

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní plán podniku s využitím zahraničního trhu

Business plan of the company with using foreign trade

Aneta Ličmanová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta LIČMANOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0367P**

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 obchodního plánu.
2. Charakterizujte společnost.
3. Zpracujte situační analýzu prostředí, ve kterém firma působí.
4. Zpracujte SWOT analýzu společnosti.
5. Definujte projekt a zavedení nového obchodního produktu na trh.
6. Proveďte hodnocení projektu.

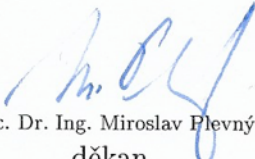
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, KORÁB, Vojtěch a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- 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.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1069-2.
- SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. *Zahraniční obchod - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

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 svému vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Svobodovi za vstřícný přístup, cenné rady a vlídné podmínky při psaní této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat panu Václavu Hajšmanovi ze společnosti MVM Metal s.r.o. za poskytnutí materiálů, rad a času pro vytvoření této bakalářské práce.

Obsah	
Úvod.....	8
1 Teoretická část	9
1.1 Plánovací proces	9
1.2 Podnikatelský plán	9
1.3 Účel podnikatelského plánu.....	10
1.4 Podnikatelský záměr	11
1.4.1 Realizační resumé	11
1.4.2 Charakteristika firmy a jejích cílů.....	11
1.4.3 Organizační řízení a manažerský tým.....	12
1.4.4 Základní výsledky a závěry technicko-ekonomické části podnikatelského plánu.	13
1.4.5 Shrnutí a závěry	13
1.4.6 Přílohy.....	13
1.5 Struktura podnikatelského plánu.....	14
1.6 Zahraniční obchod	24
1.6.1 Funkce zahraničního obchodu	24
1.6.2 Struktura zahraničního obchodu	24
1.6.3 Vývojové fáze zahraničního obchodu.....	24
1.6.4 Význam zahraničního obchodu.....	25
1.7 Tvorba obchodního plánu	26
1.7.1 Logický rámeček	26
1.7.2 Trojimperativ	28
2 Praktická část	29
2.1 Titulní list.....	29
2.2 Charakteristika společnosti	30
2.3 Popis produktu	30
2.3.1 Vlastnosti produktu a technické specifikace.....	31
2.4 Prodejní cena.....	32
2.5 Analýza prostředí	34
2.5.1 SWOT analýza	34
2.6 Cílový trh	38
2.7 Obchodní plán.....	41
2.7.1 Logická rámcová matice.....	41
2.7.2 Síťový graf.....	44

2.8	Analýza rizik.....	46
2.8.1	Opatření proti rizikům.....	49
	Závěr	50
	Seznam tabulek	52
	Seznam obrázků	53
	Seznam použitých zkratk	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam internetových zdrojů.....	56
	Abstrakt.....	57
	Abstract.....	58

Úvod

Obchodní plán je velmi důležitý krok pro podnikatele a zároveň pro společnost. Sestavuje se pro nejlepší zobrazení momentální pozice firmy na trhu a pro jeho budoucí působení. Díky obchodnímu plánu si firma ujasní, zda má do celého plánu investovat svoje prostředky. Mezi priority jsou považovány nejmenší náklady za nejkratší časové období s vysokým ziskem. Může nastat situace, že podnik má nedostatek potřebného kapitálu, proto je na místě mít co nejdětailněji zpracovaný obchodní plán. Případný investor, ať už je to banka nebo osoba, se poté rozhodne, zda je obchodní plán reálný a výhodný.

Mým úkolem bakalářské práce bylo zpracování obchodního plánu s využitím zahraničního obchodu. Vybrala jsem si společnost MVM Metal, s.r.o., která na trhu působí v oboru strojírenství už více než 15 let. Firma nabízí mnoho výrobků, ale já jsem si vybrala svařenec Schweissgestell 1701501900, který je využitelný v mnoha odvětvích. Společnost má jednatele, který mluví plynule německy, takže využijeme sousedský německý trh.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V první části popisují podnikatelský plán, jeho účel a strukturu. Jednotlivé části jsou dopodrobna popsány pomocí odborné literatury. Také seznamují s významem, strukturou a fázemi zahraničního obchodu. V druhé praktické části popíši společnost MVM Metal, s.r.o., jako celek plus její produkty. Udělám analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, se kterou souvisí další SWOT analýza.

Vlastní zpracování obchodního plánu provedu pomocí procesů projektového řízení. Kde uplatněním logické rámcové matice nadefinuji strategii pro zpracování vlastního obchodního plánu pro realizaci vybraného produktu. Součástí obchodního plánu bude i analýza rizik, jejich možné dopady a jejich případné opatření.

1 Teoretická část

1.1 Plánovací proces

Skládá se ze tří stupňů:

1. Porozumět, kde jsme.
2. Rozhodnout, čeho chceme docílit.
3. Plánovat, jak se k cíli dostaneme.

Plánovací proces vzniká v osobních cílech podnikatele. Celý koloběh je ovlivněn misí neboli posláním firmy a vizí, to znamená udání směru firmy. Velmi důležitou chvílí je tržní segmentace, jinak řečeno analýza zákazníků, která je ovlivněna vnitřním a vnějším hodnocením, například pomocí SWOT analýzy. Když proces absolvoval tyto fáze, pokračuje do zvolení marketingové strategie a vytvoření marketingového mixu pomocí 4P (product, price, promotion, place). Následujícím krokem se stává vytvoření marketingového plánu, ve kterém nás zajímá finanční plán, tok hotovosti, analýza bodu zvratu a předpověď fondů. Strategie a plány musí být přizpůsobovány kvůli omezenosti zdrojů. (Korab, Peterka, Režňáková, 2007)

1.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument vytvořený podnikatelem, vysvětlující všechny vnější i vnitřní činnosti, které ovlivňují celý průběh podniku. (Veber, Srpová a kolektiv, 2005)

Každému z nás se v hlavě vytvářejí různé podnikatelské nápady, ale ve chvíli, kdy je chceme realizovat, tak je musíme napsat na papír. Měli bychom si pečlivě promyslet jejich reálnost a životaschopnost. Důležitým faktorem je ujasnění si například chybějících finančních prostředků, informovat obchodního partnera a zaměstnance, popřípadě si shánět nového společníka. Můžeme si vyhledat vhodného investora, kterého bychom měli přesvědčit o návratnosti investic. Tento vztah není až tolik formální, ale zakládá si na zdravém uvažování a mezilidské chemii mezi podnikatelem a investorem. Při vytváření podnikatelské plánu si podnikatel odpoví na mnoho nejasností, které se týkají zaměstnanců, konkurence, zákazníků a produktu. Během plánování získá odpovědi na zásadní otázky z plánovacího procesu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Plány mají mnoho členění a z hlediska termínování je rozdělujeme na:

- **krátkodobé** → jedná se o operativní plány,
- **střednědobé** → mluvíme o taktických plánech,
- **dlouhodobé** → hovoříme o strategii. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.3 Účel podnikatelského plánu

Hlavním účelem podnikatelského plánu jsou vnitřní faktory, které slouží jako nástroj kontroly nebo rozhodovacího procesu. Důležitým okamžikem jeho stanovení je, když společnost stojí před zásadními změnami, které by mohly ohrozit plynulost firmy. Mezi ty nejdůležitější můžeme zmínit velkou investici, sloučení s jiným podnikem nebo rozdělení na několik částí, vstup do výhodné aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Některé firmy dávají nahlédnout zaměstnancům do plánu, tento krok posílí vztah mezi pracovníkem a firmou. (Veber, Srpková a kolektiv, 2005)

