

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu

Business plan of the company utilizing foreign trade

Barbora Hablová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora HABLOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0145P**
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. Zpracujte základní charakteristiku pro tvorbu obchodního plánu.
2. Charakterizujte společnost, pro kterou bude obchodní plán sestaven.
3. Zpracujte situační analýzu prostředí, ve kterém firma působí.
4. Zpracujte SWOT analýzu firmy.
5. Definujte projekt na zavedení nového obchodního produktu na trh.
6. Zpracujte LRM realizace projektu vyplývajícího z obchodního plánu.
7. Proveďte hodnocení projektu.

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

Seznam odborné literatury:


- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav A KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SOUČEK, Ivan, FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SVATOŠ, Miroslav A KOLEKTIV. *Zahraniční obchod - teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka A KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1069-2.

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“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé kvalifikační práce panu Ing. Jaroslavu Svobodovi za pozitivní přístup ke konzultacím, užitečné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala také majitelům a jednatelům firmy CZECHMONT, spol. s r. o. za vstřícnost a veškeré poskytnuté materiály.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Podnikání, podnikatel, podnik	8
1.2 Základní charakteristika obchodního plánu.....	8
1.3 Struktura obchodního plánu.....	10
1.3.1 Elevator pitch.....	10
1.3.2 Executive Summary	10
1.3.3 Popis podnikatelské příležitosti	11
1.3.4 Charakteristika podniku a jeho cílů	11
1.3.5 Definice produktu, marketingová a prodejní strategie.....	12
1.3.6 Konkurenční prostředí	12
1.3.7 Projektový plán	14
1.3.8 Finanční plán.....	15
1.3.9 Analýza rizik.....	16
1.3.10 Přílohy.....	17
1.4 Možnosti financování podnikatelských záměrů	17
1.4.1 Úvěry	18
1.4.2 Leasing.....	19
1.4.3 Faktoring a forfaiting	19
1.4.4 Venture kapitál.....	19
1.4.5 Získání investora do vlastního kapitálu	20
1.4.6 Podpůrné programy.....	20
1.5 Zahraniční obchod	21
1.5.1 Důvody existence zahraničního obchodu	21

1.5.2	Funkce zahraničního obchodu	22
1.5.3	Formy vstupu na zahraniční trhy	22
2	Praktická část	24
2.1	Titulní strana	24
2.2	Charakteristika podniku a jeho cílů	25
2.3	Popis podnikatelské příležitosti	26
2.4	Charakteristika produktu, tvorba ceny a cílový trh	27
2.4.1	Definice a výhody produktu	27
2.4.2	Technicko-technologická charakteristika	28
2.4.3	Prodejní cena toroidního transformátoru	30
2.4.4	Certifikace a pojištění	32
2.4.5	Výběr cílového trhu	32
2.5	Situační analýza prostředí, ve kterém firma působí	33
2.5.1	SWOT analýza firmy	34
2.5.2	Porterův model konkurenčních sil	37
2.6	Projektový plán	42
2.6.1	Logický rámec projektu	42
2.6.2	Ganttův diagram	44
2.7	Analýza rizik	45
	Závěr	49
	Seznam tabulek	50
	Seznam obrázků	51
	Seznam použitých zkratk	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam příloh	55

Úvod

Téměř všechny podniky jsou v dnešní době vystaveny silným tlakům konkurence a o jejich úspěchu rozhoduje řada faktorů. Velkou část úspěchu podnikání mohou firmy podchytit již v přípravných fázích před začátkem podnikání, před vstupem firmy na trh. Klade se důraz na zpracování různých analýz, ať už marketingových, finančních nebo analýzy případných rizik. A právě i tyto analýzy jsou obsahem obchodního plánu, na který jsem se v této práci zaměřila.

Obchodní plány zvyšují podnikatelům naději, že bude dosaženo stanovených cílů a zároveň snižují riziko možného neúspěchu. Ve všech stádiích podnikání je důležité plánovat, a to před zahájením podnikatelské činnosti, v jejím průběhu, ale i při jejím ukončení. Nedostatky a chyby podnikatelských záměrů je možné díky obchodním plánům odhalit včas a levněji.

Někteří podnikatelé se domnívají, že není nutné sepsat obchodní plán a že myšlenky stačí nosit pouze v hlavě, ale opak je pravdou. Takovéto podcenění plánování a významu obchodního plánu může vést k mnoha mezerám a nedostatkům v projektu, které mohou mít v budoucnu velký vliv na činnost podnikání, mohou vést k nedostatku zakázek, případně i ke ztrátě zákazníků.

Cílem této práce je v první části vysvětlit, co vlastně obchodní plán je, jaké přináší podnikatelům výhody, jaká je jeho struktura a možnosti financování podnikatelských záměrů. Také budu zkráceně charakterizovat zahraniční obchod, neboť v praktické části se zaměřím na firmu, která expanduje na zahraniční trh. V další části práce se budu zabývat konkrétním obchodním plánem pro firmu, která se pohybuje v odvětví výroby transformátorů a zdrojů síťového napětí. Jedná se o menší firmu, která existuje na trhu již přes 20 let a která se rozhodla vstoupit se svojí výrobní činností na švýcarský trh. Mým cílem je představit firmu, její produkty, se kterými vstupuje na zahraniční trh, analyzovat vnější i vnitřní prostředí, ve kterém působí, následně definovat projekt ve formě logického rámce a Ganttova diagramu a v poslední části se budu zabývat analýzou případných rizik.

Dle Vebera, Srpové a kol. (2012) by obchodní plán měl odpovídat na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam chceme dostat. A právě na tyto otázky bych v rámci praktické části chtěla odpovědět.

1 Teoretická část

1.1 Podnikání, podnikatel, podnik

Pojem „podnikání“ mohou dle Vebera, Srpové a kol. (2012) interpretovat několika způsoby. Z ekonomického pojetí lze podnikání definovat jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota a vytvořila se tím hodnota přidaná. Z právního pojetí (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2) se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

I pro pojem „podnikatel“ existuje mnoho definic. Právní definice dle zákona 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2 zní následovně:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikem se rozumí subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jde o uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a vlastního či pronajatého majetku, který slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Právně (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 5) je podnik interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

1.2 Základní charakteristika obchodního plánu

Před tím, než se podnikatel rozhodne pro realizaci svého podnikatelského nápadu, je nutné se přesvědčit o tom, zda je reálné uvést tento produkt či přijít s touto činností podnikání na trh. K úspěšnému začátku podnikání tak může podnikateli pomoci správně sestavený obchodní plán. Ten je jedním z nejdůležitějších kroků v začátcích, neboť je díky němu možné určit životaschopnost projektu.

Podnikatelský nápad je potřeba detailněji popsat, shrnout podnikatelské cíle, důvody jejich reálnosti a dosažitelnosti a jednotlivé kroky vedoucí k dosažení těchto cílů do písemného dokumentu, kterým je právě obchodní plán. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Obchodní plán je tedy dokument, který zpracovává podnikatel a popisuje v něm všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, které jsou spojené se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. V této práci se v praktické části budu zabývat druhou variantou, kdy mnou zvolená firma existuje na trhu již přes 20 let a plánuje rozšířit svoji výrobu do zahraničí. Obchodní plán by měl odpovídat na 3 základní otázky:

- Kde jsme? – zhodnocení současné situace firmy,
- Kam se chceme dostat? – stanovení cílů, kterých má být dosaženo a strategie, která určuje cestu k těmto cílům,
- Jakým způsobem se tam chceme dostat? – jednotlivé zdroje a metody, které jsou nutné pro dosažení stanovených cílů a strategií. (Veber, Srpková a kol., 2012)

Mnozí podnikatelé si myslí, že sepsat obchodní plán není třeba a že myšlenky stačí nosit pouze v hlavě. Ale důvodů pro tvorbu plánu je několik. Může sloužit jako nástroj pro získání financí, ale i jako interní dokument. V případě většího projektu podnikateli nemusí postačit vnitřní zdroje financování a tak je nucen projekt financovat s využitím cizího kapitálu ve formě úvěru či půjčky, žádat o získání dotace, ucházet se o některý druh nenávratné podpory nebo oslovit investory, a právě k získání financí tímto způsobem podnikatel může přesvědčit banku či investora obchodním plánem. Dalšími důvody může být například nalezení společníka, informování obchodních partnerů, zaměstnanců či jako základ vlastního řízení firmy.

Požadavky na obchodní plán:

- stručný a přehledný (max. 50 stran),
- jednoduchý, srozumitelný zejména pro bankéře a investory bez hlubších technických základů,
- poukázat na výhody produktu či služby pro zákazníka,
- orientace na budoucnost, čeho chce firma dosáhnout,
- být otevřený, věrohodný a realistický,
- nebyt příliš optimistický, ale ani příliš pesimistický,

- identifikovat rizika a odhalit slabá místa – investora by mohlo odradit, kdyby firma neodhalila některé negativní faktory,
- poukázat na konkurenční výhody, silné stránky a kompetence manažerů,
- prokázat schopnost splácet úroky a splátky.
- kvalitní zpracování i po formální stránce. (Fotr, Souček, 2005)

1.3 Struktura obchodního plánu

Struktura obchodního plánu není pevně daná. Každý investor nebo banka mají odlišné požadavky na jeho obsah. Někteří investoři dnes požadují obchodní plán pouze ve formě prezentace, na druhou stranu u banky je možné se setkat s většími nároky, řadou dalších dokumentů a informací. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Níže uvedená struktura obchodního plánu je tedy pouze orientační, záleží na podnikateli, jak obsáhlý dokument plánuje sestavit, jeho obsah se odvíjí zejména od toho, pro koho má být určen, jak velký záměr firma zamýšlí a případně na zmíněných nárocích banky či investora.

Následující dva body nejsou samotným obsahem obchodního plánu, ale je vhodné je brát v úvahu a být na ně předem připravený.

1.3.1 Elevator pitch

Doslovný překlad zní „prezentace ve výtahu“. Pro podnikatele je užitečné nosit v hlavě prezentaci v délce maximálně jedné minuty pro případ, že potká někoho, komu bude chtít sdělit svoji podnikatelskou myšlenku. Měla by to být jasná, stručná, srozumitelná a zapamatovatelná prezentace, kterou lze použít téměř kdykoli a kdekoli. Náplň prezentace by mělo být, o jakou myšlenku se jedná, v jaké fázi se právě nachází, na jakých trzích existuje uplatnění pro tento podnikatelský nápad, jaké jsou výhody na trzích nebo oproti konkurenci, jak podnikatel plánuje získat peníze, kolik peněz potřebuje, jaká část se financuje externě a kolik nabízí investorovi, jaký z toho plyne pro investora zisk a kdo je součástí týmu. (CzechInvest, online, 2005)

1.3.2 Executive Summary

Toto anglické slovo znamená „výkonný souhrn“, je to shrnutí podnikatelského záměru do písemné prezentace o rozsahu maximálně 2 stran formátu A4. Je určený pro investory či banku a je to první dokument, díky kterému budou seznámeni

s podnikatelským záměrem. Bude mít přibližně stejné náležitosti jako výše uvedený elevator pitch. (CzechInvest, online, 2005)

Touto ústní a písemnou prezentací jsou zainteresované osoby seznámeni s podnikatelskou myšlenkou, následující body jsou již obsahem samotného obchodního plánu.

Náležitosti plánu, jako je například titulní strana a obsah, zde nebudu uvádět, považuji je za nezbytné formality v takových typech dokumentů.

1.3.3 Popis podnikatelské příležitosti

V této části by podnikatel měl objasnit, v čem vidí podnikatelskou příležitost (nalezení mezery na trhu, nový technický postup atd.). Mělo by zde být uvedeno, o jaký produkt či službu se jedná, pro jaké zákazníky je určen, v čem přinese výhody a jaké budou nové možnosti řešení problému díky tomuto záměru. Obsahem by tedy měl být stručný popis produktu, konkurenční výhoda produktu a užitek pro zákazníka. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.3.4 Charakteristika podniku a jeho cílů

Tato kapitola je důležitá zejména pro investory a další společnosti poskytující kapitál, udělají si tak obrázek o historii firmy, o její činnosti, finanční situaci a jejím vedení, budou mít představu, kam chce firma v budoucnu směřovat a jaké jsou její cíle.

