193

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovoru s majitelem podniku se předpokládá, že výnosy lineárně porostou o 3% ročně, náklady o 2% ročně a osobní náklady porostou o 4% ročně.

Předchozí tabulka obsahuje 2 varianty cash flow. V první variantě majitel a jeho žena nepobírají žádný měsíční plat, protože se dělí o čistý zisk podniku. V této variantě není zohledněno jejich ocenění. Tato situace způsobuje, že kumulované cash flow je již ve 2. roce působení kladné. Účetně se tedy podnik jeví jako velmi výnosný. Je nutné podotknout, že tato varianta je zpracována dle současného fungování podniku.

Ve druhé variantě je zohledněna práce vlastníků podniku, která je oceněna na částku 34 000 Kč měsíčně. Tím se zvýšily roční náklady o 408 000 ročně. Zvýšením nákladů se rapidně mění cash flow. Kumulované cash flow je zde po celých 10 let záporné. Tato varianta je zpracována z důvodu, pokud by se majitelé rozhodli najmout místo sebe nové zaměstnance. Po přepočtení cash flow je podnik téměř nevýnosný a při takto nízkém příjmu stojí za uvažovou, zda má smysl takovou živnost provozovat, protože doba návratnosti investice (10 let) je velmi dlouhá.

5. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr na konkrétní podnik, který by měl posloužit podnikateli ke snadnějšímu rozhodování a k možnosti vzít v úvahu zjištěné příležitosti a využít je v hospodářské praxi.

V teoretické části práce je v první kapitole popsána problematika malých a středních podniků, dále jsou zde vymezeny pojmy pojící se s podnikáním, které uvádí nový občanský zákoník. V další kapitole teoretické části práce jsou definovány funkce podnikatelského plánu a vymezeny požadavky a struktura podnikatelského plánu. Dle struktury popsané v literární rešerši byla zpracována praktická část, podnikatelský plán konkrétního drobného podniku, který rozvíjí svou činnost v oboru sklářství.

Analýzou vnějšího prostředí, kde byla zahrnuta PEST analýza a Porterův model pěti sil, byly zjištěny faktory, které je nutné pravidelně sledovat a naopak, které nemají na podnik téměř žádný vliv. Mezi důležité faktory, které podnik musí sledovat, je například směnný kurz. Znalost aktuálního kurzu je důležitá především kvůli pravidelným dodávkám do Norska, kde má sklářský podnik svého stálého odběratele. Analýzou pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že podnik vzhledem ke své specifické výrobě není ohrožován substituty.

Velmi přínosnou částí bylo sestavení SWOT matice, kde jsou uvedeny a podrobněji rozepsány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. SWOT analýza byla vyhodnocena bodovou metodou. Na základě výsledků pomocí bodové metody byla doporučena strategie WO.

Další kapitola byla zaměřena na marketingový plán, byly zde definovány dlouhodobé cíle podniku, mezi které patřilo přilákání více potencionálních zákazníků a zprovoznění elektronického obchodu. Součástí byl marketingový mix, kde je více popsán produkt, cena, místo prodeje a podpora prodeje. Na základě předchozích analýz byla doporučena marketingová strategie diferenciacie produktu.

Praktickou část zakončuje sestavení finančního plánu, který začíná vstupní rozvahou. Následně jsou stanovené rovnoměrné odpisy dlouhodobého majetku, který spadá do třetí skupiny. U této skupiny je doba odpisování 10 let. Dále jsou zde uvedeny veškeré vstupní náklady, ceny energií, mzdové náklady a náklady na materiál. Aby mohl být

spočítán hospodářský výsledek, bylo nutné provést kalkulaci výrobků. Kalkulace každého výrobku byla vypočtena na základě spotřeby přímého materiálu, přímých mezd, výrobní režie a správní režie. Pro správní režii byl použit kalkulační vzorec pro stanovení nákladů na kalkulační jednici, konkrétně metoda přírážková. Výsledkem bylo procento, které se přičetlo k přímým nákladům.