Pro management je zpracování podnikatelského plánu přínosem hlavně to, že získá důležité informace z analýz, ze záměrů ve vývoji firmy, z předpovědi finančních toků, z odhalení možných rizik a z budování podnikové kultury. Celý obchodní plán se neobejde bez finančního zajištění, takže důležitým krokem je získání investora. Díky dobře propracovanému podnikatelskému plánu, je firma schopna přesvědčit externí subjekt a dosáhnout svého potřebného kapitálu. (Veber, Srpková a kolektiv, 2005)

V podnikatelském plánu by měly být dodrženy určité zásady, tak aby se co nejvíce vryly do paměti investora. Mezi zásady se řadí srozumitelnost a stručnost, které by měly být bez obsáhlých toků myšlenek a v co nejjednodušší formě. Myšlenky musí na sebe logicky navazovat a pro nejlepší zobrazení plánu se může využít úsečkový diagram. Běžným jevem je pravdivost a reálnost, která je velmi důležitá pro predikovaný vývoj. Celý plán se vytváří do budoucnosti, která s sebou nese určitá rizika, která je nutná respektovat. Pokud odhalíme alespoň některá z nich a vytvoříme pro ně předběžná opatření, tak tímto přidáme na důvěryhodnosti externího subjektu. (Veber, Srpková a kolektiv, 2005)

1.4 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr se může využít ke dvěma účelům. První z nich je pro ujasnění interního řízení firmy. Druhým účelem je externí faktor, který má přesvědčit investora o vložení cizího kapitálu, který společnost potřebuje pro realizaci projektu. Pokud bude podnikatelský záměr dobře propracován, zvyšuje možnost získání potřebného kapitálu. Mezi nejdůležitější přesvědčovací prostředky je návratnost investic, výnosnost vložených prostředků, případná rizika a jejich opatření. Požadavky na zpracování podnikatelského záměru je stručnost, přehlednost, jednoduchost, demonstrace výhod produktu (služby) pro zákazníka, orientace do budoucnosti, věrohodnost a reálnost, otevřenost k silným i slabým stránkám projektu, připuštění si rizika, platební schopnost, výnosnost projektu a kvalitně formální zpracování.

Hlavní části podnikatelského záměru máme:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizace řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěr,
- přílohy. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.1 Realizační resumé

Každé realizační resumé by mělo mít určité náležitosti. Samozřejmostí je název a adresa firmy, telefon, fax a kontaktní osoby. Firma by v něm měla co nejdůkladněji charakterizovat produkt či službu, která se týká podnikatelského plánu. Měla by zmínit distribuční cesty a popsat trhy, na kterých chceme působit. Dalším důležitým bodem je vyjádření se, na jak dlouho chce podnikatelský plán zaměřit (krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý). V neposlední řadě je představení zainteresovaných subjektů, které v plánu figurují, jaké mají zkušenosti, kvalifikaci a také jakou roli v podnikatelském plánu hrají. Posledním krokem jsou finanční aspekty, které obsahují odhady zisků v následujících 5 letech (střednědobém plánu), roční výnos pro externí subjekt, potřebný kapitál a jeho účel použití. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Zde by se měl zmínit podnikatelský cíl a strategie, které byly použity v minulosti, přítomnosti a budou v budoucnosti. Podnikatelský záměr by měl obsahovat činnosti od založení firmy, její výsledky a úspěchy. Nedílnou součástí je také způsob

financování a finanční situace od založení až po současnost. Další částí je charakteristika produktů nebo služby, která se podnikatelského plánu týká. Jedná se o specifikaci jejich současné fázi, doba životnosti, typ uživatele, výhody z jejich uplatnění na trh, rozhodující klíčové konkurenční pozice, způsob ochrany (vlastnické patenty), jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketing. Sledované cíle, které zahrnují strategické cíle, které popisují, kam chce firma dostat. Specifické cíle, které jsou pro jednotlivé oblasti firmy, například uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, kvalita produkce a inovace výrobního programu. Cíle by měly být reálné, motivující a v rámci možností je doporučena jejich kvalifikace, která by se měla vztahovat k následujícím dvěma až pěti letům. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.3 Organizační řízení a manažerský tým

V podnikatelském záměru by se měli objevit tyto části:

- **Organizační schéma**, které zcela vymezuje pravomoc a odpovědnost manažerů.
- **Charakteristika klíčových vedoucích pracovníků**, která má pomoci ujasnit jejich rolí v projektu a přiblížit jejich zkušenosti, dosažené výsledky, věk a přínos pro firmu. Složení týmu by mělo být rovnoměrné v oblasti finanční, marketingové, technické aj.
- Důležitou částí je **politika odměňování** včetně platové úrovně.
- **Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů hlavních manažerů** a jejich vztahů k vlastnictví firmy.
- **Klíčové řídicí pozice**, které jsou stanoveny v příštích dvou až pěti let. Tyto pozice s sebou nesou určitou dovednost a zkušenost například získat a udržet si zákazníky.
- **Základní přístupy k řízení firmy**, jeho informační systém pro řízení a s vidinou do budoucnosti.

Kvalita řízení je považována za jednu z nejdůležitějších částí, která ovlivňuje rozhodnutí poskytovatelů cizího kapitálu. Pro ně je mnohem podstatnější dobře sestavený pracující tým než prvotřídní produkt. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.4 Základní výsledky a závěry technicko-ekonomické části podnikatelského plánu.

Zde jsou zobrazeny základní výsledky a závěry technicko-ekonomické části podnikatelského plánu, které byly zaměřeny na:

- výrobní program,
- analýzu trhu a konkurence,
- marketingové strategie
- velikost výrobní jednotky, technologie a základní materiál,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly,
- finančně-ekonomické analýzy a finanční záměry,
- analýzu rizik projektu. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.5 Shrnutí a závěry

Poslední část podnikatelského záměru by měla shrnout základní aspekty, které jsou rozvedené v dílčích oddílech záměru. Důležitým aspektem je také časový plán realizace podnikatelského plánu, který podává informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a termínech potřebných pro vynaložení finančních prostředků. Shrnutí by mělo brát zřetel na celkové strategické zaměření plánu, tak aby byly splněny cíle firmy. (Fotr, Souček, 2005)

Dále firma zdůvodní očekávání úspěchu podnikatelského plánu a zmíní přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu. Uvede jedinečné rysy firmy, stanoví požadavky na kapitálové zajištění plánu. Poukáže na podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů. (Fotr, Souček, 2005)

1.4.6 Přílohy

V této části se přidávají výpisy z bankovního účtu, životopisy zainteresovaných osob, výkresy výrobků, fotografie výsledky propagačních akcí, výkaz zisku a ztrát aj. (Fotr, Souček, 2005)

1.5 Struktura podnikatelského plánu

Přesná struktura není dána, někteří podnikatelé preferují formu prezentace v programu MS PowerPoint, protože není až tolik časově náročná, ale některé banky potřebují více informací. Můžeme se setkat s těmito body, které si upřesníme.