Měly by zde být informace o dosavadní existenci firmy, datum založení, sídlo, majitelé, hlavní produkt firmy, motivace k založení, úspěchy v minulosti, rozvaha, výsledovka, ukazatele finanční analýzy. Je třeba definovat vizi a představu o tom, kam firma směřuje a kam se chce posunout, od ní se poté odvodí cíle firmy přibližně na 5 let s konkretizací na jeden až dva roky. Tyto cíle by měly být SMART – zkratka složená z anglických písmen specific (detailně popsané), measurable (měřitelné), achievable (atraktivní), realistic (reálné), timed (termínované). Mimořádný význam se přikládá také představení vlastníků a klíčových osobností, kteří mají co dočinění s podnikatelským záměrem. Zejména u osobností v řídicích funkcích, se uvede jejich vzdělání a dosavadní praktické zkušenosti. Rozsah každé osobní charakteristiky, závisí na důležitosti a roli v podnikatelském záměru. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011)

1.3.5 Definice produktu, marketingová a prodejní strategie

Produkt je většinou důvodem, proč obchodní plán firma sestavuje, tudíž by se mu měla věnovat největší pozornost. V této části by měl být popsán zejména produkt, který bude zajišťovat největší část obratu, jeho vlastnosti, design, značka, balení, záruka a dodatečné služby, o ostatních produktech postačí zmínka. Podstatné ale není pouze to, co je produktem, ale co tento produkt umí, vysvětlení jeho výhod. (CzechInvest, online, 2005)

Marketingová a prodejní strategie je část obchodního plánu, které věnují investoři zvýšenou pozornost, neboť vhodně zvolená marketingová koncepce často rozhoduje o úspěchu firmy. První důležité rozhodnutí, které před firmou stojí, je výběr cílového trhu. Je nutné trh segmentovat, tzn. rozdělit potenciální zákazníky dle zvolených kritérií do skupin (např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků, oborů, regionů atd.) a z těchto segmentů vybrat pro firmu ten nejzajímavější. Po výběru cílového trhu se určí tržní pozice produktu, firma by se měla produktem lišit od konkurence a dostat se do povědomí zákazníků. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Dalším krokem je rozhodnutí o marketingovém mixu, který zahrnuje produktovou a cenovou politiku, marketingovou komunikaci a distribuční kanály. Při popisu produktu je třeba se soustředit mimo jeho vlastnosti, design, značku, balení, záruční podmínky a poprodejní služby také na produktový mix – objem a výrobní sortiment, jeho životní cyklus – vývoj produktu, uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Při stanovení ceny se zvažuje více faktorů, především výše nákladů, ceny konkurence, reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny, slevy velkoobchodů, maloobchodů, platební podmínky a v některých oborech státní cenové regulace. Dále je třeba zvážit formy marketingové komunikace, mezi něž patří reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a přímý marketing. Volbě vhodného distribučního kanálu by se také měla věnovat dostatečná pozornost, souvisí s ním dodací podmínky, způsob přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob a ochrana zboží při přepravě. (Fotr, Souček, 2005)

1.3.6 Konkurenční prostředí

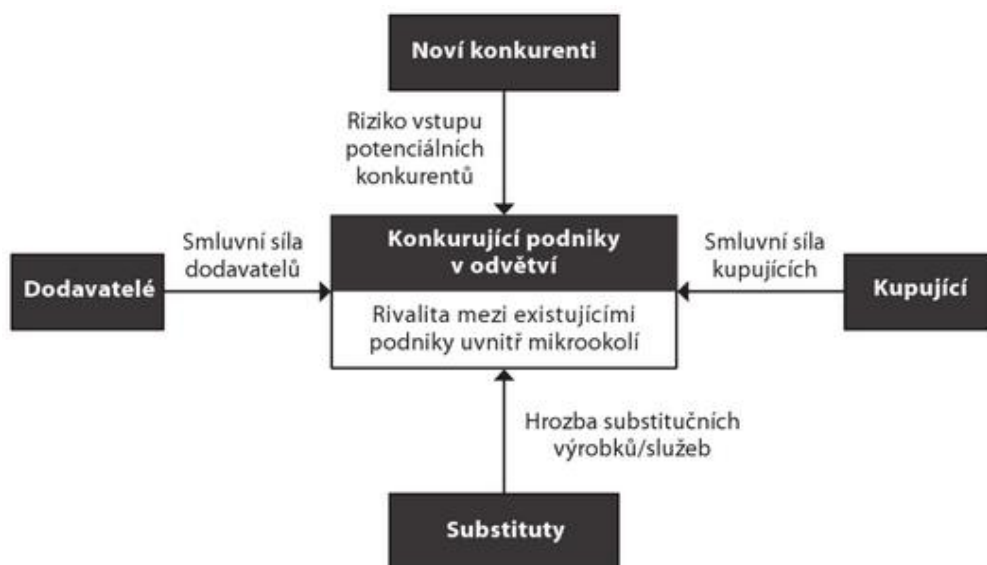
Na firmu působí vnější prostředí, které ovlivňuje její chování, proto by měla toto prostředí dobře znát, protože právě tam na ni čekají příležitosti, ale i ohrožení.

Důkladný průzkum trhu a zpracování informací je jedna z nejdůležitějších, ale i nejobtížnějších částí plánu. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Při zkoumání analýzy konkurence, by měli být zohledněni všichni významní stávající i potenciální konkurenti, kteří působí v daném oboru. Tato analýza konkurence je částí modelu zvaný **Porterův model konkurenčních sil**. Tento model zkoumá následující oblasti:

- nově vstupující konkurenty – pravděpodobnost zvýšení konkurenčních tlaků, bariéry vstupu na trh, náklady související se vstupem na trh a přístupy k distribučním článkům,
- substituční produkty – alternativní produkty nahrazující současnou nabídku, předvídání požadavků zákazníka, nabídka nových produktů,
- vyjednávací sílu kupujících – zejména vyjednávací síla o ceně,
- vyjednávací sílu dodavatelů – velikost dodavatelů a schopnost diktování podmínek,
- rivalitu mezi současnými konkurenty – počet a velikost konkurentů, bariéry vstupu a odchodu z trhu, odlišnost produktů od konkurence. (Blažková, 2007)

Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, 2007

Porterův model se však zabývá pouze vnějším konkurenčním prostředím. Formou **SWOT analýzy** se provede shrnutí analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Slouží

k určování interních faktorů (silných a slabých stránek) a externích faktorů (příležitostí a hrozeb). Tyto faktory se uspořádají do následující matice:

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths) S	Slabé stránky (Weaknesses) W
Příležitosti (Opportunities) O	Hrozby (Threats) T

Zdroj: Blažková, 2007 – vlastní zpracování, 2016

Mezi silné stránky patří takové faktory, které firmě umožňují dobrou pozici na trhu, patří mezi ně např. dobré jméno firmy, výhodná poloha, dobré povědomí mezi zákazníky, kvalitní výrobky. Slabé stránky jsou nějaké nedostatky, kvůli kterým firma nemá dostatečně efektivní výkon, je to např. špatné umístění firmy, nedostatečné zkušenosti, stárnoucí technické vybavení, nevhodné pracovní postupy. Příležitosti jsou možnosti, kterými firma může zlepšit svoje postavení na trhu, např. vylepšené technologie, růst poptávky. A hrozby představují nějaké překážky, které mohou vést k neúspěchu, může to být vstup nových konkurentů na trh, obchodní bariéry nebo daňová zátěž. (Blažková, 2007)

1.3.7 Projektový plán

Při sestavování obchodního plánu je také důležité dbát na časový harmonogram činností a jejich dodavatelské zajištění. V tomto harmonogramu jsou uvedeny jednotlivé etapy projektu a mělo by z něj být patrné, kdy jednotlivé etapy začínají a kdy končí, některé činnosti na sebe navazují, některé se mohou vzájemně překrývat. Harmonogram lze vypracovat formou Ganttova diagramu pomocí programu MS Project nebo ručně. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Definovat předmět obchodního plánu (projektu) je také možné pomocí logického rámce. Logický rámec je jiná forma definování projektu, a to ve formě tabulky. Základním principem je, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. V prvním sloupci je uveden záměr, cíl projektu, jednotlivé postupné cíle ve formě dílčích výstupů projektu a jednotlivé projektové aktivity. Ve druhém sloupci tabulky jsou uvedeny indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou pak uvedeny potřebné zdroje, ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit termíny

plnění. A v posledním čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Tabulka 2: Základ tabulky logického rámce

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, materiál)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010 – vlastní zpracování, 2016

1.3.8 Finanční plán

Finanční plánování umožňuje transformovat předchozí části plánu do číselné podoby, je to zhodnocení plánu z ekonomického hlediska. Výstupem finančního plánu je především plán nákladů a výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a popřípadě některé další výpočty, jako je bod zvratu, efektivnost investic nebo plán financování. Tyto výstupy jsou zpracovány na základě reálných podkladů (např. plány prodejů) a doplněny stručným komentářem. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Snahou podnikatele by mělo být přesvědčit externí subjekty o dlouhodobě rentabilním záměru, proto se doporučuje doložit příznivý finanční vývoj poměrovými finančními ukazateli. Mezi tyto ukazatele patří především ukazatele rentability (schopnost firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál), likvidity (schopnost splácet včas krátkodobé závazky), aktivity (intenzita využití jednotlivých složek majetku) a zadluženosti (informace o dlouhodobé stabilitě firmy). Doporučuje se také vypočítat bod zvratu, kterým se zjistí množství produkce, které firmě zajistí, že nebude ve ztrátě. Je to množství produkce, při kterém se náklady rovnají tržbám. Pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta se zhodnotí efektivnost investic. Plán financování by měl být také součástí finančního plánu, pokud firma

plánuje financovat projekt cizími zdroji, uvede se jejich výše, doba splácení a podmínky, za kterých budou poskytnuty. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.3.9 Analýza rizik

Je třeba analyzovat a připravit se alespoň na ta největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence či ze slabých stránek podniku a snažit se je odstranit. Slabé stránky podniku byly již určeny díky SWOT analýze a tahle část plánu je založená na eliminaci těchto slabých stránek. Potenciální investor ocení tento přístup a zaručí mu, že podnikatel si je rizik vědom a dokáže jim v případě nutnosti čelit. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

„Projektové riziko je nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, bude mít dopad na alespoň jeden z obecných cílů projektu, mezi tyto cíle patří termín, náklady, rozsah a kvalita.“ (Duncan, 1996)

Rizika je potřeba řídit a cílem takového řízení je snížit pravděpodobnost nastání a dopadu rizik na průběh projektu a jeho produkt. Nestačí však řídit rizika před začátkem realizace, na projekt působí mnoho faktorů, které mohou i v jeho průběhu vytvořit nová rizika nebo naopak eliminovat ta stará. Proto je nutné se věnovat řízení rizik i v průběhu realizace. (Špicar, 2015)

Pomocí analýzy rizik lze dospět k návrhu preventivních opatření, jež pomohou snížit konkrétní významná rizika. Tato analýza se provádí například pomocí expertního hodnocení nebo citlivostní analýzy. Expertní hodnocení je posouzení významnosti rizik zkušenými odborníky vzhledem k plánovaným cílům firmy, posuzují se dvě hlediska – pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního vlivu. Čím pravděpodobnější je výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu, tím je rizikový faktor významnější. Citlivostní analýza zjišťuje reakci hospodářského výsledku nebo jeho složek na faktory, které jej ovlivňují. Nejprve to jsou faktory, které v expertním odhadu byly vyhodnoceny jako významné a dalšími faktory jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena produktů a změny fixních nebo variabilních nákladů. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

V obchodním plánu by mělo být i ošetření rizikových faktorů. Následující tabulka zobrazuje základní rozdělení rizikových faktorů doporučenou metodou pro jejich ošetření.

Tabulka 3: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký dopad ztráty	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízký dopad ztráty	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal, Rais, 2006 – vlastní zpracování, 2016

Retence rizik spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik, většinou se ale proti nim nic nedělá. Může být vědomá nebo nevědomá a rovněž dobrovolná nebo nedobrovolná. Tento způsob ošetření rizik by se měl používat v případě, že rizika vedou k relativně malým ztrátám.

Redukce rizik se dělí do dvou skupin podle toho, zda se podnikatel soustředí na redukci rizik nebo až na důsledky, první je metoda odstraňující příčiny vzniku rizika, kam patří zejména přesun rizika a vertikální integrace. Druhá je metoda snižující nepříznivé důsledky rizika, patří sem diverzifikace a pojištění.

