

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu

Business plan of the company utilizing foreign trade

Martina Kolářová

Plzeň, 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Martina KOLÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0225P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu**
Zadávací 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. Teoretický úvod do tvorby Obchodního plánu.
2. Charakterizujte společnost.
3. Zpracujte situační analýzu prostředí, ve kterém firma působí.
4. SWOT analýza společnosti.
5. Definice projektu na zavedení nového obchodního produktu na trh.
6. Závěr a zhodnocení.

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: 21. října 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

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

Ráda bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Svobodovi za vstřícný přístup, příznivé připomínky a poskytnuté kladné rady při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Tomášovi Zrostlíkovi ze společnosti Wikov Gear s.r.o. za poskytnuté materiály, konzultace a veškerou pomoc důležitou pro tvorbu této práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Teoretická část..... | 8 |
| 1.1 Definice plánování | 8 |
| 1.2 Podnikatelský záměr | 9 |
| 1.2.1 Náplň podnikatelského záměru | 9 |
| 1.3 Podnikatelský plán | 11 |
| 1.3.1 Účel podnikatelského plánu | 11 |
| 1.4 Obsah a struktura podnikatelského plánu..... | 12 |
| 1.4.1 Titulní strana | 13 |
| 1.4.2 Exekutivní souhrn | 13 |
| 1.4.3 Analýza trhu..... | 13 |
| 1.4.4 Popis podniku..... | 16 |
| 1.4.5 Výrobní plán..... | 18 |
| 1.4.6 Marketingový plán | 18 |
| 1.4.7 Organizační plán | 20 |
| 1.4.8 Hodnocení rizik..... | 20 |
| 1.4.9 Finanční plán..... | 21 |
| 1.4.10 Přílohy (podpůrná dokumentace)..... | 22 |
| 1.5 Zahraniční obchod..... | 22 |
| 1.5.1 Funkce zahraničního obchodu..... | 22 |
| 1.5.2 Vývojové fáze zahraničního obchodu | 22 |
| 1.5.3 Význam zahraničního obchodu..... | 23 |
| 1.5.4 Vývoj a struktura zahraničního obchodu | 23 |
| 1.6 Tvorba obchodního plánu a jeho realizace formou projektu..... | 24 |
| 2 Praktická část..... | 27 |
| 2.1 Titulní list..... | 27 |
| 2.2 Charakteristika společnosti | 28 |
| 2.3 Popis produktu a popis cílového trhu..... | 29 |
| 2.3.1 Technické vlastnosti SD..... | 30 |
| 2.3.2 Výhody převodovky Side Drive..... | 31 |
| 2.3.3 Cílový trh | 31 |
| 2.4 Prodejní cena převodovky..... | 31 |
| 2.5 Situační analýza prostředí, ve kterém firma působí | 33 |
| 2.5.1 SWOT analýza | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.2 | Porterův model pěti konkurenčních sil..... | 36 |
| 2.6 | Projektový plán | 41 |
| 2.6.1 | Logický rámec projektu | 41 |
| 2.6.2 | Síťový graf | 43 |
| 2.7 | Analýza rizik | 45 |
| | Závěr | 50 |
| | Seznam tabulek | 52 |
| | Seznam Obrázků | 53 |
| | Seznam použitých zkratk | 54 |
| | Seznam použité literatury | 55 |
| | Seznam elektronických zdrojů..... | 57 |
| | Abstrakt..... | 58 |
| | Abstract..... | 59 |

Úvod

Plánovací proces je velmi důležitý pro podnikatele, kteří se rozhodnou sestavit obchodní plán. Plánování se provádí ve všech krocích podnikání. Je to důležité abychom věděli, kde se momentálně nacházíme, jakou máme pozici na trhu, dále kam směřujeme, jaký máme cíle a jakou cestu zvolíme k dosažení zvolených cílů. Sestavení obchodního plánu má pádný důvod. Za prvé, většina podnikatelů své nápady nosí v hlavě a právě proto, aby mohli své nápady realizovat, musí podnikatel sestavit obchodní plán. Za druhé obchodní plán mu poslouží ke kontrole, zda má dostatek finančních prostředků a zda je projekt reálný. Obchodní plán také ukáže různé omyly a nedostatky podnikatelského záměru, které lze opravit nebo zajistit včas. Pokud se podnikatel rozhodne financovat realizaci svého projektu cizím kapitálem, tak obchodním plánem se snaží přesvědčit investora o nadějnosti a výhodnosti projektu. Případní investoři se na základě sestaveného obchodního plánu rozhodují o investici do daného projektu. Proto správně sestavený obchodní plán může přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti této investice a umožňuje projekt realizovat.

V této bakalářské práci se zaměřím na sestavení takového obchodního plánu. Obchodní plán bude vytvořen pro firmu Wikov Gear s.r.o., která vyrábí převodovky a ozubená kola pro široké spektrum odvětví. Já se zaměřím na převodovku Side Drive, která se využívá v cementářském průmyslu. S tímto produktem se pokusím expandovat na zahraniční trh.

V teoretické části práce popíši plánovací proces, definici podnikatelského záměru a podnikatelský plán. Stručně popíši části obchodního plánu, charakterizují účel podnikatelského plánu, obsah a strukturu. Strukturu obchodního plánu popíši detailně a rozepíši jednotlivé stupně struktury. Další částí teorie je popis zahraničního obchodu, kde se zaměřím na jeho funkce, strukturu, fáze a význam. V praktické části vytvořím obchodní plán pro společnost, která se rozhodla proniknout na asijský trh. Nejprve tuto firmu charakterizují a popíši produkty, které vyrábí. Poté se budu zabývat analýzami, abychom prozkoumali jejich vnější a vnitřní prostředí. Pro analýzu prostředí použiju SWOT analýzu a Porterův model. Následně nadefinuji projekt pomocí logické rámcové matice, vytvořím síťový graf a vytvořím plán rizik a jejich ošetření.

1 Teoretická část

1.1 Definice plánování

Plánovací proces dle Režňákové, Korába a Peterky 2007 se dělí do tří stupňů:

- kde jsme,
- kam chceme jít,
- jak se tam dostaneme.

„Plánování je tedy, komplexní, systematické, v konečných důsledcích však jednoduché“
(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Nyní rozeberu a stručně popíši jednotlivé stupně plánovacího procesu.

1. Porozumění, kde jsme

Jedná se o porozumění konkurenční výhody, tedy o porozumění ohledně vašeho výrobku nebo služby, jak se jeví u vašich zákazníků a porovnání produktů s konkurencí. Také porozumění jací jsou vaši zákazníci, identifikace tržního segmentu a zda jsou zákazníci s vašimi produkty spokojeni. Dále pochopení slabých a silných stránek firmy, příležitostí a hrozeb, které se nachází na trhu. Jaké změny mohou nastat na trhu, zda je trh rostoucí.

2. Rozhodnutí, kam chceme jít

Jde o rozhodnutí, jaké budou vaše osobní cíle a jaké budou vaše firemní cíle. Jak povedeme podnik k jeho růstu. Sestavte analýzu, která bude mít specifická měřítka a ta vám ukáže, zda bude cílů dosaženo či nikoliv.

3. Plánování, jak se tam dostaneme

Plánování tvorby strategií, které vás dovedou k dosažení cílů, tvorba marketingového plánu, což znamená rozpracování jednotlivých částí marketingového mixu, v poslední řadě vytvořit finanční rozpočet, aby bylo vidět jaké, a kolik budete potřebovat finančních zdrojů. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

1.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr má dva účely, vnitřní dokument je základem vlastního řízení podniku a druhým účelem je externí uplatnění pokud firma chce financovat realizaci projektu cizím kapitálem. V tomto případě musí poskytovatele kapitálu přesvědčit o nadějnosti a výhodnosti projektu, na který se kapitál poskytuje. Poskytovatelem může být například banka, která velmi přísně zvažuje a hodnotí podnikatelův projekt i firmu. (Fotr, Souček, 2005)

1.2.1 Náplň podnikatelského záměru

Správně sestavený podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

Realizační resumé

- název, adresu firmy, telefonní číslo a kontaktní osobu,
- popis produktu nebo služby,
- charakteristika trhu, kde se firma chce uplatnit a distribuční cesty, kterých hodlá využít,
- dlouhodobé zaměření firmy, jejich cíle a cest k dosažení,
- kvalita důležitých pracovníků a manažerské zkušenosti,
- finanční analýzy, velikost kapitálu a jeho účel použití pro poskytovatele kapitálu.

Charakteristika podniku a jejich cíle

V této části se uvádí minulost, přítomnost i budoucnost firmy z hlediska strategií a podnikatelských cílů.

- Minulost podniku od činnosti založení, jaké jsou dosažené úspěchy a výsledky, finanční situace firmy až po způsob financování po celou dobu vývoje podniku,
- Charakteristika produktů, doba jejich životnosti, specifikace současné fáze ve vývoji produktu, kdo bude jejich uživatelem a jaké výhody bude mít, zjištění konkurenční pozice a její porovnání, způsoby ochrany produktů či služeb (například vlastnictví patentů), distribuce a marketing,
- Cíle, jak strategické cíle, kterých firma chce dosáhnout, tak i specifické cíle jednotlivých oblastí podniku, dále inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, ochrana životního prostředí, rozvoj, sociální oblast apod.

Sledované cíle by měly být dostatečně motivující, reálné a specifické, doporučuje se cíle kvantifikovat.

Organizace řízení a manažerský tým

Tahle část podnikatelského záměru obsahuje organizační schéma s vymezenými pravomocemi a odpovědností, vybrané klíčové pracovníky dle rolí, zkušeností, výsledků, přínosů a věku, odměňování pracovníků, stanovení klíčových řídicích pozic, základní přístup k řízení firmy (informační systém řízení a budoucí vývoj), vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů.

Závěr technicko-ekonomické studie projektu a přehled výsledků

- Náplň projektu tvoří výrobní program,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikost výrobní jednotky, technologie a výrobní zařízení,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly,
- analýzy finančně-ekonomické a finanční záměry,
- analýzy rizika projektu

Shrnutí, závěry a přílohy

Obsahem této části podnikatelského záměru je uvést jedinečné rysy firmy, požadavky na kapitálové zajištění projektu, procentní podíl z vlastnictví podniku, strategické zaměření projektu, tak aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů podniku, odůvodnit očekávaný úspěch projektu a přínos manažerského týmu. Důležité je také sestavení časového plánu realizace, protože poskytovatel kapitálu musí mít informace o době výstavby, zahájení podnikatelské činnosti i termínech, kdy přesně budou potřeba finanční prostředky. Do příloh se přikládají výpisy z obchodního rejstříku, životopisy, výkresy výrobku, výkazy zisků a ztrát, rozvahu, peněžní toky, výsledky analýz, výsledky průzkumu trhu aj. (Fotr, Souček, 2005)

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatel zpracuje písemný dokument, kde se popisují důležité vnější i vnitřní faktory, které souvisejí se zahájením podnikatelské činnosti nebo s působením existující firmy. Dokument obsahuje poslání firmy, krátkodobé a dlouhodobé cíle a strategie k dosažení cílů. Záměr podnikatele určuje právě tento podnikatelský plán. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Podnikatel většinou své nápady nosí v hlavě, nechce je nikde zveřejňovat nebo někoho s nimi seznamovat v písemné podobě. Ovšem pro realizaci nápadu je nutné sestavit podnikatelský plán, aby si ověřil, zda bude mít dost finančních prostředků, reálnost projektu nebo jeho životaschopnost. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.3.1 Účel podnikatelského plánu

Interní účel podnikatelského plánu slouží jako základ rozhodovacího procesu, je nástrojem plánování a kontroly atd., když podnikatel firmu zakládá, nebo když firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky. Výraznou změnou může být velká investice, sloučení s jinými podniky či naopak rozdělení firmy na několik částí. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Abychom mohli realizovat náročnější investiční program, nebo se ucházet o některou z podnikatelských podpor musíme na základě podnikatelského plánu nechat provést analýzu externími subjekty. Jedná se o přesvědčení poskytovatele neboli investora o výhodnosti a nadějnosti projektu. (Veber, Srpová a kol., 2005)

Pro zpracování je nutné znát obecně platné zásady, jejich účelem je ukázat investorovi směr, zapůsobit na něj, protože nebudeme sami, kdo bude chtít na externí subjekt zapůsobit. Proto musí mít podnikatelský plán tyto zásady:

- srozumitelnost,
- logičnost,
- stručnost,
- pravdivost a reálnost,
- respektovat rizika. (Veber, Srpová a kol., 2005)

1.4 Obsah a strukturapodnikatelského plánu

Bez ohledu na druh podnikání, skupinu uživatelů, interní nebo externí účel by měl obsah podnikatelského plánu zahrnovat jisté hlavní body, některým poskytovatelům stačí jen vystihující stručné prezentace. Struktura podnikatelského plánu závisí na tom, pro koho je plán sestaven. Každý investor má jiné požadavky.