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Titulní list

Titulní strana nám podá ty nejzákladnější informace, jako je obchodní název, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčové osoby, datum založení atd. Dobrým poznatkem je, že by taková titulní strana měla mít prohlášení, které bude znít takto: „Informace obsažené v tomto dokumentu nesmí být reprodukována“. Tím se vyloučí jakákoliv manipulace s informacemi bez písemného souhlasu autora. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Obsah

Pro zjednodušené hledání se přidává obsah maximálně na jednu až jednu a půl stránky A4. Kvůli přehlednosti by měl mít pouze tři úrovně nadpisů, pokud více, stane se z něho nečitelný, možná až chaotický obsah. Měl by být samozřejmostí každého rozsáhlejšího dokumentu. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod je umístěn na začátek dokumentu, jeho úkol je ujasnění účelu mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu, jeho rozsahu atd. Dobrou připomínkou je například, že v určité zmíněné části ještě něco chybí nebo se dodělavá, a kdy bude tato část dodána, aby ji čtenář zbytečně nehledal. Měl by vyjádřit, o jakou verzi se jedná, zda je finální, zkrácená nebo plná. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Shrnutí

Jedná se o zkrácenou verzi toho, co bude na dalších stranách popsáno. Jeho úkol je přitáhnout čtenářovo pozornost, aby co nejdůkladněji přečetl veškeré informace. Mělo by odpovídat na zásadní otázky, a to jaké výrobky (služby) budeme nabízet, v čem mají přednost před konkurencí, zmínka o trhu a jeho nynější situaci, charakteristika hlavních pracovníků a také kvantitativní finanční informace. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Popis podnikatelské činnosti

Při popisu podnikatelské činnosti by měla firma přesvědčit investora o tom, že právě její výrobek nebo služba je zcela něco nového a originálního. Ujistění, že objevila skulinu na trhu a právě teď je to nejlepší načasování pro realizaci produktu. Firma ubezpečuje o jedinečnosti produktu, čtenáře pomocí jeho popisu, výhodě oproti konkurenci a užitek pro zákazníka. Popis produktu má zjednodušit představu, jak produkt bude vypadat. Měl by být zde vyobrazen fyzický vzhled a jeho základní vlastnosti. Důležitou informací je, že by se mělo uvést, zda se jedná o zcela nový nebo už nabízený produkt. Určitě by se mělo napsat o službách doplňující nabídku produktu a ujasnit, kdo je bude poskytovat. Popis by měl být co nejpochoptitelnější bez zbytečných odborných frází. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Mít v dnešní době navrch před konkurencí je velmi úspěšným krokem. Firma se nemůže spokojit s pouhou srovnatelností s konkurencí, ale musí nabídnout něco navíc, co ovlivní zákazníky ke koupi. S tím souvisí i užitek z produktu pro zákazníka, předpokladem je znalost cílového trhu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Cíle firmy a vlastníků

Tato část je rozdělena na:

- cíle firmy
- cíle vlastníků a manažerů firmy
- zaměstnanci
- poradci

Cíle firmy

Zde je vhodné definovat vizi, která má představit dlouhodobé cíle za určitou časovou jednotku. Jako pomůcku může firma zvolit metodu SMART (specific - určité, measurable - měřitelné, achievable - dosažitelné, realistic - reálné, timed – časově určené). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Cíle vlastníků a manažerů firmy

V této části je velmi důležité, jakou jsou zkušenosti a vzdělání důležitých osob. Investoři dávají velkou pozornost například na organizační strukturu a vše co se týká hlavních pracovníků. Jak už bylo zmíněno, že pro investory je důležitější dobré vedení, než prvotřídní produkt. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Zaměstnanci

Všechny zaměstnance jde zobrazit na určité organizační strukturu, která jasně vymezí vztah (nadřízený a podřízený) a svoje umístění ve firmě. Každý pracovník podává o sobě veškeré životopisné informace a i respektuje svoje kompetence. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Poradci

Vlastníci nebo manažeři jsou v některých oblastech krátkí, takže potřebují specializovanou pomoc. Nejčastěji se jedná o daňové, právní nebo reklamní poradce, kteří díky své odborné kvalifikaci dokážou firmě pomoci pouze jednorázově nebo opakovaně. Rozhodujícím faktorem hraje cena za tyto služby a časový rozsah. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Potenciální trhy

Aby se podnikatelský plán uskutečnil, je potřeba mít existující trh, kde se produkt bude moci uplatnit. Na počátku je vhodné si prozkoumat celkový trh a po té si vybrat cílový trh. Náš výběr ovlivňují zákazníci, kteří mají z produktu užitek, snadný přístup a hlavně jsou ochotny za něj zaplatit. Firmě pomůže takzvaná segmentace, která vyjadřuje

rozdělení zákazníků do skupin podle určitých faktorů například oblast, požadavek na cenu, obor a jakost. Samozřejmostí je, že by produkt měl přinést zisk, tím pádem je důležitý vhodný výběr určitého segmentu. Pro nejvhodnější průzkum trhu nám poslouží internet, statistický úřad, ročenky, noviny nebo si sama firma může provést svůj vlastní průzkum. Ten nám nemusí přinést vhodná data, která se řeší případným odhadem. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Analýza konkurence

Firma by si měla uvědomit, kdo je její opravdový nebo potenciální konkurent. Může nastat situace, že během analýzy se najde příliš mnoho konkurentů, tím pádem si je rozdělí na hlavní a vedlejší. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Dále je potřeba vyhodnotit ty zásadní konkurenty a to, jak ty současné, tak i potenciální například z hlediska obratu, růstu, produktu, podílu na trhu a prodejní cesty atd. Také jednou z množností je vytvořit vlastní průzkum, který se bude ptát přímo zákazníků. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie velmi ovlivňuje zákazníky ke koupi firemního produktu. Zabývá se třemi problémy:

- **cílový trh**
- **tržní pozice produktu**
- **marketingový mix**

Při výběru cílového trhu je firma ovlivněna velikostí a kupní silou segmentu. Dalším krokem je určení tržní pozice neboli postavení vůči konkurenci na trhu. Cílem firmy je odlišení se od konkurence. Pro zvolení zmiňované tržní pozice by firma měla identifikovat možnou a dále optimální konkurenční výhodu svého produktu, která by měla být vhodným užitekem pro spotřebitele. Měla by se rovnat marketingovému poslání firmy a měla by být předností před konkurencí. Nakonec je vybrána efektivní komunikace a propagace. Poslední problém marketingové strategie je marketingový mix. Nejvíce známí je 4P a ze vztahu k zákazníkovi existuje 4C. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Tabulka 1: Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka

MARKETINGOVÝ MIX	
4P z pohledu firmy	4C z pohledu zákazníka
Produkt – product	Zákazník - customer
Cena - price	Náklady na zákazníka - cost
Distribuce - place	Dostupnost - convenience
Propagace - promotion	Komunikace – communication

Zdroj: vlastní zpracování podle (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Produkt

Produkt marketingového mixu tvoří základ nabídky firmy na trhu a uspokojuje potřeby zákazníka. Za zásadní potíže se považují produkty, které se budou nabízet, nové produkty, které se uvedou na trh a jaké staré se z trhu stáhnou. Dalšími jsou design, značka, balení, záruka, dodatečné služby nebo také objem a nabízený sortiment. Posledním problémem je životní cyklus produktu, to znamená, jaký bude vývoj, uvedení na trh, jeho zralost a útlum. Rizikem u nových produktů jsou osvědčení a schválení od institucí. Produkt je možné si nechat patentovat nebo jinak chránit, s tímto se vážou finanční prostředky i lidské zdroje. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Cena

Příjem firmy, na které závisí její existence, je druhý prvek marketingového mixu a tím je myšlena cena. Výše ceny definuje místo v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje nákupní rozhodování a určuje svoji konkurenční pozici. Hlavní faktory, které ovlivňují stanovení ceny, jsou: firemní cíle, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu, právní a regulační opatření. Každá firma preferuje jiné cíle, které jsou ovlivněny cílovou cenou politikou firmy. Mohou být například:

- **Orientace na přežití**, pokud se firma ocitne v situaci, že na trhu je mnoho konkurentů a tím jí vzniká přebytek zásob. Dopadem je, že stanoví cenu bez zisku, která bude jen v krátkodobém období. Pokud ani to nepomůže, je nucena produkt z trhu stáhnout.
- **Orientace na maximalizaci zisku**, vychází z odhadu poptávky a tím se stanoví cena, která by měla poskytnout maximální zisk.

