

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ  
KATEDRA PODNIKOVÉ EKONOMIKY A  
MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**OBCHODNÍ PLÁN PODNIKU S VYUŽITÍM  
ZAHRANIČNÍHO OBCHODU**

**Lubomír Ficián**

**Plzeň, 2016**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lubomír FICIÁN**  
Osobní číslo: **K13B0435P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte společnost.
2. Zpracujte situační analýzu a rozbor obchodní situace (vnější a vnitřní prostředí společnosti).
3. Zpracujte SWOT analýzu společnosti.
4. Definujte projekt na zavedení nového produktu na trh.
5. Zpracujte návrh obchodního plánu.

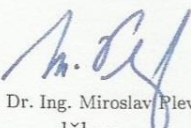
Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

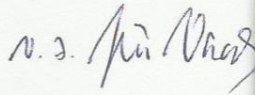
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SOUČEK, Ivan a FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1069-2.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, KORÁB, Vojtěch a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. *Zahraniční obchod - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Svoboda  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ..... 2016

.....

vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych také rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Svobodovi, za cenné rady a připomínky při realizaci této bakalářské práce.

Současně bych chtěl poděkovat panu Ing. Tomáši Barthovi, Ing. Karlu Langmajerovi, MBA a Ing. Petru Krausovi ze společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. za poskytnutí cenných rad, materiálů a konzultací, důležitých pro vznik této bakalářské práce.

## Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1. PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	8
1.1 TVORBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	8
1.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	9
1.3 STRUKTURA A OBSAH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	10
1.3.1 Titulní list .....	11
1.3.2 Obsah .....	11
1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu .....	11
1.3.4 Shrnutí.....	11
1.3.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	12
1.3.6 Cíle firmy a vlastníků.....	13
1.3.7 Potenciální trhy.....	15
1.3.8 Analýza konkurence .....	16
1.3.9 Marketingové a obchodní strategie.....	16
1.3.10 Realizační projektový plán .....	21
1.3.11 Finanční plán .....	21
1.3.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	24
1.3.13 Přílohy .....	29
2. ZAHRANIČNÍ OBCHOD.....	30
2.1 FUNKCE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU .....	30
2.2 STRUKTURA ZAHRANIČNÍHO OBCHODU .....	30
2.3 VÝVOJOVÉ FÁZE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU.....	31
2.4 VÝZNAM ZAHRANIČNÍHO OBCHODU .....	32
PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
3. TITULNÍ STRANA .....	33
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EISSMANN AUTOMOTIVE ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O. ....	34
5. POPIS PRODUKTU.....	36
5.1 PALUBNÍ DESKA FORD MONDEO.....	36
5.2 KARBONOVÁ STŘEDOVÁ KONZOLE MCLAREN .....	37
6. ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	37
6.1 SWOT ANALÝZA .....	37
6.1.1 Vnitřní prostředí .....	37
6.1.2 Vnější prostředí .....	39
6.2 ANALÝZA TRHU.....	42
6.2.1 Popis trhu.....	42
6.2.2 Konkurence v oboru .....	43
7. REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN .....	44
7.1 LOGICKÝ RÁMEC .....	44
7.2 SÍŤOVÝ GRAF.....	44
8. METODA RIPRAN.....	47
8.1 IDENTIFIKACE NEBEZPEČÍ PROJEKTU.....	47
8.2 KVANTIFIKACE RIZIK PROJEKTU .....	47
8.3 REAKCE NA RIZIKA PROJEKTU.....	48
8.4 CELKOVÉ POSOUZENÍ RIZIK PROJEKTU .....	49
ZÁVĚR .....	50

SEZNAM TABULEK .....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	55
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58
PŘÍLOHY .....	59
ABSTRAKT .....	60
ABSTRACT .....	61

## Úvod

Hned na počátku sestavování podnikatelského plánu se nabízí otázka, z jakého důvodu tento plán podnikatel vůbec sestavuje. Mezi tyto důvody lze zařadit dva základní. Za prvé poskytne podnikateli přehledný obraz o reálném stavu jeho vlastního podnikání. Díky tomu podnikatel také může zjistit, jaké finanční prostředky bude dále ke své činnosti potřebovat. Za druhé slouží právě k získání potenciálních investorů a potřebného kapitálu od nich. Každý investor má jiné požadavky na to, jak by měl podnikatelský plán vypadat. Většina z nich má nedostatek času a požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován co nejkratší, například pouze jako prezentace. Na druhou stranu existují investoři, například banky, které požadují podnikatelský plán hodně detailní. Investoři se na základě podnikatelského plánu rozhodují, zda vloží své finanční prostředky do podnikání, či nikoliv.

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvoření právě takového podnikatelského plánu. Konkrétně bude podnikatelský plán vytvářen pro společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., která se zabývá výrobou interiérových dílů pro automobilový průmysl. Podnikatelský plán je zaměřen na dva konkrétní výrobky, se kterými chce společnost obchodovat do zahraničí. Jedná se o palubní desku automobilu Ford Mondeo a karbonovou středovou konzoli pro automobil McLaren MP4-12C. Mezi dílčí cíle patří charakteristika společnosti a následná situační analýza s rozborem obchodní situace.

První částí bakalářské práce je teoretická část. V této části je s využitím odborné literatury popsána tvorba podnikatelského plánu, charakterizován jeho účel a funkce. Dále je zde podrobně rozepsána struktura plánu včetně popisu jeho jednotlivých částí. V praktické části se nachází představení samotné společnosti včetně jejích hlavních partnerů a míst působnosti. Dále následuje popis jednotlivých produktů a další analýzy, prostřednictvím nichž se blíže seznamujeme s vnitřním a vnějším prostředím společnosti. Mezi analýzy je zařazena SWOT analýza a také analýza trhu. Následuje logický rámec a síťový graf projektu s vyznačenou kritickou cestou. Poslední kapitola této části je věnována řízení rizik a využití konkrétní metody pro řízení.



# Teoretická část

## 1. Podnikatelský plán

Podle Vebera, Srpové a kolektivu (2007) je obchodní plán, též podnikatelský plán, písemný dokument, který je zpracováván podnikatelem tak, aby popisoval všechny externí a interní faktory, které by nějak mohly ovlivnit zahájení podnikatelské činnosti, nebo fungování již existující firmy.

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

### 1.1 Tvorba podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu je důležité vyjadřovat se jednoduše. Není vhodné používat zbytečné dlouhé věty, které obsahují velké množství myšlenek. Tyto myšlenky mohou být sepsány do tabulky, která zlepšuje přehlednost, a doloženy čísly. Všechna tvrzení na sebe musí v logické struktuře navazovat a nesmí se navzájem vylučovat. Časový průběh je vhodné znázornit pomocí grafu. Všechny údaje uvedené v podnikatelském plánu by měly být pravdivé a napsané co možná nejstručněji, ale ne na úkor možnosti vynechání důležitých informací. (Veber, Srpová a kol., 2007)

Při sestavování podnikatelského plánu je nutné se zaměřit i na možná rizika<sup>1</sup> a nejistoty<sup>2</sup>, která mohou v průběhu realizace podnikatelského záměru nastat. Riziko lze klasifikovat z několika různých hledisek: (Souček, Fotr, 2005)

- Podnikatelské riziko a čisté riziko
- Systematické a nesystematické riziko
- Vnitřní a vnější riziko
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

---

<sup>1</sup> **Riziko** je spojeno s nepříznivým dopadem na subjekt. Riziko nelze odstranit, lze mu pouze předcházet.

<sup>2</sup> **Nejistota** je nespolehlivost prognóz vývoje faktorů ovlivňujících důsledky rozhodnutí. Nejistotu lze odstranit například tvorbou projektů v omezeném měřítku, zjistit co funguje a co nefunguje, o co je a o co není zájem.

- Riziko ve fázi realizace a ve fázi provozu projektu
- Primární a sekundární riziko
- Riziko podle věcné náplně

Správně sestavený podnikatelský plán proto musí být srozumitelný, logický, uváženě stručný, pravdivý a reálný a musí respektovat všechna možná rizika. Pro kontrolu je vhodné se k podnikatelskému plánu vrátit pár dní po dokončení a znovu si ho celý přečíst a zkontrolovat. (Veber, Srpová a kol., 2007)

## **1.2 Účel podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán slouží uvnitř firmy jako podklad pro rozhodovací procesy, jako plánovací a kontrolní nástroj apod. a to hlavně v období, kdy firma stojí před důležitým rozhodnutím (např. velká investice). Toto rozhodnutí by mohlo ovlivnit fungování celé firmy. Dále se podnikatelský plán vytváří v případě, kdy podnikatel zakládá zcela novou firmu. Existují podnikatelé, kteří dávají k dispozici stručný výtah z podnikatelského plánu svým zaměstnancům, aby se blíže seznámili s cíli firmy a posílilo se jejich ztotožnění s nimi. (Veber, Srpová a kol., 2007)

Prostřednictvím podnikatelského plánu získává management firmy užitečné poznatky z analýz. Tyto analýzy by měly být vytvářeny před tvorbou samotného podnikatelského plánu. Jedná se o analýzu externí, interní a SWOT analýzu. Všechny tyto analýzy budou podrobněji rozpracovány v následujících kapitolách.

Firmy mohou pomocí podnikatelského plánu předpovídat vývoj finančních toků, tvorbu finančních prostředků z podnikatelské činnosti a potřebu finančních prostředků. Dále je možné přesně demonstrovat záměry firmy a včas odhalit rizika, která jsou spojená s dosažením stanovených cílů. (Veber, Srpová a kol., 2007)

I když slouží podnikatelský plán interním účelům firmy, je požadován hlavně externími subjekty. Je důležité přesvědčit potenciální investory, že firma je schopná realizovat náročnější investiční programy, a že projekt pro ně bude výhodný. Podnikatelský plán by měl respektovat obecně platné zásady. Investor bude mít s největší pravděpodobností k dispozici několik podnikatelských plánů, kterými chtějí firmy na investory zapůsobit. (Veber, Srpová a kol., 2007)

### 1.3 Struktura a obsah podnikatelského plánu

V současné době neexistuje žádná právní úprava, která by určovala přesnou strukturu podnikatelského plánu, jak ve své publikaci uvádějí Srpová, Řehoř a kolektiv (2010). Hlavní důvod pro sestavení podnikatelského plánu bývá získání potřebného kapitálu při začátku podnikatelské činnosti.

V publikaci *Podnikatelský plán a strategie* (2011) uvádějí Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík jako příklad tuto strukturu:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

Každý investor má jiné požadavky na zpracování podnikatelského plánu. Někteří chtějí pouze krátkou prezentaci například v aplikaci MS PowerPoint, jiní naopak vyžadují vypracování v plné délce, podle předem stanovené struktury. Existuje nepřeberné množství způsobů, jak může struktura podnikatelského plánu vypadat.