A poslední metoda vyhýbání se rizikům je metoda spíše negativní. Při dlouhodobém vyhýbání se rizikům by firma byla ochuzena o řadu příležitostí a nebyla by schopna dosáhnout svých cílů, vyhýbání proto určitě není přístupem, který by firmě zajistil růst. (Smejkal, Rais, 2006)

1.3.10 Přílohy

K obchodnímu plánu se mohou přiložit různé dokumenty, mohou to být například životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, výkazy zisku a ztráty, rozvahy, výsledky průzkumu trhu, technické výkresy, postupy, certifikáty, fotografie produktů, důležité smlouvy aj.

1.4 Možnosti financování podnikatelských záměrů

Často se stává, že podnikatelský záměr ztroskotá právě na problému finančních zdrojů, je tedy důležité věnovat této kapitole dostatek času. Financovat podnikatelský záměr lze dvěma způsoby:

- s využitím vlastních zdrojů – vklady vlastníků, zisk, nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku,

- s využitím cizích zdrojů – kapitál je tvořen z prostředí mimo podnik.

Financovat podnikové investice vlastními zdroji je nejrozšířenější způsob, ale zisk není stabilní zdroj, a tak vlastní zdroje zejména v případě založení podniku, rozšiřování činnosti nebo nových podnikatelských záměrů nemusí postačit. Obchodní plán se proto využívá jako nástroj pro získání potenciálních věřitelů a měl by je přesvědčit o životaschopnosti záměru a jeho zhodnocení. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

1.4.1 Úvěry

Bankovní úvěry

Podnikatel může využít krátkodobého, střednědobého či dlouhodobého bankovního úvěru. Krátkodobé úvěry jsou poskytovány na dobu maximálně jednoho roku a mohou mít podobu např. kontokorentního, lombardního či eskontního úvěru. Na tyto úvěry banky nepožadují podnikatelský plán a jsou poskytovány většinou na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. Střednědobé úvěry mají splatnost od jednoho roku do čtyř let a bývají jen pozměněnou variantou některých krátkodobých úvěrů, nejčastějším případem je provozní úvěr. Dlouhodobé úvěry banky poskytují na dobu delší než čtyři roky a jsou poskytovány ve formě hypotečního úvěru, kde podnikatel ručí pouze nemovitým majetkem, investičního úvěru, kde je ručeno dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou. Emisní půjčka bývá většinou také dlouhodobého charakteru a spočívá v odkoupení dluhopisů (obligací), které dlužník emituje za účelem získání finančních prostředků. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

Lze využít i tzv. americké hypotéky, což je neúčelový úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti a výhodou je, že získané finanční prostředky je možné použít na cokoliv, např. na investice, refinancování dříve poskytnutých úvěrů aj. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Obchodní úvěry

Tento typ úvěru je poskytován dodavatelem nebo odběratelem. Častěji dochází k dodavatelskému úvěru, jedná se o odklad platby za provedenou dodávku výrobků o dohodnutý počet dnů. Odběratelský úvěr se poskytuje jen v některých odvětvích s dlouhou dobou výroby (stavebnictví apod.) a je poskytován formou záloh na dodávané zboží. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

1.4.2 Leasing

Leasing umožňuje firmě užívat majetek, který je ve vlastnictví leasingové společnosti, přičemž poplatky za užívání jsou daňově uznatelným nákladem. Základním typem je finanční leasing, který nahrazuje svému nájemci úvěr potřebný pro získání majetku. Představuje pořízení dlouhodobého majetku ve formě pronájmu, kdy po ukončení doby pronájmu přechází předmět pronájmu do vlastnictví nájemce. Operativní leasing se využívá v případě, kdy využití pronajímaného majetku je pouze dočasné, po ukončení doby pronájmu zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

Prodej a zpětný leasing je založen na prodeji svého majetku leasingové společnosti a pronajmutí si ho od ní, používá se v případě zajištění likvidity podniku, vyšší konečná cena je však nevýhodou. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.4.3 Faktoring a forfaiting

U obou typů je podstatou odkup pohledávek. Faktoring je založen na odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Dodavatel odprodá svoje pohledávky vůči odběrateli faktoringové společnosti, tím se společnost stává výhradním majitelem pohledávky a novým věřitelem vůči odběrateli a sama si zajišťuje úhradu a přebírá riziko nezaplacení. Dodavatel tato společnost proplatí hodnotu pohledávky před datem její splatnosti a za tuto službu si od klienta účtuje faktoringový poplatek. Forfaiting je odkup středně a dlouhodobých pohledávek a na rozdíl od faktoringu se jedná o odkup zajištěných pohledávek (bankovní zárukou, akreditivem, směnkou s bankovním ručením. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.4.4 Venture kapitál

Zdroj financování pro projekty s vyšším rizikem při realizaci, ale s předpokladem vysokého výnosu. Princip spočívá v tom, že fond venture kapitálu (investor) vstupuje do firmy prostřednictvím navýšení základního kapitálu, firma tak získá potřebné zdroje a po několika letech hodnota podniku v případě úspěchu stoupne a fond svůj podíl prodá se ziskem původním vlastníkům, managementu nebo na veřejných trzích. Hlavním cílem fondů venture kapitálu je investovat, investici zhodnotit, prodat a opět investovat do nových příležitostí. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.4.5 Získání investora do vlastního kapitálu

Investor, který věří podnikatelskému záměru, může financovat projekt tím, že se stane spoluvlastníkem a ponese určité podnikatelské riziko. Vstupuje do podniku pouze na určitou dobu a očekává, že se mu investované prostředky vrátí formou prodeje vlastněného podílu podniku a zhodnotí tím svůj kapitál. Jeho cílem je zvýšit hodnotu podniku a zároveň svůj podíl. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

Andělský investor je individuální investor, který poskytuje vlastní kapitál na financování malých a středních firem s výrazným růstovým potenciálem. Jeho investice je obdobou venture kapitálu, pouze v menším objemu a prostřednictvím jednoho investora. Investor přináší do firmy kromě kapitálu i odborné znalosti, orientaci v oboru aj. Jeho působení ve firmě je časově omezeno, poté odprodává svůj podíl. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

1.4.6 Podpůrné programy

Jedná se o roli státu, která podporuje podnikání zejména malých a středních podniků, protože mají klíčovou úlohu v hospodářském růstu. Tato podpora může mít různé formy, a to bezplatné poradenství, školení, přizpůsobování daňových a finančních předpisů a finanční podporu podnikání (granty, dotace, daňové úlevy apod.). V ČR je poskytována především ze zdrojů Evropské unie a ze státního rozpočtu v kombinaci se soukromými zdroji. Podpora z prostředků EU je poskytována formou dotací ze strukturálních fondů - Evropský fond regionálního rozvoje (rozvoj podnikání, infrastruktury), Evropský sociální fond (neinvestiční projekty v oblasti sociální integrace, podpora zaměstnanosti), Evropský zemědělský, orientační a záruční fond (změny v zemědělství, lesnictví), Finanční instrumenty pro usměrňování rybolovu (podpora rybářských oborů). Poskytnuté dotace jsou nevratné a navyšují jmění společnosti. Žadatel musí přesvědčit poskytovatele dotace o schopnostech podnikatelský záměr uskutečnit a splnit podmínky příslušného programu.

Stát podporuje podniky prostřednictvím státních institucí, kterou je například Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky. Další institucí je Českomoravská záruční a rozvojová banka, která podporuje podniky prostřednictvím záruk, úvěrů, příspěvků a dotací ze státního rozpočtu i strukturálních fondů EU. (Režňáková, Koráb, Peterka, 2007)

1.5 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod je obchod přes hranice určitého státu, který hraje v národní ekonomice důležitou roli. Směna má dvě podoby, a to dovoz a vývoz. Jde o toky zboží a služeb, které opouštějí či přicházejí do ekonomiky určité země. Aktivní zemí v zahraničním obchodě se rozumí země úspěšná a ekonomicky stabilní.

1.5.1 Důvody existence zahraničního obchodu

Odlišnost výrobních podmínek

Každá země má odlišnou vybavenost přírodních zdrojů a leží v odlišných klimatických i geografických podmínkách. Tyto podmínky ovlivňují výrobní i spotřební možnosti firmy, výroba v horších podmínkách způsobuje větší náklady na výrobek nebo nižší kvalitu. Národní ekonomiky se také liší kvalifikací a schopnostmi ekonomicky stabilního obyvatelstva.

Rozdíly ve spotřebitelském vkusu

Obyvatelstvo různých států má rozdílné preference ve spotřebě. Součástí spotřeby dané země jsou produkty, které se v tuzemských klimatických podmínkách ani nemohou pěstovat. Některé výrobky produkované v tuzemsku mohou být produkovány pouze pro zahraniční spotřebu a v dané zemi nemusí domácí spotřeba existovat.

Klesající náklady z výroby většího množství výrobků

V každé zemi jsou různé produkty vyrobeny s odlišnými náklady. Pokud se země specializuje na výrobu určitého produktu, dochází při jeho výrobě ve velkém k úsporám z rozsahu, průměrné výrobní náklady při zvyšování objemu výroby klesají.

Konflikt mezi výrobou a spotřebou

Jednotlivé země v roli výrobce nejsou schopny uspokojit všechny své požadavky jako spotřebitele. Zahraniční obchod umožňuje zemím specializovat se na určité výrobky a současně nabízet širokou strukturu spotřeby. Při zapojení zemí do zahraniční směny jsou na tom země, které spolu obchodují, lépe, než kdyby všechny potřebné statky vyráběli sami. (Pipek, 1994)

1.5.2 Funkce zahraničního obchodu

Bez ohledu na to, jak daná země nakládá se svými zdroji a v jaké míře uskutečňuje obchod se třetími zeměmi, lze určit funkce, které zahraniční obchod plní. Dle Plchové a Jirgese (1993) jsou to zejména následující funkce:

Transformační funkce

Spočívá v transformaci struktury domácí produkce (domácích zdrojů) ve strukturu odpovídající potřebám národní ekonomiky (zajišťuje potřebné proporce mezi zdroji a potřebami). Dovozem produktů ze zahraničí lze překonat limity země dané přírodními podmínkami (např. nedostatečnou surovinovou základnou) i podmínkami ekonomickými (např. struktura a objem pracovní síly).

Cílem je získat to, co nevyrábíme. Typickým příkladem ČR vůči zahraničí může být: vyvezeme jablka, dovezeme pomeranče.

Transmisní funkce

Jedná se o vyšší typ transformační funkce. Podstatou této funkce je přenos toků informací, poznatků, kritérií a stimulů ze zahraničí do národní ekonomiky.

Růstová funkce

= tzv. faktor růstu efektivnosti společenské práce v ekonomice. Vyjadřuje, že zapojení země do mezinárodní dělby práce vede k úsporám národní práce.

Bariérová funkce

Za určitých podmínek může zahraniční obchod působit jako bariéra růstu domácí ekonomiky (např. odvětví v počáteční fázi vývoje nemusí být schopno čelit zahraniční konkurenci).

1.5.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Firma si může zvolit z několika forem vstupu na zahraniční trhy, výběr ovlivňuje zejména investiční náročnost vstupu, zdroje, které má firma k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém trhu a konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. (Machková, 2009)

Vývozní a dovozní operace

Firma má možnost vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím vývozních či dovozních operací, a to s téměř nulovými náklady. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu získat významnější podíl, musí investovat do mezinárodního marketingu. Obchodní metody vývozních a dovozních operací jsou realizovány prostřednictvím smluvních vztahů s obchodními partnery, těmito partnery mohou být různí prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandataři aj. Také se může jednat o nejnovější spolupráci firem formou piggybacku, což je spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání, kdy větší známá firma dává za úplatu menším firmám své zahraniční distribuční cesty.

Příkladem jednoho z prvních piggybacků v ČR je Budějovický Budvar, který s dánskou společností Carlsberg distribuuje své produkty navzájem.

Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Této formy vstupu na zahraniční trhy využívají firmy v případě, že v zahraničí nechtějí investovat, ale přesto chtějí vstoupit se svými výrobky či službami na cílový trh jiným způsobem, než jsou vývozní operace. Nejčastějšími formami takového vstupu jsou licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a výrobní kooperace.