- **Orientace na největší možný podíl na trhu**, tím chce dosáhnout nejnižších nákladů s největším ziskem na trhu. Pomůckou je analýza konkurenčních cen (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Distribuce

Třetím prvkem marketingového mixu je vhodná organizace prodeje. Firma by si měla ujasnit, které prodejní aktivity bude poskytovat a jestli se bude jednat o přímý prodej zákazníkovi. Možným východiskem jsou prodejní mezičlánky (osoby, instituce, firmy), ty nejvhodnější si musí podnik vybrat. Kroky pro nalezení vhodné varianty jsou následující:

- definice prodejních cílů,
- určení počtu zakázek a zákazníků,
- odhad výdajů potřebných k získání zmiňovaných zakázek,
- náklady na ostatní prodejní aktivity (školení, údržba a servis, péče o zákazníky atd.),
- určení počtu zaměstnanců (brát v potaz dovolené a nemoci) a stanovení potřebné kvalifikace pracovníků prodejního oddělení,
- vznik nákladů na podporu prodeje a akce, školení, cestovné a telekomunikační služby. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Komunikace

Jedná se o nejviditelnější prvek marketingového mixu. Komunikace motivuje poptávku k nákupu a informuje o vlastnostech a kvalitě produktu. Firma může použít nástroje komunikačního mixu:

- **reklama** → Jedná se o placenou formu komunikace šířenou pomocí médií. Měla by se zaměřit na místo, kde může oslovit co nejvíce spotřebitelů. Negativem je její jednosměrnost.
- **podpora prodeje** → Tento typ komunikace můžeme aplikovat u konečných spotřebitelů nebo u obchodních zprostředkovatelů. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

- **osobní prodej** → Jedna z nejefektivnějších verzí komunikace, která s sebou váže finanční prostředky. Přináší poznatky, které jsou získávány během přímé komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, které může ihned přizpůsobovat v okamžiku prodeje. Prodejce si zapamatovává reakce, potřeby a vlastnosti spotřebitele. Do této marketingové komunikace můžeme zařadit obchodní setkání, veletrhy, poradenství při prodeji, neformální setkání.
- **public relations** → Zaměřuje se na vztah s veřejností, jejím účelem je zvýšení image, která firmě přinese lepší postavení pro veřejnost. Opatření na tuto komunikační politiku jsou charitativní dary, sponzoring, poskytování informací společnosti, komunikace s médii a vydávání podnikových časopisů atd.
- **přímý marketing** → Používá se pro průzkum trhu, kdy firmě přijde i zpětná vazba od respondentů. Nejvíce známé jsou poštovní zásilky, telefon a elektronická pošta. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Tabulka 2: Formy podpory prodeje

FORMY PODPORY PRODEJE	
Orientovaných na konečného spotřebitele	Orientovaných na obchodního zprostředkovatele
Bonusy – cenové zvýhodnění	Slevy z katalogových cen
Kupónový prodej	Prodejní soutěže pro obchodní partnery
Vzorky zdarma	Příplatky za reklamu (plakáty v prodejně)
Zákaznické kluby, věrnostní programy	Bezplatná nabídka některého zboží
Spotřebitelské soutěže	Dárkové propagační předměty nebo školení prodejního personálu

Zdroj: vlastní zpracování podle Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011

Realizační obchodní plán

Při realizaci obchodního plánu je velmi důležité znát časový harmonogram činností a jejich dodavatelské zajištění. Základem jsou aktivity, jejich závislost na sebe, milníky a potřebný termín dokončení. K lepšímu znázornění může firma použít úsečkový diagram, nejčastěji je používán Ganttův diagram v programu MS Project, do kterého se

zadávají začátky a konce činnosti. Díky němu se zobrazí i kritická cesta, na kterou by si firma měla dát pozor. Kromě toho se určí potřebné investiční a osobní výdaje. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Finanční plán

Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Firma si uvědomí, kolik bude potřebovat investic, aby se obchodní plán zrealizoval. Finanční plán zahrnuje tyto oblasti:

- Soupis finančních potřeb podniku.
- Účetní výkazy pro rozdílná časová období:
 - výkaz cash-flow, odhady nebo rozpočty,
 - výkaz zisků a ztrát,
 - výkaz rozvahy,
 - analýza bodu zvratu.
- Soupisy a aplikace vlastních zdrojů, fondů.

Pro promyšlení potřebných investic je vhodné se podívat na čísla, která představují historická data v případě, že se jedná o již fungující firmu. Dále na současná data a budoucí data. (Korab, Peterka, Režňáková, 2007)

Předpoklad úspěšnosti obchodního plánu

SWOT analýza

Nástroj analýzy firmy, která se popisuje silné a slabé stránky z pohledu interního. Je pouze na firmě, jak s nimi naloží. Může je kontrolovat a ovlivňovat. Za externí faktory jsou považovány příležitosti a hrozby, na které se pouze reaguje. (Korab, Peterka, Režňáková, 2007)

Dobrým úmyslem je investorovi firemní SWOT analýzu předložit, aby viděl, že je firma dobře připravena a je schopna problémy řešit. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Tabulka 3: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- značka, patent- znalost trhu a trendů- vysoká produktivita práce- kvalifikovaný personál	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- problematický servis- předlužení- zastaralá technika- absence strategického řízení
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- snížení daní- dostatek volných zdrojů- růst životní úrovně- absence velkých konkurentů	Hrozby <ul style="list-style-type: none">- nová konkurence- nárok na vyšší kvalifikaci- změna legislativy-zanikající trh

Zdroj: vlastní zpracování podle (Korab, Peterka, Režňáková, 2007)

Analýza rizik

Riziko se může brát jako překážka, která brání projektu k jeho úspěšnému uskutečnění. Považuje se za negativní faktor, který firma musí brát v úvahu a eventuálně by si měla připravit vhodné opatření, pokud by se riziko objevilo. K tomu všemu poslouží právě analýza rizik, která také dělí rizika na ne/ovlivnitelná, interní a externí. Z věcného pohledu se dále dělí na technická, výrobní, tržní, ekonomická, politická a finanční atd. K realizaci analýzy rizik poslouží expertní hodnocení nebo analýza citlivosti. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Expertní hodnocení

Významnost rizika se odhaduje pomocí dvou hledisek, první z nich je pravděpodobnost vzniku, kde se posuzuje, jestli je malá, střední nebo dokonce vysoká. Stupnice může být troj nebo pěti-liniová Druhé hledisko je jeho účinek nebo jinak řečeno dopad, který může být nízký nebo zcela zničující. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

V rámci expertního hodnocení rizik může firma použít i číselné ohodnocení zmiňovaných významností. Každému riziku se zvolí číslo od 1 do 5 a právě jedna se vyznačuje malou pravděpodobností vzniku nebo zcela zanedbatelným dopadem. Podnik si hodnoty hledisek mezi sebou vynásobí a nakonec je seřadí od nejvíce závažného po nejméně důležité riziko. Pokud se významnost bude rovnat číslu 25, jedná

se o nejméně významný faktor a opak je číslo 1. Díky kvantitativní analýze významnosti faktorů rizika může firma uspořádat rizika dle významnosti, rozčlenit rizikové faktory do skupin s jinou významností, stanovit celkové riziko projektu jako součet všech faktorů.(Fotr, Souček, 2005)

Obrázek 1: Expertní hodnocení rizik

		Účinky na podnik		
		negativní	ohrožující existenci	zničující
Pravděpodobnost vzniku	vysoká			
	střední			
	malá			

Zdroj: Dostupné z <http://slideplayer.cz/slide/4019372/>, 2018

Analýza citlivosti

Analýza zkoumá citlivost ekonomického jevu např. ČSH, zisk, výnosnost investovaných prostředků. Faktory vyvolávají změny málo nebo hodně důležité. (Fotr, Souček, 2005)

Opatření k rizikům

- Diverzifikace (rožšiřování)
- Dělení rizika
- Transfer (přesun)
- Pojištění d
- Forward, swap (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

Přílohy

V přílohách předkládá firma všechny potřebné dokumenty, které souvisí s konkrétním projektem. Patří sem životopisy klíčových osobností, výpis z bankovního účtu, analýza trhu, technické výkresy, důležité smlouvy apod. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlik, 2011)

1.6 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod je chápán, jako prevoz produktů mimo území státu výroby. Je také nazýván jako mezinárodní obchod, který poskytuje vývoz a dovoz výrobků.