Některé další zdroje (*například server Nápad roku 2016*) uvádějí o něco kratší strukturu podnikatelského plánu. I když tato struktura obsahuje méně doporučených bodů, není méně obsáhlá. Struktura má tuto podobu:

- Titulní strana
- Executive summary

- Popis činnosti
- Produkt/slужba
- Analýza trhu
- Strategie a implementace
- Tým
- Finanční analýza
- Přílohy

### **1.3.1 Titulní list**

Jako každý správně sestavený dokument, by měl i podnikatelský plán obsahovat titulní stranu. Na této straně se zpravidla nachází obchodní název a logo firmy, která podnikatelský plán vytváří, jméno autora podnikatelského plánu, jména zakladatelů firmy, datum založení firmy apod. Dále je vhodné uvést prohlášení o tom, že informace v tomto dokumentu jsou důvěrné a nesmí být kopírovány nebo jakýmkoliv jiným způsobem rozmnožována bez písemného souhlasu autora. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

### **1.3.2 Obsah**

Obsah se v podnikatelském plánu vytváří z důvodu rychlého a přehledného vyhledání informací. Bere se jako samozřejmost, ale i přes to na něj spousta lidí zapomíná. Měl by mít rozsah jednu až jednu a půl stránky formátu A4 a obsahovat nadpisy první, druhé a třetí úrovně. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

### **1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Na začátku podnikatelského plánu je zařazený úvod, ve kterém autor píše, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, o plnou verzi plánu, ve které budou ještě některé kapitoly doplněny, nebo o finální verzi podnikatelského plánu. Úvod se píše z důvodu vyvarování se nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

### **1.3.4 Shrnutí**

Shrnutí, jinak také souhrn, bývá uvedeno hned za úvodními stránkami podnikatelského plánu. Nejedná se o úvod, ale o zjednodušený popis toho, co je sepsáno na následujících

stránkách. Největším problémem je zhuštění velkého množství informací do malého prostoru. Jeho rozsah závisí na předmětu podnikání. Souhrn se sestavuje jako poslední, až po napsání celého dokumentu a po jeho přečtení se má probudit u investorů zvědavost, aby si přečetli celý podnikatelský plán. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik (2011) dále ve své publikaci uvádějí, jaké hlavní body by mělo shrnutí obsahovat. Jedná se o:

- Hlavní produkty, které bude firma poskytovat
- Výhody produktů firmu oproti konkurenci
- Informace o trhu (velikost trhu, růst, chování zákazníka)
- Kdo jsou klíčové osobnosti
- Kvantitativní informace jako např. celková náročnost kapitálu, délka financování, úroková sazba apod.

### **1.3.5 Popis podnikatelské příležitosti**

V této části podnikatelského plánu musí firma ukázat, jaké budou přínosy její podnikatelské činnosti. Měla by uvést, pro koho bude daný výrobek nebo služba určena a jaké z něj budou tržby. Popis podnikatelské činnosti se dá rozdělit do tří částí:

- Popis produktu
- Konkurenční výhoda produktu
- Užitek produktu pro zákazníka

První část, *popis produktu*, uvádí, jak by měl daný výrobek, nebo jaké bude mít služba vlastnosti. V případě výrobku musí být detailně popsán včetně toho, k čemu bude sloužit a jaké bude mít vlastnosti. Bývá dobré popsat také doplňující služby a jejich výslednou cenu pro zákazníka. Pro zákazníka je důležité, zda tyto služby bude vykonávat firma samotná, nebo k tomu využije nějakou třetí stranu. Do těchto služeb lze zařadit opravy, údržbu, proškolení, instalaci, montáž apod. Popis výrobku by neměl být příliš odborný, ne každý, kdo podnikatelský plán bude číst, bude odborník v daném oboru. V případě služby musí být uvedeno, v čem služba spočívá, jak funguje a jak bude poskytnuta. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

V dnešní době je na trhu obrovská konkurence. Z toho důvodu nestačí být při vstupu na trh stejně dobrý jako konkurence. Firma musí prokázat, že její výrobek je v něčem lepší než výrobek ostatních konkurenčních firem. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Jeden ze základních požadavků na úspěšnost nového produktu je i jeho užitek pro potenciálního zákazníka. Proto musí firma zdůraznit výhody, které pro zákazníka plynou z její nabídky. Z toho důvodu musí firma znát dokonale svou konkurenci a musí o ní mít přehled. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### **1.3.6 Cíle firmy a vlastníků**

Tato kapitola je rozdělena do několika menších kapitol. První kapitola, cíle firmy, je zaměřena hlavně na firmu jakou takovou. Další kapitoly, cíle vlastníků a manažerů formy, a další pracovníci firmy, se zabývají především zaměstnanci firmy. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Podle investorů, kteří společnosti poskytují kapitál, má hlavní roli v rozhodování o úspěšnosti firmy její vedení. I když mají jednotlivé produkty velký význam, tak o úspěšné realizaci podnikatelského plánu rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

#### **1.3.6.1 Cíle firmy**

V této kapitole se firma nejdříve zmíní o své vlastní historii, uvede datum založení, právní formu podnikání, oblasti činnosti apod. Dále by se měla zmínit o svojí vizi. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Vize společnosti je stav, kterého tato společnost chce v budoucnu dosáhnout, jedná se sice o vzdálenou budoucnost, ale ukazuje relativně konkrétní cíle. Oproti tomu mise společnosti je spojena spíše se současností a má charakter chtěného chování společnosti. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009)

Od vize firmy jsou dále odvozeny její cíle. Stanovené cíle by měly odpovídat pravidlu SMART (v angličtině *chytrý*). Každé písmeno v této zkratce znamená určitý znak, kterým by se cíl měl vyznačovat. (Jakubíková, 2008)

- **S (Specific)** - *specifický* - Cíl musí být specifický v množství i kvalitě a musí přesně popisovat, čeho chce firma dosáhnout.
- **M (Measurable)** - *měřitelný* - Firma musí přesně stanovit, v jakém čase chce svého cíle dosáhnout.
- **A (Achievable)** - *akceptovatelný* - Je cíl přijatelný všemi, kterých se jeho splnění týká?
- **R (Realistic)** - *reálný* - Cíl musí být dosažitelný.
- **T (Tractable/Timed)** - *sledovatelný/termínovaný* - Musí být stanovené termíny, které umožní sledování dosažení cíle.

Opakem metody SMART je metoda DUMB. Ta pomáhá identifikovat cíle, jimž by se firma měla vyhnout. (Lojda, 2011)

- **D (Defective)** - *nedokonalé*
- **U (Unrealistic)** - *nereálné*
- **M (Misdirected)** - *s nesprávným zaměřením*
- **B (Bureaucratic)** - *byrokratické*

### 1.3.6.2 Cíle vlastníků a manažerů firmy

Podle Srpové, Svobodové, Skopalovi a Orlíkovi (2011) věnují této kapitole investoři velkou pozornost, protože podle nich mají vedoucí osobnosti velký vliv na úspěch firmy. Kompletní životopisy klíčových osobností nejsou nutnou součástí podnikatelského plánu, mohou být zařazeny do příloh. Při představování klíčových osobností je nejlepší začínat vzděláním a praktickými zkušenostmi. Dále musí být uvedeno, jakou roli budou mít při založení firmy a jejím dalším fungováním. Rozsah této charakteristiky závisí na vlivu osobnosti na úspěch podnikatelského záměru.

### 1.3.6.3 Další pracovníci firmy

V této kapitole je popsána celá organizační struktura firmy. Je patrné, kolik zaměstnanců firma bude mít, jaká bude jejich kvalifikace a odpovědnosti. Úkoly každého zaměstnance jsou zapsány v popisu pracovní náplně a musí obsahovat popis místa, kde je práce vykonávána, charakteristiku zaměstnance, odborné požadavky na něj, organizační začlenění do firmy a kompetence. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### 1.3.7 Potenciální trhy

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Aby firma měla šanci uspět se svými produkty, musí existovat trh, který o ně bude mít zájem. Investory často při rozhodování zda investovat, či nikoli, zajímá, jakou šanci má firma uspět na potenciálních trzích. Proto musí firma na základě podrobné analýzy dokázat existenci těchto a svou schopnost na nich uspět. V podnikatelském plánu musí být uvedené informace o celkovém trhu a i o cílovém trhu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Všechny možnosti, jak využít daný výrobek nebo službu, se nazývají celkový trh. V rámci této kapitoly bývají uvedeny skupiny zákazníků, kteří mají z produktu firmy užitek, mají k němu snadný přístup a jsou ochotni za něj zaplatit. Cílový trh musí být popsán a definován co nejpřesněji, jen díky tomu se podaří produkt přizpůsobit co nejlépe potřebám zákazníka. Produkt se nesmí přizpůsobovat jen jednomu konkrétnímu zákazníkovi, zákazníci se proto musí rozdělit podle zvolených kritérií na segmenty. Tyto segmenty mohou být například region, požadavky na cenu, jakost apod. Díky těmto vlastnostem firma dokáže přizpůsobit produkty různým segmentům. Ze všech zvolených segmentů si firma vybere jen ty, které jsou pro ni nejvíce důležité a přinesou jí největší zisk. Tyto segmenty jsou již zmiňovaný cílový trh. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Při určování segmentačního plánu společnosti, je nutno udělat kompromis mezi náklady a přínosy. Čím větší pečlivost věnuje společnosti při segmentování trhu, tím větší pravděpodobnost má, že na trhu zavede takové marketingové programy, které budou odpovídat zákazníkům v daných segmentech trhu. Výhoda lepších reakcí zákazníků může být vstřebána vyššími náklady. (Keller, 2007)

Pro ověření toho, zda se firma orientuje na správné segmenty přinášející největší zisk, využije kritéria jako je velikost segmentu, růst segmentu, možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům, dosažitelnost zákazníků, shoda produktů a potřeb zákazníků, síla konkurence. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Potenciální investory zajímají konkrétní čísla a fakta o trhu, požadavcích a chování zákazníků, je proto nutné provést průzkum daného trhu. Existuje velké množství zdrojů informací o těchto trzích například internet, odborné publikace, časopisy noviny,



obchodní věstníky apod. Pokud se stane, že nejsou žádná data k dispozici, firma musí přejít k odhadu. Tento odhad musí být logický a pochopitelný, postavený na bezpečném základě. Informace, které jsou v odhadu použity, musí být ověřeny z několika různých zdrojů. Po dokončení se odhad musí nechat podrobit kritickému zkoumání a ověřit, jestli není nesmyslný. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### 1.3.8 Analýza konkurence

Mnozí podnikatelé často vstupují na trh a nepřemýšlejí nad tím, že určitý problém se dá vyřešit několika různými způsoby. V prvním kroku proto firma musí určit firmy, které by mohly být její konkurencí<sup>3</sup>. Pokud je množství těchto konkurenčních firem veliké, může být jejich prozkoumání finančně i časově náročné. Proto si firma konkurenty rozdělí na hlavní a vedlejší. Pokud firma určila všechny konkurenty, tak se zaměří na prozkoumání toho, v čem jsou lepší než daná firma, a v čem naopak horší. Zaměří se při tom na své hlavní konkurenty. Na základě těchto analýz lze určit konkurenční výhody jednotlivých firem. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### 1.3.9 Marketingové a obchodní strategie

Zvolení vhodné marketingové a obchodní strategie má velký vliv na prodej a budoucí úspěch firmy na trhu. Při volbě vhodné marketingové strategie se řeší tři hlavní kruhy problémů. Jsou to:

- Výběr cílového trhu
- Určení tržní pozice produktu
- Rozhodnutí o marketingovém mixu

**Výběr celkového trhu** byl detailněji rozebrán v kapitole 1.3.7 *Potenciální trhy*. „Při výběru segmentu zvažuje firma jeho velikost a kupní sílu, na základě kterých určí hodnotu segmentu.“ (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Další důležité rozhodnutí pro firmu je, jakou chce zaujmout **tržní pozici** ve vybraném segmentu. Jedná se o vyjádření postavení produktu na trhu vzhledem k jeho konkurenci. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

---

<sup>3</sup> Jedná se o firmy, které prodávají stejné, nebo podobné produkty a působí na stejných cílových trzích. Dále se může jednat o firmy, které se konkurencí mohou stát v budoucnosti tzv. potenciální konkurence.

Cílem firmy je odlišit se od konkurence a zaujmout zákazníka. Nejprve určí možné konkurenční výhody svého produktu. Poté vybere optimální konkurenční výhodu, ta musí být důležitá pro spotřebitele a musí být v souladu s posláním firmy. A jako poslední firma zvolí vhodný a efektivní způsob propagace. V závěrečném kroku volby marketingové a obchodní strategie bývá **rozhodnutí o marketingovém mixu**<sup>4</sup>.