Zde můžete vidět strukturu podnikatelského plánu, kterou bude sestavovat spíše už zavedený podnik, protože začínající podnikatel nemá tolik informací. Struktura bere ohled na budoucí poskytovatele kapitálu či investory. (Podnikatelský plán, online, 2006)

Obsah

Titulní strana

Celkové shrnutí

Charakteristika firmy a jejích cílů

Definice produktu

Definice trhu

Marketingová a prodejní strategie

Technicko-technologická charakteristika

Finanční část

Informace o řízení podniku

Vztah k životnímu prostředí

Hodnocení rizik

Poradenská a technická pomoc

Přílohy

Jak můžete porovnat, zde najdeme více atributů než v jiných publikacích. Já se zaměřím na publikaci *Podnikatelský plán* od Korába, Peterky, Režňákové, 2007 a podle této knihy níže popíši základní body struktury podnikatelského plánu.

Titulní strana

Exekutivní souhrn

Analýza trhu

Popis podniku

Výrobní plán
Marketingový plán
Organizační plán
Hodnocení rizik
Finanční plán
Přílohy (podpůrná dokumentace)

1.4.1 Titulní strana

Podává informace o obsahu podnikatelského plánu. Jsou tu uvedeny informace o podnikateli a firmě, tedy jména podnikatelů, název a adresa společnosti, veškeré kontakty, datum založení, povaha podnikání, způsob a struktura financování a důležitá prohlášení.

1.4.2 Exekutivní souhrn

Tato část vyžaduje důkladnou a mimořádnou pozornost. Na základě této části se investoři rozhodují, zda má význam pročíst celý podnikatelský plán. Podnikatel má za úkol stručně shrnout nejvýznamnější aspekty plánu, což je hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky podniku, tabulky finančního plánu a očekávání. Podnikatel musí podnítit zájem potenciačního investora a to v maximální možné míře. Jedná se o souhrn s cílem v investorovi probudit zájem a zvědavost, aby přečetl celý dokument. To znamená, že tato část se vypracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu.

1.4.3 Analýza trhu

V této části se zpracovává analýza konkurenčního prostředí, kam zahrnete všechny významné konkurenty a to včetně jejich slabých a silných stránek. Důležité je identifikovat negativní a pozitivní tržní úspěchy podniku. Dále se provádí analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Je třeba zahrnout i přírodní faktory, politiku a legislativu, dále se zde uvádí analýza zákazníků po provedení segmentace trhu.

1.4.3.1 Potenciální trhy

Je třeba zrealizovat tržní prostředí, aby existoval trh, který by měl o váš produkt zájem. Investoři se zajímají spíše o potenciální trhy a jejich uplatnění. Díky analýze trhu a odvětví dokážeme, že potenciální trh existuje. Nejprve se určí celkový trh a poté cílový trh, na který se chceme zaměřit, samozřejmě je v rámci celkového trhu. Až vymezíte cílový trh, musejí se popsat všechny jeho charakteristiky. Když máte vymezený trh, můžete svůj výrobek nebo službu přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků. Nejde přizpůsobovat výrobek, službu nebo reklamu jednotlivým zákazníkům, proto musíte zákazníky rozdělit do skupin podle vybraných kritérií, tzn. segmentace trhu. Trh segmentovat např. podle požadavků zákazníků na cenu a jakost, podle oborů, oblastí použití, nákupních motivů atd. Kritéria uplatníme, pokud pomáhají určit skupiny zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Velikost cílového trhu musí umožňovat ziskové podnikání. Další kritéria jsou typ a modifikace produktu, tvorby ceny, způsobů prodeje aj. Abychom věděli, zda jsme určili správné segmenty, použijeme tato kritéria:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence.

V podnikatelském plánu by se měla objevit i bonita potenciálních zákazníků, proto je dobré vědět, nejen že máte nejlepší zákazníky, ale i že budou za dodané výrobky nebo služby platit. Vypracuje se marketingová strategie dle toho cílového trhu a zvýší se tím její účinnost. Průzkum trhu je velmi nákladný a časově náročný. Firmy někdy si dělají průzkum trhu samy, a tím ušetří peníze i čas, někdy to vede k poznání důležitých kontaktů nebo umožní poznání tržního segmentu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.4.3.2 Analýza konkurence

Je nezbytné mít informace o konkurenci, abychom zjistili své slabé a silné stránky a porovnali je s konkurencí. Analýza konkurence nesmí chybět při zpracování

podnikatelského plánu. Konkurencí nazýváme ty podniky, které působí na stejném cílovém trhu a nabízejí stejné nebo podobné produkty. Protože prozkoumat všechny konkurenty je velmi náročné, tak si konkurenty rozdělíme na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenční firmy jsou ty, které hrají na trhu významnou roli a hrají jí i v budoucnu. Ke zjištění silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí můžeme využít SWOT analýzu. Název je odvozen z prvních písmen anglických slov. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011) SWOT analýza je marketingový analytický nástroj a posuzuje nynější postavení firmy a potenciální hrozby a příležitosti. Analýza se skládá ze 4 částí:

- **Strengths - silné stránky** - přednosti firmy, další složky, které mají vyšší úroveň než u konkurence
- **Weaknesses - slabé stránky** - složky, které mají horší úroveň než u konkurence, jakost a spolehlivost je horší nebo přemrštěná cena, slabé stránky by měla firma odstranit
- **Opportunities - příležitosti** - týkají se okolí firmy, marketing by je měl nové příležitosti předvídat a určit strategii využití např. tempo růstu trhu, vznik zcela nových trhů
- **Threats - hrozby** - opět hrozby se dají předvídat a manažeři by měli hledat strategie k jejich odstranění např. vstup nové konkurence na trh, růst ceny materiálů, změna měnového kurzu apod. (Cooper, Lane, 1999)

Jinou analýzou je analýza odvětví, je spojována s Michaelem Porterem, kde je model pěti sil. Manažeři mají za úkol rozpoznat hrozby od příležitostí. Model vychází z hrozeb od silné konkurence, kde rivalita mezi nimi omezuje zvyšování cen a vyššího zisku. Velká smluvní síla kupujících tlačí ceny dolů a také velká smluvní síla dodavatelů může zvýšit ceny a podnik se s tím musí smířit a zaplatit vyšší cenu nebo snížit kvalitu v podobě substitučních výrobků. Hrají zde roli i noví konkurenti vstupující do odvětví.

Definují jednotlivé oblasti Porterova modelu pěti konkurenčních sil:

Noví konkurenti vstupující do odvětví – zajímají nás bariéry vstupu na trh, tedy jak mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na ostatní firmy a jak mohou vstoupit nové firmy na trh.

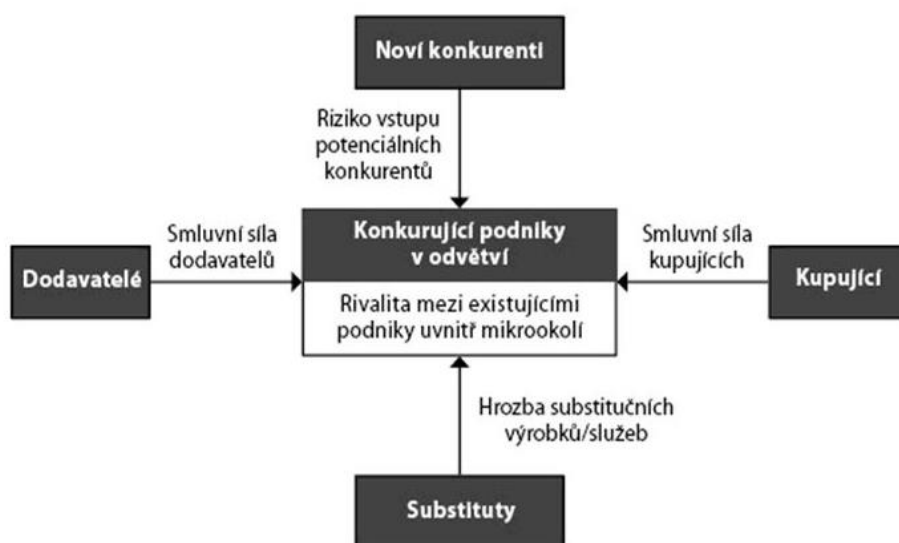
Substituční výrobky – tyto výrobky lze nahradit alternativními výrobky, které tvoří nabídku na trhu, vývoj nových výrobků nebo služeb, předvídat požadavky zákazníků.

Vyjednávací síla kupujících – zjistit informace o kupujících na trhu, jaká je jejich struktura a koncentrace.

Vyjednávací síla dodavatelů – chceme vědět kolik je dodavatelů na trhu a jaký mají potenciál, jaké mají podmínky dodávek výrobků a služeb na trhu.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu – jedná se o počet konkurentů působících na trhu, dále odlišnost výrobků a služeb, pokud je na trhu mnoho malých firem nebo stejně velkých podniků a výrobky nelze odlišit je rivalita intenzivnější. (Blažková, 2007)

Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, 2007

1.4.4 Popis podniku

Jak už z názvu plyne, zde se uvádí popis podniku. Ten by měl obsahovat všechny fakta, které lze doložit. Především založení podniku, úspěchy podniku, velikost a záběr podniku, definice strategií podniku a cílů a cesty k jejich dosažení, aby si investor udělal představu o tomto podniku.

Jak uvádí publikace, klíčové prvky jsou tyto:

- výrobky nebo služby,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele - znalostní vybavení a předchozí praxe či preference.

Investor klade důraz i na zvolené strategie a cíle, proto je nutné cíle definovat a správně zformulovat. Cíle jsou nedílnou součástí strategie a jsou stanovené na delší časový horizont.

„Cíle podniku jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Aby byly cíle správně zformulovány, doporučuje se pomůcka tzv. SMART, jednoduše přeloženo „chytrý přístup“. Každé písmeno ve slově určuje vlastnost, kterou by měly nadefinované cíle mít.

- **Stimulating** - cíle stimulují k dosažení výsledku.
- **Measurable** - dosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **Acceptable** - cíle musí být akceptovatelné pro všechny zájmové skupiny.
- **Realistic** - cíle musí být reálné a dosažitelné.
- **Timed** - cíle by měli být určeny v čase.

Cíle musejí být měřitelné, abychom je mohli vyhodnotit. Někdy bývá hodně komplikované nadefinovat měření cílů, protože je třeba zvážit, do jaké míry to bude pro firmu časově nebo finančně nákladné. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009)

Používá se i metoda DUMB, což je opak metody SMART a vyhodnocuje cíle, kterým by se firma měla vyhnout. (Lojda, 2011)

- Defective - nedokonalé.
- Unrealistic - nereálné.
- Misdirected - s nesprávným zaměřením.
- Bureaucratic - byrokratické.