Veškeré náklady a výnosy byly vloženy do přehledné tabulky, kde se následně mohl vypočítat nezdaněný zisk. Po zaokrouhlení zisku na tisíce dolů byla odvedena 15% daň z příjmu.

První rok působení podniku ukončuje konečná rozvaha, ve které jsou zohledněny platby na faktury, které mají splatnost 14 dní. Z tohoto důvodu vznikají na straně aktiv krátkodobé pohledávky. Do konečné rozvahy se promítla i daň z příjmů (krátkodobé závazky), jelikož se uhrazuje až v následujícím roce.

První rok působení je vyhodnocen ekonomickými ukazateli, které zjistily, že podnik je účetně životaschopný, rentabilní a má šanci na úspěch i v dalších letech. Za největší výhodu podniku považují především 0% zadluženost, ale i ostatní sledovaná kritéria ekonomické efektivity podpořily variantu k pokračování živnosti i v dalších letech.

K sestavení finančního plánu byl vybrán časový úsek 10 let, tedy doba, po kterou se odepisuje dlouhodobý hmotný majetek.

Vzhledem k tomu, že ve skutečnosti majitel a jeho manželka nepobírají žádný měsíční plat, pouze se dělí o čistý zisk celého podniku, vychází cash flow kladně již ve druhém roce svého působení. Tedy základní kapitál 750 000 Kč je splacen za necelé 2 roky.

Z tohoto důvodu byla zpracovaná druhá varianta, ve které byla zohledněna práce majitele a jeho ženy pomocí pravidelné měsíční mzdy.

Přepočtené cash flow, kde se roční náklady za mzdy zvedly o 406 000 Kč, se rapidně snížilo. Bylo zjištěno, že podnik je v první variantě vysoce rentabilní kvůli úsporám z mezd majitele a jeho ženy. Pokud bychom podnikali dle druhé varianty, návratnost počáteční investice by byla až v 11. roce působení. Zde stojí za úvahu, zda je toto vhodná cesta za účelem zisku.

Praktická část bakalářské práce zpracovaná na základě reálného podniku slouží především k upozornění na různé hrozby, které na podnik působí a zároveň k nalezení skrytých příležitostí, kterých by bylo dobré do budoucna využít.

5.1. SUMMARY

This bachelor thesis deals with the business plan of a small manufacturing enterprise.

The thesis is divided into two parts – theoretical and a practical one.

The theoretical part gives basic information, structure, contents and the principles of drawing up a business plan. The first part of the thesis is written using a descriptive method. Professional literature was used which deals with entrepreneurship and business plan.

The theoretical findings are further used to compose the practical part whose main aim is to put together a quality business plan for an existing glassworks enterprise.

A market analysis is used to further develop the business. This method involves the SWOT analysis, Porter five forces analysis and drawing up a marketing plan. The thesis contains a financial plan which can be used as a basis for attracting a potential investor or getting a loan from a bank.

The business plan is evaluated by means of profitability indicators and various potential risks are identified and their elimination is suggested.

Drawing up the business plan showed that the enterprise is viable.

Key words: business plan, enterprise, manufacture, SWOT analysis, porter five forces, profitability indicators