Pokud firma vytváří marketingový mix, musí také vzít v úvahu, jaké jsou její cíle podnikání a jaký je celý charakter tohoto podnikání. (Cooper. Lane, 1999)

Nejznámějším a nejvíce používaným konceptem marketingového mixu je tzv. koncept 4P. Tento marketingový mix tvoří:

- **Product** – *produkt*
- **Place** – *distribuce*
- **Price** – *cena*
- **Promotion** – *propagace*

#### 1.3.9.1 Product (Produkt)

Produktu musí být věnována největší pozornost. Jedná se o základní a nejvýznamnější část marketingového mixu pro firmu. Firma nesmí na produkt nahlížet pouze jako na výrobek, musí jako produkt brát vše, za co je zákazník ochoten zaplatit. Produkt má několik úrovní:

- a) **Základní produkt** – Produkt, který uspokojuje základní potřeby zákazníka. Někdy se zvlášť vyčleňuje *jádro produktu*, což je základní užitek, který zákazník získá.
- b) **Vlastní produkt** – Vlastní produkt uspokojuje minimální požadavky zákazníka. Zahrnuje balení, design, kvalitu a značku produktu.
- c) **Rozšířený produkt** – Doplnující služby k základnímu produktu. Jedná se o něco navíc, co zákazník neočekává.
- d) **Potenciální produkt** – Vše, co zvyšuje hodnotu nabízeného produktu pro zákazníka.

---

<sup>4</sup> **Marketingový mix** je soubor nástrojů, které firma využívá k dosažení marketingových cílů, ty musí být v souladu s nimi.

Firma musí rozhodnout, které nové produkty bude nabízet, a které staré z trhu stáhne. Dále se musí zaměřit, jaké vlastnosti produkt bude mít, v jakém objemu se bude vyrábět a jak bude probíhat další vývoj produktu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Existuje také jiná podoba marketingového mixu, který firmy mohou využívat. Jedná se o tzv. 7P, kde jsou přidány prvky jako politics (politicko-společenská rozhodnutí), dále public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Marketingové nástroje musejí být vnímány také z pohledu zákazníka. Jedná se o koncept 4C. Firma se nesmí omezovat pouze na svůj firemní pohled, ale musí také brát v úvahu zákaznický pohled. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

- **Customer value** – hodnota z hlediska zákazníka
- **Convenience** – pohodlná dostupnost
- **Cost to the customer** – náklady pro zákazníka
- **Communication** – komunikace

V následující tabulce je zobrazena transformace firemního pohledu na marketingový mix na pohled zákazníka:

**Tabulka č. 1: Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka**

<b>4P – Marketingový mix z pohledu firmy</b>	<b>4C – Marketingový mix z pohledu zákazníka</b>
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Místo, distribuce, dostupnost (place)	Pohodlná dostupnost (convenience)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Vlastní návrh podle Ircingové, Krechovské, Tluchoře, Polívky, Halgašové, 2014

### **1.3.9.2 Place (Distribuce)**

Distribuce, dostupnost, nebo místo je způsob, jakým se nabízené produkty budou dostávat ke svým zákazníkům. Firma musí zvolit počet distributorů a konkrétní distribuční cesty. Tyto cesty se rozdělují na přímé a nepřímé distribuční cesty. V přímých distribučních cestách firma nevyužívá žádný mezičlánek. Jedná se například

o vlastní maloobchodní prodejny, prodejní automaty, katalogový prodej a e-shopy. V případě nepřímé distribuční cesty vstupuje do obchodu mezičlánek. Výhoda oproti přímé distribuční cestě spočívá v tom, že firma nemusí budovat vlastní distribuční síť. Firma volí mezi intenzivní, exkluzivní a selektivní distribucí. V případě intenzivní distribuce je produkt dostupný kdekoliv, v případě exkluzivní distribuce má produkt omezenou distribuční síť. Selektivní distribuce je kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí s omezeným počtem distributorů. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

### 1.3.9.3 Price (Cena)

Na výšce a stabilitě ceny závisí přežití firmy. Dále také cena ovlivňuje její prosperitu a stabilitu. V tomto spočívá podle Srpové a kolektivu (2011) největší význam cenové politiky.

Ircingová a kolektiv (2014) uvádějí ve své publikaci několik typů stanovení cen. Mezi tyto typy patří: nákladová cena, poptávková cena, konkurenčně orientovaná cena a cena podle vnímané hodnoty.

- **Nákladová (prodejní) cena** – Vychází z výrobních nákladů, ke kterým je připočítána určitá marže.
- **Poptávková cena** – Cena se přizpůsobí v případě změny poptávky.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – Cena je stanovena na základě cen produktů přímých konkurentů.
- **Cena podle vnímané hodnoty** – Tato cena vychází z pohledu spotřebitele.

Cena je vytvářena podle nákladů, poptávky, konkurence, fáze životního cyklu a podle firemních cílů a cenové politiky. Cenová politika firmy vychází z cílů firmy a je jim bezprostředně podřízena. Existují tři druhy cenové politiky. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

- 1) **Orientace na přežití** – Tato politika je volena pouze v případě, kdy firma musí odolat velkému množství konkurentů. Nelze uplatňovat dlouhodobě. Cenová politika orientace na přežití nevede k zisku.
- 2) **Orientace na maximalizaci zisku** – Vyhází z odhadu poptávky a cenu stanovuje tak, aby zisk byl maximální.

- 3) **Orientace na co největší podíl na trhu** – Firma chce dlouhodobě dosahovat nejvyššího zisku s nejvyšším podílem na trhu a nejnižšími celkovými náklady. Cena je stanovena podle cen konkurence.

#### **1.3.9.4 Promotion (Marketingová komunikace)**

Marketingová komunikace je způsob, jakým společnosti informují cílové skupiny o svých výrobcích, a jak s nimi dále komunikují tak, aby co nejlépe naplnili své marketingové cíle. (Karlíček, Král, 2011)

Jedná se o nejvíce viditelnou složku marketingového mixu. Je důležité přizpůsobit se cílové skupině zákazníků. Nelze se všemi skupinami komunikovat stejně. Do *promotion* je zahrnuto velké množství nástrojů a přístupů. Proto každá firma musí svou strategii realizovat podle toho, jaké má marketingové a komunikační cíle (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing. Reklama je placená forma komunikace, která je šířena hromadně a má za úkol zaujmout velké množství lidí. Lze využívat různá média a náklady závisí na druhu a rozsahu reklamy. Podpora prodeje je realizována pomocí různých bonusů, například sleva, vzorky zdarma, věrnostní programy, dárkové propagační předměty apod. Může být zaměřena jak na konečného spotřebitele, tak i na obchodního zprostředkovatele. V případě osobního prodeje se jedná o nejvíce efektivní formu komunikace. Na druhou stranu je tato komunikace finančně nejnáročnější. Zákazník je získávaný formou osobního dialogu, využití je zejména při prodeji firmám a při prodeji složitých a náročných produktů. Do osobního prodeje patří veletrhy, výstavy, poradentství při prodeji a obchodní setkání. Public relations lze chápat jako vztah ke spotřebitelům, tržním subjektům a zájmovým skupinám. Tyto vztahy mají přispět ke zlepšení image firmy a zároveň tím zvýšit poptávku po jejích produktech. Přímý marketing má za úkol poskytovat informace o produktech a zároveň provádět průzkum názorů na tyto produkty. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Ircingová a kolektiv (2014) ve své publikaci zařadili mezi nástroje marketingové komunikace ještě event marketing, interaktivní marketing a word-of-mouth marketing (ústní šíření). Event marketing má za úkol probudit v zákazníkovi pozitivní pocity

a emocionální zážitek se značkou firmy. (Karlíček, Král, 2011) Firma využívá sportovní a kulturní události nebo různé festivaly a exkurze, tyto akce většinou sama pořádá. Interaktivní marketing využívá online podporu k oslovení zákazníků. Word-of-mouth marketing ústní šíření vlastních zkušeností s výrobkem. V dnešní době mají největší roli v tomto marketingu sociální sítě jako Facebook, Twitter apod. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

### **1. 3. 10 Realizační projektový plán**

Každý podnikatelský plán musí mít časový harmonogram všech činností. Tomuto harmonogramu se říká realizační projektový plán. Realizační projektový plán ukazuje, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují, zda mohou některé probíhat současně a jak dlouho bude projekt trvat.

Nejprve je nutné sepsat si všechny důležité aktivity, které musí firma během realizace projektu podniknout, dále jim určit jejich předchůdce, doby trvání, termíny dokončení apod. Firma také musí určit důležité milníky, kterých chce během realizace svého projektu dosáhnout.

Nejvhodnější způsob jak sestavit realizační projektový plán je pomocí úsečkového diagramu. Toho lze docílit například v programu MS Project, kde po sepsání jednotlivých aktivit lze na Ganttově diagramu přehledně vidět, kdy jaká činnost začíná, jak dlouho trvá, která činnost jí musí předcházet, kdy skončí apod. Další možností je využití síťového grafu, jako tomu je v této bakalářské práci. V tomto grafu je zobrazena kritická cesta, jinak také úkoly, které bezpodmínečně musejí být splněny pro úspěšné zakončení projektu.

### **1. 3. 11 Finanční plán**

V této části podnikatelského plánu jsou všechny jeho předchozí části převáděny do číselné podoby. Prostřednictvím finančního plánu je podnikatel schopen ukázat, jak reálný je jeho plán z ekonomického hlediska. Mezi výstupy finančního plánu patří plán výnos, plán nákladů, plán peněžních toků (*cash flow*), plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, hodnocení efektivnosti investic apod. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

Firma při začátku své činnosti potřebuje prostředky na své založení, na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku, na zahájení podnikatelské činnosti (financování provozní činnosti dokud nezačne generovat zisk). Do financování provozní činnosti lze zařadit nájem, mzdy zaměstnanců, energie, nákup materiálu atd. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

#### **1.3.11.1 Plánování výnosů a příjmů**

Jsou-li výsledky z podnikatelské činnosti určitých období vyjádřené v peněžních prostředcích, jedná se o výnosy. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

Pokud firma vede podvojný účetnictví, musí rozlišovat mezi výnosy a příjmy, protože není bráno v potaz, zda jsou výnosy skutečně zaplacené. V případě příjmů se jedná o peněžní částky, které firma skutečně získala ze svojí podnikatelské činnosti. Pojetí výnosů z účetního hlediska se kvůli tomu dostává do sporu s reálnými příjmy firmy. Jako příklad lze uvést firmu, která uskuteční dodávku svých výrobků na fakturu a vykáže účetní výnosy. Zároveň uhradí veškeré náklady, jako například mzdy, energie, pořízení materiálu, spojené výrobou. I v případě, že odběratel neuhradí fakturu, tak přesto firma musí vykázat výkony promítající se do konečného výsledku hospodaření. Může nastat, že díky nesplacení několika faktur firma nebude mít na bankovním účtu peníze na zaplacení daní. Z toho důvodu musí firma klást velký důraz na zajištění příjmů. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

#### **1.3.11.2 Plánování nákladů a výdajů**

Pokud se spotřeba výrobních prostředků vyjádří v penězích, jedná se o náklady. Veškeré spotřebované náklady by měly být využity účelně a hospodárně. Náklady a výdaje nemusejí být vždy stejné. Výdaje jsou úbytek peněžních prostředků a náklad představují pouze v případě, že vstoupí bezprostředně do vytváření výrobku nebo služby. Je doporučeno členit náklady do určité struktury. Díky této struktuře lze firmu řídit efektivněji. Náklady se mohou členit podle:

- Druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy atd.)
- Účelu (útvary výkonu)
- Činností (provozní, finanční, mimořádné)

- Závislosti na změnách objemu a výroby (variabilní, fixní)

Každá z těchto skupin nákladů poskytuje firmě jiné informace, které jsou pro ni důležité kvůli správnému řízení. Náklady podle druhu může firma využít, pokud se chce porovnávat s podobnými firmami. Účelové členění firma využívá při výpočtu kalkulací pro své výrobky. Variabilní a fixní náklady firmě pomáhají určit pomocí bodu zvratu, kdy dosáhne zisku. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

### 1.3.11.3 Finanční výkazy

Jak již bylo zmíněno, do finančních výkazů patří plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a hodnocení efektivnosti investic. Investoři očekávají, že v podnikatelském plánu budou tyto výkazy přiloženy a dokáží se v nich velmi dobře orientovat, a proto musí být správně zpracovány. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Plán peněžních toků (*cash flow*) ukazuje plánované výdaje a příjmy spojené s fungováním firmy. Počáteční fáze podnikání by měla být zpracována podrobněji než další období. Plánovaný výkaz zisku a ztráty poskytuje informace o tom, jak velký bude mít firma hospodářský výsledek a zda bude schopna splácet vše, co musí. Při jeho tvorbě se vychází ze všech ostatních částí podnikatelského plánu, a proto se sestavuje až na konec. V plánovaném výkazu zisku a ztráty jsou zapsány výnosy, náklady a hospodářský výsledek. V plánované rozvaze je zobrazen očekávaný vývoj firemního majetku a prostředků po jeho krytí, je zde také vidět struktura majetku. Vždy na začátku podnikání se musí sestavit počáteční rozvaha, dále se v dalších letech sestavuje rozvaha vždy k 31. 12. daného období. Je důležité přesvědčit investora a návratnosti jeho investic. K hodnocení efektivnosti investic lze využít ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

Ukazatele rentability ukazují, jak bude firma schopna zhodnotit vložený kapitál. Pomocí ukazatele likvidity lze vidět, jak firma dokáže včas splácet svoje závazky. Pomocí ukazatele aktivity lze vidět, jak intenzivně firma využívá svůj majetek, a ukazatele zadluženosti dávají základní informace o dlouhodobé finanční stabilitě firmy. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)



### 1. 3. 12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Aby byl projekt firmy úspěšný, musí být provedeny správně všechny potřebné analýzy. Prostřednictvím těchto analýz získává firma důležité informace, které dále využívá při tvorbě svého projektu. Jednou z nejznámější je tzv. SWOT analýza. Dále si firma vytváří logický rámec projektu (LRM), díky které firma stanoví cíl a účel svého projektu. A jako poslední musí firma analyzovat všechno možná rizika, která by mohla nastat, a určit pro každé riziko preventivní opatření, které sníží pravděpodobnost nastání tohoto rizika.

Jedna z metod řešení rizik, která se v praxi používá, se nazývá *metoda RIPRAN* (Risk Project Analysis). Tato metoda je složena ze čtyř základních kroků. Tyto kroky na sebe navzájem logicky navazují.

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení rizik projektu

V kroku 1 je projektovým týmem sestaven seznam možných nebezpečí, která mohou nastat. Nejlepší je tento seznam sestavovat ve formě tabulky. Ve druhém kroku se zjišťuje výsledná hodnota, která se vypočítá součinem hodnoty dopadu rizika a pravděpodobností, že toto riziko nastane. Je možné vyjádřit riziko jak číselnou hodnotou, tak verbální hodnotou (například vysoká pravděpodobnost). V kroku číslo 3 se sestavují ve formě tabulky návrhy na opatření, která daná rizika mohou snížit. V posledním kroku je posouzena celková hodnota rizik a je možno určit, jak rizikový celý projekt je. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009)

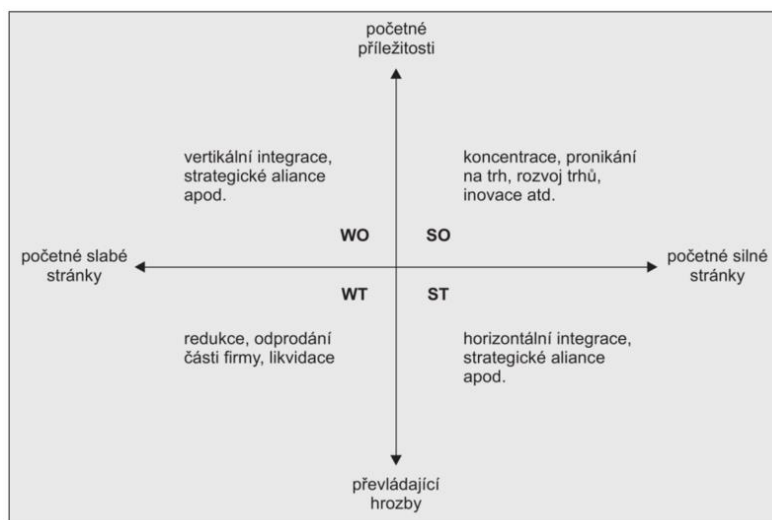
#### 1.3.12.1 SWOT analýza

Zkratka SWOT pochází z počátečních písmen anglických slov *strengths* (silné stránky), *weaknesses* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (hrozby). Pomocí této analýzy firma zkoumá vnější prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí, a také vnitřní prostředí formy (cíle, zdroje, organizační struktura atd.) Hlavním úkolem tohoto marketingového nástroje je určit, jaké je současné postavení

firmy, a jak je schopná se vyrovnat s případnými změnami, které mohou nastat. (Jakubíková, 2008)

Silné a slabé stránky firmy jsou analyzovány s využitím vnitropodnikových analýz a jako výchozí stav může být využita klasifikace hodnotících kritérií podle 4P. Každému kritériu je přiřazena určitá váha (v tomto případě bude v další části práce využita stupnice od 0 do 1) a dále je každé kritérium zařazeno do škály v rozmezí od - 4 až do + 4. 0 je pro kritérium, které nepatří ani mezi silné stránky, ani mezi ty slabé. Dále jsou silné a slabé stránky doplněny o možné příležitosti a hrozby a firma získá základní přehled o svých možnostech a je schopna navrhnout svou strategii. (Jakubíková, 2008)

**Tabulka č. 2: Využití SWOT analýzy při návrhu strategií**



Zdroj: Veber, 2000, s. 430

**Tabulka č. 3: SWOT analýza**

Silné stránky	Slabé stránky
Výhody, které má firma oproti konkurenci	Věci, ve kterých je firma horší než konkurence
Příležitosti	Hrozby
Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo lépe uspokojit potřeby zákazníků	Skutečnosti, které mohou snížit poptávku, nebo způsobit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní návrh podle Jakubíkové, 2008

I když je SWOT analýza velice oblíbená, má několik nevýhod. Hlavní nevýhoda SWOT analýzy je její subjektivnost. Tato metoda je také příliš statická a nemá velký přínos na tvorbu marketingových strategií. V praxi bývá často nahrazována jejím ekvivalentem, kvantitativní O-T analýzou. (Jakubíková, 2008)

### **1.3.12.2 LRM**

Podnikatelský plán řeším formou projektu, pro jehož definici jsem využil logickou rámcovou matici.

Logický rámec je jiný způsob, jak definovat projekt. Tento projekt je popsán ve formě tabulky místo toho, aby byl popsán v jednotlivých kapitolách. Logický rámec se využívá při kontrole průběhu samotného projektu. Logický rámec obsahuje název projektu, název programu, do kterého projekt spadá, typ projektu, poskytovatele (investor, uživatel), řešitele projektu, kontaktní osoby a celkové náklady a doby trvání. Po těchto údajích je uvedena LRM matice. Každý řádek matice má logickou vazbu na řádek předchozí (viz Tabulka č. 4: LRM matice). Matice je tvořena čtyřmi sloupci. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

První sloupec začíná záměrem projektu. Jinak řečeno jaký bude mít projekt po svém dokončení přínos. Také odpovídá na otázku, proč je daný projekt prováděn. Následuje cíl projektu, tento cíl by měl splňovat již zmíněné pravidlo SMART. Odpovídá na otázku, čeho chce firma dosáhnout. Jeden projekt má pouze jeden cíl. V dalších dvou řádcích se nachází postupné cíle, neboli konkrétní výstupy, a klíčové aktivity, které musejí být dokončeny, aby byl splněn cíl projektu. Postupné cíle ukazují, jak přesně bude splnění záměru projektu dosaženo. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Druhý sloupec obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele. Každý řádek v předchozím sloupci by měl obsahovat minimálně dva nezávislé ukazatele, které lze nějakým způsobem změřit. Pokud nelze nalézt vhodné ukazatele, musí se pozměnit formulace záměru, výstupů nebo klíčových činností. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Ve třetím sloupci se nachází způsob, jak ověřit informace v předchozím sloupci, nebo zdroje těchto informací. Ve stejném řádku jako jsou klíčové aktivity, se v tomto sloupci nachází hrubý odhad dob trvání jednotlivých aktivit. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Ve čtvrtém sloupci jsou zapsané předpoklady, které musejí být splněny, aby bylo možné dále pokračovat v projektu. Začíná se psát od posledního řádku. Obvykle bývá pod čtvrtý řádek přidán ještě řádek pátý, ve kterém se políčko vyplní pouze pro poslední sloupec a obsahuje předběžné podmínky, které musejí být splněny. Každý řádek v tomto sloupci odpovídá řádku vyššímu (viz Tabulka č. 4: LRM matice). Políčko v prvním řádku se již nevyplňuje. Dále se v tomto sloupci uvádějí možná rizika, která by nějakým způsobem mohla narušit plynulý průběh projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Celá matice má logické vazby jak ve vertikálním směru, tak i v horizontálním směru. Vertikální směr znázorňuje logické vazby mezi jednotlivými řádky. Ve směru od spodu se jedná o vztah příčina a následek. Horizontální logické vazby směřují zleva doprava pro jednotlivé řádky matice. K objektivně ověřitelným ukazatelům přiřazují zdroje informací, předpoklady a rizika. Pro všechny klíčové činnosti jsou uvedeny zdroje (lidské, materiálové nebo finanční), doby trvání, předpoklady a rizika. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

**Tabulka č. 4: LRM matice**

<b>PŘÍNOS</b> (záměr) (P)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	NEVYPLŇUJE SE
<b>CÍL</b> (C)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	Předpoklady, za nichž <b>C</b> skutečně přispěje a bude v souladu s <b>P</b>
<b>VÝSTUPY</b> (V)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob jejich ověření (zdroje informací)	Předpoklady, za nichž <b>V</b> skutečně povedou k <b>C</b>
<b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b> (KČ)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za nichž <b>KČ</b> skutečně povedou k <b>V</b>
			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová 2015, s. 34

### 1.3.12.3 Rizika projektu

Riziko projektu spočívá v jeho špatném řízení. Aby byla firma se svým projektem úspěšná, musí správně zanalyzovat a zhodnotit všechna možná rizika, která by mohla

nastat. Důležité je také připravit strategie pro snížení pravděpodobnosti nastání rizika. Pro možného budoucího investora je toto jednání známkou toho, že firma si je vědoma, že mohou nastat nějaká rizika a dokáže se s nimi vypořádat. (Ircingová, Krechovská, Tluchoř, Polívka, Halgašová, 2014)