1.4.5 Výrobní plán

Podnik zde uvádí kompletní výrobní proces. Je třeba uvést kompletní informace o výrobě i tehdy, pokud podnik se rozhodl část výroby vést formou subdodávek. Dále pokud podnikatel řídí celou výrobu sám, také zde musí uvést informace o potřebných strojích a zařízeních, používaných materiálech a dodavatelích. Jestliže se nejedná o výrobní podnik, uvádí se informace o nákupu zboží a služeb, skladovací prostory atd. Ve všech případech se musí uvádět informace o uzavřených smlouvách.

V poslední řadě je také třeba uvést seznam všech produktů, které podnik vyrábí a které má v plánu uvést na trh, dále jejich ohodnocení o konkurenceschopnosti a certifikáty jakosti.

1.4.6 Marketingový plán

Investoři považují marketingový plán za nejdůležitější krok k úspěchu. Zahrnuje plány distribuce a propagace produktů a jaký způsob firma používá. Podnikatel musí uvést odhad rentability podniku z odhadu objemu produkce nebo služeb.

Marketingový plán není zaměřen pouze do jedné oblasti, stejně jako strategie, ale zasahuje do různých oblastí. V plánu se specifikují činnosti (zahájení, ukončení) i jejich termíny a zdroje k jejich realizaci. Cíle a strategie jsou stanoveny pro všechny stupně řízení a zainteresované osoby jsou s nimi obeznámeny. (Cooper, Lane, 1999)

1.4.6.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace nesmí být v rozporu s marketingovým plánem, v podstatě marketingová komunikace je podřízena marketingovému plánu, vychází z něho. Komunikační cíle jsou opět v souladu s marketingovými a hlavně jsou stanoveny tzv. SMART, jak jsme si uvedli v předchozí kapitole. K cílům je potřeba stanovit

komunikační strategii, jakým způsobem bychom daných cílů dosáhli. Součástí této komunikační strategie je volba komunikačního mixu. Dle *Marketingové komunikace* od Karlíčka a Krále, 2011, tento mix zahrnuje sedm disciplín, které nyní stručně charakterizují níže.

Reklama

Tato disciplína je zaměřena na přenos informací, přesvědčení a marketingové sdělení pro cílové masové segmenty. Reklama se snaží zvýšit povědomí o značce a ovlivnit postoje k ní. Dokáže oslovit masové množství populace a to jen za poměrně nízké náklady.

Direct marketing

Nebo také označovaný jako přímý marketing. Přímý marketing umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení a vyvolání okamžité reakce. Oproti reklamě se direkt marketing zaměřuje na užší segmenty nebo jednotlivce. Direct marketing je levnější variantou osobního prodeje, nabídky lze posílat poštou nikoliv se s každým scházet.

Podpora prodeje

Podpora prodeje používá různé nástroje, jedním z nich je přidaná hodnota. Jinak se jedná o soubor pobídek stimulující nákup ihned. Jako příklad mohu uvést výhodné balení, rabaty či kupony. Tato disciplína používá i různé techniky k prodeji, cílová skupina získá věcnou odměnu - především prémie, soutěže a reklamní dárky.

Public relations

Tato disciplína je docela složitá a v marketingu se sní setkáváme s nejmenším pochopením. PR pracuje se skupinami aktivistů, investory, dárci, potencionální zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. Public relations je definována jako rozhovor mezi organizací a skupinou rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu této organizace.

Event marketing a sponzoring

Marketingové eventy nabízejí obvykle sportovní, umělecké či společenské programy, protože se specializují na pořádání zážitků. Cílové skupině umožňují emocionální zážitky s jejich značkou. Snaží se vzbudit pocity hlavně pozitivní a navodit oblíbenost jejich

značky. Například workshopy, team-buildingové programy pro zaměstnance a třeba oslavy.

Osobní prodej

Toto je nejstarší disciplína komunikačního mixu. Výhodou osobního prodeje je přímý kontakt se zákazníkem, zpětná vazba a individualizovaná komunikace. Prodejci takto lépe pochopí přání a potřeby zákazníků a tím získávají od těchto zákazníků větší věrnost.

On-line komunikace

Jak plyne z názvu, jde o komunikace na internetu. Touto formou komunikace lze přesně zacílit skupinu, docílit personalizaci, interaktivitu a multimediální obsah i za relativně nízké náklady. Každá společnost s těmito náklady počítá, on-line reklama je nedílnou součástí rozpočtů na reklamu. Technologie jde s dobou a tím se otvírají dveře různým možnostem reklamy.

1.4.7 Organizační plán

Pasáž se odvíjí od organizační struktury podniku. Obchodní společnosti uvádějí detailní informace o managementu podniku a právní formě i údaje o obchodních podílech. Uvádí se klíčoví vedoucí pracovníci podniku, veškeré jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Podle struktury je určena nadřízenost a podřízenost. Jinak se zde uvádí forma vlastnictví nového podniku.

1.4.8 Hodnocení rizik

Rizika ovlivňují každý podnik, proto je nutné je uvést. Uvádí se největší rizika, které plynou z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, technologického vývoje či manažerského týmu. Rizika se musí analyzovat a zpracovat strategie pro jejich eliminaci. Potenciální investor zde vidí jak podnikatel je schopen s riziky bojovat a jaká určí opatření.

Nebezpečí, nezdar, škoda, poškození či ztráta toto všechno může být definováno jako riziko při podnikání. Na riziko lze nahlížet z různých pohledů, rizika mohou nastat jak ekonomická, politická nebo teritoriální, tak i bezpečnostní, právní, odpovědnostní specifická (pojišťovací, manažerská) atd. Abychom se stanoveným rizikům vyvarovali,

přirozeně zanalyzujeme rizika, kde dochází k procesu definování hrozeb. Analýza rizik zahrnuje čtyři části. (Smejkal, Rais, 2006)

- **Identifikace aktiv** - vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv.
- **Stanovení hodnoty aktiv** - určení hodnoty aktiv a význam pro subjekt, dopad ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
- **Identifikace hrozeb a slabin** - určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** - pravděpodobnost výskytu hrozby a míra zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) je jednou z metod jak řešit rizika. Tato metoda obsahuje čtyři základní kroky:

1. identifikace nebezpečí projektu,
2. kvantifikace rizik projektu,
3. reakce na rizika projektu,
4. celkové posouzení rizik projektu.

V kroku 1 projektový tým nebo skupina identifikuje nebezpečí projektu, tím že sestaví seznam a zapíše jej do tabulky. Krok 2 znamená kvantifikaci rizik, do tabulky z kroku 1 se zapíše pravděpodobnost výskytu rizika, hodnotu dopadu na projekt a výslednou hodnotu rizika. Opatření, které má snížit hodnotu rizika, se zapisuje v kroku 3. Ve 4. kroku se posuzuje celková hodnota rizik a hodnotí se, zda je projekt rizikový a jestli je možnost pokračovat v realizaci projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

1.4.9 Finanční plán

Finanční plán nám určuje, jaké máme investice a zobrazuje jak moc je podnikatelská plán ekonomicky reálný. Finance jsou velmi důležité pro podnik, a proto finanční plán je důležitou částí podnikatelského plánu. Finanční plán se zabývá třemi částmi, první část věnuje pozornost příjmům a výdajům s výhledem na tři roky a očekávaným tržbám a kalkulaci nákladů. Druhou částí je cash-flow, což je tok hotovosti v dalších třech letech a

poslední část finančního plánu je odhad rozvahy, kde je možné se dozvědět o finanční situaci podniku k určitému datu.

1.4.10 Přílohy (podpůrná dokumentace)

Patří sem korespondence se zákazníky, dodavateli, informace z primárního výzkumu, výpisy z obchodního rejstříku, výsledky průzkumu trhu a ostatní informativní materiály.

1.5 Zahraniční obchod

Mezinárodní obchod znamená obchod přes hranice, kdy státy chtějí prodávat své výrobky i na zahraničních trzích. Když se zahraniční trh liberalizoval s pomocí dalších transformačních kroků, docházelo k růstu otevření ekonomik, ten se projevil nárůstem dovozu a změnou struktury vývozu zahraničního obchodu, jak teritoriální, tak i komoditní.

1.5.1 Funkce zahraničního obchodu

Základní funkce zahraničního obchodu jsou transformační, transmisní a růstová. Transformační funkce mění strukturu domácí produkce (domácích zdrojů) ve strukturu žádoucích potřeb národní ekonomiky. Druhá funkce je transmisní, která nám udává přenos informací a poznatků získaných z mezinárodního obchodu do národní ekonomiky. V této době je tato funkce nejdůležitější. K úsporám národní práce dochází při zapojení státu do mezinárodní dělby práce, toto nám udává růstová funkce. V některých publikacích se můžeme setkat ještě s dalšími funkcemi například s demonstrativní nebo upevňování politické stability státu. (Machková, Černošková, Sato a kolektiv, 2014)

1.5.2 Vývojové fáze zahraničního obchodu

První fáze je nejstarší, každý státní útvar produkoval nějaké zboží a životní potřeby, některé státní útvary lépe než druhé, proto zboží, které nevyráběli, chtěli směnit za jiné. Docházelo tedy k směně zboží za zboží nebo také nazýváno barter. Postupem času se barter stal spíše brzdou. Obchodníci ne vždy potřebovali to, co jiní prodávající chtěli vyměnit, proto hledali nějaký „všeobecný ekvivalent“. Ekvivalentem se mohly stát vzácné kovy, hlavně zlato a stříbro nebo sloní kost. Jak šel čas, tak kovy se stávaly přítěží a začaly se z nich vyrábět zlaté a stříbrné peníze. Pro lidi byly mince těžké a nepraktické a bohatí je začala různě ukládat. Mince se začaly stávat nedostatkovými. Rozvoj mezinárodního obchodu vedl k tvorbě papírových peněz a směnek. Nyní existují i virtuální peníze. (Svatoš a kol., 2009)

1.5.3 Význam zahraničního obchodu

Význam zahraničního obchodu může být také ve vzájemné hospodářské provázanosti dvou nebo více zemí a čím větší bude, tím budou celkové vztahy zemí stabilnější. Vnější ekonomické vztahy jsou vztahy, které podporují mírovou spolupráci a snaží se snižovat riziko konfliktu. Dále zahraniční obchod podporuje růst vzdělanosti.

Svatoš a kolektiv, 2009 rozděluje hodnocení zahraničního obchodu neboli vnějších ekonomických vztahů v ekonomice každé země do několika hledisek. Efektivnost znamená soustředit se v exportní politice na výrobky, ve kterých země může maximálně dosáhnout úspor společenské práce. Výrobky jsou podrobeny výzkumu, vývoje a propagaci. Několik zemí na světě má dostatečně velký domácí trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Toto hledisko nazýváme proporcionalita, země, které dokážou uspokojit potřeby vlastní domácí průmyslové výroby. Pro představu jsou to například USA, Čína, Ruská federace nebo Indie. Demonstrativní efekt - se snaží získat užité hodnoty, které té zemi chybí. Jde o demonstraci světového módního, technického, designového trendu, který způsobí stimulaci na ekonomické, ale i společenský pokrok. Dovozní a vývozní programy země představují stav a úroveň rozvoje dané ekonomiky určité země.