Příkladem licenční politiky je společnost Philips, která podniká ve více než 100 zemích světa a která si nechala patentovat již 130 000 vynálezů.

Nejznámějším a největším franchisingovým řetězcem je společnost McDonald's - již 80% jejich restaurací je řízeno franchizanty.

Kapitálové formy vstupu

Tato forma je častá zejména u velkých a finančně silných firem, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Rozhodnutí firmy vstoupit na zahraniční trh tímto způsobem musí být podloženo řadou analýz a musí být sledována dlouhodobá firemní strategie. Mezi nejužívanější formy těchto vstupů patří portfolio investic a přímé zahraniční investice. Přímé kapitálové investice v zahraničí se konají prostřednictvím fúzí či akvizic, nově zakládaných podniků, formou společného podnikání nebo strategických aliancí.

Příkladem strategické aliance je francouzský výrobce automobilů a motocyklů PSA, jehož výrobky jsou prodávány pod značkami Peugeot, Citroën a DS. (Machková, 2009)

2 Praktická část

V této části práce jsem zpracovala obchodní plán společnosti CZECHMONT, spol. s r. o., která existuje na trhu již přes 20 let a jejímž záměrem je expandovat na zahraniční trhy. Obchodní plán bude sloužit pouze jako interní dokument firmy. Tento plán bude konkrétně zaměřen na vstup na švýcarský trh s produkty, které firma vyrábí. Podrobně tedy budu firmu a její produkty charakterizovat v následujících kapitolách.

2.1 Titulní strana

Obchodní firma: CZECHMONT, spol. s r. o.

Datum zápisu do OR: 24. března 1992

Sídlo: Vejprnice, Jiráskova 651, okres Plzeň-sever, PSČ 330 27

Identifikační číslo: 453 56 521

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba kabelových forem,
- navíjení elektroindukčních cívek,
- silniční motorová doprava nákladní – nákladní vnitrostátní, nákladní mezinárodní,
- zámečnictví,
- nákup a prodej průmyslového zboží a autodoplňků,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje,
- vedení účetnictví,
- zastupování v celním řízení.

Statutární orgán: jednatelé Ing. Jindřich Vaněk, Josef Bittman

Společníci: Ing. Jindřich Vaněk, Josef Bittman

Základní kapitál: 105 000 Kč

(Dle výpisu z obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni.)

2.2 Charakteristika podniku a jeho cílů

Firmu CZECHMONT, spol. s r. o., založili dne 24. března 1992 ve Stodě tři čeští společníci. Postupně rozšiřovala výrobní program až do dnešní podoby, kdy jsou vyráběny transformátory a zdroje síťového napětí až do výkonu 1,2 kVA jak v jednofázovém, tak v třífázovém provedení. Dále jsou firmou vyráběny transformátory klasického a toroidního provedení a elektroindukční cívky různých typů dle přání jednotlivých zákazníků. Pro zajištění možnosti dodávek pro americký a kanadský trh jsou majiteli certifikace UL.

V roce 1994 došlo ke značnému nárůstu výroby, proto firma v tomto roce zřídila provozovny v Nýřanech a ve Vejprnicích. Rozšiřování výrobního programu donutilo vedení společnosti rozhodnout o umístění celé firmy do nových prostor v obci Vejprnice. V roce 1997 se tedy celá firma přestěhovala do restaurovaného objektu ve Vejprnicích, do bývalého objektu mateřské školy, ve kterém sídlí dodnes. Tento areál plně vyhovuje potřebám firmy a umožnil tak další rozšíření výroby. V současné době firma zaměstnává 29 pracovníků ve výrobě ve dvousměnném provozu, 3 administrativní pracovníky a 2 techniky.

Vzdálenost 3 km od Plzně, spojení městskou dopravou, vlakovými spoji a autobusy ČSAD zajišťují dostatečný zdroj pracovních sil. Plzeň (průmyslové a vzdělávací centrum Západních Čech) zajišťuje pro firmu jak technické, tak vědecké činnosti ve všech potřebných oblastech.

Ve dnech 12. - 13. 3. 2002 proběhl ve firmě úspěšně certifikační audit ISO 9001:2000 a bylo uděleno doporučení k udělení certifikátu.

Hlavní výrobní náplň firmy:

- výroba zdrojů síťového napětí,
- výroba transformátorů,
- výroba elektroindukčních cívek.

V současné době se firma zaměřuje na vývoj spínaných zdrojů stejnosměrného napětí, které ve větší míře mohou nahradit transformátory klasické i toroidní. Tento vývoj je částečně zajišťován spoluprací s Elektrotechnickou fakultou Západočeské univerzity v Plzni. Dokončení vývoje těchto spínaných zdrojů a realizace ve výrobě je plánována

v období dvou až tří let. Hlavním problémem a nutností řešení je technologie na výrobu a osazování desek tištěných spojů.

Firma má v současné době dva vlastníky, a to Ing. Jindřicha Vaňka a Josefa Bittmana. Ing. Jindřich Vaněk vystudoval v roce 1995 Vysokou školu ekonomickou v Praze, před vznikem firmy pracoval v Tesle Nýřany na různých technických pozicích, jako cechmistr na výrobě křížových spínačů a relé ještě pro analogové ústředny. Dlouholetá praxe ve výrobě elektrotechnických komponentů pro telefonní ústředny byla dostatečným předpokladem pro technické zvládnutí výroby transformátorů i různých elektroindukčních cívek. Velkým kladem ve vedoucí pozici firmy jsou dlouholeté zkušenosti v řízení větších pracovních kolektivů a jeho trvalá snaha o znalost cizích jazyků, a to hlavně němčiny a angličtiny. Nevýhodou pro budoucí vývoj firmy by však mohl být jeho vysoký věk, neboť v příštím roce dosáhne věku 70 let.

Josef Bittman jako druhý spolumajitel firmy vystudoval čtyřleté gymnázium v Mariánských lázních. Při vzniku firmy byla znát jeho nedostatečná praxe jak v řízení lidí, tak v řízení výroby, ale ve firmě získal během 24 let mnoho zkušeností, jak v technologické, tak ekonomické činnosti firmy a v současné době zastává funkci vedoucího výroby. Jeho velkým kladem je dokonalá znalost německého jazyka, která umožnila firmě od vzniku spolupracovat s německy hovořícími firmami.

2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Jedním z produktů, který firma vyrábí, je toroidní transformátor a s tímto produktem se rozhodla vstoupit švýcarský trh. Tyto transformátory jsou vyrobené na toroidních jádrech a jsou určené zejména pro vestavbu do elektronických zařízení, výhodami jsou minimální ztráty, malý magnetický rozptyl, malé rozměry a v závislosti na zatížení malá změna napětí.

Na trhu se nalézají několik firem s tímto produktem, ale firma CZECHMONT, spol. s r. o. je schopna nabídnout transformátor atypických rozměrů dle přání zákazníka a transformátory na zakázku je schopna dodat v krátkých lhůtách. Konkurenční výhodou je také zcela jistě cenová politika firmy, která je zaměřena na přiměřený zisk. Produkt je určen pro veškerá elektrotechnická zařízení všech oborů, to znamená, že jej lze využít jak v řídicích systémech, tak ve spotřební elektrotechnice. Toroidní transformátor lze dodávat v provedení jak na kovovém vinutém jádře, tak na feritových jádrech,

technologické vybavení firmy oba tyto typy provedení umožňuje vyrábět. Z důvodu rozšíření výroby bude nutné zavést třísměnný provoz, který firmě umožní vyrábět dostatečné množství toroidních transformátorů pro švýcarské odběratele.

2.4 Charakteristika produktu, tvorba ceny a cílový trh

2.4.1 Definice a výhody produktu

Jak jsem se již zmínila, tento obchodní plán se zaměřuje na jeden z produktů firmy CZECHMONT, spol. s r. o., kterým je toroidní transformátor.

Tento typ transformátoru má stejné využití jako klasický transformátor. Liší se pouze provedením konstrukce jádra transformátoru. Toto jádro je z pásu transformátorového plechu a nejčastěji je navinuto do kruhového tvaru.

Obrázek 2: Toroidní transformátor



Zdroj: Internetový portál elektrotechnika, online, 2016

Výhody toroidního transformátoru

Malé rozměry

Toroidní technologií při návrhu i výrobě transformátoru lze dosáhnout úspor až 60 % objemu.

Snížená hmotnost

Jádro transformátoru se skládá z minimálního množství materiálu a závislosti na způsobu montáže lze uspořit hmotnost v rozmezí 35 – 50%.

Úspory energie

Je dosahováno až 86% úspory energie při chodu naprázdno a 36% při zatížení. Transformátory vyráběné firmou CZECHMONT, spol. s r. o. jsou vyrobené z kvalitních materiálů a umožňují tak dosahovat až 50% úspor při srovnání s klasickými transformátory se skládanými jádry.

Flexibilita rozměrů

Rozměry toroidních transformátorů lze oproti klasickým transformátorům se skládanými jádry přizpůsobit přesně podle požadavků a potřeb zákazníka.

Snadná montáž

Pro výkony toroidních transformátorů do 1 kVA je prováděna standardní montáž jednou centrující kovovou podložkou a montážním šroubem procházejícím středovým otvorem transformátoru, což je velice rychlá a jednoduchá montáž.

Snížená hlučnost

Jádro toroidního transformátoru je možné vyrobit se spojitého pásu kvalitní oceli bez vzduchových mezer, které mohou způsobovat vibrace a vytvářet hluk.

Malý rozptyl

Díky uzavřenému kruhovému jádru mají toroidní transformátory nižší rozptylové magnetické pole než klasické transformátory až o 80 – 90%. (Internetový portál elektrotechnika, online, 2016)

2.4.2 Technicko-technologická charakteristika

V této části je popsána technicko-technologická charakteristika toroidního transformátoru, materiál, ze kterého se vyrábí a jeho výrobní proces, pro představu jsem zvolila toroidní transformátor 100VA.

V následujících dvou tabulkách je kusovník, tj. seznam všech výchozích materiálů, ze kterého se toroidní transformátor 100VA vyrábí a výrobní proces zachycující jeho postup výroby.

Tabulka 4: Kusovník - Toroidní transformátor 100VA

Položka	Množství	M.j.
Měděný drát 0,315	0,141	kg
Měděný drát 0,355	0,120	kg
Licna H050V-K 0,50 černá	2,720	m
Licna H050V-K 0,50 červená	1,360	m
Licna H050V-K 0,50 bílá	1,360	m
ISO bužírka 6 mm černá	1,240	m
ISO bužírka 3 průhledná	0,120	m
Jádro sražené 82*45*30	1,000	ks
Krabička černá VR 101x52	1,000	ks
Dutinka izolovaná modrá 0,75 mm/8 mm	4,000	ks
Mylar rovný 0,05 mm šířka 10 mm	0,030	kg
Mylar rovný 0,10 mm šířka 10 mm	0,030	kg
Zalévací hmota	0,160	kg
Tvrdidlo	0,048	kg
Granulát plast	0,080	kg
Lepenka žlutá	5,000	m
Lepenka bílá	2,000	m

Zdroj: Interní materiály firmy CZECHMONT, spol. s r. o., 2016

Tabulka 5: Výrobní proces – Toroidní transformátor 100VA

Číslo operace	Operace	Výroba (min.)
1	Ručně nastříhat bužírku	0,50
2	Strojní příprava licny a bužírky	1,50
3	Bandáž jader Synkraft	1,67
4	Navíjení primáru	6,80
5	Kontrolní měření průchodu	0,20
6	Vložení do krabičky, nalepení štítku	0,20
7	Bandáž primáru	1,50
8	Navíjení sekundáru	5,20
9	Naletování a podlepení licen	7,50
10	Nasazení bužírky, ukončení, zastřižení, odizolování	1,30
11	Nasazení dutinek	1,50
12	Měření napětí a VN zkouška	1,30
13	Příprava, granulát, předlití	1,95
14	Dolítí	0,55
15	Balení a konečná kontrola	0,65
Celkem		32,32

Zdroj: Interní materiály firmy CZECHMONT, spol. s r. o., 2016

2.4.3 Prodejní cena toroidního transformátoru

Prodejní ceny transformátorů jsou tvořeny na základě kalkulační metody, kdy se sečte přímý materiál, přímé mzdy a režijní náklady a k těmto nákladům je následně připočtena marže.