Nejdůležitější částí je analýza rizika. Ta musí být provedena na počátku samotného projektu a po zpracování podrobného plánu projektu, aby byla rizika analyzována pro všechny možné činnosti. Firma si sestaví seznam rizikových faktorů a z něj poté vychází. Snaží se odhadnout, s jakou pravděpodobností mohou rizika nastat a jaký mohou mít nepříznivý vliv jeho důsledky na projekt. Pokud nelze tyto hodnoty jednoznačně stanovit, musí firma využít expertní odhady. Metody analýzy rizik se dělí na kvantitativní a kvalitativní. Pokud firma určí pravděpodobnost a vliv konkrétním číslem, jedná se o kvantitativní metodu. Pokud k určení výsledku firma využije stupnici nebo slovní komentář, jedná se o kvalitativní metodu. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009)

Po zjištění všech těchto kvantitativních údajů lze k hodnocení rizik využít tzv. matici rizik. V ní se do sloupců zapíše závažnost důsledků rizika a do řádků pravděpodobnost jeho výskytu. Riziko lze poté vyjádřit pomocí tzv. rovnice rizika. Ta se vypočítá součinem pravděpodobnosti a závažnosti důsledků rizika. Po výpočtu této rovnice může firma sestavit seznam možných rizik. Matice rizik slouží jako grafický nástroj pro jednodušší posouzení rizik a jejich opatření. (Váchal, Vohozka a kolektiv, 2013)

**Tabulka č. 5: Matice rizik**

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků				
	Zanedbatelná (1)	Malá (2)	Střední (3)	Významná (4)	Katastrofální (5)
Jistá (5)	5	10	15	20	25
Pravděpodobná (4)	4	8	12	16	20
Možná (3)	3	6	9	12	15
Nepravděpodobná (2)	2	4	6	8	10
Vzácná (1)	1	2	3	4	5

*Legenda:*

- nízké riziko
  - střední riziko
  - vysoké riziko
  - extrémní riziko

Zdroj: Váchal, Vohozka a kolektiv, 2013, s. 533

Smejkal a Rais (2010) uvádějí ve své publikaci doporučené metody pro řešení problému rizik. Tyto metody vycházejí ze základního rozdělení rizikových faktorů. První metoda je retence rizik. Podle této metody podnikatel čelí velkému počtu rizik a i přes to s nimi nic nedělá. Jedná se nejčastější metodu jak se vypořádat s rizikem. Tato metoda by se neměla používat v případě, kdy rizika mají velkou závažnost důsledků na projekt. Další metoda je redukce rizika. Tu lze rozdělit na metodu, která odstraní příčinu vzniku rizika a metodu, která riziko přesune na jiný subjekt. Mezi první metody patří například diverzifikace rizika. To znamená, že firma začne vyrábět ještě jeden druh produktů, který v případě poklesu poptávky po prvním produktu, vykompenzuje ztrátu růstem poptávky po sobě samém. K přesunu rizika lze využít například rozšíření výrobního sortimentu. To způsobí, že v případě poklesu poptávky po jednom produktu může být ztráta vyrovnána růstem poptávky po jiném produktu. Vyhýbání se rizikům je podle Smejkala a Raise (2010) poslední z metod jak vyřešit možné riziko. Tato metoda spočívá v tom, že pokud mají činnosti příliš vysoké riziko, tak vůbec nejsou realizovány.

### **1. 3. 13 Přílohy**

Tato kapitola obsahuje informativní materiály a její rozsah závisí na podnikatelském plánu každé firmě. Pokud jsou přílohy příliš rozsáhlé, stačí uvést v textu poznámku, že jsou podklady k dispozici. Do příloh lze zařadit: (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

- Životopisy klíčových osobností
- Výpis z obchodního rejstříku
- Analýzu trhu
- Zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu
- Podklady z finanční oblasti
- Obrázky výrobků a prospekty
- Technické výkresy
- Důležité smlouvy

To, které dokumenty zařadí firma do příloh, závisí čistě na ní, nemusí to být vždy všechny výše uvedené, ale naopak někdy může firma uvést i jiné dokumenty. Důležitou

částí podnikatelského plánu je i realizační plán rozebraný v kapitole *1. 3. 10 Realizační projektový plán*.

## **2. Zahraniční obchod**

Obchod lze nazvat zahraničním obchodem, pokud je prováděn přes hranici státu. Jinak se zahraničnímu obchodu říká též obchod mezinárodní. Dodnes je to stěžejní součást dělby práce většiny zemí.

### **2.1 Funkce zahraničního obchodu**

Zahraniční obchod má několik funkcí. První z nich je funkce transformační. Pomocí zahraničního obchodu dokáží státy transformovat strukturu svých domácích zdrojů tak, aby dokázaly odpovídat potřebám národní ekonomiky. Druhá funkce zahraničního obchodu je funkce transmisi. To znamená, že všechny poznatky, které stát získá ze zahraničního obchodu, následně přenesou do své národní ekonomiky, dokáže se „učit“. Mezi další funkce patří funkce růstové, demonstrativní nebo upevňování politické stability státu. Struktura vývozu konkrétního státu je ukázkou jeho úrovně v ekonomické a technické oblasti. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014)

### **2.2 Struktura zahraničního obchodu**

Svatoš a kolektiv (2014) dělí strukturu zahraničního obchodu na teritoriální a komoditní. V rámci teritoriální struktury se zkoumá zahraniční obchod z územního hlediska. Do Evropské unie se importuje přes 39% hodnoty světového dovozu.

Komoditní struktura se zabývá produkty. Největší část těchto produktů jsou tzv. zpracované produkty. Tvoří 76% hodnoty realizované směny. Druhou oblastí je obchod s palivy a nerostnými surovinami, ten tvoří pouhých 13,3% hodnoty směny v obchodu. Poslední oblastí je obchod s agrární a potravinářskou produkcí. Tento obchod je poměrně malý, pouze asi 10,7%. Jeho funkce je ovšem důležitá v ekonomice každého státu. (Svatoš a kolektiv, 2009)

## 2.3 Vývojové fáze zahraničního obchodu

Směna jednoho zboží za zboží druhé se v české terminologii nazývá kompenzace. V angličtině se pak tento obchod nazývá barter. Každý státní útvar vyráběl určité zboží lépe než jiný a měl zájem ho následně vyměnit za jiný druh zboží.

Barter v české obchodní terminologii znamená směnu několika výrobců mezi výrobcem a konečným uživatelem. Tuto směnu mají na starosti instituce ve státu jako například obchodní komory apod. Výhoda barterových operací proti kompenzačním spočívá v tom, že jejich celková bilance nemusí být v rovnováze, tento rozdíl je vyrovnán příslušnými bankami. Tyto obchody byly nejvíce využívány během druhé světové války, v pozdější době mezi rozvojovými zeměmi a ekonomicky vyspělejšími zeměmi.

Postupně se ovšem s rozvojem obchodu stával barter neefektivním a pomalým. Bylo zapotřebí přijít s nějakým ekvivalentem, který by zastoupil zboží v barterové směně. Nejprve se tímto ekvivalentem stávalo zboží s trvalou poptávkou. Toto zboží muselo být vysoce ceněné. Mezi nejvíce využívané ekvivalenty patřily vzácné kovy (zlato a stříbro), dále sloní kost a jantar. Díky dalším změnám v mezinárodním obchodu bylo nutné vymyslet nový ekvivalent, jako platidlo se začaly používat kovové peníze. Nevýhoda tohoto platidla spočívala v tom, že kovové peníze byly příliš těžké a nepraktické. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Důležitým podnětem pro rozvoj mezinárodního obchodu se staly zámořské objevy. Ty měly za úkol hledat nové trhy a bohatství. Mezi další podněty patří vynález parního stroje, lokomotivy, rozvoj textilního průmyslu atd. Během první a druhé světové války došlo k útlumu mezinárodního obchodu. Po skončení druhé světové války nastala vědecko-technická revoluce, která způsobila další rozvoj v mezinárodní spolupráci. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Pro současnost je typická globalizace<sup>5</sup>, která zasahuje jak do hospodářských, tak i do společenských procesů. Největší rozvoj globalizace byl spojen s rozvojem dopravy v 1. polovině 20. století. (Svatoš a kolektiv, 2009)

---

<sup>5</sup> **Globalizace** je abstraktní pojem, který zahrnuje různé změny ve společnosti, které vedly k větší propojenosti politických, sociokulturních a ekonomických událostí na globální úrovni.



## **2.4 Význam zahraničního obchodu**

Význam zahraničního obchodu spočívá v tom, že čím více jsou země mezi sebou provázané, tím pevnější jsou celkové vztahy mezi nimi. Z tohoto důvodu vnější ekonomické vztahy podporují mírovou spolupráci mezi státy a výrazně snižují riziko konfliktu, který by mezi nimi mohl nastat. Prostřednictvím zahraničního obchodu dochází také k růstu vzdělanosti obyvatel. Nejvíce se rozvíjejí v cizích jazycích a mezinárodní spolupráci. (Svatoš a kolektiv, 2009)

## Praktická část

### 3. Titulní strana

#### Podnikatelský plán



Vypracoval: Lubomír Ficián

Obchodní firma: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.  
Sídlo: Vysočany 56, 348 02 Bor  
Identifikační číslo: 182 51 412  
Datum založení: 22. července 1991  
www: <https://www.eissmann.com>  
e-mail: [info.cz@eissmann.com](mailto:info.cz@eissmann.com)

#### **4. Charakteristika společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.**

Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je pobočka firmy *Eissmann Automotive Deutschland GmbH*, která působí v oblasti automobilového průmyslu a je celosvětově známá. Společnost má svoje pobočky na třech různých kontinentech, Evropa, Asie a Severní Amerika. V Evropě se pobočky nacházejí v Maďarsku, Německu, České republice a na Slovensku. Dále například v Severní Americe sídlí pobočky firmy v Mexiku a USA a pro asijský kontinent má firma zastoupení ve třech pobočkách v Číně. Díky těmto rozšířením vytvořila společnost Eissmann Group Automotive krátké cesty pro obchod se svými zákazníky. (Eissmann Group Automotive, Internationale Präsenz)

##### **Obr. 1: Pobočky Eissmann Group Automotive**



Zdroj: Eissmann Group Automotive, Internationale Präsenz

Hlavní oblastí produkce společnosti jsou interiérové doplňky pro již výše zmíněné značky. Dále se ale také zabývá produkcí dílů pro lodě, letadla a byty. Produkty pro osobní automobily se dají rozdělit do několika skupin a mohou být potažené jak koženkou, tak i pravou kůží.

První skupinou jsou **systemy obložení interiéru** (*Verkleidungssysteme*) pro vozy Audi R8, BMW i12, Bugatti Veyron, Tesla Model S apod. Dále do této skupiny patří

přístrojové desky, dveře a středové konzole. Zákazníci pro tuto skupinu výrobků jsou výrobci luxusnější vozů.

Další skupinou jsou **díly obložení interiéru** (*Verkleidungskomponente*). Zde se nachází díly dveří pro vozy Audi A8 a Mercedes S-Klasse, dále ruční brzdy pro BMW Coupé a ruční brzdy pro Mini Countryman. Do této skupiny dále patří dveřní panely, kryty airbagu řidiče, kožené potahy volantů, stropní potahy atd.

Kryty řadicích pák (jak manuálních, tak automatických), volanty a madla a potahy ručních brzd lze zařadit do skupiny výrobků nazvané **ovládací prvky** (*Bedienteile*). Vozy, pro které jsou tyto díly určeny, jsou například Škoda, Volkswagen, Porsche, Mini, Audi, BMW apod.

Nejnovější oblastí, kterou se firma zabývá, jsou **karbonové komponenty** (*Carbon-Komponenten*). Patří sem odlehčené komponenty pro dveřní výplně, středové konzole a karbonové konstrukční prvky automobilů. V současné době ještě není příliš mnoho zákazníků, kteří by odebírali tyto díly. Jedná se především o Porsche a McLaren.