6. ZDROJE

6.1. ODBORNÁ LITERATURA

- 1) BEDNÁŘOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání* (2., rozš. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 2) ČERVENÝ, R. (2014). *Business plán: Krok za krokem* (Vyd. 1. ed.). Praha: C. H. Beck.
- 3) Doyle, D. (1998). *Adding value to marketing: the role of marketing in today's profit-driven organization*. London: Kogan Page.
- 4) FORET, M. a kol.(2003). *Marketing* (1. vydání). Brno: Masarykova univerzita
- 5) FORT, J., & SOUČEK, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování* (1. vyd.). Praha: Grada.
- 6) HINGSTON, P. (2002). *Začněte podnikat.* (1.vyd.) Praha: Euromedia Group, Knižní klub
- 7) HISRIC, R. (1996). *Založení a řízení nového podniku* (1. vyd. ed.). Praha: Victoria Publishing
- 8) KIRSCH, R. (2003). *Historie sklářské výroby v českých zemích* (1.vyd.). Praha: Academia
- 9) KORÁB, V. (2007). *Podnikatelský plán* (Vyd. 1 ed.). Brno: Computer Press.
- 10) KOTLER, P. & DUBEC, R. & ŘEHÁK, D. (2007) *Moderní marketing* (4. Evropské vydání), Praha: Grada
- 11) NOVOTNÝ, J. (2007). *Nauka o podniku: Výstavba podniku.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- 12) *Nový občanský zákoník pro každého* (2014). (1. vyd.). Bratislava: DonauMedia.
- 13) ORLÍK, T. (2011). *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů.* Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP, katedra Managementu
- 14) ROLÍNEK, L. (2003). *Management 1.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- 15) SRPOVÁ, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie* (1. vyd.). Praha: Grada
- 16) SYNEK, M. (2010). *Podniková ekonomika* (5. přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- 17) THADDEUS, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing.

- 18) SYNEK, M. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd. ed.). Praha: C.H. Beck.
- 19) VEBER, J. a kol. (2005). *Podnikání malé a střední firmy* (1. vyd.). Praha: Grada
- 20) WHEELLEN, T., HUNGER, J. (2004). *Strategic management and business policy*. (9th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

6.2. ONLINE ZDROJE

1. Střelec, J. (2006). *Porterův model* [online]. Vlastní cesta. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruvmodel-konkurencnich-sil/>
2. Horáček, V. (2006). *SWOT analýza* [online]. Vlastní cesta. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
3. Prokop, M. (2005). *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, kudy vede cesta k úspěchu*. [online]. Praha: CzechInvest, 98s. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>
4. Bednář, J. (2012) *Marketingový plán malé firmy*. [online]. Pro marketing. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z <http://www.promarketing.cz/zaslani-ebooku-marketingovy-plan-male-firmy/>
5. Informační systém cestovního ruchu (2005). *Sklářství ve Vimperku* [online]. Vimperk. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z <http://www.vimperk.cz/143/cz/normal/sklarstvi-ve-vimperku/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozvaha	24
Tabulka 2 Produkty.....	34
Tabulka 3 Vyhodnocení SWOT	44
Tabulka 4 Vstupní rozvaha, rok 1	49
Tabulka 5 Odpisy sklářské tavicí pece	49
Tabulka 6 Odpisy pomocné roztáčecí pece	50
Tabulka 7 Odpisy chladicí komorové pece.....	50
Tabulka 8 Náklady na provoz.....	50
Tabulka 9 Mzdové náklady.....	51
Tabulka 10 Mzda prodejce v kamenné prodejně	51
Tabulka 11 Náklady na materiál	52
Tabulka 12 Kalkulace výrobků.....	53
Tabulka 13 Příjmy za rok 1.....	54
Tabulka 14 Náklady a výnosy za rok 1.....	55
Tabulka 15 Konečná rozvaha ke dni 31. 12. rok 1	56
Tabulka 16 Předpokládané cash flow	58
Tabulka 17 Výsledky podniku za rok 1	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model pěti sil	20
Obrázek 2 Organizační struktura podniku	32
Obrázek 3 SWOT matice	41

7. PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1 Vstupní náklady

Příloha 2 Spotřebovaný materiál

Příloha 3 Podklady pro přiznání k dani z příjmů fyzických osob

Příloha 4 Výsledovka za rok 1

Příloha 5 Výsledovka analyticky

Příloha 6 Konečná rozvaha za rok 2

Příloha 7 Konečná rozvaha za rok 3

Příloha 8 Konečná rozvaha za rok 4

Příloha 9 Konečná rozvaha za rok 5

Příloha 10 Konečná rozvaha za rok 6

Příloha 11 Konečná rozvaha za rok 7

Příloha 12 Konečná rozvaha za rok 8

Příloha 13 Konečná rozvaha za rok 9

Příloha 14 Konečná rozvaha za rok 10

Příloha 15 Sklářská tavicí pec

Příloha 16 Pomocná roztáčecí pec

Příloha 17 Chladicí pec komorová

Příloha 18 Výrobky podniku

Příloha 19 Jiří Kozel

Vstupní náklady

Vstupní náklady tvoří především náklady na nákup zařízení, na zřízení kamenné prodejny atd.