Následující tabulka zobrazuje ceny jednotlivých materiálů, tj. přímý materiál.

Tabulka 6: Přímý materiál - Toroidní transformátor 100VA

Položka	Množství	M.j.	Cena/m.j. (EUR)	Cena/položka (EUR)
Měděný drát 0,315	0,141	kg	5,540	0,781
Měděný drát 0,355	0,120	kg	5,540	0,665
Licna H050V-K 0,50 černá	2,720	m	0,060	0,163
Licna H050V-K 0,50 červená	1,360	m	0,060	0,082
Licna H050V-K 0,50 bílá	1,360	m	0,060	0,082
ISO bužírka 6 mm černá	1,240	m	0,368	0,457
ISO bužírka 3 natur	0,120	m	0,240	0,029
Jádro sražené 82*45*30	1,000	ks	2,300	2,300
Krabička černá VR 101x52	1,000	ks	0,390	0,390
Dutinka izolovaná modrá 0,75 mm/8 mm	4,000	ks	0,007	0,028
Mylar rovný 0,05 mm šířka 10 mm	0,030	kg	4,000	0,120
Mylar rovný 0,10 mm šířka 10 mm	0,030	kg	4,000	0,120
Zalévací hmota	0,160	kg	2,933	0,469
Tvrdidlo	0,048	kg	4,099	0,197
Granulát plast	0,080	kg	2,150	0,172
Lepenka žlutá	5,000	m	0,017	0,085
Lepenka bílá	2,000	m	0,032	0,064
Celkem (EUR)				6,204

Zdroj: Interní materiály firmy CZECHMONT, spol. s r. o., 2016

Každá položka je vyčíslena podle spotřeby materiálu na jeden kus transformátoru. Ceny se u většiny materiálu odvíjí od pořizovacích cen. Pouze u mědi, jejíž ceny jsou kolísavé, firma každý den přepočítává ceny mědi podle současné ceny na burze, k této ceně jsou navíc připočteny přepracovatelské náklady za výrobu drátu a marže výrobce.

Cena 1 kg mědi k 6. 4. 2016 má následující výpočet:

cena 1 kg mědi podle burzy	4,3107 EUR/kg
přepřacovatelské náklady	1,1 EUR/kg
marže 3%	0,1293 EUR/kg
Celkem	5,54 EUR/kg

Firma má se svými odběrateli ujednanou pevnou částku 1,5 EUR/kg a zbytek je účtován podle ceny mědi na burze v den, kdy přijde objednávka. Tzn. ke dni 6. 4. 2016 by bylo zákazníkovi dopočítáno $5,54 - 1,5 = 4,04$ EUR/kg, firma tento rozdíl nazývá "Cu doplatek".

V následující tabulce jsem vypočítala na základě hodinové sazby mzdové náklady a od nich se odvíjející režijní náklady s přírůžkou 150%.

Tabulka 7: Mzdové a režijní náklady - Toroidní transformátor 100VA

Číslo operace	Operace	Výroba (min.)	Mzdové náklady (3,54 EUR/hod)	Režijní náklady (150%)
1	Ručně nastříhat bužírku	0,50	0,0295	0,0738
2	Strojní příprava licny a bužírky	1,50	0,0885	0,2213
3	Bandáž jader Synkraft	1,67	0,0985	0,2463
4	Navíjení primáru	6,80	0,4012	1,0030
5	Kontrolní měření průchodu	0,20	0,0118	0,0295
6	Vložení do krabičky, nalepení štítku	0,20	0,0118	0,0295
7	Bandáž primáru	1,50	0,0885	0,2213
8	Navíjení sekundáru	5,20	0,3068	0,7670
9	Naletování a podlepení licen	7,50	0,4425	1,1063
10	Nasazení bužírky, ukončení, zastřižení, odizolování	1,30	0,0767	0,1918
11	Nasazení dutinek	1,50	0,0885	0,2213
12	Měření napětí a VN zkouška	1,30	0,0767	0,1918
13	Příprava, granulát, předlití	1,95	0,1151	0,2878
14	Dolítí	0,55	0,0325	0,0813
15	Balení a konečná kontrola	0,65	0,0384	0,0960
Celkem		32,32	1,907	4,7675

Zdroj: Interní materiály firmy CZECHMONT, spol. s r. o., 2016

Materiálové náklady na 1 ks	6,204 EUR
Mzdové náklady na 1 ks	2,939 EUR (SZP, daň ze mzdy)
Režijní náklady	4,7675 EUR
Marže (cca 35%).....	5,0895 EUR
Prodejní cena	19 EUR (bez DPH)

Prodejní cena toroidního transformátoru 100VA je 19 EUR bez DPH.

2.4.4 Certifikace a pojištění

V roce 2002 získal CZECHMONT, spol. s r. o. certifikaci výroby transformátorů podle normy ISO 9001:2000, která se týká managementu jakosti. V této normě jsou definovány požadavky na systém řízení kvality. V roce 2014 byl tento certifikát obnoven a nyní je platný do roku 2017 (viz Příloha A).

Firma si tento certifikát zavedla z několika následujících důvodů:

- snaha vyhovět zákazníkům, kteří tento systém vyžadují,
- uplatnění se na trhu Evropské unie,
- snaha konkurovat na domácích a světových trzích,
- zdokonalení svého systému jakosti,
- celosvětová dostupnost normy v mnoha jazycích – podpora komunikace mezi zahraničními zákazníky a dodavateli.

Z důvodu ochrany firmy má CZECHMONT, spol. s r. o. sjednané pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou vadou výrobku (viz Příloha B), které kompenzuje dopady v případě, kdy má firma hradit škodu, kterou výrobek způsobil. Vadným výrobkem se rozumí taková vada, která použitím výrobku způsobí jiné osobě nebo subjektu škodu na životě, zdraví nebo jiné věci, než je vadný výrobek. (Kooperativa, online, 2016)

2.4.5 Výběr cílového trhu

Výroba toroidních transformátorů firmě zajišťuje zhruba 50% celkových tržeb. Firma byla oslovena švýcarským zákazníkem ohledně dodávek těchto transformátorů, a proto se rozhodla s tímto produktem expandovat na švýcarský trh a rozšířit tak svoji výrobu.

Švýcarsko není členem Evropské unie, ale státy EU mají se Švýcarskem podepsanou dohodu o volném obchodu, což znamená, že na většinu výrobků se uplatňují nulová nebo velmi nízká cla.

Na švýcarský trh není snadné proniknout, je vhodné zřídít si ve Švýcarsku obchodní zastoupení nebo využít služeb tamního partnera. Obchodník, který vstupuje na švýcarský trh bez zkušeností a potřebných znalostí tohoto trhu, může být při prvním kontaktu se zákazníkem překvapen a nemusí vždy dosáhnout svého cíle. Švýcaři působí zdvořile, ale spíše neosobně a potrpí si na konzervativní vystupování i oblékání. Jsou ale schopni ihned říci, zda mají nebo nemají o výrobek zájem. Při vyřizování obchodních záležitostí pomáhají různé agentury, které obchod zprostředkovávají. (BussinesInfo, online, 2016)

Firma CZECHMONT, spol. s r. o. se zúčastnila v roce 2015 elektrotechnického veletrhu v Hannoveru, kde vystavovala toroidní transformátory. Zde došlo ke kontaktu se švýcarskou firmou TOOL-TEMP a následně byly uskutečněny vzájemné návštěvy ve firmách v České republice za účasti švýcarských představitelů a ve Švýcarsku za účasti jednatelů firmy CZECHMONT, spol. s r. o. Tímto byly navázány kontakty s tím, že došlo ke vzájemnému poznání a firma CZECHMONT, spol. s r. o. se rozhodla, že osloví i další švýcarské firmy za účelem dodávek vlastních produktů.

Firma se tedy na švýcarský trh dostala přes svého obchodního partnera v rámci vývozních operací a pronikla tam tak s velmi malými peněžními náklady. Realizace dodávek probíhá na základě smluvního vztahu s obchodním partnerem TOOL-TEMP. Protože firma svoje produkty vyvážá přímo, tzn. že se mezi prodejcem a kupujícím nevyskytuje žádný mezičlánek, jedná se o přímý vývoz. Touto cestou by firma CZECHMONT, spol. s r. o. chtěla realizovat dodávky i do jiných švýcarských firem.

2.5 Situační analýza prostředí, ve kterém firma působí

Situační analýza je metoda zkoumání jednotlivých vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma působí nebo které ji nějakým způsobem ovlivňuje, a zkoumání vnitřního prostředí firmy. Pro firmu je tato analýza důležitá, jelikož umožňuje firmě uvědomit si, jaká je současná situace a jaké má firma předpoklady úspěchu.

V dnešní době je obtížné obstát konkurenčnímu boji. Aby podnik mohl obstát konkurenci, měl by zákazníkům nabízet nějakou výhodu, vytyčít své cíle a stanovit

vhodnou marketingovou strategií pro úspěšný konkurenční boj. Při vytváření strategie je vhodné se seznámit se záměry konkurentů a určit vlastní pozici na trhu, z tohoto důvodu jsem v této práci vytvořila na základě materiálů od firmy CZECHMONT, spol. s r. o. SWOT analýzu a Porterův model konkurenčních sil.

2.5.1 SWOT analýza firmy

Silné stránky

- vlastní prostory,
- schopnost podniku hradit včas své závazky (likvidita),
- dostatečná kapacita podniku,
- výhodná pozice firmy,
- blízkost Elektrotechnické fakulty,
- certifikovaný systém jakosti ISO 9001:2008,
- dobrá distribuční síť,
- výroba atypických rozměrů transformátoru dle přání zákazníka,
- krátké termíny dodání zakázek,
- řízení obchodního týmu.

Slabé stránky

- nedostatečná úroveň řízení pohledávek a zásob,
- zastaralé výrobní stroje oproti konkurenci,
- poruchovost ve výrobě,
- nízké ohodnocení pracovníků ve výrobě,
- poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců,
- nedostatečný marketing,
- nedostatečný školicí proces.

Příležitosti

- dokončení vývoje spínaných zdrojů stejnosměrného napětí,
- možnost využít podpory malých a středních podniků ze strukturálních fondů Evropské unie,
- využití nedostatků konkurence,
- partnerství s jinými firmami,
- orientace na nové zákazníky,
- obecné ekonomické trendy – např. vývoj úrokové sazby,
- vstup na zahraniční trhy,
- vznik nových technologií.

Hrozby

- ztráta významného odběratele nebo dodavatele,
- posílení někoho z konkurentů,
- vstup nového konkurenta do odvětví,
- zastaralá technologie,
- navyšování cen od dodavatelů,
- vysoký věk pracovníků ve vedoucích pozicích,
- odchod klíčových zaměstnanců,
- meziroční snižování tržeb,
- pokles spotřeby.

Do následujících tabulek jsem shrnula nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, přiřadila jsem jim váhu a vliv, ze kterých jsem vypočítala body příslušných ukazatelů. Součet jednotlivých vah je vždy 1 a vliv má hodnoty 1 - 4.