Co se týče ostatní produkce, tak Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. vyrábí například nábytek, podlahové krytiny a nástěnné panely pro jachty. V letectví jsou to pak potahy na sedadla, nástěnné a stropní panely z tkaniny nebo z kůže. Do další produkce společnosti lze zahrnout například nábytek, stropní panely, vysoce kvalitní interiéry pro obytné vozy nebo různé další příslušenství. (Eissmann Group Automotive, Produkte)

Společnost má také svoje vlastní výzkumné oddělení. Vlastní patent na nový typ procesu oslabení povrchového materiálu, který využívá při výrobě airbagů. Díky této technologii už nemusí vyrábět přístrojové desky s kryty airbagů na místě spolujezdce, které opticky zasahují do celkového vzhledu desky. Na rozdíl od jiných metod, které se na evropském trhu používají, může společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. perforovat materiál s tloušťkou více než 0,5 mm. Nejvíce je tento proces využíván při práci s kůží. Vzhledem k této unikátní technologii dokázala firma uzavřít velké množství smluv s prémiovými koncovými zákazníky.

## **Mise společnosti**

Hlavní misí společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je stát se předním dodavatelem interiérových dílů pro automobilový průmysl. Dále chce společnost vytvořit dlouhodobě konkurence schopný podnik, který bude uspokojovat požadavky zákazníků v maximální možné míře. Toho chce dosáhnout svými kvalitními produkty za konkurenční ceny. Dále chce firma provádět výrobu takovým způsobem, aby negativně neovlivňovala životní prostředí

## **5. Popis produktu**

### **5.1 Palubní deska Ford Mondeo**

Tento produkt není vytvářen pouze ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Firma větší část palubní desky vyrábí sama, ale některé mechanické a elektronické součástky objednává od svých dodavatelů. Následně dochází ke kompletaci palubní desky a k jejímu odeslání do závodu, kde je zabudována do aut. Zvláštností toho výrobku je, že odběratel požaduje, aby palubní deska byla minimálně 24 hodin před odesláním uložena ve skladu kvůli správnému zatuhnutí všech lepidel. Pro tento výrobek je také vytvářen speciální přepravní obal, aby nedošlo k poškození produktů během přepravy. Jedná se o speciální klece, které obsáhnou devět palubních desek. Tyto klece procházely několika testy před tím, než bylo rozhodnuto o jejich využívání.

### **Obr. 2: Palubní deska Ford Mondeo 2016**



Zdroj: Oficiální internetové stránky Ford, 2016

## 5.2 Karbonová středová konzole McLaren

Dalším produktem je středová konzole pro McLaren MP4-12c. Protože se jedná o výkonný sportovní vůz, jeho váha musí být co nejnižší. Z tohoto důvodu je konzole vyrobena z karbonu, neboli z uhlíkových vláken. Karbonové vlákno je dlouhý tenký materiál, který je velmi lehký a pevný. Využívá se například v letectví, cyklistice, při výrobě lodí, nádrží apod.

**Obr. 3: Středová konzole McLaren MP4-12c**



Zdroj: MoiBibiki.com, 2016

## 6. Analýza prostředí společnosti

Pro analýzu prostředí společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. jsem zvolil SWOT analýzu, která nejprve analyzuje vnitřní prostředí firmy, poté vnější prostředí. A jako další je analýza trhu a konkurenčního prostředí.

### 6.1 SWOT analýza

#### 6.1.1 Vnitřní prostředí

Společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. byla založena 22. července 1991. Za dobu svojí působnosti v tomto odvětví (téměř 17 let) získala společnost nepřehledné množství zkušeností a velké množství zákazníků, kteří firmě důvěřují. S rostoucím počtem zákazníků se rozrůstalo i škála výrobků, které jsou firmou nabízeny. Mezi hlavní zákazníky patří Volkswagen, Škoda, Renault, Bugatti, Ford, BMW, Audi atd. jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2.1.

Společnost dále pravidelně proškoluje své zaměstnance, aby byli schopni přizpůsobit se novým trendům v automobilovém průmyslu a byli obeznámeni s novými postupy výroby. Tato školení mají za úkol zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a přispět k inovaci pracovních postupů. Poslední školení proběhlo v rámci projektu *Vzdělávání zaměstnanců Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. ke zvýšení konkurenceschopnosti*, který začal 1. května 2013 a byl ukončen 30. dubna 2015.

Další velmi silnou stránkou společnosti je systém objednávek materiálu. Potřeba materiálu na jednotlivé druhy výrobků se řídí pomocí kusovníku. V systému je zadán výrobek a u něj jsou informace o tom jaký materiál je potřeba k jeho výrobě a v jakém množství. Dále je pro výrobu zapotřebí tzv. spotřební materiál, jako jsou nitě a lepidla. Množství, které se při výrobě spotřebuje, se odhaduje na základě předchozí výroby nebo na základě podobných výrobků.

Kvalita objednaného materiálu je hlídána několika kontrolami. První tato kontrola probíhá při samotném doručení materiálu od dodavatele, kdy se podle faktury kontroluje správnost objednávky a fyzický stav dovezeného materiálu. Dále je materiál doručen na vstupní kontrolu, kde je zboží opatřeno štítkem, který obsahuje přesné informace o zboží a také přesné souřadnice místa, kde bude ve skladu uloženo. Metoda, kterou využívá společnost při skladování materiálu je FIFO (*First In-First Out*). Ze skladu odchází jako první to zboží, které bylo jako první přijato.

Při výrobě klade společnost důraz na to, aby nebylo na místě výroby příliš mnoho materiálu. Proto mají zaměstnanci k dispozici vždy tříhodinovou zásobu materiálu, ovšem tato zásoba je doplňována pravidelně každé dvě hodiny. Využívají tzv. elektronický KANBAN.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. začala při výrobě některých produktů využívat nové materiály jako je například karbon. Tyto výrobky jsou zatím určeny pouze pro dva vozy a to Porsche 918 Spyder a McLaren MP4-12c. Jedná se o velmi drahá sportovní auta a proto i cena výrobků pro ně určených je vyšší.

Obchodování se zahraničím je časově náročnější než obchodování na tuzemském trhu. Je nutné provést důkladnou analýzu zahraničního trhu a zaměřit se hlavně na faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produktech firmy. Důležité je také znát všechny

legislativní odlišnosti, normy a předpisy daného státu. Od zahraničního obchodu se odvíjí jedna z hrozeb, která může nastat, a to změna měnového kurzu.

I když společnost *Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.* sídlí na území České republiky, jedná se o německou firmu. Z toho důvodu jsem veškeré online informační materiály pouze v německém, popřípadě anglickém jazyce. Na druhou stranu převládá většina obchodů, která firma uzavírá, směřuje právě do Německa.

### **6.1.2 Vnější prostředí**

Jednou z největších příležitostí jak získat nové zákazníky je rozšíření společnosti po celém světě. Z toho důvodu má firma *Eissmann Automotive Deutschland GmbH* pobočky na třech kontinentech v sedmi různých zemích. Nejvíce poboček se nachází v Evropě, jedná se o sedm poboček ve čtyřech různých zemích, a to Německo, Česká republika, Slovensko a Maďarsko. Další pobočky firmy sídlí v Severní Americe (Mexiko, USA) a v Asii (Čína).

Dalším krokem k získání více zákazníků bylo rozšíření spektra výrobků. Proto se společnost *Eissmann Automotive Deutschland GmbH* začala zabývat výrobou dílů nejen pro automobilový průmysl, ale také pro lodě, letadla a bytové doplňky. Dále také začala společnost *Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.* v letošním roce spolupracovat s novými výrobci automobilů, Ford a McLaren, kteří rozšířili řady zákazníků.

Jelikož se automobilový průmysl neustále rozvíjí, dochází k častým změnám v legislativě týkající se automobilového průmyslu. Mezi nejčastější změny patří požadavky na zvýšení bezpečnosti cestujících. Tyto změny mohou ohrozit tržby z výrobků, protože společnost nemusí být schopná se každé této změně rychle přizpůsobit. Její tržby proto mohou určitou dobu být nižší.

Dalším problémem z důvodu rozvoje automobilismu je konkurence. V České republice patří automobilový průmysl mezi nejvýznamnější odvětví průmyslu. Existuje několik současných konkurenčních firem, ale také hrozba vzniku nové konkurence. Konkurence je detailněji rozebrána v kapitole 6.2.2 *Konkurence v oboru*.

Tržby podniku jsou ovlivněny měnovým kurzem. Kurz eura je pro společnost *Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.* velmi důležitý protože, jak již bylo zmíněno, 80% veškerých tržeb pochází z Německa. Stejně tak většina materiálu je placená v eurech a



proto může docházet ke kurzovým rozdílům. Vývoj kurzu eura je zobrazen v *Tabulce č. 6: Průměrný měnový kurz za období 2009-2015.*

**Tabulka č. 6: Průměrný měnový kurz za období 2009-2015**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/EUR	26,45 Kč	25,29 Kč	24,59 Kč	20,14 Kč	25,97 Kč	27,53 Kč	27,28 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kurzy.cz, 2016

V následující tabulce jsou sepsány všechny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Dále je ke každému údaji přiřazena váha a jeho hodnocení. Součtem těch dvou hodnot získáme body, které dále využíváme k určení toho, v jakém kvadrantu se společnost nachází.

**Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti**

<b>Silné stránky (Strengths) +</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Body</b>
Dlouholeté zkušenosti v oboru	0,10	4	0,40
Velké spektrum výrobků	0,10	3	0,30
Využití moderních technologií a nových materiálů (například karbon)	0,15	3	0,45
Dobré vztahy se zákazníky	0,05	4	0,20
Kvalifikovaný personál	0,10	2	0,20
Kvalitní výrobky	0,20	3	0,60
Plynulá výroba	0,20	2	0,40
Automatický systém vyřizování objednávek	0,05	3	0,15
<i>Součet</i>	1,0		2,7
<b>Slabé stránky (Weaknesses) -</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Body</b>
Vyšší cena některých výrobků	0,4	-1	-0,40
Časová náročnost zahraničního obchodu	0,3	-2	-0,60
Online informační zdroje pouze v cizím jazyce	0,3	-4	-1,20
<i>Součet</i>	1,0		-2,2
<b>Příležitosti (Opportunities) +</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Body</b>
Pobočky firmy na několika kontinentech	0,35	4	1,40
Výrobky také pro lodě, letadla a byty	0,20	3	0,60
Výroba pro prestižní značky	0,30	4	1,20
Začínající spolupráce se značkami Ford a McLaren	0,10	4	0,40
<i>Součet</i>	1,0		3,6
<b>Hrozby (Threats) -</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Body</b>
Změny v legislativě	0,30	-2	-0,60
Současná konkurence v oblasti automotive	0,20	-1	-0,20
Možnost vzniku nové konkurence	0,10	-3	-0,30
Kurzové riziko	0,20	-2	-0,40
Velká rizika spojená s automotive	0,15	-2	-0,30
<i>Součet</i>	1,0		-1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Tabulka č. 8: Pozice společnosti na trhu s využitím SWOT analýzy**

	<b>Početní příležitosti (3,6)</b>		
<b>Početné silné stránky (2,7)</b>	Mírně ofenzivní	Ofenzivní	<b>Početné slabé stránky (-2,2)</b>
	Boj o přežití	Defenzivní	
	<b>Převládající hrozby (-1,8)</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost na trhu zaujímá mírně ofenzivní pozici. To je způsobeno velký počet silných stránek a příležitostí na trhu.