1.6.1 Funkce zahraničního obchodu

Funkce zahraničního obchodu se skládají z mnoha částí. Mezi první patří transformační, která obměňuje strukturu domácích zdrojů, které potřebuje národní ekonomika. Druhá část je funkce transmisní, která je velmi podstatná. Podává veškeré informace získané ze zahraničního obchodu pro národní ekonomiku. Jako poslední části se mohou uvést funkce demonstrativní, růstové a upevňovací politické stability státu. (Machková, Černohlávková, Sato a kolektiv, 2014)

1.6.2 Struktura zahraničního obchodu

Zahraniční obchod může probíhat mezi státy EU nebo s nečleny EU „třetími“ zeměmi. Výhodou členství jsou minimální překážky volného obchodu. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Podle základní struktury zahraničního obchodu lze dělit na komoditní a teritoriální strukturu. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Teritoriální struktura

Podle publikace Zahraniční obchod teorie a praxe Svatoš a kolektiv 2009 v EU převažuje import 39 % a export o pouhé procento méně. Dovážení po území Evropské unie tvoří 67,3 %, dále obchody míří do Severní Ameriky 8,6 %, nečlenům EU 6,5 %, zemí SNS 2,9 %, Asie 7,4 %, Střední Východ 2,4 %, Afriky 2,5 % a 1,5 % do Jižní a Střední Ameriky. V rámci EU se dováží 66 % mezi členskými státy, největší podíl z ostatních 34 % má Asie. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Komoditní struktura

V této části se obchoduje se zpracovanými produkty, s palivy a nerostnými surovinami a s agrární a potravinářskou produkcí, která patří k nenahraditelnému obchodu ve veškeré ekonomice světa. (Svatoš a kolektiv, 2009)

1.6.3 Vývojové fáze zahraničního obchodu

Zahraniční obchod má již kořeny v dávné historii. Každý stát uměl něco jiného a o to ten druhý stál. V této situaci mohly nastat jen dvě východiska a to buď obchod, nebo válka. V té době vznikl známý barter, který znamená zboží za zboží. S postupem času barter brzdil obchod, proto se vynalezl „všeobecný ekvivalent“, který představovalo

zlato, stříbro, pazourek a jantar. Postupem času se staly nepohodlnými a nedostatkovými, tím pádem vznikly papírové bankovky a také směnky. Celý vývoj zahraničního obchodu je ovlivněn historií, která je spjata s obeplutí Ameriky, Afriky a Austrálie, dále s rozvojem infrastruktury nebo také s deformací mezinárodního obchodu díky světovým válkám. V dnešní době panuje globalizace hospodářských a společenských procesů s využitím komunikačních technologií. (Svatoš a kolektiv, 2009)

1.6.4 Význam zahraničního obchodu

Mezinárodní obchod propojuje ekonomiky dvou nebo více zemí a smyslem jsou pevnější vztahy států.

Podle publikace Zahraniční obchod teorie a praxe Svatoš a kolektiv zahraniční obchod silně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. Velkým pozitivem pro zahraniční obchod je, že lidé mají tendenci se vzdělávat. Jedním z nejdůležitějších je znalost cizího jazyka, bez kterého by dovoz nebo vývoz nefungoval. (Svatoš a kolektiv, 2009)

Každá země hodnotí zahraniční obchod z hlediska:

- **efektivnost**→ Stát se na exportní produkty zaměřuje za účelem největších úspor společenské práce. Jako příklad uvedu Japonsko, které svojí exportní ekonomiku zaměřilo na elektroniku, optiku a výrobu dopravních prostředků.
- **proporcionalita**→ Země mají většinou nekomplexní ekonomiku, ale existují i ty, které jsou soběstačné. Jejich ekonomika by se obešla bez většího dovozu, ale právě také dominuje svým vývozem. Například Amerika vlastní velká ložiska ropy, která vyváží do ostatních zemí.
- **demonstrativní efekt**→ Produkt vyrobený určitou zemí nese s sebou určitou image svého vývozního programu. Lépe určitě zní „ Made in Germany“ než „Made in China“. (Beneš a kolektiv 2004)

1.7 Tvorba obchodního plánu

Vlastní sestavení obchodního plánu může být realizováno na základě procesů projektového řízení plánu.

Definice podnikatelského plánu může být navržena na základě Logické rámcové matice a základní projektové omezení realizace projektového plánu pomocí trojimperativu.

1.7.1 Logický rámec

Považuje se za nástroj, který připravuje cíle projektu a všechny jeho kroky k jeho úspěšnému dokončení. Jedná se o často využívanou techniku, která se osvědčila v mnoho firmách. Nazývá se také logická rámcová matice, která se skládá ze vstupů neboli zdroje a činnosti, které jsou spotřebovány a realizovány. Další částí jsou výstupy, pod kterými si firma může představit produkty, jakožto výsledky aktivit projektu. Poslední částí je cíl, z jakého důvodu firma tvoří výstupy. Ten kdo za celý projekt zodpovídá, bývá většinou zpravidla projektový manažer. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

Díky Logickému rámci můžeme definovat projekt formou tabulky místo volného textu. Všechny klíčové parametry jsou logicky propojené. Důležitý princip je potřeba měřitelnosti výsledku, práce v týmu a systémový přístup. Logický rámec uvádí základní informace o projektu např. název programu a projektu, typ projektu, poskytovatel, řešitel, celkové náklady a časový harmonogram. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Pokud se identifikovaly tyto části, následuje vlastní logická matice, která se skládá ze čtyř sloupců. První sloupec obsahuje záměr a cíl projektu, konkrétní výstupy a klíčové činnosti. Druhý sloupec uvádí ukazatele dosažení cílů a výstupů, u aktivit se nachází potřebné zdroje. Třetí sloupec zahrnuje zdroje pro ověření plnění a u aktivit termíny plnění. Poslední čtvrtý sloupec pojímá předpoklady pro plnění a případná rizika. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Dále jsou popsány jednotlivé části prvního sloupce Logického rámce:

- **záměr** – Jedná se o popis přínosu projektu po jeho realizaci. Proč chceme dosáhnout cíle, který přispívá naplnění záměru.
- **cíl** – Musí být pro jeden projekt jeden.