Tabulka 8: Výběr příležitostí a hrozeb firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Příležitosti +	Váha	Vliv	Body	Hrozby -	Váha	Vliv	Body
Vstup na zahraniční trhy	0,3	4	1,2	Zastaralá technologie	0,35	- 4	- 1,4
Orientace na nové zákazníky	0,3	3	0,9	Pokles spotřeby	0,2	- 3	-0,6
Vznik nových technologií	0,2	3	0,6	Odchod klíčových zaměstnanců	0,2	- 3	-0,6
Využití nedostatků konkurence	0,1	4	0,4	Meziroční snižování tržeb	0,15	- 2	-0,3
Partnerství s jinou firmou	0,1	4	0,4	Věk pracovníků	0,1	- 3	- 0,3
Součet	1,0		3,5	Součet	1,0		- 3,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 9: Výběr silných a slabých stránek firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

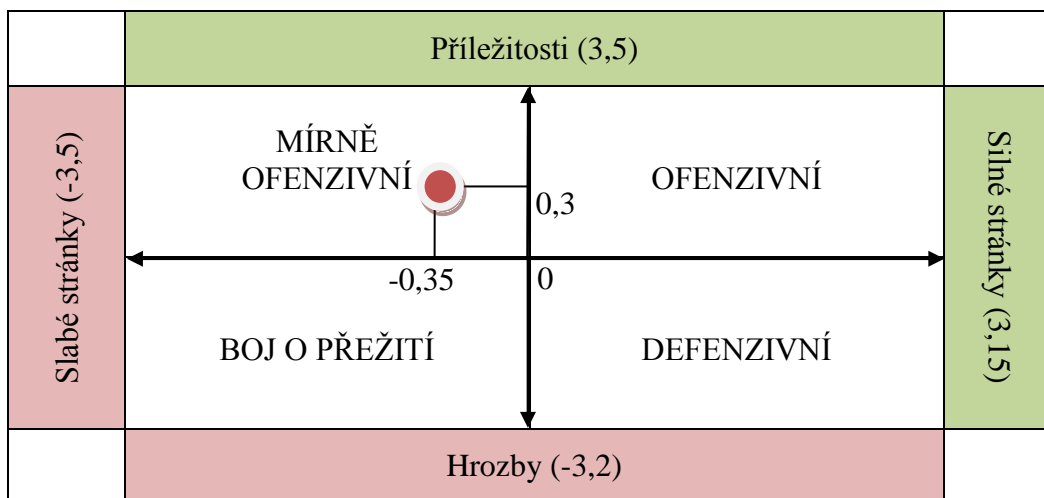
Silné stránky +	Váha	Vliv	Body	Slabé stránky -	Váha	Vliv	Body
Certifikovaný systém jakosti	0,3	4	1,2	Zastaralé výrobní stroje	0,35	- 4	- 1,2
Výroba na zakázku	0,2	3	0,6	Poruchovost ve výrobě	0,25	- 4	- 1
Krátké termíny dodávek	0,2	3	0,6	Řízení pohledávek a zásob	0,15	- 3	-0,45
Řízení obchodního týmu	0,15	3	0,45	Nedostatečný školicí proces	0,15	- 3	-0,45
Dostatečná kapacita	0,15	2	0,3	Nedostatečný marketing	0,1	- 4	- 0,4
Součet	1,0		3,15	Součet	1,0		- 3,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hodnocení externích faktorů: 0,3

Hodnocení interních faktorů: - 0,35

Tabulka 10: Doplnění do schéma SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z předchozích tabulek lze říci, že firma na trhu zaujímá pozici mírně ofenzivní, ve firmě sice převažují slabé stránky, avšak firma má na trhu také mnohé příležitosti. Měla by se proto zaměřit na maximalizaci příležitostí a díky nim eliminovat a překonávat své slabé stránky.

Závěr SWOT analýzy

Firma by se měla zaměřit na takové faktory, které oslabují její pozici na trhu. Ze slabých stránek je to zejména zastaralé výrobní zařízení a poruchovost ve výrobě, vysoká fluktuace zaměstnanců a jejich následné proškolení. Hrozbou, která firmu může ohrožovat a na kterou by se měla firma v budoucnu zaměřit, je zastaralá technologie a možnost posílení konkurence. Pro firmu by mohlo být výhodné, kdyby se zaměřila na dokončení vývoje spínaných zdrojů stejnosměrného a střídavého napětí s Elektrotechnickou fakultou v Plzni. Tímto by v budoucnu došlo k rozšíření výroby a k zajištění dalšího odbytu vlastních výrobků firmy.

2.5.2 Porterův model konkurenčních sil

Nově vstupující konkurenti

Firma působí v odvětví, kde jsou relativně vysoké bariéry vstupu a vstup nových podniků proto není příliš častý. Bariérou jsou vysoké počáteční investice na nákup haly, výrobního zařízení a zásob, které musí výrobce před započítím výrobního procesu pořídit. Výrobce těchto zařízení musí rovněž počítat s poměrně značnými náklady na materiálové vstupy s tím, že řada komponentů je vyráběna pouze monopolními

dodavateli a to směrem na západ od našich hranic. Je nutno počítat se značnými problémy při cenových jednáních o dodávkách těchto komponentů, kde hraje značné cenové rozdíly množství odebíraného materiálu a tradice v těchto dodávkách.

Překážkou pro vstup nových konkurentů do tohoto odvětví je také velký rozsah výroby pro uspokojení požadavků zákazníků. Zákazník může požadovat transformátory a zdroje síťového napětí v jednofázovém nebo třífázovém provedení, transformátory klasického nebo toroidního provedení a elektroindukční cívky různých typů. Transformátor není zboží, které by si zákazník kupoval v obchodě, distribuce se neuskutečňuje v prodejní síti a na pultech prodejen, ale výrobní firmy v tomto odvětví jsou vybrány výběrovým řízením zákazníky a vybraná firma dodá vyrobený produkt k další montáži. Většinou se v tomto odvětví vyskytují firmy, které mají trvalé odběratele s větším množstvím odebírané produkce.

Substituční produkty

V současnosti nehrozí, že by transformátory byly vytlačeny z trhu jinými substituty, protože náhrada za transformátor dosud neexistuje. Produkty mohou být nahrazeny pouze stejnými konkurenčními výrobky.

Vyjednávací síla kupujících

Protože transformátory nejsou diferencované a nemají téměř žádné přechodové náklady (jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující přecházející od jednoho dodavatele ke druhému), kupující tak má na výběr mezi velkým množstvím dodavatelů. Zákazník si na základě výběrového řízení vybírá nejvhodnějšího dodavatele, kde hlavními předpoklady pro výběr jsou zejména kvalita produktu, jeho provedení, použitý materiál, cena a obchodní a dodací podmínky. V tomto odvětví jsou stanovené standardy a normy, díky nimž nelze zhoršit kvalitu výrobku, proto není možné snížit ani vstupní náklady snížením kvality produktu. Firma má zaveden systém řízení kvality podle normy ISO 9001.

V následující tabulce jsou seřazeni nejsilnější zahraniční odběratelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o., jejich hlavní činnost a vyjednávací síla, označení 1 – velká vyjednávací síla, 2 – střední vyjednávací síla.

Tabulka 11: Zahraniční odběratelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Odběratel	Sídlo	Hlavní činnost	Vyjednávací síla
Gutre	Německo	Výroba elektroindukčních cívek	1
Karl Alfons Gass	Německo	Vývoj a výroba elektrických zařízení	1
Otis	Německo	Výroba výtahů a eskalátorů	1
Zollner	Maďarsko	Vývoj a výroba mechatronických systémů	1
Trens	Slovensko	Výroba obráběcích strojů	2
MK elektrotechnik	Německo	Výroba elektrických zařízení	2
Roller Fischer	Německo	Výrobce napájecích zdrojů	1
Otto Christ	Německo	Myčky aut	2

Zdroj: CZECHMONT spol. s r. o. - vlastní zpracování, 2016

Následující tabulka zobrazuje některé české odběratele.

Tabulka 12: Čeští odběratelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Odběratel	Sídlo	Hlavní činnost	Vyjednávací síla
Protronix	Chrudim	Vývoj a výroba řídicí elektroniky	1
Cimbria	Litomyšl	Výroba strojů a technologií pro zpracování osiva	2
Holek Production	Brno	Výroba žehlicí techniky a šicích strojů	2
Elpa Kupeček	Varnsdorf	Projekce a výroba v oblasti strojní, elektro a software	1
BV Brumovice výtahy s.r.o.	Brumovice	Výroba a montáž výtahů	1
Mezservis	Vsetín	Projekce a výroba zařízení pro regulaci různých zařízení	2
CNC Technology	Praha	Výroba CNC strojů	1

Zdroj: CZECHMONT spol. s r. o. - vlastní zpracování, 2016

Všichni tito zahraniční i čeští odběratelé s firmou spolupracují dlouhá léta. Jednou ročně se s každým z nich uzavírá smlouva na rámcově minimální objem odebírané produkce. Není příliš časté, aby zákazník měnil dodavatele, brzdil by tím výrobu a přišel by tak o své zákazníky. Každá nově zadaná zakázka u nového dodavatele trvá nějakou dobu, než se samotná výroba rozběhne.

Protože těmto odběratelům firma CZECHMONT, spol. s r. o. pravidelně dodává svoji produkci, mají tak poměrně vysokou vyjednávací sílu. Firma tyto zákazníky dokáže uspokojit zejména tím, že ve stejné kvalitě vyrobí stejný výrobek za lepší cenu než u jiného dodavatele. Je nutné si tyto stávající odběratele udržet a snažit se o jejich spokojenost, protože pro ně není obtížné změnit dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů

K výrobě produktů potřebuje firma CZECHMONT, spol. s r. o. poměrně velké množství materiálu, proto spolupracuje s mnoha dodavateli. Jejich vyjednávací síla je velmi vysoká, protože někteří dodavatelé mají jen několik skladů v Evropě. Do následující tabulky jsem opět zařadila jen některé dodavatele, jejich sídlo, dodávaný materiál a vyjednávací sílu, kterou jsem opět označila 1 – velká vyjednávací síla, 2 – střední vyjednávací síla.

Tabulka 13: Dodavatelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Dodavatel	Sídlo	Dodávaný materiál	Vyjednávací síla
Grau Elektronik	Německo	plechy	1
Waasner	Německo	plechy	2
Weiser	Německo	kostry	2
Rudolf Michael	Německo	kostry	1
Synflex	Rakousko	svorky	1
Adels	Německo	svorky	2
Seno	Česká republika	svorky	1
Artur Behrens	Německo	feritová jádra	1
Artzner	Německo	patky	2
Hauser	Česká republika	patky	1
Labara	Česká republika	bužírky	2
Sotila	Česká republika	šrouby	2
MEDI Kabel	Německo	kabely	2

Zdroj: CZECHMONT spol. s r. o. - vlastní zpracování, 2016

Dodavatelé plechů pro transformátory sídlí pouze v Německu, dle poptávky firmy CZECHMONT, spol. s r. o. v České republice jiný dodavatel není, oba dodávají plechy ve stejné kvalitě a za podobnou cenu, pouze firma Grau má většinou materiál ihned na skladě a je schopna ihned expedovat, proto je ve výhodě a má větší vyjednávací sílu než firma Waasner, u které se na dodávky musí čekat delší dobu. Dodavatelé koster pro

transformátory dodávají přibližně ve stejné kvalitě za stejnou cenu a oba dodržují i termíny dodávek, pouze firma Rudolf Michael má na výběr více druhů a je schopna vyrábět atypické kostry. Ze tří podniků, které firmě dodávají svorky, je největšími konkurenty německý Adels a český Seno, vyrábějí ve stejné kvalitě, ale firma Seno je levnější, proto má větší vyjednávací sílu. Firma Synflex vyrábí atypické svorky, které uspokojí lukrativní zákazníky a pro firmu je tak rovněž důležitým dodavatelem. Dodavatel feritových jader Artur Behrens je sice nespolehlivý, protože materiál není dodáván v potřebných termínech a ani kvalita není nejlepší, ale je to jediný dodavatel feritových jader, kterého firma CZECHMONT, spol. s r. o. zná, proto má vysokou vyjednávací sílu. Patky pro transformátory byly dlouhodobě odebírány od německého dodavatele Artzner, avšak česká firma Hauser sídlící ve stejném městě jako firma CZECHMONT, spol. s r. o. z velké části nahradila německého dodavatele zejména proto, že konkuruje lepší cenou a kratšími dodávkami. Většina těchto dodavatelů je spjata s odvětvím, ve kterém se pohybuje i firma CZECHMONT, spol. s r. o., ale dodavatelé bužírek, šroubů a kabelů dodávají i do jiných odvětví.

Dodavatelé s označením vyjednávací síly 1 mají nejvyšší vyjednávací sílu, nelze je nahradit nebo jsou obtížně nahraditelní. Dodavatelé označení vyjednávací silou 2 jsou lehce nahraditelní. Další dodavatelé, které jsem do tabulky neuvedla, mají nízkou vyjednávací sílu a lze je nahradit téměř bez problému.

Rivalita mezi současnými konkurenty

Firma CZECHMONT, spol. s r. o. nemá příliš prostoru k manipulaci s výslednou cenou produktů. Jak jsem již psala výše, kvalita materiálu se řídí předpisy a standardy, proto není možné snížit cenu snížením kvality materiálu. Prodejní cena lze snížit pouze snížením marže. Cena produktu musí být porovnána s konkurencí, a protože některé větší firmy v odvětví nakupují materiál ve velkém množství, zlevní se jim cena za dopravu a vzrostou množstevní slevy, není možnost ke konkurenceschopnosti s těmito velkými podniky, je logické, že tyto podniky dokážou vyrábět levněji. Proto se musí firma snažit konkurovat kvalitou a službami, které nabízí. A to se firmě daří, nabízí svým zákazníkům kvalitní produkty, je spolehlivá, snaží se o co nejkratší dodací doby, udržuje si dobré jméno a stále zákazníky a snaží se získávat i nové.