Příloha 1 Vstupní náklady

Název nákladu	Cena Kč s DPH	Cena bez DPH
Technologie – dlouhodobý hmotný majetek		
Tavicí pec elektrická	266 200	220 000
Pomocná roztáčecí pec	205 700	170 000
Chladicí pec komorová	108 900	90 000
Doplňky k peci – zásoby režijního materiálu		
Propan butanová láhev 3 ks (1ks = 1800 Kč)	5 400	4 463
Plyn do PB láhvi 3x	2 850	2 355
Nářadí potřebné k výrobě – zásoby režijního materiálu		
Sklářská píšťala	5 700	4 711
Přílepník	800	661
Dřevěné formy 10 ks	25 000	20 661
Plastové nádoby	3 000	2 479
Kleště 6 ks	3 550	2 934
Sklářské nůžky 2ks	1 110	917
Sklářské pinzety 4 ks	1 600	1 322
Ostatní	12 000	9 917
Nábytek v provozovně a kamenné prodejně, pokladna – zásoby režijního materiálu		
Regály 5ks	10 000	8 264
Pult	5 000	4 132
Stoly	10 000	8 264
Židle	4 000	3 306
Lavice	5 000	4 132
Pokladna	3 699	3 057
Provozní režie		
Mycí prostředky	1 500	1 240
Hygienické potřeby	300	248
Kartony, krabice, papírové tašky	2000	1 653
Ostatní	5 000	4 132
Kancelářské potřeby	3 000	2 479
Počáteční náklady celkem	590 509	488 024

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Spotřebovaný materiál

Spotřebovaný materiál	Počet vyrobených ks za rok	Spotřeba materiálu v kg
Pohár na víno – 550g	1100	605
Šampaň miska – 440g	300	132
Sklenice - 220g	1500	330
Likérka - 330g	500	165
Karafa pohár - 990g	300	297
Sklenice na dezert - 495g	500	247,5
Pudry – 1 výrobek 17g	4200	71,4
Celkem náklady na materiál		74 885 Kč bez DPH

Zdroj: vlastní zpracování

Podklad pro přiznání k dani z příjmů fyzických osob

Příloha 3 Podklady pro přiznání k dani z příjmů fyzických osob

Podklady pro

PŘIZNÁNÍ k dani z příjmů fyzických osob

Dílčí základ dle § 6:	
Výnosy za činnost dle § 6	0,00
Uplatněné náklady za činnost dle § 6	0,00
Rozdíl výnosy - náklady	0,00
Údaj z mimoúčetní evidence	0,00
Celkem	0,00
Dílčí základ dle § 7:	
Hospodářský výsledek	540 757,10
Zvýšení zisku	
Výdaje (náklady) neuznané dle § 25	0,00
Rozdíl účetních a daňových odpisů	0,00
Ostatní zvýšení zisku	0,00
Snížení zisku	
Příjmy nepodléhající dani	0,00
Rozdíl účetních a daňových odpisů	0,00
Příjmy ze závislé činnosti dle § 6	0,00
Příjmy z kapitálového majetku dle § 8	0,00
Příjmy z pronájmu dle § 9	0,00
Ostatní příjmy dle § 10	0,00
Ostatní snížení zisku	0,00
Celkem	540 757,10
Dílčí základ dle § 8:	
Výnosy za činnost dle § 8	0,00
Uplatněné náklady za činnost dle § 8	0,00
Rozdíl výnosy - náklady	0,00
Údaj z mimoúčetní evidence	0,00
Celkem	0,00
Dílčí základ dle § 9:	
Výnosy za činnost dle § 9	0,00
Uplatněné náklady za činnost dle § 9	0,00
Rozdíl výnosy - náklady	0,00
Údaj z mimoúčetní evidence	0,00
Celkem	0,00
Dílčí základ dle § 10:	
Výnosy za činnost dle § 10	0,00
Uplatněné náklady za činnost dle § 10	0,00
Rozdíl výnosy - náklady	0,00
Údaj z mimoúčetní evidence	0,00
Celkem	0,00
Ztráta za předchozí období	0,00
Základ daně	540 757,10
Ztráta	0,00
Úprava základu daně (modelování)	0,00
Odčitatelné položky	0,00
Upravený základ daně	540 700,00
Vypočtená daň	81 105,00
Slevy na dani	0,00
Daň po slevách	81 105,00
Zaplacené zálohy	0,00
Zbývá doplatit	81 105,00