1.5.4 Vývoj a struktura zahraničního obchodu

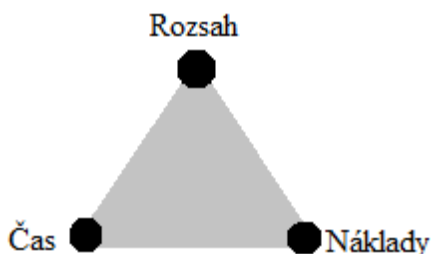
Zahraniční obchod představuje důležitou a hlavní formu mezinárodní ekonomické spolupráce. Zahraniční obchod nebo také světový obchod je vzájemnou závislostí jednotlivých ekonomik. Pojem globalizace a internacionalizace souvisí v současné době se světovým obchodem. (Svatoš a kol., 2009)

Dle publikace Zahraniční obchod teorie a praxe od Svatoše a kolektivu, 2009, lze rozdělit strukturu zahraničního obchodu na teritoriální a komoditní. Teritoriální struktura se zaměřuje na světový import a export. Evropa měla největší podíl na světovém exportu v 70. letech minulého století, ačkoli hodnoty realizovaných obchodů stále rostou, podíl klesá. Komoditní struktura se dále dělí na obchod se zemědělskými produkty, obchod s palivy a nerostnými surovinami a obchod se zpracovanými produkty. Nyní mají regiony hlavní podíl na importech zpracovaných produktů (podíl se pohybuje mezi 65 - 80 %). Podíl exportů zpracovaných produktů na celkovém exportu je velmi vysoký, Evropa se podílí 78 %, Severní Amerika 74 % a Asie má největší podíl a to 82 %.

1.6 Tvorba obchodního plánu a jeho realizace formou projektu

Definování projektu je odlišné u malých projektů, středních nebo velkých projektů. Projekty se liší velikostí a důležitostí. Základní rozdíl mezi projekty a operacemi je, že projekt je unikátní a časově omezený. Každý projekt má svůj začátek a konec, činnost, kterou provádíme je omezena zdroji, časem a náklady. Cíl projektu je dosažení stanovených výstupů podle požadavků, kvality a příslušných standardů. Pro řízení projektu potřebujeme znát tři základní dimenze: rozsah, náklady a čas. Mezi těmito dimenzemi existují určité vazby, na projekt by se mělo pohlížet současně a jako na celek, nikoliv posuzovat dimenze jednotlivě. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek 2: Projektový trojúhelník



Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010 – vlastní zpracování 2017

Pro definici svého projektu jsem zvolila metodu logického rámce. Matice LRM se používá při přípravě, realizaci i kontrole projektu. Logický rámec obsahuje určité informace o projektu:

- název programu, jehož je projekt součástí,
- název projektu,
- typ projektu,
- poskytovatel – investor, uživatel, kontaktní osoby,
- řešitel, kontaktní osoba,
- celkové náklady a doba trvání projektu.

Jedná se o formu tabulky, kde všechna klíčová fakta jsou vzájemně provázána. Tabulka se skládá ze čtyř sloupců a čtyř řádků. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

První sloupec obsahuje záměr (strategický cíl), který udává popis přínosů projektu, odpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout uvedeného cíle a odůvodnění realizace projektu. Zaručuje příčinu realizace projektu. Další položkou je cíl (změna), může být pouze jeden, odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout. Jedná se o popis zaměření projektu. Cíl by měl být konkrétní a jasný. Do třetího řádku se uvádí konkrétní výstupy projektu, to znamená veškeré činnosti, které budou potřeba udělat, aby nastala ta změna. Odpovídají na otázku, jak chceme změny dosáhnout. Poslední jsou klíčové aktivity, tyto aktivity ovlivňují realizaci konkrétních výstupů. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

V druhém sloupci se uvádí objektivně ověřitelné ukazatele. Tento sloupec dokazuje, že záměr, cíle a konkrétní výstupy byly splněny. Ukazatele by měly být alespoň dva pro každý bod v prvním sloupci. Dále ukazatele musí být měřitelné a potenciálně nezávislé. Musí udávat hodnotu, metu, které chceme dosáhnout, až se tak stane, poté můžeme označit záměr jako splněný. Pro poslední řádek klíčové aktivity se uvádí zdroje pro realizaci skupiny aktivit např. peníze, lidé, stroje aj. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Ve třetím sloupci nalezneme, jak zjistíme tyto ukazatele, kdo je zodpovědná osoba, jaké jsou náklady a čas ověřování, kdy a jakým způsobem bude ukazatel ověřen a zdokumentován. Dokument například z laboratoře by byl ideálním výstupem z našeho ověření ukazatelů. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Čtvrtý sloupec udává rizika a předpoklady. Skutečnosti, které mohou ohrozit náš projekt, musíme na ně dbát a počítat s nimi při realizaci projektu. Vychází se z předpokladů jednotlivých faktů a podmiňují realizaci projektu. V tomto sloupci se tento údaj v prvním řádku nevyplňuje. Ale posune se na pátý řádek se jménem „předběžné podmínky“. Toto políčko se vyplňuje jako první, aby projekt mohl vůbec začít, nejčastěji se jedná o financování projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Tabulka 1: Základ tabulky logického rámce

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| Záměr (strategický cíl) | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření (způsob 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 2017

Matrice logického rámce tvoří vazbu vertikálního a horizontálního směru. Vertikální směr od shora dolů zobrazuje hierarchické vazby nebo zdola nahoru, kde se jedná o vazbu vztah příčiny a následky. Horizontálně postupujeme zleva doprava, objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje, pro které ukazatele lze najít informace, podklady a rizika a předpoklady. Postup je následovný začíná se vpravo dole, a když jsou předpoklady pro projekt splněny, pokračujeme splněním aktivit se zdroji a v daných termínech a bereme v úvahu uvedená rizika. Až toto splníme, tak budou i splněny výstupy projektu. Data ověříme a opět bereme v úvahu uvedená rizika, které jsou v souvislosti s výstupy projektu, a takto pokračujeme dalším řádkem, dokud nebude splněn strategický záměr. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2 Praktická část

V této části práce se budu věnovat obchodnímu plánu společnosti Wikov Gear s.r.o., která obchoduje v oboru strojírenství více jak 130 let. Obchodní plán bude zaměřen na rozšíření prodeje na zahraniční trh přesněji na asijský trh. V kapitolách níže popíši charakter podniku a jejich výrobků.

2.1 Titulní list

| | |
|----------------------|--|
| Obchodní firma: | Wikov Gear s.r.o. |
| Sídlo: | Plzeň, Tylova 57, PSČ 31600 |
| Identifikační číslo: | 477 18 617 |
| Datum zápisu: | 5. března 1993 |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným |
| www: | https://www.wikov.com/cs |
| Předmět podnikání: | |
| | <ul style="list-style-type: none">– obráběčství– opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů– výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona– zámečnictví, nástrojařství |



2.2 Charakteristika společnosti

Společnost Wikov Gear s.r.o. působí v oboru strojírenství více než 130 let, více jak 95 let je tradičním výrobcem ozubených kol a mechanických převodovek. Je to jeden z nejvýznamnějších výrobců mechanických převodovek v regionu střední a východní Evropy. Jen na území České Republiky se nachází čtyři společnosti Wikov Industry a.s. se sídlem v Praze, Wikov MGI a.s. se sídlem v Hronově, Wikov Sázavan s.r.o. se sídlem ve Zruči nad Sázavou a Wikov Gear s.r.o. se sídlem v Plzni. Další tři podniky se nacházejí v Moskvě, Číně a v Severní Americe. Plzeňská firma sídlí v areálu ŠKODY, kde je centrum strojírenství. V tomto areálu blízko centra města se nachází Science center Techmania, experimentální stanice, která je přístupná pro veřejnost. Zajišťuje nejen snadný přístup pro zaměstnance, ale i zvyšují povědomí u studentů, kteří navštěvují experimentální stanici jako školní exkurzi.

Firma se zabývá výrobou frézovaných kol s vnějším i vnitřním ozubením, profilem broušených kol s vnějším ozubením a spirálním kuželovým ozubením Klingelberg. Věnuje se také výrobě hřídelí, přírubových součástí a obráběním skříňových dílců. Technologie pro tepelné zpracování jsou cementování až do hmotnosti osm tun, kalení nebo kalení pod lisem a nitridaci.

Než se dělníci pustí do výroby produktu, vše se vymodeluje v 3D systému Solid Edge, jako další probíhají různé výpočty tuhosti a pevnosti, výpočty ozubení, aby nedošlo k nějaké chybě, nebo se použije komplexní program na výpočty převodovek, ozubení, hřídelí a ložisek - KISSsoft. Veškerá výroba se následně kontroluje a je podrobena různým zkouškám. TANDEM experimentální pracoviště je jedním z testů, dochází k testování modifikace ozubení, zatížení ložisek, mazacího systému a v poslední řadě k simulaci chodu převodovek. Firma provádí kontrolu řízení podle obdržené certifikace ISO 9001:2008 od Bureau Veritas a Lloyd's Register, provádí se mechanické, magnetické a kapilární zkoušky, chemická analýza, měření rozměrů, zkoušky ultrazvukem, záběhové testy převodovek a kontrola spálených míst Rollscanem 300.

Společnost působí v několika odvětvích, jako jsou například lodní průmysl, kolejová vozidla, tepelná a větrná energetika, gumárenský průmysl, cementářský průmysl, těžba ropy a plynu a doly. Největší objem odběru výrobků se prodává do odvětví těžby ropy a plynu a to 41,8 % výroby. Skupina Wikov má u nás čtyři výrobní závody, ve kterých 77%

výrobních jde na export. Firma působí i na zahraničních trzích, největší export je do EU 62,1 % hned po Evropské Unii následuje Česká Republika s 23,4 %.

Podnik podporuje žáky, učně a studenty vysokých škol. Firma se snaží své zaměstnance vychovávat už od základní školy. Proto, aby jejich zaměstnanci věděli o výrobě a produktech všechno, a byli z nich odborníci, připravuje společnost exkurze pro žáky, aby mohli nahlédnout do zákoutí výroby. Pro studenty středních školy jsou nabízeny technické kroužky, kde se rozvíjí potenciál studentů. Studentům středních a vysokých škole je také poskytnuto stipendium nebo možnost psaní diplomových prací a hlavně praxe.

Wikov kromě navrhování a výroby ozubených kol, převodovek a celých pohonů nabízí také jednotlivé strojní operace v rámci kooperačních zakázek. Může se jednat o soustružení vč. svislého, obrážení, frézování, broušení ozubení či průměrů, obrábění na CNC centrech, tepelné zpracování, a mnohé další. Pracuje na nejmodernějších výrobních technologiích se špičkovými odborníky. Všechny operace jsou kontrolovány a vyhodnocovány špičkovými měřicími přístroji. Geometrii ozubení ověřuje na přístroji Klingelberg P300.

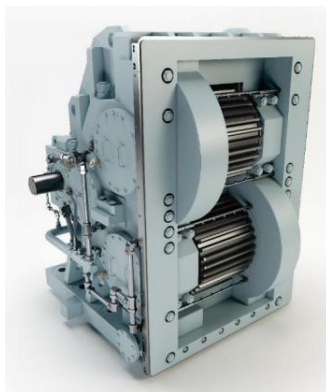
Firma získává kvalitní informace o exportu a exportních příležitostech od společnosti CzechTrade. CzechInvest nabízí různé programy podpor, například podporu výzkumu a vývoje a podporu investic, kde má firma Wikov už také zkušenosti.