Následující tabulka zobrazuje některé konkurenty firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Tabulka 14: Někteří čeští konkurenti firmy CZECHMONT, spol. s r. o.

Společnost	Sídlo	Hlavní činnost
Murrelektronik	Stod	Výroba transformátorů
NT Magnetics	Plzeň-Křimice	Výroba transformátorů a toroidních komponentů
ELEKTROKOV	Znojmo	Výroba transformátorů, tlumivek a vinutých dílů
SVED	Liberec	Elektroinstalace, výroba rozvaděčů, transformátorů a cívek
SAB-Trafo	Nové Město nad Metují	Výroba transformátorů

Zdroj: CZECHMONT spol. s r. o. - vlastní zpracování, 2016

2.6 Projektový plán

Před započítím projektu by si firma měla časově rozložit všechny důležité kroky a činnosti, které je nutno podniknout v souvislosti s realizací obchodního plánu, určit milníky, kterých chce dosáhnout a termíny jejich dosažení. Zároveň by firma měla jednotlivé činnosti zajistit potřebnými zdroji. K tomu může firmě pomoci správně sestavený logický rámec projektu a harmonogram činností.

2.6.1 Logický rámec projektu

Definovala jsem projekt pomocí logického rámce projektu. Nejprve jsem si zvolila jednotlivé postupné cíle ve formě dílčích výstupů a jednotlivé projektové aktivity. Záměrem je tedy vstoupit na švýcarský trh s toroidním transformátorem, který firma CZECHMONT, spol. s r. o. vyrábí a zároveň na tomto trhu zajistit alespoň 5% zisku, cílem je do 14. 10. 2016 schopnost zrealizovat dodávku produktu na švýcarský trh. Pro dosažení tohoto cíle je nutné vypracovat marketingový plán, zvolit si vhodný způsob financování, zajistit dodavatele materiálu a odběratele, kteří mají o produkt zájem, zajistit funkčnost strojů, zavést třísměnný provoz, vybrat vhodné prodejce s dostatečnými zkušenostmi, zajistit dopravu produktů k odběrateli a ošetřit případná rizika projektu. Jednotlivé aktivity, ověřitelné ukazatele, zdroje informací a předpoklady jsou popsány v následující tabulce logického rámce projektu.

Tabulka 15: Logický rámec projektu

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
Záměr	1. Vstup na švýcarský trh s toroidním transformátorem 2. Zajistit na švýcarském trhu alespoň 5% zisku	Realizace alespoň 20 zahraničních zakázek do 31. 12. 2017	Stav fakturace za rok 2017	
Cíl	Do 31.12.2016 je firma schopna realizovat dodávku transformátoru na švýcarský trh	1. Firma je schopna obchodovat se zahraničím 2. Firma má produkt pro zahraničí	Uzavřená smlouva se švýcarskými odběrateli	- Výhodný kurz eura - Zájem o produkt - Nedojde k významnému technologickému pokroku
Výstupy	1. Marketingový plán 2. Financování projektu 3. Obchodní partneři 4. Funkční stroje 5. Zavedení třísměnného provozu 6. Zkušební prodejci 7. Doprava produktů k odběrateli 8. Ošetření rizik	1.1 Vhodně stanovená marketingová strategie 2.1 Zisky minulých let 3.1 Dodávka materiálu 3.2 Poptávka po produktu 4.1 Zajištění bezproblémové výroby 5.1 5 nových pracovníků 6.1 Jazykové schopnosti 6.2 Praktické zkušenosti 7.1 Zkušený řidič, dodávkový vůz 8.1 Opatření proti případným rizikům	1.1 Zvýšení prodeje produktů 2.1 Rozvaha 3.1 Dodací list 3.2 Přijatá objednávka 4.1 Záznam z provozu 5.1 Pracovní smlouvy s dělníky 6.1 Jazykový certifikát 6.2 Životopis 7.1 Řidičský a technický průkaz 8.1 Pojištění	- Zvolený trh je dostupný - Nebude docházet k poruchovosti výrobních linek - Firma si udrží klíčové pracovníky - Firma nepřijde o významného dodavatele
Aktivity	1.1 Analýza trhu 1.2 Marketingový mix 1.3 SWOT analýza, Porterův model 2.1 Plán nákladů a výnosů 2.2 Plán peněžních toků 3.1 Zajištění dodavatelů materiálu 3.2 Zajištění odběratelů produktu 4.1 Kontrola a údržba výrobních strojů 5.1 Najmutí nových zaměstnanců 6.1 Výběr vhodných prodejců 7.1 Zajištění dodávkového vozu a řidiče 8.1 Plán řízení rizik	Zdroje: 1.1 25 čld 1.2 20 čld 1.3 20 čld 2.1 25 čld 2.2 25 čld 3.1 15 čld 3.2 20 čld 4.1 10 čld 5.1 30 čld 6.1 10 čld 7.1 15 čld 8.1 20 čld	Časový rámec aktivit: 1.1 5 týdnů 1.2 4 týdny 1.3 4 týdny 2.1 5 týdnů 2.2 5 týdnů 3.1 3 týdny 3.2 4 týdny 4.1 2 týdny 5.1 6 týdnů 6.1 2 týdny 7.1 3 týdny 8.1 4 týdny	- Dodavatelé dodají materiál včas a v potřebné kvalitě - Jsou zajištěni vhodní pracovníci ve výrobě, údržbáři strojů
				Předběžné podmínky: - Projekt schválen vedením - Firma má dostatek financí

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2.6.2 Ganttův diagram

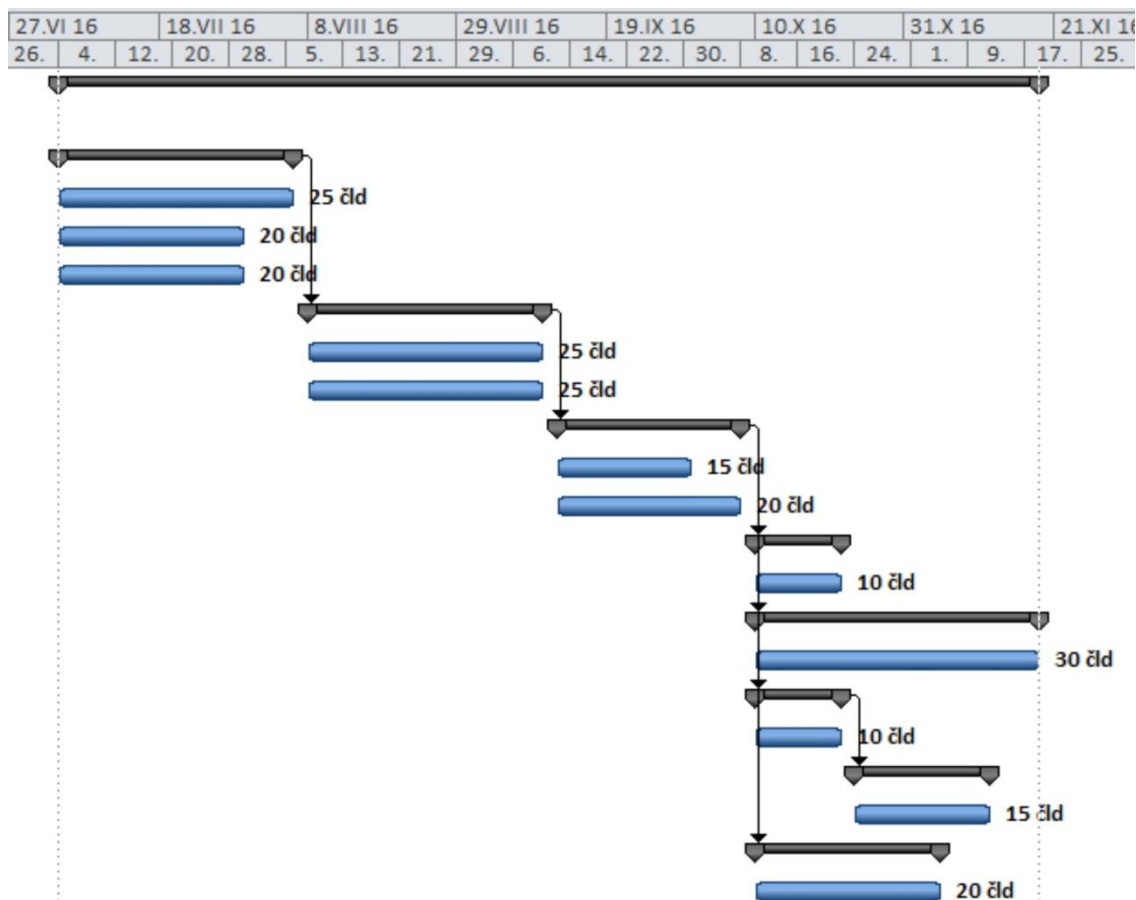
Po vytvoření logického rámce jsem pomocí MS Project vytvořila předběžný časový harmonogram projektu, tzv. Ganttův diagram. Seřadila jsem, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují, tzn. určila jsem předchůdce každého úkolu a nastavila jsem jeho dobu trvání. Zahájení projektu jsem naplánovala na 4. 7. 2016 a předpokládaný datum ukončení vychází na 18. 11. 2016. Znamená to, že nejpozději začátkem roku 2017 by firma mohla realizovat první zakázku na švýcarský trh.

Obrázek 3: Doba trvání jednotlivých aktivit

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předch	Názvy zdrojů
1	Vstup na švýcarský trh s toroidním transformátorem	100 dny	4.7. 16	18.11. 16		
2	Marketingový plán	25 dny	4.7. 16	5.8. 16		
3	Analýza trhu	5 týdny	4.7. 16	5.8. 16		25 čld
4	Marketingový mix	4 týdny	4.7. 16	29.7. 16		20 čld
5	SWOT analýza, Porterův model	4 týdny	4.7. 16	29.7. 16		20 čld
6	Financování projektu	25 dny	8.8. 16	9.9. 16	2	
7	Plán nákladů a výnosů	5 týdny	8.8. 16	9.9. 16		25 čld
8	Plán peněžních toků	5 týdny	8.8. 16	9.9. 16		25 čld
9	Obchodní partneři	20 dny	12.9. 16	7.10. 16	6	
10	Zajištění dodavatelů materiálu	3 týdny	12.9. 16	30.9. 16		15 čld
11	Zajištění odběratelů produktu	4 týdny	12.9. 16	7.10. 16		20 čld
12	Funkční stroje	10 dny	10.10. 16	21.10. 16	9	
13	Kontrola a údržba výrobních strojů	2 týdny	10.10. 16	21.10. 16		10 čld
14	Zavedení třisměnného provozu	30 dny	10.10. 16	18.11. 16	9	
15	Najmutí nových zaměstanců	6 týdny	10.10. 16	18.11. 16		30 čld
16	Zkušební prodejci	10 dny	10.10. 16	21.10. 16	9	
17	Výběr vhodných prodejců	2 týdny	10.10. 16	21.10. 16		10 čld
18	Doprava produktů k odběrateli	15 dny	24.10. 16	11.11. 16	16	
19	Zajištění dodávkového vozu a řidiče	3 týdny	24.10. 16	11.11. 16		15 čld
20	Ošetření rizik	20 dny	10.10. 16	4.11. 16	9	
21	Plán řízení rizik	4 týdny	10.10. 16	4.11. 16		20 čld

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek 4: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2.7 Analýza rizik

Dalším důležitým krokem je ošetření případných rizik.

Rizika, která mohou v průběhu projektu nastat a která by firma měla řádně ošetřit, jsou následující:

- R1 - Nespolehliví dodavatelé nedodají materiál včas a v potřebné kvalitě,
- R2 - Nevhodný výběr pracovníků ve výrobě a údržbářů strojů,
- R3 - Vysoká poruchovost výrobních linek,
- R4 - Odchod klíčových pracovníků,
- R5 - Ztráta významného dodavatele,
- R6 - Nejistota kurzu eura vůči koruně,

R7 - O produkt není zájem,

R8 - Dojde k významnému technologickému pokroku.