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 353 690,10	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3	1 353 690,10	
II.	Výkony	4	148 752,00	
B.	Výkonová spotřeba	5	680 021,00	
+	Přidaná hodnota	6	822 421,10	
C.	Osobní náklady	7	255 264,00	
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	26 400,00	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	540 757,10	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29		
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32		
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	81 105,00	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	459 652,10	
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	459 652,10	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	540 757,10	

Výsledovka analytický

Příloha 5 Výsledovka analytický

Náklady

501000	Spotřeba materiálu	0,00	74 885,00	0,00	74 885,00	74 885,00
502000	Spotřeba energie	0,00	372 000,00	0,00	372 000,00	372 000,00
50x	Spotřebované nákupy	0,00	446 885,00	0,00	446 885,00	446 885,00
518000	Ostatní služby	0,00	233 136,00	0,00	233 136,00	233 136,00
51x	Služby	0,00	233 136,00	0,00	233 136,00	233 136,00
521000	Mzdové náklady	0,00	255 264,00	0,00	255 264,00	255 264,00
52x	Osobní náklady	0,00	255 264,00	0,00	255 264,00	255 264,00
551001	Odpisy dlouhodobého nehmotného	0,00	26 400,00	0,00	26 400,00	26 400,00
55x	Odpisy, rezervy, komplexní náklady	0,00	26 400,00	0,00	26 400,00	26 400,00
591000	Daň z příjmů z běžné činnosti - sp	0,00	81 105,00	0,00	81 105,00	81 105,00
59x	Daně z příjmů, převodové účty a re	0,00	81 105,00	0,00	81 105,00	81 105,00
Náklady celkem		0,00	1 042 790,00	0,00	1 042 790,00	1 042 790,00

Výnosy

602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	148 752,00	148 752,00	148 752,00
604000	Tržby za zboží	0,00	0,00	1 353 690,10	1 353 690,10	1 353 690,10
60x	Tržby za vlastní výkony a zboží	0,00	0,00	1 502 442,10	1 502 442,10	1 502 442,10
Výnosy celkem		0,00	0,00	1 502 442,10	1 502 442,10	1 502 442,10
Hospodářský zisk za období					459 652,10	
Hospodářský zisk celkem						459 652,10

Zdroj: vlastní zpracování

Konečné rozvahy za rok 2 – 10

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 2 (V tisících Kč)

Příloha 6 Konečná rozvaha za rok 2

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	403	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	457
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	65	<i>Krátkodobé závazky</i>	81
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	714	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 288	Celkem pasiva	1 288

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 3 (V tisících Kč)

Příloha 7 Konečná rozvaha za rok 3

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	353	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	476
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	81	<i>Krátkodobé závazky</i>	84
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	770	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 310	Celkem pasiva	1 310

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 4 (V tisících Kč)

Příloha 8 Konečná rozvaha za rok 4

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	303	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	495
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	83	<i>Krátkodobé závazky</i>	88
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	841	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 333	Celkem pasiva	1 333

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 5 (V tisících Kč)

Příloha 9 Konečná rozvaha za rok 5

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	252	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	515
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	84	<i>Krátkodobé závazky</i>	91
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	912	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 356	Celkem pasiva	1 356