## 6.2 Analýza trhu

### 6.2.1 Popis trhu

V České republice představují tržby z automobilového průmyslu přibližně 20% (v roce 2014 to bylo 21,3%) z celkových tržeb z průmyslu. Jedná se o rychle rozvíjející se oblast, a proto musí firma být schopná se přizpůsobit současným trendům na trhu s osobními vozy. V oblasti střední a východní Evropy je v České republice automobilový průmysl jeden z nejrozvinutějších. (Základní přehledy a údaje, AutoSAP)

Firma Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. dodává na evropském trhu veškeré díly interiérů prémiových značek. Společnost má v automobilovém průmyslu polohu jak systémového dodavatele, tak i OEM-Partnera. Většina produkce vyrobené v České republice (přibližně 80%) se dále vyváží do zahraničí. Největší část této produkce odchází do Německa. Prostřednictvím strategické polohy blízko hranic se sousedním Německem firma dokázala zjednodušit dodavatelské řetězce. Hlavním obchodním partnerem společnosti je koncern Volkswagen, pod který patří značky jako Škoda Auto Mladá Boleslav, Audi a Volkswagen. Mezi další zákazníky patří prestižní značky jako například Bugatti, Aston Martin, Bentley, Jaguar, Maserati Mercedes-Benz, Chrysler, Tesla a spousta dalších. (Eissmann Group Automotive, Kunde)

Obr. 4: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. jako OEM-Partner



Zdroj: Eissmann Group Automotive, Kunde

### 6.2.2 Konkurence v oboru

Protože se jedná o odvětví průmyslu s tak vysokým potenciálem, je samozřejmostí, že existuje velké množství současných konkurenčních firem. Vstup do toho odvětví průmyslu má jedinou omezující podmínku a to certifikace ISO/TS 16949, která specifikuje požadavky na kvalitu dílů pro automobilový průmysl. Z toho důvodu je zde i hrozba vzniku nové konkurence. V České republice má společnost Eissmann několik konkurentů.

Pro oblast luxusnější vozů je to *NOVEM Car Interior Design, k. s.* Tato firma vyrábí doplňky do interiérů vozů z nejrůznějších materiálů jako je například hliník, dřevo, karbon apod. Zabývá se výrobou pro premiérové značky, ale i pro vozy střední třídy a sportovní vozy.

Za dalšího konkurenta lze považovat firmu *Hass Bohemia*, která má sídlo ve Kdyni. Jedná se o dceřinou společnost firmy Haas-Kunstoft GmbH. Zde se zabývají výrobou dílů a příslušenství pro automobily z polyuretanové pěny, kaširováním a montáží řadicích pák. Tuto firmu považuje společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. za svého největšího konkurenta v oboru.

V Tachovském okrese je hlavní konkurent firmy společnost *Grammer CZ, s.r.o.* Jedná se o pobočku německé společnosti Grammer AG. Pobočky firmy se nachází po celé Evropě, Jižní Americe, Severní Americe a Asii. Tato firma se zabývá výrobou opěrek hlavy, loketních opěrek a středových konzolí.

## **7. Realizační projektový plán**

Podnikový plán společnosti je realizovaný jako projekt pomocí logické rámcové matice. V této matici jsou zapsány všechny předpoklady pro úspěšné dokončení projektu. Dále je podle rámcové matice sestaven síťový graf, který vizuálně ukazuje průběh projektu, včetně kritických činností.

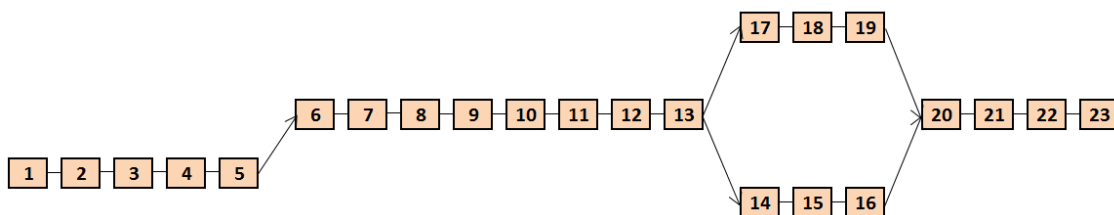
### **7.1 Logický rámec**

Přesné znění logického rámce je obsaženo v přílohách.

### **7.2 Síťový graf**

S využitím údajů z logické rámcové matice byl vytvořen síťový graf. Tento graf ukazuje posloupnost všech činností, které musejí být provedené k úspěšnému dokončení obchodu. Jednotlivé činnosti jsou zastoupeny v grafu čísly a význam těchto čísel je popsán v legendě pod grafem. Dále se zde nachází časový harmonogram jednotlivých činností, ve kterém jsou zapsány přesné dny, kdy jednotlivé činnosti budou probíhat. A na dalším obrázku je stejný síťový graf, ale rozdíl je v tom, že je na něm červeně vyznačená kritická cesta.

**Obr. 5: Síťový graf**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Popis činností zařazených do síťového grafu:**

- 1 Nalezení obchodní příležitosti
- 2 Komunikace se zákazníkem a upřesnění nabídky
- 3 Upřesnění podmínek INCOTERMS u zákazníka
- 4 Podání závazné nabídky
- 5 Automatické zpracování nabídky
  
- 6 Nákup materiálů a dílů od dodavatelů
- 7 Upřesnění podmínek INCOTERMS u dodavatelů
- 8 Dodání materiálu
- 9 Kontrola materiálu
- 10 Přesun materiálu do zóny příjmu
- 11 Zadání množství materiálu do systému
  
- 12 Kontrola a označení materiálu etiketami
- 13 Tvorba výrobního plánu
  
- 14 Návrh obalových jednotek podle přání zákazníka
- 15 Propočítání potřebného množství obalových jednotek
- 16 Výroba obalových jednotek
  
- 17 Výdej materiálu do výroby
- 18 Výroba objednaných produktů
- 19 Kontrola fyzického stavu produktů
  
- 20 Kontrola úplnosti objednávky
- 21 Příprava produktů k odeslání

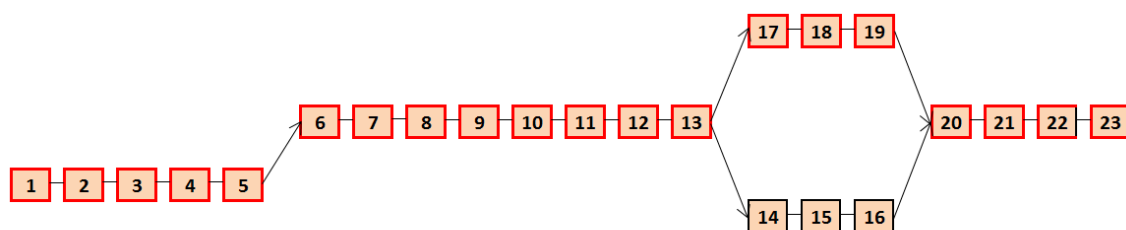
22 Uložení výrobků do obalových jednotek

23 Odeslání zboží

**Harmonogram činností zařazených do síťového grafu:**

1	1. 2. 2016 až 2. 2. 2016	13	19. 2. 2016
2	3. 2. 2016 až 4. 2. 2016	14	} 23. 2. 2016 až 15. 3. 2016
3	5. 2. 2016	15	
4	8. 2. 2016	16	
5	8. 2. 2016	17	} 23. 2. 2016 až 1. 4. 2016
6	9. 2. 2016 až 10. 2. 2016	18	
7	11. 2. 2016	19	
8	12. 2. 2016 až 16. 2. 2016	20	4. 4. 2016 až 7. 4. 2016
9	17. 2. 2016	21	8. 4. 2016
10	17. 2. 2016	22	11. 4. 2016 až 12. 4. 2016
11	18. 2. 2016	23	13. 4. 2016
12	18. 2. 2016		

**Obr. 6: Síťový graf s vyznačenou kritickou cestou**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 8. Metoda RIPRAN

Pro analýzu rizik v tomto obchodním plánu společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je využita metoda RIPRAN.

### 8.1 Identifikace nebezpečí projektu

Tabulka č. 9: Identifikace nebezpečí projektu

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář
1.	Problémy s uzavřením obchodu	Nespokojenost s produkty, nízký zájem zákazníků
2.	Problémy s dodávkou materiálu	Materiál ve špatném množství, kvalitě nebo dodán pozdě
3.	Problémy během výroby	Neočekávané prostoje, nesprávný postup výroby
4.	Příliš optimistický projektový plán	Nedostačující rozpočet

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležala a kolektivu, 2016

### 8.2 Kvantifikace rizik projektu

Tabulka č. 10: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt

<b>Velký nepříznivý dopad na projekt – VD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ hrožení cíle projektu</li><li>nebo</li><li>■ ohrožení koncového termínu projektu</li><li>nebo</li><li>■ možnost překročení celkového rozpočtu projektu</li><li>nebo</li><li>■ škoda více než 20 % z hodnoty projektu</li></ul>
<b>Střední nepříznivý dopad na projekt – SD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ škoda 0,51–19,5 % z hodnoty projektu</li><li>nebo</li><li>■ ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu</li></ul>
<b>Malý nepříznivý dopad na projekt – MD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu</li><li>nebo</li><li>■ dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu</li></ul>

Zdroj: Doležala a kolektivu, 2009



**Tabulka č. 11: Verbální kvantifikace rizik**

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Problémy s uzavřením obchodu	Nespokojenost s produkty, nízký zájem zákazníků	Ohrožení cíle projektu	VD
2.	Problémy s dodávkou materiálu	Materiál ve špatném množství, kvalitě nebo dodán pozdě	Prodloužení výroby produktů	MD
3.	Problémy během výroby	Neočekávané prostoje, nesprávný postup výroby	Zvýšení výrobních nákladů	SD
4.	Příliš optimistický projektový plán	Nedostačující rozpočet	Vyšší náklady	VD

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležala a kolektivu, 2016

### 8.3 Reakce na rizika projektu

Pořadové číslo rizika: 1

- Hrozba: Problémy s uzavřením obchodu
- Scénář: Nespokojenost s produkty, nízký zájem zákazníků
- Pravděpodobnost: 20 - 30%
- Návrhy na opatření: Pečlivě informovat zákazníka o všech produktech a umožnit mu schůzky, na kterých mu firma zodpoví případné dotazy. Dát mu k dispozici veškerou dokumentaci, kterou by mohl požadovat. Zodpovědné oddělení bude oddělení odbytu.

Pořadové číslo rizika: 2

- Hrozba: Problémy s dodávkou materiálu
- Scénář: Materiál ve špatném množství, kvalitě nebo dodán pozdě
- Pravděpodobnost: 20 - 30%
- Návrhy na opatření: Ponechání časové rezervy na zajištění materiálu. Rezerva 5 pracovních dnů. Zodpovědné oddělení bude oddělení logistiky.

Pořadové číslo rizika: 3

- Hrozba: Problémy během výroby

- Scénář: Neočekávané prostoje, nesprávný postup výroby
- Pravděpodobnost: 20 - 30%
- Návrhy na opatření: Proškolení personálu a zajištění pravidelného doplňování materiálu ze skladu. Toto proškolení budou mít n starosti mistři výroby.

Pořadové číslo rizika: 4

- Hrozba: Příliš optimistický projektový plán
- Scénář: Nedostačující rozpočet
- Pravděpodobnost: 1 - 10%
- Návrhy na opatření: Tvorba finančních rezerv pro případ vyšších nákladů. Velikost těchto rezerv by měla být alespoň 250 000 Kč.