Tabulka 16: Mapa rizik

<i>Pravděpodobnost</i>	Velmi vysoká					
	Vysoká			R3		
	Střední			R4, R6		
	Nízká		R5	R1, R2	R7	
	Velmi nízká			R8		
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

Dopad

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro identifikaci a následné ošetření rizik jsem zvolila metodu RIPRAN, která je zaměřena zejména na zpracování analýzy rizika projektu, která se provádí před jeho vlastní implementací. Tato metoda identifikuje případná nebezpečí projektu, kvantifikuje rizika a pomáhá určit možné odezvy na rizika.

V následující tabulce jsou hodnoty nepříznivých dopadů na projekt, které jsou použity v tabulce 17 a určují hodnotu rizika.

Tabulka 17: Hodnoty nepříznivých dopadů na projekt

Velký nepříznivý dopad na projekt - VD	<ul style="list-style-type: none"> • Ohrožení cíle projektu nebo koncového termínu projektu • Překročení celkového rozpočtu projektu • Škoda více než 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt - SD	<ul style="list-style-type: none"> • Škoda 0,51 – 19,5% z hodnoty projektu • Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt - MD	<ul style="list-style-type: none"> • Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu • Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Zdroj: RIPRAN Metoda pro analýzu rizik, 2016 – vlastní zpracování, 2016

Tabulka 18: Identifikace rizik dle metody RIPRAN

Pořadové číslo	Riziko	Popis	Dopad na projekt	Hodnota rizika
R1	Pozdní dodávka materiálu, špatná kvalita	Zpoždění výroby	Nespokojenost a možnost ztráty zákazníka	SD
R2	Najmutí nevhodných pracovníků ve výrobě a seřizovačů strojů	Výroba zmetků	Prodloužení dodací doby, nespokojení zákazníci	SD
R3	Vysoká poruchovost výrobních strojů	Zpoždění výroby	Časté a nákladné opravy strojů	VD
R4	Odchod klíčových pracovníků	Hledání nových pracovníků	Nedostatek pracovníků ve výrobě, zpoždění výroby	SD
R5	Ztráta významného dodavatele	Neuskutečnění dodávky materiálu, hledání nového dodavatele	Prodloužení dodací doby, nespokojení zákazníci	MD
R6	Kurzové riziko (nejistota kurzu eura vůči koruně)	Platba za fakturu v jiný den než v den podpisu smlouvy – posílení koruny	Při převodu přijaté platby nižší kurz eura – menší zisk než firma očekávala	SD
R7	O produkt není zájem	Nedostatek zákazníků	Nevýhodná investice do realizace projektu	VD
R8	Významný technologický pokrok	Vývoj nové technologie, firemní technologie se stane zastaralou	Konkurence bude používat novou levnější technologii, zajímavější pro zákazníky	SD

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro snížení dopadu rizik na projekt jsem použila následující tabulku, ve které jsou sestavena opatření, které mohou rizika snížit na akceptovatelnou úroveň.

Tabulka 19: Ošetření rizik

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření
1.	Ověření dodavatele na základě referencí, jejich certifikací
2.	Prověření pracovníků na základě životopisu – praxe, certifikace
3.	Koupě nových strojů
4.	Smlouva s pracovníky min. na 1 rok
5.	Zajistit více dodavatelů jednotlivých materiálů
6.	Zajistit se některým ze zajišťovacích instrumentů
7.	Důkladný marketingový výzkum před realizací projektu
8.	Inovace technologií, vyhovět přáním zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků zpracovat obchodní plán pro firmu CZECHMONT, spol. s r. o., která se pohybuje v odvětví výroby transformátorů a zdrojů síťového napětí. Podnikatelským záměrem firmy, kterým jsem se zabývala v této práci, je vstup na švýcarský trh s toroidním transformátorem. V první části práce jsou popsány podstatné náležitosti obchodních plánů, jejich struktura, možnosti financování podnikatelských záměrů a charakteristika zahraničního obchodu. V druhé části práce je vypracován konkrétní obchodní plán firmy CZECHMONT, spol. s r. o. Nejprve byla tato firma a zároveň i její produkt, se kterým vstupuje na švýcarský trh, představen. Byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém firma působí a byl definován projekt ve formě logického rámce a Ganttova diagramu. V poslední části jsem se zabývala analýzou případných rizik.

V rámci praktické části bylo mým cílem odpovědět na otázky, kde se firma nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem se tam chce dostat. Na základě zpracovaného obchodního plánu nyní mohu na tyto otázky odpovědět.

Na otázku, kde se firma nachází, jsem odpověděla vypracovanou SWOT analýzou. Firma zaujímá na trhu mírně ofenzivní pozici, což znamená, že ve firmě sice převažují slabé stránky, ale firma má mnohé příležitosti, kterých by mohla využít a zároveň jimi eliminovat své slabé stránky. Mezi tyto faktory, které oslabují její pozici na trhu, patří zejména zastaralé výrobní zařízení a jejich vysoká poruchovost.

O tom, kam se firma chce dostat, hovoří kapitola výběru cílového trhu. Jak jsem se již zmínila, firma plánuje vstoupit na švýcarský trh s jedním ze svých produktů, kterým je toroidní transformátor. Firma má základní předpoklady pro vstup na tento trh, avšak nesmí zapomínat na rizika, která jsou s realizací záměru spojena.

Na švýcarský trh se firma dostane prostřednictvím svého obchodního partnera, se kterým již spolupracuje a kterému pravidelně dodává svoji produkci. Ze všech identifikovaných rizik, která mohou projekt ovlivnit, by se firma měla zaměřit zejména na již zmíněné zastaralé výrobní stroje. Firma by proto měla do budoucna přemýšlet o modernizace svého strojového parku.

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	14
Tabulka 2: Základ tabulky logického rámce.....	15
Tabulka 3: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika	17
Tabulka 4: Kusovník - Toroidní transformátor 100VA.....	29
Tabulka 5: Výrobní proces – Toroidní transformátor 100VA	29
Tabulka 6: Přímý materiál - Toroidní transformátor 100VA	30
Tabulka 7: Mzdové a režijní náklady - Toroidní transformátor 100VA.....	31
Tabulka 8: Výběr příležitostí a hrozeb firmy CZECHMONT, spol. s r. o.	36
Tabulka 9: Výběr silných a slabých stránek firmy CZECHMONT, spol. s r. o.	36
Tabulka 10: Doplnění do schéma SWOT analýzy.....	37
Tabulka 11: Zahraniční odběratelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.	39
Tabulka 12: Čeští odběratelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.	39
Tabulka 13: Dodavatelé firmy CZECHMONT, spol. s r. o.....	40
Tabulka 14: Někteří čeští konkurenti firmy CZECHMONT, spol. s r. o.	42
Tabulka 15: Logický rámec projektu.....	43
Tabulka 16: Mapa rizik.....	46
Tabulka 17: Hodnoty nepříznivých dopadů na projekt	46
Tabulka 18: Identifikace rizik dle metody RIPRAN	47
Tabulka 19: Ošetření rizik	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera	13
Obrázek 2: Toroidní transformátor	27
Obrázek 3: Doba trvání jednotlivých aktivit.....	44
Obrázek 4: Ganttův diagram.....	45

Seznam použitých zkratk

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	Koruna česká
kol.	Kolektiv
max.	Maximálně
např.	Například
Sb.	Sbírka
spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
tj.	To je
tzv.	Tak zvaně

Seznam použité literatury

Odborné publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DUNCAN, William R. (ed.) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: PMI, PA, UpperDarby, 1996. ISBN 1-880410-12-5.

JIRGES, Tibor, PLCHOVÁ, Božena. *Zahraniční obchod a národní hospodářství České republiky*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1993. ISBN 80-7079-867-X.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

PIPEK, Josef. *Mezinárodní obchod*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1994. ISBN 80-7079-472-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

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

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

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

BusinessInfo [online] 2016 Švýcarsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/svycarsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-17956.html>

CZECHINVEST [online] 2015 Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.cvca.cz/files/jak-psat-podnikatelsky-plan.pdf>

Kooperativa [online] 2016 Pojištění odpovědnosti pro podnikatele [online] 2016. Dostupné z: <http://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-prumysl/pojisteni-odpovednosti>

LACKO, Branislav. Stručný popis metody RIPRAN. *RIPRAN Metoda pro analýzu projektových rizik* [online] 2016-04-10 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://ripran.cz/popis.html>

RACHŮNEK, Antonín. Toroidní transformátory. *Internetový portál elektrotechnika* [online] 2010-03-23 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://coptel.coptkm.cz/?action=2&doc=4101&docGroup=157&cmd=0&instance=1>

Seznam příloh

Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha B: Pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou vadou výrobku

Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008



CERTIFICATE
No. 42007041



This is to certify the Quality Management System of

CZECHMONT, spol. s r.o.
Jiráskova 651
330 27 Vejprnice, okres Plzeň-sever

has been assessed and found to be in compliance with the Standard

ISO 9001:2008

applicable to

**Production of transformers, coils inductors,
network resources.**

The certificate has been issued under No. **42007041** for the registration period from 1st May 2014 to 30th April 2017.

Approved by  Printed by 



validity code: **AC209259-C4E**
Check validity of the certificate using this code on www.ll-c.info



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. | Pobežňní 620/3, 186 00 Praha 8

www.ll-c.net

Zdroj: Interní materiály firmy CZECHMONT, spol. s r. o., 2016

Příloha B: Pojištění odpovědnosti za újmu způsobenou vadou výrobku



CERTIFICATE OF INSURANCE

Policyholder / Insured: **CZECHMONT, spol. s.r.o.**
Vejpřnice, Jiráskova 651, PSČ 330 27, Czech Republic
Identification Number: 453 56 521

Insurer: **Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group**
Praha 8, Pobřežní 665/21, PSČ 186 00, Czech Republic
Identification Number: 471 16 617

Policy Number: **7720740980**

Scope of Cover: General Third Party Liability Insurance and Product Liability Insurance

Limit of Indemnity: CZK 5.000.000,- for General Third Party Liability Insurance and Product Liability Insurance

Deductible: CZK 10.000,-

Insurance Period: 19.04.2014 – 18.04.2015

Territorial Validity: Europe

Insurance shall be governed by: VPP P – 100/09, ZPP P - 600/05, DPP P 520/05.

This certificate of Insurance neither alternatively nor negatively amends, extends, nor alters the coverage afforded by the current policy.

In Nýřany on 21.03.2014


Ivana Maláková
251 20
Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

Abstrakt

HABLOVÁ, Barbora. *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Plzeň, 2016. 55 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: obchodní plán, podnikatelský záměr, zahraniční obchod, logický rámec projektu, Ganttův diagram, analýza rizik

Předložená bakalářská práce se zabývá zpracováním obchodního plánu pro podnik CZECHMONT, spol. s r. o. působící v odvětví výroby transformátorů a zdrojů síťového napětí. Obchodní plán firmy je zaměřen na vstup na švýcarský trh a slouží jako interní dokument firmy. V práci je oddělena teoretická část od praktické. V první teoretické části je popsána zejména struktura a možnosti financování obchodních plánů a základní seznámení se zahraničním obchodem. V druhé části je sestaven konkrétní obchodní plán s charakteristikou podniku, popisem podnikatelské příležitosti, definicí produktu, marketingovou a finanční analýzou, projektovým plánem obsahující logický rámec projektu a Ganttův diagram a v poslední části obchodního plánu je analýza případných rizik spojených s realizací záměru.

Abstract

HABLOVÁ, Barbora. *Business plan of the company utilizing foreign trade*. Plzeň, 2016. 55 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: business plan, foreign trade, logical frame approach, Gantt chart, risk analysis

This bachelor thesis is devoted to the elaboration of a business plan for the company CZECHMONT, s. r. o. engaged in the manufacturing of transformers and main voltage sources. The business plan of the company is focused on entering the Swiss market and serves as an internal document of the company. In this thesis there are two separate parts; theoretical and practical. In the theoretical part there is a description of the structure and financing methods of business plans as well as basic understanding of foreign trade. In the second part there is a business plan with the characteristics of the company, description of the business opportunities, definition of the product, marketing and the financial analysis, project plan containing the logical frame approach as well as Gantt chart. In the final part of practical part there is an analysis of potential risks.