2.3 Popis produktu a popis cílového trhu

Produkt, který bude předmětem projektu má název převodovka „Side drive“. Wikov Gear s.r.o. má ve výrobním programu 3 různé velikosti SD: SD 3 (výkon 2,5 – 3,3 MW), SD4 (výkon 4 MW) a SD6 (výkon 6 MW). Převodovky “Side drive” představují nový směr v pohonu cementářských pecí a mlýnů. Jedná se o přímý pohon záběrem bezprostředně s ozubeným věncem pece nebo mlýna. Tento typ převodovky lze stavět z boku buď na jednu nebo obě strany pece nebo mlýna. Výhodou tohoto přístupu je značná úspora zástavbového prostoru, podstatné snížení hmotnost převodového ústrojí a prodloužení životnosti poháněného ozubeného věnce. Převodovka “Side drive” je průmyslová větvená čelní převodovka dvoustupňová s vstupními čepy na obě strany a dvěma výstupními pastorky spolu zabírajícími s jedním věncem umístěným na bubnu cementářského mlýna. Vnější tvary, uspořádání hřídelů a pracovní poloha jsou dány rozměrovým

výkresem. Převodovka je ze strany výstupních pastorků buď otevřená, nebo uzavřená – patentované řešení Wikov. Standardní montážní poloha převodovek je horizontální. Převodovka je konstruována pro prostředí cementárny se zvýšenou prašností.

Obrázek 3: Převodovka Side Drive



Zdroj: wikov.com, online, 2017

2.3.1 Technické vlastnosti SD

V tabulce níže jsou popsány technické parametry převodovky Side Drive, které jsou potřeba znát.

Tabulka 2: Technické parametry převodovky Side Drive

| | |
|--|-------------------------|
| Jmenovité dodávané množství | 450l/min |
| Pracovní medium | Olej ISO VG 320 |
| Pracovní tlak na výstupu do převodovky | 0,2-0,4 MPa |
| Filtrační schopnost | 40 micron |
| Chlazení | Vodní (sladká voda) |
| Chladicí výkon (kW) | 170 kW |
| Rozsah teploty okolí | -40 °C - +40°C |
| Provozní teploty oleje | 40-70°C |
| Spouštěcí teplota | Min. 30°C |
| Pracovní napětí elektromotoru | 230/400V |
| Prostředí | Prašné |
| Čerpadlo | 2x |
| Provoz | Nepřetržitý |
| Požadovaná životnost | Min. 50 000 hodin |
| Výkon | 4.100-6.000 kW |
| Velikost | 1 |
| Počet stupňů | 2 (bez ozubeného věnce) |
| Převodový poměr | $i = 6,2$ až $9,6$ |
| Jmenovitý krouticí moment | Až 6 450.000 Nm |

Zdroj: Interní materiály společnosti Wikov Gear s.r.o., 2017

2.3.2 Výhody převodovky Side Drive

Jednou z výhod převodovky Side Drive je, že se skládá z méně komponent pro pohon mlýnu a z toho vyplývá méně možných závad. Díky výzkumu a vývoji, odborníci našli způsob odděleného systému mazání pro vyšší spolehlivost. Převodovka svými zlepšenými vlastnostmi prodlužuje svou životnost a snižuje provozní náklady. Další výhodou byla vyřešena a v praxi ověřena metoda výpočtů dynamické odezvy konstrukce na vnější i vnitřní budící síly. Také došlo k vyřešení problému smazáním otevřených převodovek, a to oddělením vnitřního prostoru převodovky a záběru výstupních pastorků s ozubeným věncem. Toto řešení bylo patentováno.

2.3.3 Cílový trh

Společnost se zúčastňuje různých veletrhů a výstav. Nejčastěji navštěvují výstavy zaměřené na cementářský průmysl, kde má firma šanci nabídnout své produkty do tohoto odvětví. Obchodní prodejci nebo partneři se zúčastňují i veletrhů a to zejména v zahraničí. Firma navštívila v minulých letech veletrh v Dallasu v Americe nebo veletrh v Hannoveru. Veletrhy, které ji dopomohly ke vstupu na asijský trh, se konaly v Petrohradu, Rusko a v Dubai, Spojené Arabské Emiráty. Zde se jim rozšířilo pole působnosti a obdrželi různé nabídky na teritorium Iráku, severní Afriky - Egypt, Turecka i samotných Arabských Emirátů.

2.4 Prodejní cena převodovky

Prodejní cena převodovky se skládá z přímého materiálu, přímých mezd, výrobní režie a správní režie. Nakonec se do ceny započítá zisk neboli marže produktu. Jako příklad jsem zvolila převodovku SD 4 - 4 000 kW.

Následující tabulky ukazují kalkulaci ceny.

Tabulka 3: Přímý materiál

| Druh materiálu | Měrná jednotka | Množství | Cena za jednotku (v Kč) | Celková cena(v Kč) |
|--------------------|----------------|-------------|-------------------------|----------------------|
| Svařence | kg | 32 750 | 40 | 1 310 000 |
| Výkovky | kg | 16 630,492 | 50 | 831 524,6 |
| Tyčovina | kg | 1 464,478 | 20 | 29 289,56 |
| Výpalky | kg | 4 887,44 | 25 | 122 186 |
| Ložiska | kg | 6 911,563 | 60 | 414 693,78 |
| Lepidlo Loctite | ks | 1 | 131,56 | 131,56 |
| Teploměr odporový | ks | 8 | 1764 | 14 112 |
| Snímač vibrační | ks | 1 | 16 560 | 16 560 |
| Šrouby a matice | ks | 20 584,1 | 2,5 | 51 460,2 |
| Nátěr | ks | 1 | 8 200 | 8 200 |
| Tepelné zpracování | kg | 11 882,0038 | 40 | 475 280,152 |
| Strojní opracování | kg | 1 702,69975 | 40 | 68 107,99 |
| Celkem v Kč | | | | 3 341 545,842 |

Zdroj: Interní materiály společnosti Wikov Gear s.r.o., 2017

Ceny materiálu jsou stanoveny podle nákupní ceny. Převodovky obsahují mnoho komponentů, pro lepší orientaci jsem vypsala pouze ty hlavní součástky. Firma rozlišuje výrobní režii na dvě části, variabilní a fixní. Kalkulace konečné prodejní ceny je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4: Kalkulace celkové prodejní ceny

| | | |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Přímý materiál | | 3 341 545,842 Kč |
| Přímé mzdy | | 186 725,79 Kč |
| Variabilní výrobní režie | Odpisy | 156 409,02 Kč |
| | Přímé náklady | 145 455,43 Kč |
| | Výrobní režie | 44 971,53 Kč |
| Fixní výrobní režie | Výrobní útvar | 84 018,12 Kč |
| Správní režie | | 441 254,09 Kč |
| Ostatní náklady | Poštovní náklady | 1 778,63 Kč |
| | Náklady na celní služby | 1 100 Kč |
| Marže 70 % | | 3 082 280,9234 Kč |
| Celková prodejní cena | | 7 485 539,3754 Kč |

Zdroj: Interní materiály společnosti Wikov Gear s.r.o., 2017

Konečná prodejní cena převodovky Side Drive F. 4 - 4000 kW je 7 485 539,3854 Kč bez DPH.

2.5 Situační analýza prostředí, ve kterém firma působí

Pro analýzu prostředí společnosti Wikov Gear s.r.o., ve kterém působí, jsem si vybrala SWOT analýzu. Analýza nejprve určí vnitřní stránky podniku, což jsou silné stránky a slabé stránky a poté vnější stránky, příležitosti a hrozby. Analýza zmapuje prostředí okolí firmy, kde chce hlavně zapůsobit na potenciální zákazníky, proto je třeba vytyčit ty silné stránky a zapracovat na těch slabých. Je třeba také prozkoumat konkurenci, abychom věděli, jak na tom jsme ohledně konkurenčního boje. Pro zjištění vlastní pozice na trhu a cílů konkurence, jsem si zvolila Porterův model pěti sil.

2.5.1 SWOT analýza

Vnitřní prostředí

Firma pro svou výrobu používá moderní stroje a zařízení a nejmodernější výrobní technologie. Jako standard Wikov využívá silné vývojové zázemí s orientací na inovace. V posledních letech investovali do strojního vybavení a oblasti vývoje několik milionů dolarů. Konstrukci a vývoj převodovek zajišťuje Orbital2. WiGuard je diagnostický nástroj pro sledování stavu převodovek na dálku, který Wikov používá.

Design ORBITAL2 je konstrukční kancelář zastřešující inovace a technický rozvoj planetových převodovek pro výrobní závody skupiny Wikov. Konstrukční kancelář sídlí v Anglii, nyní po rozšiřování působnosti a získáním investic je i zde v České Republice konkrétně v Praze.

Převodovky jsou srovnatelné s výkony konkurence a v ohledu výpočtové životnosti konkurenci překonávají díky patentovanému řešení odděleného mazání. Wikov převodovky mají nižší cenu a lepší konstrukční provedení než nabízí konkurence.

Společnost provádí generální opravy a přezkoušení převodovek včetně vystavení zkušebních protokolů. Provádí také pravidelné revizní prohlídky a monitorování převodovek. Výroba a dodávky náhradních dílů souvisejících s provozem převodovek, v případě opravy nebo dodávky nové převodovky provádí u zákazníka montáž, seřízení a uvedení převodovky do provozu. Servisní technici jsou operativně připraveni být v místě provozu převodovky do 48 hodin.

Vnější prostředí

Rozvojem výstavby infrastruktury související s vývojem populace se globálně cementářský průmysl stává jedním z nejvýznamnějších odvětví průmyslu. Produkty z toho průmyslu se dále uplatňují pro výstavbu silnic, dálnic, mostů, bytů, výrobních závodů a obchodních center. Možnost působení a prodeje produktů Wikov je obrovská, tedy potenciál trhu je velmi vysoký.

Na základě uskutečněných jednání bylo zjištěno, že potenciál v cementářské odvětví pro Wikov Side Drive je vyrábět cca 25 převodovek ročně. A dle zjištěných skutečností o konkurenci víme, že jejich dodací lhůty jsou delší.

Společnost obchoduje na pěti kontinentech, takže veškeré platby probíhají v eurech. Tržby společnosti jsou ovlivněny měnovým kurzem, protože většina prodejů jde do zahraničí.

V době, kdy nemá firma žádné reference ani stálí zákazníci nebo cementářské společnosti na mlýny či planetární převodovky, není žádná úspěšnost u ostatních zákazníků.

Prozatím je problém se zavedením nových prvních kusů, které nejsou ověřeny zákazníky. Nevýhodou Wikov jsou neexistující reference na vysoké výkony. Z tohoto důvodu je potřeba počítat s velmi pozvolným náběhem výroby.

V následující tabulce jsou vypsány všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ke každé položce bude přiřazena váha a hodnocení. Následně hodnoty sečteme a získáme body k jejich dalšímu použití, abychom zjistili, v jakém kvadrantu se firma nachází.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti

| Silné stránky+ | Váha | Hodnocení | Body |
|--|-------------|------------------|--------------|
| Výrobní zařízení | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Kontakty pro získání informací z trhu | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Servis převodovek | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Cena oproti konkurenci | 0,25 | 4 | 1,00 |
| Diagnostika WiGuard | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Design O2, Wikov produkt | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Zázemí pro zahájení projektu | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Součet | 1,0 | | 3,25 |
| Slabé stránky - | Váha | Hodnocení | Body |
| Vysoká vstupní investice | 0,15 | -2 | -0,3 |
| Neznáme přesný potenciál trhu | 0,10 | -2 | -0,2 |
| Žádné reference | 0,30 | -3 | -0,9 |
| Časový nedostatek na aktivní práce na projektu | 0,20 | -3 | -0,6 |
| Neznalost funkčnosti pohonu | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Součet | 1,0 | | -2,75 |
| Příležitosti + | Váha | Hodnocení | Body |
| Vysoký potenciál trhu | 0,40 | 3 | 1,2 |
| Zahlcení výroby konkurentů, jejich dlouhé dodací lhůty | 0,35 | 3 | 1,05 |
| Prostor na trhu pro nového dodavatele | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Součet | 1,0 | | 2,75 |
| Hrozby - | Váha | Hodnocení | Body |
| Konzervativnost trhu | 0,20 | -1 | -0,2 |
| Nezájem ze strany zákazníků | 0,05 | -3 | -0,15 |
| Problémy s prodejem prvních kusů | 0,25 | -4 | -1,0 |
| Design nebyl dosud ověřen v provozu v cement. průmyslu | 0,15 | -3 | -0,45 |
| Málo zisková výroba se složitým nákupem | 0,05 | -2 | -0,1 |
| Problémy s uvedením do provozu u prvně vyrobených kusů | 0,10 | -3 | -0,3 |
| Kurz koruny | 0,20 | -2 | -0,4 |
| Součet | 1,0 | | -2,6 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 6: Umístění na trhu s použitím SWOT analýzy

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|
| | Příležitosti (2,75) | | |
| Silné stránky (3,25) | Ofenzivní | Mírně ofenzivní | Slabé stránky (-2,75) |
| | 0,5 | 0,15 | |
| | Defenzivní | Boj o přežití | |
| | Hrozby (-2,6) | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky lze vidět, že se firma nachází na ofenzivní pozici. Silné stránky převažují nad slabými, i když příležitosti byt' o málo, ale také převyšují hrozby. Nic méně je stále co zdokonalovat, proto se firma musí zaměřit na eliminaci slabých stránek a snížení hrozeb.