- **konkrétní výstupy** – Uvádějí, jak účelu úspěšně chtějí dosáhnout.
- **klíčové aktivity** – Ovlivňují realizaci konkrétních výstupů
(Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Druhý sloupec obsahuje ukazatele, které udávají, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Pro každý bod v prvním sloupci by se měly ukázat minimálně dva nezávislé ukazatele, které by měly být měřitelné. Jestliže by nastala situace, že není možné najít ukazatele, je potřeba změnit formulace prvního sloupce. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Třetí sloupec obsahuje zdroje informací k ověření, neboli jak budou ukazatele zjištěny. Dále také zahrnuje zodpovědnou osobu za ověření, čas a náklady, které ověření vyžaduje. Kdy a jak bude zdokumentováno ověření ukazatele. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

Poslední čtvrtý sloupec uvádí předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovení jednotlivých skutečností. Také se zde objevují případná rizika, které je velmi dobré mít na zřetely, protože by mohla ohrozit celý projekt. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2011)

„Snažte se vždy jasně stanovit a popsat cíl projektu. Jinak nebudete vědět, kam směřovat. Samozřejmě si musíte uvědomit a popsat i svojí výchozí pozici. Jen když je přesně stanoven výchozí a cílový stav, můžete plánovat projekt, který představuje cestu k dosažení cíle! Jinak můžete dopadnout jako Alenka, že někam po určité době jistě dojdete. Je otázka zda tam, kam jste původně chtěli.“ (B. Lacko, 2012)

Obrázek 2: Struktura logické rámcové matice

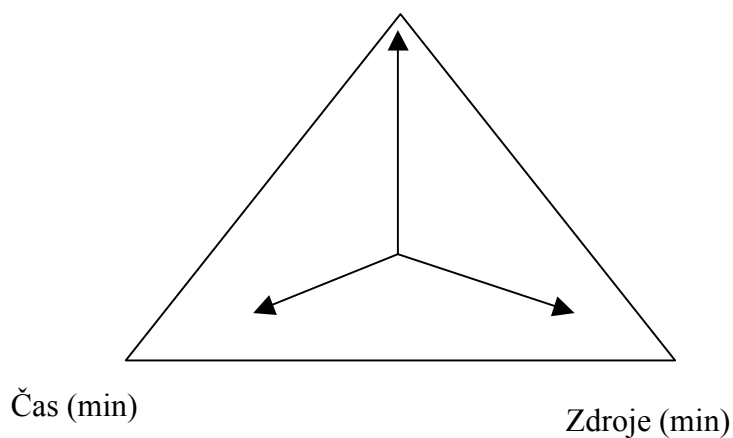
Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady 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 2018

1.7.2 Trojimperativ

Při tvorbě obchodního plánu, by se firma měla zaměřit na trojimperativ, který by měl dosáhnout maximalizaci výsledků s minimálním časem a zdroji. Někdy je také zmiňován jako magický trojúhelník, který se skládá právě z času, zdrojů a výsledků. Tyto tři pojmy jsou na sobě závislé, každá akce vyvolá reakci. Do obrazce se zanesou bod, který představuje plánovaný cíl, pokud se například změní počet zaměstnanců, bude mít tento bod úplně jinou polohu. Důležité je, že nelze měnit pouze jeden prvek z trojimperativu. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

Obrázek 3: Trojimperativ Výsledky (max)



Zdroj: vlastní zpracování podle Doležal a kolektiv, 2009

2 Praktická část

V této části se zaměříme na vlastní realizaci obchodního plánu, jak jsme jej připravovali ve společnosti MVM Metal s.r.o., která podniká na trhu přes 15 let. V obchodním plánu jsem se zaměřila na udržení stávajícího zahraničního trhu v Německu. V následujících kapitolách představíme firmu a její produkty.

2.1 Titulní list

Vypracovala: Aneta Ličmanová
Obchodní firma: MVM metal s.r.o.
Sídlo: Plzeň-Jižní Předměstí,
Klatovská třída,
PSČ 301 000
Identifikační číslo: 26380161
Datum zápisu: 25. 10. 2004
Právní forma: Společnost s ručeným omezeným
www: <http://www.mvmmetal.cz/>
e-mail: mvmmetalsro@mvmmetalsro.cz

Předmět podnikání

- velkoobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojařství



2.2 Charakteristika společnosti

Společnost MVM Metal, s.r.o., vystupuje jako zprostředkovatel v oboru strojírenství. Firma byla založena již roku 2004 a v dnešní době má velice dobré postavení na trhu. Její sídlo se nachází přímo v Plzni a je také jediným sídlem. Díky dlouholeté zkušenosti v oblasti strojírenství, se dokáže zaměřit na individuální potřeby zákazníka a zaručuje nejvyšší možnou celkovou kvalitu dodávky a servis. Její zákazníci jsou přední strojírenské podniky v ČR a zahraničí, hlavně v Německu. Produkty je společnost schopna realizovat v legovaných, kotlových, nerezových, mosazných, měděných, niklových, titanových a dále ve speciálních jakostech podle všech světových standardů (ČSN, EN, DIN, ISO, ASME, ASTM, GOST atd.) Její předností je také její kompletní obrobení a dodávka produktu.. Společnost se specializuje na dodávky komponent nejen na jedno technologické odvětví, např. energetika, chemie, petrochemie, potravinářství. Podnik nemá problém jak s kusovou, tak se sériovou výrobou.

2.3 Popis produktu

Produkt obchodního plánu se jmenuje svařenec „Schweissgestell 1701501900. Tento produkt se skládá z více částí, které se objednávají od dodavatelů. Dále předmět obchodního plánu projde mnoha operacemi, kterými je svařenec zhotoven.

Jednotlivé části jsou profily a výpalky, které se realizují řezáním pomocí laseru a plazmy. Poté se tyto součástky posadí do přípravků a odborný certifikovaný svářeč je svaří. Dalšími operacemi je obroušení produktu. Po broušení následuje operace odmaštění ředidlem. Když jsou pečlivě tyto operace provedeny, následuje operace natírání. Produkt Schweissgestell 1701501900 se natře speciální barvou RAL 7335.

Expediční operace jsou baleny do ochranné fólie, aby se produkt při přepravě nepoškodil a nevznikla zbytečná případná reklamace. Tento produkt může být součástí výrobní inky.

Společnost převáží své produkty pouze pomocí vlastního dodávkového vozu, který řídí firemní řidič. Firma má se způsobem této dopravy dlouholeté zkušenosti.

Rozměry	3692 mm x 2390 mm x 1394 mm
Typ	Svařená konstrukce
Materiál	S235JR (konstrukční ocel)
Zhotovení	vč. děr a závitů, práškové (povrchová úprava)
Barva	RAL 7335, lesklá/struktura střední

Zdroj: interní dokumentace, 2018

2.4 Prodejní cena

Prodejní cena se skládá z přímého materiálu, přímých mezd, režijních nákladů a marže. V následující tabulce je popsán přímý materiál a v ceně je započítána i práce zaměstnanců. Společnost na tento projekt zvolila 6 zaměstnanců, z toho jsou 4 pracovníci u strojů, dále jen lakýrník a poslední je dopravce.

Marže se pohybuje od 10 % do 50 %. Firma si pro tento projekt zvolila tu nejvyšší sazbu, aby společnost dosáhla co nejvyššího možného zisku. Režijní náklady jsou vypočteny jako 150 % z přímých mezd, které mi byly firmou poskytnuty.

Tabulka 5: Přímý materiál

Materiál	Jednotky	Cena za kus (Kč)	Cena celkem (Kč)
Svařenec	901 kg	13 457	26 914
Výkovky	5 kg	2 320	4 640
Profily	520 kg	9 050	18 100
Výpalky	378 kg	1 740	3 480
Sváry	3 ks	1 580	3 160
Nátěr/prášková	1 ks	3 000	6 000
Žihání na odstranění vnitřního pnutí	1 ks	1 900	3 800
Celkem		33 047	66 094

Zdroj: interní dokumentace, 2018

Tabulka 6: Kalkulace celkové prodejní ceny

Přímý materiál	66 094 Kč
Přímé mzdy	18 045 Kč
Režijní náklady	45 113 Kč
Marže 50 %	64 626 Kč
Prodejní cena	193 878 Kč

Zdroj: interní dokumentace, 2018

Celková prodejní cena za 2 kusy svařence Schweissgestell 1701501900 je **193 878 Kč** bez DPH. V jedné dodávce jsou vždy pouze 2 ks, proto je kalkulační spočtena na 2 ks.