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 6 (V tisících Kč)

Příloha 10 Konečná rozvaha za rok 6

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	202	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	535
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	88	<i>Krátkodobé závazky</i>	95
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	984	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 380	Celkem pasiva	1 380

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 7 (V tisících Kč)

Příloha 11 Konečná rozvaha za rok 7

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	151	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	557
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>		<i>Krátkodobé závazky</i>	98
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	91	<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	1 057	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 405	Celkem pasiva	1 405

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 8 (V tisících Kč)

Příloha 12 Konečná rozvaha za rok 8

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	100	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	578
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	94	<i>Krátkodobé závazky</i>	102
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	1 130	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 430	Celkem pasiva	1 430

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 9 (V tisících Kč)

Příloha 13 Konečná rozvaha za rok 9

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>	51	<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	601
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	96	<i>Krátkodobé závazky</i>	106
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	1 204	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 457	Celkem pasiva	1 457

Zdroj: vlastní zpracování

KONEČNÁ ROZVAHA ZA ROK 10 (V tisících Kč)

Příloha 14 Konečná rozvaha za rok 10

AKTIVA		PASIVA	
1. Dlouhodobý majetek		1. Vlastní kapitál	
<i>Dl. hmotný majetek</i>		<i>Základní kapitál</i>	750
<i>Dl. nehmotný majetek</i>		<i>Kapitálové fondy</i>	
<i>Dl. finanční majetek</i>		<i>Fondy ze zisku</i>	
		<i>Výsledek hospodaření</i>	624
2. Oběžná aktiva		2. Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>	106	<i>Rezervy</i>	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	99	<i>Krátkodobé závazky</i>	110
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	
<i>Finanční majetek</i>	1 279	<i>Bankovní úvěry</i>	
3. Ostatní aktiva		4. Ostatní pasiva	
Celkem aktiva	1 484	Celkem pasiva	1 484

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Sklářská tavicí pec



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Pomocná roztáčecí pec



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Chladicí pec komorová



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Výrobky podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Sklářské nářadí



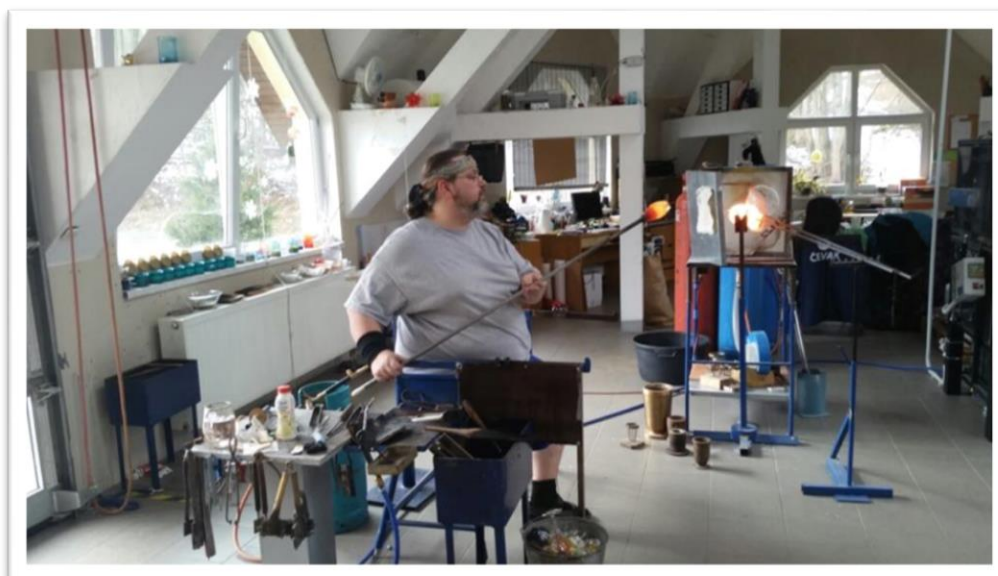
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Sklářské střepy



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Jiří Kozel



Zdroj: vlastní zpracování