**Tabulka č. 12: Schéma SWOT analýzy**

Dopad	VD	R4	R1	
	SD	<i>Pojištění</i>	R3	<i>Vyhnutí se riziku</i>
	MD	<i>Retence</i>	R2	<i>Redukce</i>
	0%	100%		
		Pravděpodobnost		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### 8.4 Celkové posouzení rizik projektu

Projekt výroby a prodeje nového výrobku je pro firmu vždy velice rizikový. Firma musí být připravena vypořádat se se všemi vzniklými problémy. V tomto konkrétním případě se firma musí nejvíce zaměřit na vytvoření dostatečné finanční rezervy pro případ nutnosti a to alespoň 250 000 Kč. Dále by měli v případě logistiky započítat do pořízení materiálů několik dní časové rezervy pro případ, že by byl problém s dodávkou materiálu.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. zavádí nové výrobky často. Z toho důvodu má velké zkušenosti se zvládáním rizik a pouze v minimálním procentu případů se objeví takové riziko, které není společnost schopna zvládnout. Firma je dále také pojištěna proti rizikům, která by mohla zasáhnout do jejích financí.

## **Závěr**

Hlavním tématem mé bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský, jinak také obchodní, plán společnosti pro zavádění nových produktů do výroby ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Cílem práce bylo provést všechny nutné analýzy k úspěšnému zavedení produktu a zvýšení zisku společnosti.

V první části bakalářské práce je popsána společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., včetně charakteristik všech skupin výrobků, jejichž výrobou se zabývá. Dále se v této kapitole nachází hlavní mise společnosti, která je stát se předním dodavatelem interiérových dílů pro automobilový průmysl.

Následuje kapitola, ve které jsou popsány tři výrobky, kterými se zabývá tento podnikatelský plán. K popisu každého výrobku jsou přiřazeny fotografie, které ukazují, jak daný výrobek vypadá.

Dále v práci následuje část, která je věnována analýzám okolí společnosti. První podkapitola této části je SWOT analýza. Zde je popsáno vnitřní a vnější prostředí společnosti. Jsou zde zmíněny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Další část bakalářské práce je věnována samotnému projektu. Zde je vytvořena logická rámcová matice, ve které jsou všechny činnosti a předpoklady, které musí společnost splnit, aby byl splněn cíl projektu. Z této matice vyplývá také síťový graf projektu. Jedná se o graf, ve kterém jsou následně znázorněny všechny kritické aktivity pro projekt.

Poslední kapitola se zabývá riziky projektu, která by mohla projekt ovlivnit. Nejprve bylo nutné rizika identifikovat a nějakým způsobem je kvantifikovat. Po těchto krocích musí přijít reakce na nalezená rizika. Tato reakce ukazuje způsob, jakým bude s potenciálním rizikem naloženo. V závěru kapitoly následuje celkové posouzení rizikovosti projektu. V případě mé bakalářské práce je využita k řešení rizik metoda RIPRAN.

Společnost splňuje předpoklady pro to, aby mohla obchodovat na zahraničním trhu. Ukázalo se, že nejdůležitější částí projektu jsou právě rizika. Společnost musí být

připravena čelit jakýmkoliv rizikům, která mohou nastat v průběhu projektu a tento projekt také zkomplikovat. Protože společnost podniká v oblasti automotive, která je hlavně o rizicích, věnuje této části obchodního plánu velkou pozornost. Z mnohaletých zkušeností už vedení Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. ví, jak s konkrétními riziky má nakládat. Jako hlavní prevenci proti rizikovým situacím využívá společnost pojištění.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka .....	18
Tabulka č. 2: Využití SWOT analýzy při návrhu strategií .....	25
Tabulka č. 3: SWOT analýza .....	25
Tabulka č. 4: LRM matice .....	27
Tabulka č. 5: Matice rizik .....	28
Tabulka č. 6: Průměrný měnový kurz za období 2009-2015.....	40
Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti.....	41
Tabulka č. 8: Pozice společnosti na trhu s využitím SWOT analýzy .....	42
Tabulka č. 9: Identifikace nebezpečí projektu .....	47
Tabulka č. 10: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt.....	47
Tabulka č. 11: Verbální kvantifikace rizik .....	48
Tabulka č. 12: Schéma SWOT analýzy.....	49

## Seznam obrázků

Obr. 1: Pobočky Eissmann Group Automotive .....	34
Obr. 2: Palubní deska Ford Mondeo 2016.....	36
Obr. 3: Středová konzole McLaren MP4-12c.....	37
Obr. 4: Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. jako OEM-Partner.....	43
Obr. 5: Síťový graf.....	45
Obr. 6: Síťový graf s vyznačenou kritickou cestou.....	46

## **Seznam použitých zkratk**

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
FIFO	First In-First Out
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
např.	například
obr.	obrázek
OEM	Original Equipment Manufacturer
RIPRAN	Risk Project Analysis
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaný
vyd.	vydání

## Seznam použité literatury

COOPER, John, LANE, Peter, *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-641-2

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv, *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategický marketing. Teorie pro Praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8

IRCINGOVÁ, Jarmila, KRECHOVSKÁ, Michaela, TLUCHOŘ, Jan, POLÍVKA, Martin, HALGAŠOVÁ, Tereza, *Zahájení podnikání z různých úhlů pohledů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, ISBN 978-80-261-0381-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN-978-80-247-2690-8

KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr, *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3541-2

KELLER, Kevin, Lane, *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1481-3

LOJDA, Jan, *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN-978-80-247-3902-1

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila, *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8

MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej a kolektiv, *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0



SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav, *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, ISBN 978-80-7043-975-3

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3051-6

SOUČEK, Ivan a FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2

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

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

SVATOŠ, Miroslav a kolektiv, *Zahraniční obchod – teorie a praxe*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0

VEBER, Jaromír a kolektiv, *Management: základy, prosperita, globalizace*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1069-2

## Seznam internetových zdrojů

*Eissmann Group Automotive*. [online] Bad Urach: Internationale Präsenz, [cit. 18. 3. 2016] Dostupné z: <https://www.eissmann.com/standorte.html>

*Eissmann Group Automotive*. [online] Bad Urach: Kunde, [cit. 18. 3. 2016] Dostupné z: <https://www.eissmann.com/unternehmen/kunden.html>

*Eissmann Group Automotive*. [online] Bad Urach: Produkte, [cit. 18. 3. 2016] Dostupné z: <https://www.eissmann.com/produkte.html>

*Ford*. [online] Konfigurátor Ford Mondeo, [cit. 22. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.ford.cz/Cars/NoveMondeo/Design>

*Kurzy CZ*. [online] Kurzy měn - kurzovní lístek České národní banky, [cit. 20. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

*MioBibiki*. [online] McLaren MP4-12C Spider, [cit. 23. 3. 2016], Dostupné z: <http://www.moibbk.com/McLaren%20MP4-12C%20Spider.html>

*Nápad roku 2016*. [online] Praha: Jak sepsat podnikatelský plán, 2014, [cit. 14. 2. 2016] Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

*Sdružení automobilového průmyslu*. [online] Základní přehledy, [cit. 20. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Logický rámec projektu

## Přílohy

### Příloha A: Logický rámec projektu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
<b>Účel/záměr projektu</b>	Zvýšení zisku o 10% proti roku 2014	Tržby na konci roku 2016	Účetní uzávěrka k 31. 12. 2016	
<b>Cíl projektu</b>	Uzavření obchodu	Uzavřená smlouva	Ratifikovaná smlouva	Úspěšné uzavření obchodu
<b>Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)</b>	1. Podána závazná nabídka 2. Zajištěn materiál v potřebném množství a kvalitě 3. Obalové jednotky vyrobeny 4. Produkty vyrobeny 5. Zboží odesláno	1. Podepsaná obchodní smlouva 2. Dodací list na objednaný materiál 3. Výkresová technologická dokumentace 4. Výkresová technologická dokumentace 5. Dodací list	1. Obchodní smlouva 2. Faktura na objednaný materiál 3. Výrobní plán 4. Výrobní plán 5. Faktura	Zájem zákazníků o služby společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. Splnění všech podmínek obchodu
<b>Aktivity v projektu (klíčové činnosti)</b>	1.1 Nalezení obchodní příležitosti 1.2 Komunikace se zákazníkem a upřesnění nabídky 1.3 Upřesnění podmínek INCOTERMS u zákazníka 1.4 Podání závazné nabídky 1.5 Automatické zpracování nabídky  2.1 Nákup materiálů a dílů od dodavatelů 2.2 Upřesnění podmínek INCOTERMS u dodavatelů 2.3 Dodání materiálu 2.4 Kontrola materiálů 2.5 Přesun materiálu do zóny příjmu 2.6 Zadání množství materiálu do systému 2.7 Kontrola a označení materiálu etiketami 2.8 Tvorba výrobního plánu  3.1 Návrh obalových jednotek podle přání zákazníka 3.2 Propočet potřebného množství obalových jednotek 3.3 Výroba obalových jednotek  4.1 Výdej materiálu do výroby 4.2 Výroba objednaných produktů 4.3 Kontrola fyzického stavu produktů  5.1 Kontrola úplnosti objednávky 5.2 Příprava produktů k odeslání 5.3 Uložení výrobků do obalových jednotek 5.4 Odeslání zboží	1.1 4 čld 1.2 2 čld 1.3 1 čld 1.4 1 čld 1.5 1 čld  2.1 4 čld 2.2 1 čld 2.3 3 čld 2.4 2 čld 2.5 1 čld 2.6 1 čld 2.7 1 čld 2.8 6 čld  3.1 10 čld 3.2 2 čld 3.3 16 čld  4.1 2 čld 4.2 22 čld 4.3 5 čld  5.1 4 čld 5.2 2 čld 5.3 4 čld 5.4 1 čld	1.1 2 dny 1.2 2 dny 1.3 1 den 1.4 0,5 dne 1.5 0,5 dne  2.1 2 dny 2.2 1 den 2.3 3 dny 2.4 0,5 dne 2.5 0,5 dne 2.6 0,5 dne 2.7 0,5 dne 2.8 2 dny  3.1 5 dní 3.2 1 den 3.3 10 dní  4.1 2 den 4.2 20 dní 4.3 5 dny  5.1 4 dny 5.2 1 den 5.3 2 dny 5.4 1 den	Nalezení vhodného zákazníka Přijetí nabídky zákazníkem Bezproblémová dohoda s dodavateli Obstarání potřebného materiálu Včasné doručení materiálu Doručení materiálu ve správném množství Kvalitní materiál Správné naskladnění materiálu Správný postup výroby Plynulý průběh výroby Vyrobení všech objednaných produktů
				Bezproblémový průběh celého projektu

## **Abstrakt**

FICIÁN, Lubomír. *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Plzeň, 2015. 61 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** obchodní plán, marketingový mix, logická rámcová matice, síťový graf, SWOT

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma *Obchodní plán společnosti s využitím zahraničního obchodu*. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

První, teoretická, část popisuje podnikatelský plán jako celek. Poté jsou v dalších kapitolách charakterizovány jednotlivé části plánu. Po charakteristice podnikatelského plánu následuje stručná charakteristika zahraničního obchodu.

Praktická část obsahuje již tvorbu konkrétního podnikatelského plánu. Kapitoly jsou zaměřeny na popis společnosti, popis produktů, analýzu prostředí společnosti a rizika projektu. Hlavním výstupem praktické části je logická rámcová matice, která ukazuje všechny činnosti a předpoklady, které musejí být splněny pro úspěšné zakončení projektu.

## **Abstract**

FICIÁN, Lubomír. *Business plan of the company with using foreign trade*. Pilsen, 2015. 61 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Keyword:** business plan, marketing mix, logic Framework matrix, network graph, SWOT

This bachelor thesis is focused on the topic the business plan of the company using foreign trade. The thesis is divided into two parts, the theoretical and practical part.

The first, theoretical part describes the business plan as a whole. Then there are other chapter which describes the individual parts of the plan. After the business plan characteristic follows a brief characteristic of foreign trade.

The practical part contains already creation of a concrete business plan for company. Chapters are focused on description of the company, a description of products, analysis of the company and project risks. The main result of the practical part is the logical framework matrix that shows all activities and conditions that must be done for successful project completion.