Závěr SWOT analýzy

Firma musí eliminovat ty slabé stránky, které ohrožují její pozici na trhu. Za prvé je třeba zavést zpětnou vazbu mezi zákazníky a firmou, to znamená získávat od zákazníků reference. Další věc co by firmě pomohla je vytvořit si časový harmonogram popř. určit odpovědnost zaměstnance, který se tímto bude zabývat a řádně se bude věnovat aktivním pracím na projektu. Jednou z hrozeb je, že firma má problém se zavedením a prodejem prvních kusů. Co se týče prodeje je třeba produkt řádně podpořit marketingovými nástroji a věnovat tomu dostatečnou pozornost. Dále je potřeba věnovat pozornost potenciálním zákazníkům, vytvořit speciální marketingový program a upoutat pozornost potenciálních i stálých zákazníků.

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Nově vstupující konkurence

V oboru cementářského průmyslu není tak častý výskyt nově vstupujících konkurentů, protože odvětví má docela vysoké bariéry vstupu. Hlavní bariérou jsou vysoké počáteční investice na výstavbu haly, nákup výrobních zařízení a materiálu, který je potřeba nakoupit před zahájením výrobního procesu. Použití jednotlivých převodovek vychází ze zvyklostí dodavatele celé technologie mletí, z prostorového uspořádání cementárny či

z požadavků koncových uživatelů dle předchozích zkušeností. V oblasti pohonu mlýnů jsme nyní svědky, kdy dochází k výraznému pokroku technologií a rychlého vývoje za účelem úspor vstupních nákladů.

Když pohlédneme na trh z teritoriálního hlediska, vápenec se těží na každém z kontinentů a tomu odpovídá i rozmístění cementáren. Cementárny jsou ve vlastnictví převážně velkých nadnárodních společností. Tyto firmy převážně sídlí v Evropě a většina z nich mají založena tzv. „technical center“, které sdružují poptávky z jednotlivých cementáren na opravy převodovek či na dodávky náhradních dílů nebo celých nových převodovek. Pro nového konkurenta nebude lehké oslovit tyto firmy a musí vytvořit takovou nabídku, aby zaujali tyto velké společnosti, které už mají uzavřené smlouvy s jinými firmami. Nabídka portfolia produktů by měla být rozmanitá. Převážně používané převodovky lze rozdělit do několika skupin – čelní převodovky s pohonem přes pastorek a věnec na mlýnu, čelní převodovka s centrálním pohonem mlýnu, planetová převodovka s centrálním pohonem mlýnu, vertikální převodovky surovinových mlýnů kuželočelní nebo kuželoplanetové.

Substituční produkty

Doposud neexistují substituty za převodovky výrobních zařízení. Jedině je možné převodovky nahradit stejnými konkurenčními výrobky.

Smluvní síla kupujících

Kategorie zákazníků jsou samotní výrobci zařízení pro cementárny – dodavatelé kompletních technologických celků. Tito výrobci dodávají do výše zmíněných nadnárodních firem kompletní mlýny i s převodovkami a elektromotory jako kompletní technologické dodávky při stavbě nových mlýnic ať už ve stávajících cementárnách nebo při výstavbách nových cementáren „na zelené louce“. Důležité je i oslovovat provozovatele cementáren. U provozovatelů cementáren není potenciál na přímý nákup převodovek, ale je nutné se u nich propracovat na „*supplier list*“ a stát se kvalifikovaným dodavatelem převodovek pro zařízení v jejich cementárnách. Tyto společnosti potom sdělí své dodavatele zařízení a ty je nutné kontaktovat z důvodu přímého prodeje a je nutné argumentovat, že figurujeme na *supplier listu* té dané cementářské společnosti.

Tyto firmy jsou vzájemně propletené a není jich v cementářském businessu mnoho. Společnost používá systém řízení kvality ISO 9001.

V následující tabulce jsou vypsáni nejsilnější odběratelé společnosti Wikov Gear s.r.o., název, jejich hlavní činnost a smluvní síla, vyjednávací síla 1 - velká smluvní síla, 2 - střední smluvní síla, 3 - nízká smluvní síla.

Tabulka 7: Výrobci zařízení, zákazníci firmy Wikov Gear s.r.o.

| Název, sídlo | Hlavní činnost | Vyjednávací síla |
|-----------------------------------|---|------------------|
| KHD – Humboldt Wedag, Německo | Výroba kompletních zařízení pro cementárny, vlastní výroba převodovek | 2 |
| Thyssen Krupp – Polysius, Německo | Dodávky technologických zařízení pro cementárny | 1 |
| PSP Engineering, Česká Republika | Vývoj a výroba technologických zařízení pro cementárny | 2 |
| FLS, Dánsko | Dodávky technologických zařízení pro cementárny | 1 |

Zdroj: Wikov Gear s.r.o.,- vlastní zpracování, 2017

Nejsilnější hráči na trhu jsou dnes společnosti Thyssen Krupp a FLS, bohužel dnes obě dvě společnosti jsou propojeny s naší konkurencí. Společnost FLS si před časem koupila firmu Maag a společnost Wikov zde má mizivé šance. Společnost Thyssen Krupp je napojena na Flender/Siemens a zde těžko bojujeme, abychom se dostali na trh. Naším největším odběratelem je společnost PSP Engineering Přerov, je to jednak z historického důvodu a jednak jsou pod velkým cenovým tlakem a tudíž hledají levnější cestu než cestu německých dodavatelů.

Tabulka 8: Cementářské společnosti, odběratelé firmy Wikov Gear s.r.o.

| Název, sídlo | Hlavní činnost | Vyjednávací síla |
|---------------------------|---------------------------------|------------------|
| Lafarge Holcim, Švýcarsko | Vápenky, cementárny a betonárky | 1 |
| Dyckerhoff, Německo | Cementárna | 3 |
| Heidelberg, Německo | Cementárna | 3 |
| Cemex, Mexiko | Cementárna | 2 |

Zdroj: Wikov Gear s.r.o., - vlastní zpracování, 2017

Největší společnost je nyní Lafarge Holcim, která se spojila před cca 2 lety, a vytvořili nejsilnější skupinu na světě. My jakožto dodavatel, nabízíme náhrady současných zařízení jednotlivým cementárnám, vápenkám atd. Náš největší odběratel je právě skupiny Lafarge Holcim. Cemex je bohužel napojen na španělskou konkurenci. Dyckerhoff and Heidelberg jsou napojeni na německé dodavatele – Flender, Renk a Maag.

Smluvní síla dodavatelů

ZVU společnost se snaží o dlouhodobá partnerství, a to jak ve vztahu ke svým zákazníkům, tak i dodavatelům. Dodavatelé používají pro certifikaci systémů jakosti podle EN ISO 9001:2009. Výrobky firmy Kuznia Glinik jsou založeny na vysoce kvalitních surovinách, které zahrnují uhlíkovou ocel, slitiny a vysoké slitiny a neželezných kovů. Společnost SDP kovo vyrábí technologická zařízení z nízkouhlíkových, vysokopevných (S 690 Q až S 1100 Q) a nerezavějících ocelí včetně dynamicky a únavově namáhaných konstrukcí. Koncern společnosti ZKL vznikl integrací českého ložiskového průmyslu s více než šedesátiletou tradicí, zajišťující výzkum, vývoj, výrobu a prodej ložisek ZKL. SKF je vedoucí celosvětový poskytovatel technologií od roku 1907. Výběr dodavatelů společnosti Wikov Gear s.r.o. závisí na kvalitě výrobků, systému, řádu a uceleného sortimentu dodavatelů. Výběr dodavatelů ložisek závisí na designu dle výpočtů, ceny a hlavně termínů. Co se týče lodního průmyslu, do kterého firma také dodává své výrobky, výběr se odvíjí od dodavatelů s vlastnictvím svařovacích certifikátů.

Tabulka 9: Dodavatelé firmy Wikov Gear s.r.o.

| Název, sídlo | Hlavní činnost | Vyjednávací síla |
|-----------------------------------|---|------------------|
| ZVU, Hradec Králové | Strojírenská výroba, kovárna | 1 |
| MBNS, Brno | Výroba zařízení pro energetiku a chemický průmysl | 2 |
| Královopolská, Brno | Výroba jeřábů a zařízení do hutního průmyslu | 3 |
| Kuznia Glinik, Polsko | Mechanické a tepelné zpracování pro průmysl a ocelářství | 1 |
| SDP Kovo, Plzeň | Výrobní svařovacích konstrukcí i technologických zařízení, svařenců | 1 |
| Megas - P, Plzeň | Výroba svařenců | 1 |
| ZKL, Česká Republika | Výroba ložisek | 1 |
| SKF, Česká Republika | Výroba ložisek | 2 |
| FAK spol. s.r.o., Česká Republika | Výroba ložisek | 3 |

Zdroj: Wikov Gear s.r.o., - vlastní zpracování, 2017

Současná konkurence

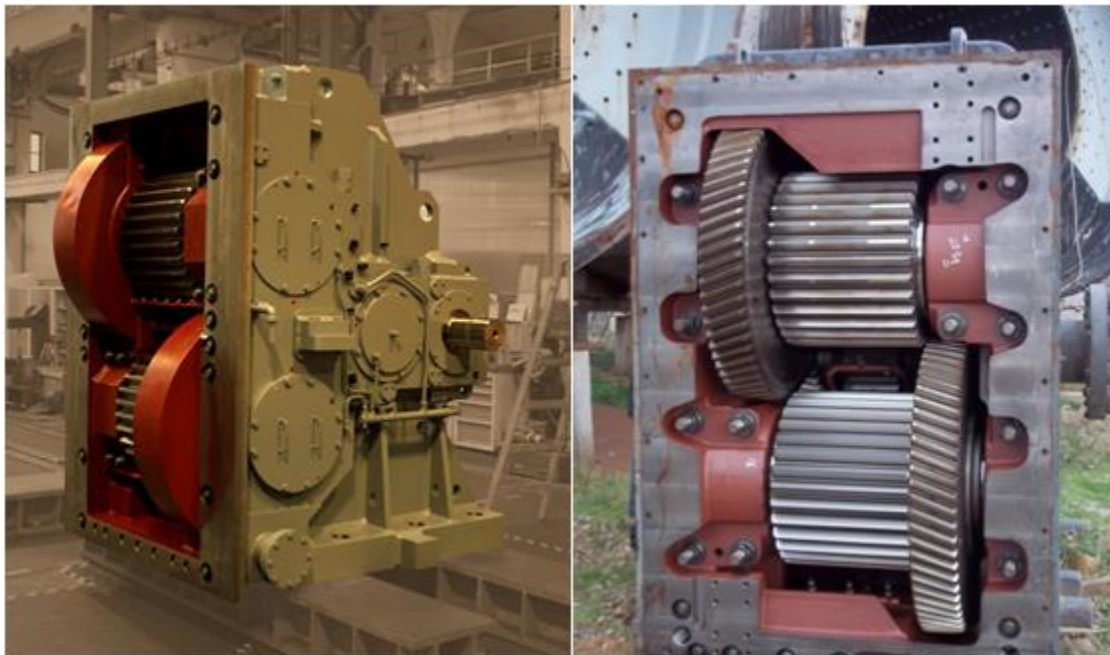
Největší konkurencí je Flender, kteří mají největší záběr ve strojním zařízení/silnou skupinu. Naši největší výhodou je flexibilita a kratší dodací termíny, jak bylo uvedeno jako silná stránka v analýze SWOT. Jsme schopni zákazníkovi navrhnout speciální na míru dělanou převodovku a v tomto ohledu jsme schopni konkurovat jak společnosti Flender tak společnosti Maag. Cenově se pohybujeme níže pod cenami Flender a ostatních. Bohužel když požadavek je na více standardní převodovku (kterou naše konkurence dělá v desítkách/stovkách kusů ročně – třeba i pro jiné obory), tam naše výhoda klesá a cenově jsme na stejno nebo někdy i dražší.