U tohoto produktu budeme využívat přímý marketing, který povede zprostředkovatel firmy, pomocí telefonu a e-mailu.

Díky tomu, že je firma jedinečná, může mít 50 % marži. Každý měsíc se bude dodávat dohromady 9 svařenců. Z toho plyne, že měsíčně bude potřeba objednávat 16 236 kg materiálu, 27 ks svárů, 9 ks práškového nátěru a 9 ks žíhání na odstranění vnitřního pnutí.

Pro tuto firmu MVM Metal s.r.o. a tento produkt Schweissgestell 1701501900 budu sestavovat obchodní plán.

Obrázek 5: Schweissgestell 1701501900



Zdroj: interní dokumentace, 2018

2.5 Analýza prostředí

Pro analýzu prostředí společnosti MVM metal, s.r.o. jsem si vybrala SWOT analýzu. Z počátku se vytvoří analýza vnitřního prostředí podniku, které obsahuje silné a slabé stránky. Dále se pokračuje vnějším prostředím, které má pod sebou příležitosti a hrozby. Mezi důležitý článek také patří konkurenční prostředí.

2.5.1 SWOT analýza

Vnitřní prostředí

Společnost je na trhu přes 15 let, během té doby vyzkoušela možné technologie a v dnešní době používá moderní a hlavně spolehlivé stroje. V průběhu života firmy se stala důvěrnou společností, která má velké zkušenosti a mnoho zákazníků. Její personál vystupuje se svojí bohatou a letitou praxí, která se ukáže na kvalitě produktu. Některé stroje vlastní firma pouze na operativní leasing, protože např. takové CNC stroje jsou na prodej v řádech milionů.

Firma nabízí mnoho produktů v oblasti kovoobrábění, kde se hlavně zaměřuje na CNC soustružení, karusel a frézování v různých rozměrech. Specializuje se také na svařování do 15 000 kg včetně obrábění. Mezi její výkovky se řadí válcované kruhy, kované tyče a volně kované výkovky, které mohou být ne/ohrubované s přídavkem nebo podle výkresu. Výkovky se vyrábí podle standardů ČSN, EN a DIN, nerezové a běžné jakosti. Poslední oblastí jsou příruby, které se řídí stejnými normami jako výkovky plus ASME. Typy přírub jsou ploché, krkové, točivé a zaslepovací.

Produkty si stojí na trhu velmi dobře, na začátku podnikání probíhali různé reklamace, díky kterým se firma naučila produkty vyrábět zcela přesně na milimetry a za výhodnou cenu. Tímto mohu říct, že si stojí velmi dobře vůči konkurenci. Každá zakázka je na konci svého procesu zkontrolována, aby se eliminovala případná reklamace, která je finančně i časově náročná.

Velký důraz bere na svoje zaměstnance, preferuje dlouholetou praxi. Na druhou stranu nezavírá dveře čerstvě vystudovaným strojařům, kteří mají talent. Každého nového uchazeče si pečlivě prozkouší. V tomto oboru je na trhu nouze, takže podnik si váží jejich práce a díky tomu, jsou dobře placeni a odměňováni. Pokud se vyskytne některá inovace, mohou se účastnit školení, které financuje podnik.

V tomto oboru je zcela na firmě, pro jakou formu skladování materiálu se rozhodne. Nejedná se o potraviny, které by se mohly zkazit, ale i přesto používá metodu FIFO neboli First In First Out. Většina zakázek míří na německý trh, se kterým komunikuje majitel firmy a to v jejich rodném jazyce. Komunikace je velmi silnou stránkou a Němci vždy více ocení jejich jazyk než angličtinu.

Vnější prostředí

Firma má sídlo v Plzni a také se jedná o jediný bod na světě, kde firma působí. Časem by se chtěla dostat do více zahraničních států, ale s tím by možná i souvisely další pobočky a investice, které by mohly být rizikové. Podnik si během uplynulých 15 let vytvořil velké spektrum produktů, které vyrábí velmi profesionálně. Hodně zákazníků hledá takového dodavatele, takže společnost spolupracuje se stálými, ale je zcela otevřena i novým zákazníkům.

Produkt svařenec firma MVM Metal, s.r.o. může uplatnit i v jiných odvětvích než je jen strojírenství např. do výrobních hal v automobilovém, potravinářském, chemickém průmyslu. Ve strojírenském průmyslu se nedělají časté změny nebo inovace. Důležité je dělat věci profesionálně, přesně, poctivě a hlavně se držet už zmíněných světových standardů. Jedná se o velmi finančně náročné produkty, takže případná reklamace může firmě přinést problémy.

Ve městě Plzeň si velmi dobře stojí strojírenský průmysl např. hlavním je ŠKODA a.s. Společnost má velkou konkurenci, a proto musí být pořád ve střehu a „neusnout na vavřínech“. Mezi hlavní riziko s obchodováním s Německem mohou být kurzové rozdíly. Při zvýšení měnového kurzu eura je to pro firmu stěžejní situace.



V následující tabulce jsou vypsané silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý řádek má svoje bodové hodnocení a váhu. Poté hodnoty sečteme a zjistíme, v jakém kvadrantu se firma nachází.

Tabulka 7: SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Body
Dlouhodobá zkušenost v oboru	0,25	4	1
Velký výběr produktů	0,15	2	0,3
Kvalifikovaný personál	0,20	4	0,8
Kvalitní produkty	0,1	2	0,2
Dlouhodobé vztahy se zahraničními zákazníky	0,05	3	0,15
Dorozumění se v cizím jazyce	0,2	3	0,6
webové stránky ve třech jazycích	0,05	2	0,1
<i>Součet</i>	<i>1,0</i>		<i>3,15</i>
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Body
Vysoká cena materiálu	0,25	- 2	- 0,5
Finanční ztráty při reklamaci	0,3	- 3	- 0,9
Časová náročnost	0,25	- 4	- 1
Pouze jedno sídlo společnosti	0,2	- 2	- 0,4
<i>Součet</i>	<i>1,0</i>		<i>- 2,8</i>
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Body
Nový zákazník ze zahraničí	0,3	3	0,9
Absence velkých konkurentů	0,4	4	1,6
Snížení daní	0,2	2	0,4
Dostatek volných zdrojů	0,1	1	0,1
<i>Součet</i>	<i>1,0</i>		<i>3</i>
Hrozby	Váha	Hodnocení	Body
Ztráta zákazníků	0,35	-4	- 1,4
Kurzové rozdíly	0,2	-2	- 0,4
Nová konkurence	0,25	-3	- 0,75
Zanikající trh	0,2	-1	-0,2
<i>Součet</i>	<i>1,0</i>		<i>-2,75</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 8: Pozice společnosti MVM Metal, s.r.o. na trhu pomocí SWOT analýzy

	Příležitosti (3)		
Silné stránky (3,15)	Ofenzivní		Slabé stránky (-2,8)
	Defenzivní		
	Hrozby (-2,75)		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Shrnutí SWOT analýzy

Z tabulky vyplývá, že firma má ofenzivní postavení, to znamená, že převažují silné stránky nad slabými. Příležitosti mají také navrch před hrozbami, ale jedná se jen o malý rozdíl. Z toho plyne, že by se měla firma zaměřit na slabé stránky a připravit se na případné hrozby, které mohou nastat. A naopak udržet si silné stránky a co nejefektivněji využít příležitosti.

Závěr SWOT analýzy

Společnost by si měla udržet silné stránky, hlavně si nepokazit vztahy se zákazníky nebo by měla své zaměstnance dobře odměňovat a asertivně s nimi komunikovat. Eliminovat by měla všechny slabé stránky, ale důležitým faktorem je lepší propracování časového harmonogramu výroby, zda by vyrobení produktu nemohlo být rychlejší.