Tabulka 10: Současní konkurenti společnosti Wikov Gear s.r.o.

| Název, sídlo | Hlavní činnost | Vyjednávací síla |
|--------------------------|---------------------------|------------------|
| Maag, Německo | Převodovka pro cementárny | 1 |
| Flender/Siemens, Německo | Převodovka pro cementárny | 1 |
| CMD, Francie | Převodovka pro cementárny | 2 |

Zdroj: Wikov Gear s.r.o., - vlastní zpracování, 2017

Obrázek 4: Porovnání s konkurencí vlevo převodovka Wikov, vpravo převodovka Flender



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.6 Projektový plán

Svůj projekt jsem se rozhodla definovat pomocí logického rámce, který je vytvořen před začátkem realizace projektu. Tento rámec řeší strategické plánování, přípravu, realizaci a hodnocení. Je důležité stanovit si jednotlivé kroky, kterých chce firma dosáhnout. Matice nám ukazuje činnosti, které je potřeba vykonat, časový harmonogram a zdroje k jejich realizaci. K matici sestavím síťový graf, který nám ukáže průběh projektu a zdůrazní kritické činnosti.

2.6.1 Logický rámec projektu

Pro definici projektu jsem si vybrala matici logického rámce. Společně s firmou jsme určili účel projektu, cíle, dílčí výstupy, aktivity a rizika. Jednotlivé činnosti, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření a předpoklady jsou popsány v tabulce logického rámce projektu níže.

Tabulka 11: Logický rámec projektu

| | Strom cílů | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření | Předpoklady |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Záměr/účel projektu | Vstup na území Blízkého Východu a na území bývalých svazových republik Sovětského Svazu | Tržby k 31. 12. 2017 | Účetní uzávěrka k 31. 12. 2017 Obchodní reporting pro radu jednatelů | |
| Cíl projektu | 1. Do 31. 12. 2016 firma je schopna realizovat dodávky zákazníkům 2. Stabilní dodavatel roku 2017 | Zákaznická listina Certifikáty | Vendor list - požadavky pro seznam schválených dodavatelů | - stálá politická situace na trhu - výhodný kurz eura - nízké sankce na dané teritorium |
| Dílčí výstupy projektu | 1. Marketingový plán 2. Ošetření rizik 3. Finanční plán 4. Obchodní partneři/prodejci 5. Realizace dodávky 6. Zavedení třisměnného provozu 7. Strojní vybavení 8. Doprava výrobků | 1.1 Vhodně sestavená marketingová strategie 2.1 Opatření proti rizikům 3.1 Sledování nákladů 4.1 Úspěšnost obchodního partnera 5.1 Výsledovka zakázky termínová a finanční 6.1 Počet odvedených normohodin na stroji 7.1 Množství Nh vyvezených mimo společnost 8.1 Zkušená dopravní firma s nákladními vozy | 1.1 Obchodní plán 2.1 Pojištění 3.1 Rozvaha, Výsledovka 4.1 Obchodní reporting 5.1 Obchodní reporting 6.1 Obchodní reporting 7.1 Obchodní reporting z výroby 8.1 Přehled smluv s dopravci | - vhodně nastavené finanční linky na financování zakázky - stabilita dodavatelů - volné kapacity dodavatelů pro naši společnost - bezproblémová údržba a chod výrobních linek |
| Aktivity v projektu | 1.1 Analýza trhu 1.2 Marketingové strategie 1.3 SWOT analýza, Porterův model 2.1 Plán řízení rizik 3.1 Plán peněžních toků 4.1 Výběr vhodných obchodních prodejců 5.1 Výběr dodavatelů 5.2 Nákup materiálu 6.1 Zaměstnanci 7.1 Údržba výrobních strojů 8.1 Zvolit vhodný prodejní kanál | Zdroje: 1.1 40 čld 1.2 20 čld 1.3 10 čld 2.1 40 čld 3.1 20 čld 4.1 40 čld 5.1 20 čld 5.2 10 čld 6.1 20 čld 7.1 20 čld 8.1 10 čld | Časový rámec aktivit: 1.1 8 týdnů 1.2 4 týdny 1.3 1 týden 2.1 8 týdnů 3.1 1 týden 4.1 10 týdnů 5.1 1 týden 5.2 1 týden 6.1 1 týden 7.1 2 týdny 8.1 1 týden | - kvalifikovaní zaměstnanci - dostatek materiálu - včasné dodání materiálu |
| | | | | Předběžné podmínky Dostatek finančních prostředků Projekt je schválen vedením |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

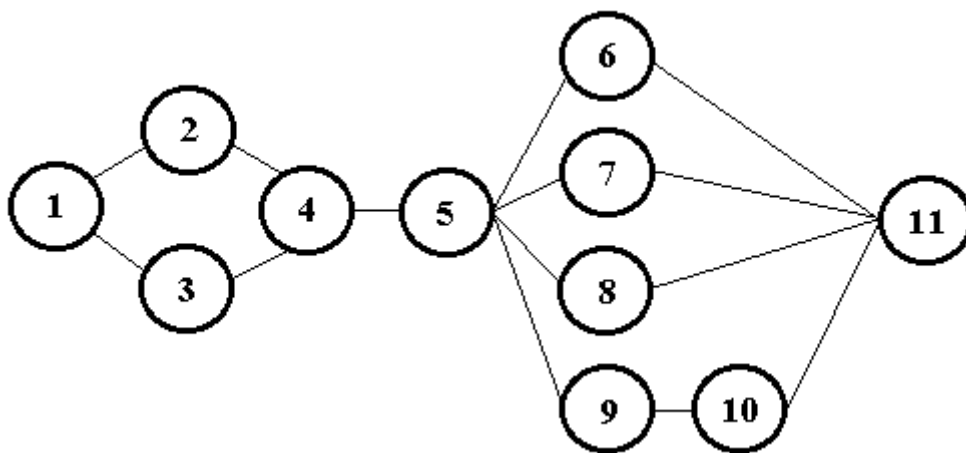
2.6.2 Síťový graf

Poté co byla sestavena definice logického rámce, vytvořím síťový graf. Tento graf nám ukáže posloupnost a návaznost jednotlivých činností a jejich předchůdců. Pro lepší představu jednotlivé aktivity z logického rámce označím čísly a znovu udělám popis podle těchto čísel. Také zvýrazním v dalším grafu kritické aktivity, aby bylo vidět, na které je potřeba se zaměřit. Aby byl obchodní plán kompletní, musí se stanovit časový harmonogram jednotlivých aktivit, kde bude uvedeno délka trvání aktivity.

Popis aktivit v síťovém grafu

1. Marketingová strategie
2. Analýza trhu
3. SWOT analýza, Porterův model
4. Plán řízení rizik
5. Plán peněžních toků
6. Výběr vhodných obchodních partnerů
7. Zaměstnanci
8. Údržba výrobních strojů
9. Výběr dodavatelů
10. Nákup materiálu
11. Vhodný prodejní kanál

Obrázek 5: Síťový graf

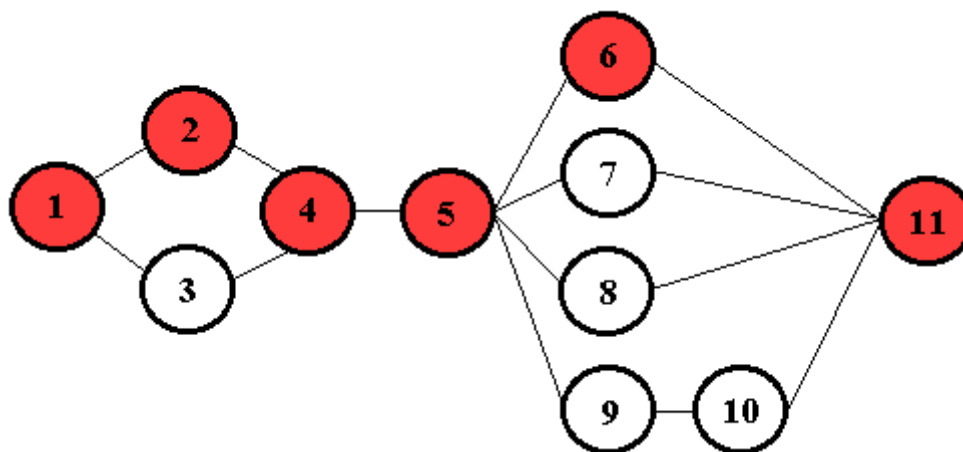


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Časový harmonogram činností

| | | | |
|-----|-------------|---|--------------|
| 1. | 1. 3. 2016 | - | 25. 4. 2016 |
| 2. | 26. 4. 2016 | - | 24. 5. 2016 |
| 3. | 26. 4. 2016 | - | 3. 5. 2016 |
| 4. | 24. 5. 2016 | - | 19. 7. 2016 |
| 5. | 20. 7. 2016 | - | 27. 7. 2016 |
| 6. | 28. 7. 2016 | - | 6. 10. 2016 |
| 7. | 28. 7. 2016 | - | 4. 8. 2016 |
| 8. | 28. 7. 2016 | - | 11. 8. 2016 |
| 9. | 28. 7. 2016 | - | 4. 8. 2016 |
| 10. | 5. 8. 2016 | - | 12. 8. 2016 |
| 11. | 7. 10. 2016 | - | 14. 10. 2016 |

Obrázek 6: Síťový graf s kritickými činnostmi



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.7 Analýza rizik

Důležitou částí obchodního plánu je analýza rizik, kde se uvádí rizika a jejich následné ošetření. Rizika náš projekt ohrožují a mohla by způsobit velké škody, proto je nutné se proti rizikům bránit, aby mohl projekt dodržet všechny stanovené lhůty. Níže uvedu rizika vyplývající z logického rámce, která ohrožují můj projekt a je potřeba se vůči nim bránit.

R1 - Nekvalifikovaná pracovní síla

R2 - Nedostatek materiálu na skladě

R3 - Dodavatelé nedodají materiál včas

R4 - Na výrobních linkách dochází k poruchovosti

R5 - Nestabilní dodavatelé

R6 - Nevýhodný měnový kurz eura ke koruně

R7 - Vysoké sankce na dané teritorium

Tabulka 12: Mapa rizik

| | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|---------------------|----------|---------------|-----------|----------|
| Pravděpodobnost výskytu rizika | 5 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 3 | | | R4, R6 | R5 | |
| | 2 | | | R1, R3 | R2 | |
| | 1 | | | | R7 | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Dopad rizika | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro svůj obchodní plán a řízení rizik jsem zvolila metodu RIPRAN, jedná se o zpracování analýzy rizik projektu a to před jeho vlastní implementací. Dá se uplatnit ve všech fázích projektu. Metoda se zabývá identifikací hrozeb nebo změnou situace, kde dochází k přehodnocení nějakého rizika v projektu, kvantifikací rizik a následným opatřením těchto rizik.

V následující tabulce lze vidět specifika nepříznivých dopadů na projekt a jejich vysvětlení.

Tabulka 13: Specifikace nepříznivých dopadů na projekt

| | |
|---|---|
| Velký nepříznivý dopad na projekt - VD | <ul style="list-style-type: none"> • Ohrožení cíle projektu • Ohrožení koncového termínu projektu • Možnost 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: Doležal a kolektiv, 2009 - vlastní zpracování, 2017

V tabulce na další stránce jsou uvedena některá rizika projektu. Následuje popis, dopad na projekt a konečná hodnota rizika.

Tabulka 14: Kvantifikace hrozeb projektu

| Označení | Hrozba | Popis | Dopad na projekt | Hodnota rizika |
|-----------|---|--|---|----------------|
| R1 | Nekvalifikovaní zaměstnanci ve výrobě | Zvýšená zmetkovitost | Prodloužení výroby produktů | SD |
| R2 | Nedostatek materiálu na skladě | Prodloužení výroby, není materiál | Delší dodací lhůty | SD |
| R3 | Zpoždění dodávek materiálu od dodavatele | Zpoždění výroby | Delší dodací lhůty | SD |
| R4 | Zvýšená poruchovost na výrobních linkách | Zpoždění výroby | Nákladné opravy strojů | VD |
| R5 | Nestabilní dodavatelé materiálu | Hrozí nedodání materiálu | Zpožděná výroba | MD |
| R6 | Rizikový kurzový rozdíl (eura ke koruně) | Každý den jiný kurz, rozdíl v den podpisu smlouvy a v den platby | V den platby nižší kurz eura - klesá zisk | SD |
| R7 | Platba vysokých sankcí na dané teritorium | Vstup na nové teritorium je podmíněn sankcemi | Vyšší náklady při vstupu, nižší zisk | VD |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Po sestavení tabulky, kde se identifikují rizika, se musí zpracovat poslední část této kapitoly a to následná opatření proti rizikům - jak se společnost snaží bojovat s těmito riziky a jaká přijala opatření.

R1 - Nekvalifikovaná pracovní síla ve výrobě

Ve výrobě vzniká vysoká zmetkovitost, zaměstnanci nemají patřičné zkušenosti.

Návrh na opatření: Důsledná kontrola a prověrka zaměstnanců podle životopisu, certifikátů a zkušeností. Poskytnout svým zaměstnancům školení.

R2 - Nedostatek materiálu na skladě

Dochází k prodloužení výroby produktu z důvodu nedostatku materiálu na skladě.

Návrh na opatření: Prověřit dodavatele a objednávat materiál dostatečně dopředu nebo mít větší zásoby na skladě.

R3 - Opoždění dodávek materiálu

Dochází ke zpoždění dodávek materiálu, nejen díky mimořádným situacím v dopravě.

Návrh na opatření: zajistit větší zásoby na skladě, které odolají těmto výkyvům dodávek a mít více dodavatelů.

R4 - Zvýšená poruchovost na výrobních linkách

Výrobní linky mají zvýšenou poruchovost, zejména díky opotřebení nebo zastaralosti.

Návrh na opatření: zajistit pravidelné kontroly strojů a opravy, popř. zavést novější lepší technologie.

R5 - Nestabilní dodavatel

Nestabilní, nespolehlivý dodavatel a hrozí nedodání materiálu.

Návrh na opatření: Prověřit dodavatele a zjistit o nich veškeré informace. Dohoda s více dodavateli materiálu.

R6 - Nevýhoda měnového kurzu

Proměnlivost měnového kurzu. Kurzy se mění každý den, lze provést pouze odhady kurzů.

Návrh na opatření: Zjistit a zajistit se z nabízených pojišťovacích instrumentů.

R7 - Vysoké sankce na dané teritorium

Některá teritoria mají vysoké sankce a je třeba s nimi počítat.

Návrh na opatření: Mít dostatečné informace o teritoriu, na které vstupujeme a mít finanční rezervu na tyto mimořádné náklady.

Závěr

Hlavním cílem mojí bakalářské práce bylo podle odborných publikací vytvořit obchodní plán podniku Wikov Gear s.r.o. Firma se zabývá výrobou a prodejem ozubených kol a převodovek a své výrobky dodává do různých odvětví. V této bakalářské práci jsem se zaměřila na jejich převodovku Side Drive, mající využití hlavně v cementářském průmyslu. Záměrem firmy bylo s tímto produktem proniknout na asijský trh, a tím zvýšit procento zisku a uplatnit se na trhu asijského kontinentu.

V první části této bakalářské práce jsem popsala proces plánování, který je nedílnou součástí obchodního plánu, charakterizovala podnikatelský záměr a důležité části obchodního plánu a jejich strukturu. Dále jsem se zabývala definicí zahraničního obchodu jeho vývojem, významem a funkcemi.

V druhé části práce jsem se věnovala samotné tvorbě obchodního plánu. Na začátek jsem uvedla charakteristiku společnosti Wikov Gear s.r.o. a popis jejich produktu převodovky Side Drive, která byla předmětem obchodního plánu a vložila i fotografie výrobku pro lepší představivost. Nejdříve bylo nutné zpracovat vnitřní a vnější okolí firmy formou SWOT analýzy. Tato analýza nám odhalila silné a slabé stránky podniku a případné hrozby nebo vznikající příležitosti. Projekt byl definován formou matice logického rámce, který ukázal, jaké činnosti firma musí splnit, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Z rámcové matice vyplynul síťový graf projektu, kde se nám zobrazila cesta kritických činností. Poslední částí byl plán řízení rizik, kde se nejdříve rizika ohrožující projekt identifikovala, poté se kvantifikovala a následovala opatření proti jednotlivým rizikům. Pro zjištění rizik jsem použila metodu RIPRAN.

Analýza SWOT nám ukázala, že se firma nachází na ofenzivní pozici. Určitě by se měla zabývat příležitostmi, které trh nabízí, protože jen o málo převažují nad hrozbami. Dále jsem popsala Porterův model pěti sil, který společnost porovnal s konkurencí, dodavateli a hlavně zákazníky.

Společnost splňuje předpoklady vstupu na asijský trh, kde bude nabízet svůj výrobek převodovku Side Drive. Pro začátek se firma zúčastnila cementářských výstav a veletrhů i v zahraničí, konkrétně v Dallasu v Americe, Petrohradu v Rusku a plánuje se zúčastnit veletrhu v Dubaii. Firma také nesmí zapomenout na hrozící rizika a měla by jim umět čelit. Jelikož v tomto odvětví působí mnoho cementáren, které jsou ve vlastnictví

převážně velkých nadnárodních společností, nebude lehké tyto společnosti oslovit. Firma by měla určitě popřemýšlet o vhodné marketingové strategii. Jednou z možností je zpracování detailní prezentace a přednesení odborníkem, který se danou problematikou zabývá nebo zpracování akvizičního plánu a osobními návštěvami u potenciálních zákazníků.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Základ tabulky logického rámce..... | 26 |
| Tabulka 2: Technické parametry převodovky Side Drive | 30 |
| Tabulka 3: Přímý materiál | 32 |
| Tabulka 4: Kalkulace celkové prodejní ceny..... | 32 |
| Tabulka 5: SWOT analýza společnosti..... | 35 |
| Tabulka 6: Umístění na trhu s použitím SWOT analýzy..... | 36 |
| Tabulka 7: Výrobci zařízení, zákazníci firmy Wikov Gear s.r.o..... | 38 |
| Tabulka 8: Cementářské společnosti, odběratelé firmy Wikov Gear s.r.o. | 38 |
| Tabulka 9: Dodavatelé firmy Wikov Gear s.r.o..... | 40 |
| Tabulka 10: Současní konkurenti společnosti Wikov Gear s.r.o..... | 40 |
| Tabulka 11: Logický rámec projektu..... | 42 |
| Tabulka 12: Mapa rizik..... | 45 |
| Tabulka 13: Specifikace nepříznivých dopadů na projekt..... | 46 |
| Tabulka 14: Kvantifikace hrozeb projektu | 47 |

Seznam Obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera | 16 |
| Obrázek 2: Projektový trojúhelník..... | 24 |
| Obrázek 3: Převodovka Side Drive | 30 |
| Obrázek 4: Porovnání s konkurencí vlevo převodovka Wikov, vpravo převodovka Flender..... | 41 |
| Obrázek 5: Síťový graf | 43 |
| Obrázek 6: Síťový graf s kritickými činnostmi | 44 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|--------|---|
| aj. | A jiné |
| apod. | A podobně |
| a.s. | Akciová společnost |
| atd. | A tak dále |
| cca | Přibližně |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EU | Evropská Unie |
| ISO | International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci) |
| kol. | Kolektiv |
| např. | Například |
| popř. | Popřípadě |
| PSC | Poštovní směrovací číslo |
| SD | Side Drive |
| s.r.o. | S ručením omezeným |
| tzn. | To znamená |
| tzv. | Tak zvaně |
| vyd. | Vydání |

Seznam použité literatury

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

COOPER, John, LANE, Peter, *Marketingové plánování - praktická příručka manažera*. 1. vydání. 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. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.

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

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria, *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0.

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

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. 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. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 80-247-1667-4.

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.

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

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Seznam elektronických zdrojů

Mendelova Knihovna: Podnikatelský plán [online]. 2006 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z:
<https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=107;lang=cz;design=102>

LACKO, Branislav. *Stručný popis metody RIPRAN. RIPRAN Metoda pro analýzu projektových rizik* [online] 2017-04-10 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z:
<http://ripran.cz/popis.html>

WIKOV, *O Wikovu* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z:
<https://www.wikov.com/cs/o-nas>

Abstrakt

KOLÁŘOVÁ, Martina. *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Plzeň, 2017. 57 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: obchodní plán, zahraniční obchod, matice logického rámce, síťový graf, analýza rizik

Tato bakalářská práce na téma *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu* je zaměřena na tvorbu obchodního plánu společnosti Wikov Gear s.r.o. a obsahuje dvě části.

První část obsahuje teorii o procesu plánování, charakteristiku obchodního plánu jeho strukturu a obsah a popis zahraničního obchodu. Druhá praktická část obsahuje sestavení konkrétního obchodního plánu, je zde charakterizována společnost a popsána jejich převodovka Side Drive. Také obsahuje analýzu okolí a trhu, finanční plán, definici projektu pomocí logické rámcové matice a síťový graf. Poslední kapitola se zabývá analýzou rizik, které ohrožují realizaci projektu.

Abstract

KOLÁŘOVÁ, Martina. *Business plan of the company utilizing foreign trade*. Pilsen, 2017. 57 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Keywords: business plan, foreign trade, logic Framework matrix, network graph, risk analysis

This bachelor thesis on the topic of business plan of the company using foreign trade is focused on creating a business plan Wikov Gear Ltd. and contains two parts.

The first part consists of theory about the planning process, business plan, its structure and content, and the description of foreign trade. The second practical part contains the compilation of specific business plan, which is characteristic of the company and the description of their gear Side Drive. It also contains analysis of the market environment and financial plan, project definition using the logical framework matrix and network graph. The last chapter analyzes the risks that threaten of the project.