Firma by se měla chytit všech příležitosti a také ji doporučuji angažovat se v zaujmutí nového zákazníka ze zahraničí, který by byl dalším přínosem. Také by se měla snažit být vždy krokem před konkurenčními podniky, které by následně nepovažovala za konkurenci.

Hrozby se v projektu také zobrazily, na které se firma musí předem připravit. Kurzové rozdíly jsou velmi nevyzpytatelné, ale můžeme jim předejít v obchodní smlouvě, kde zvolíme kurz dne, kdy byla smlouva uzavřena, tím se eliminuje kurzová ztráta.

Vzhledem k tomu, že mi firma MVM Metal s.r.o. nedovolila přímo definovat dodavatele, odběratele a konkurenty, použila jsem zkratky, které pouze ukážou počet, sídlo, materiál a hlavní činnost.

2.6 Cílový trh

Firma není moc aktivní na veletrzích. Svoje odběratele získává díky dřívějším zkušenostem a kontaktům. Její cílový trh je hlavně zaměřen do strojírenského průmyslu v Německu. Výhoda sousedního státu je zcela jasná, Německo je jedna z nejlépejších zemí na světě a také svojí polohou je velmi blízko od sídla společnosti. Majitel společnosti má velice dlouhé a stabilní vztahy s majiteli zahraničních firem. Potenciálním vstupem by se mohlo stát i Rakousko a Skandinávské státy, které už v minulosti měli zájem, ale díky velké vzdálenosti a malé dodávce se obchod neuskutečnil. Produkt má využití nejen ve strojírenství, jeho uplatnění najdeme v těžkém i lehkém průmyslu.

Dodavatelé

K výrobě svařence Schweissgestell 1701501900 potřebuje firma materiál, z tohoto důvodu si musí vybrat ty nejvhodnější dodavatele. V tomto oboru je velmi důležitá kvalita materiálu (požadované certifikáty jakosti), požadované množství a cena. Největší problém u dodavatelů bývá termín dodání, mnoho dodavatelů si „dává načas“, ale neuvědomuje si to, že zpozdí celou výrobu. Společnost MVM Metal, s.r.o. opakovaně provádí výběrová řízení na dodavatele požadovaného materiálu, včetně smluvních podmínek a tím si zajišťuje spolehlivé dodavatele, na které se může spolehnout ve všech ohledech.

Tabulka 9: Dodavatelé firmy MVM Metal s.r.o.

Název	Sídlo	Materiál
X ₁	Česká republika	S235JR konstrukční ocel
X ₂ .	Česká republika	S235JR konstrukční ocel
X ₃	Česká republika	RAL 7335, lak
X ₄ .	Česká republika	RAL 7335, lak

Zdroj: interní dokumentace, 2018

Pro základní komponenty svařence Schweissgestell 1701501900 má více dodavatelů, viz tabulka 7

Odběratelé

Firma s následujícími odběrateli už spolupracovala, nikdy s nimi neměla zásadní problém. Vždy je uspokojila podle jejich představ. Odběratelé si mohou vybírat a případná změna dodavatele není pro ně překážkou, proto bychom měli udržovat jejich spokojenost. Jejich rozhodování ovlivňuje kvalita produktu, materiál, obchodní a dodací podmínky.

Tabulka 10: Odběratelé firmy MVM Metal s.r.o.

Název	Hlavní činnost	Sídlo
Y ₁ .	Výroba výrobních linek pro automobilový průmysl	Německo
Y ₂	Výroba a montáž obráběcích strojů	Německo
Y ₃ .	Výroba CNC strojů	Německo

Zdroj: interní dokumentace, 2018

Konkurence

Největšího konkurenta naše firma považuje AB₁, která se na trhu pohybuje delší dobu než my a má velkou zkušenost s výrobou strojírenských produktů. Oproti ní máme větší výběr produktů a dlouhodobé vztahy se zahraničními zákazníky. Pokud porovnáme cenu a kvalitu, naše výrobky jsou kvalitně podobné, ale levnější.

Dalším konkurentem je AB₂, které vyrábí za srovnatelné ceny, ale tato společnost je známá častými reklamacemi, které se u nás vyskytují ve velmi malé míře. To je nejpravděpodobněji způsobeno její častou změnou personálu. Firma MVM Metal s.r.o. má velmi kvalifikovaný personál, který je uveden v silných stránkách SWOT analýzy.

Tabulka 11: Konkurenti firmy MVM Metal s.r.o.

Název	Hlavní činnost	Sídlo
AB ₁	Obráběčství a výroba CNC strojů	Česká republika
AB ₂	Obráběčství a výroba CNC strojů	Česká republika

Zdroj: interní dokumentace, 2018

Kontrola strojů

Aby mohl projekt uspět, musí mít dobře nadefinovanou strojní základnu (budovy a stroje). Pokud by se vyskytla slabina v této výrobní základně, je nutné do obchodního plánu zařadit náklady na opravu nebo rekonstrukci.

Doprava

Velmi důležité je, aby automobil měl technickou prohlídku a řidiče proškolil z dopravních předpisů v zahraničí.

2.7 Obchodní plán

Zadání realizace obchodního plánu společnosti je provedeno pomocí projektu. Prvním krokem je definování obchodního plánu, a to pomocí logické rámcové matice. V matici si pomohu zobrazit veškeré aktivity k úspěšnému realizování projektu tj. v našem případě vytvoření obchodního plánu. Budeme zde definovat účel, cíl a veškeré dílčí výstupy činnosti s ním spojené. V našem případě se zaměříme na střednědobý cíl.

2.7.1 Logická rámcová matice

Logická rámcová matice se skládá z několika polí, které pomohou projektovému manažerovi tj. manažerovy zodpovědnému za vytvoření obchodního plánu. Matice obsahuje cíl, účel, výstupy, aktivity, rizika, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací a předpoklady. LRM byla již popsána výše v teoretické části.

Tabulka 12: Logická rámcová matice (LRM)

	Strom cílů	Objektivně ověř. ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady
Účel	1. Vstup na německý trh 2. Zajistit na německý trh 5% zisk	Splnění zahraničních zakázek do 31. 5. 2018	Účetní uzávěrka k 31. 12. 2018	
Cíl	Do 31. 5. 2018 je firma schopna realizovat dodávku svařence na německý trh	1. Schopnost firmy obchodovat se zahraničím 2. Firma má produkt v zahraničí	Uzavření smlouvy s německým odběratelem	- Zájem o produkt - Výhodný kurz eura - Žádné dramatické změny v legislativě
Výstupy	1. Marketingový plán 2. Financování projektu 3. Obchodní partneři 4. Funkční stroje 5. Doprava produktu k odběrateli 6. Ošetření rizik	1.1 Vhodná marketingová strategie 2.1 Zisky z minulých let 3.1 Dodávka materiálu 3.2 Poptávka po produktu 4.1 Bezproblémová výroba 5.1 Zajištění dodávky s řidičem 6.1 Opatření proti případným rizikům	1. Zvýšení prodeje produktu 2. Rozvaha 3.1 Dodací list 3.2 Obchodní smlouva 4. Report z provozu 5. Technický a řidičský průkaz 6. Pojištění	Firma neztratí důležitého dodavatele Stálost kvalifikovaných pracovníků Bezporuchovost strojů Dostupnost německého trhu
Aktivita		Zdroje (peníze, lidé, zařízení...)	Časový rámec	Předpoklady

	1.1 Analýza trhu 1.2 Marketingový mix 1.2 SWOT analýza 1.4 Uplatnění svařence na německém trhu 2.1 Plán peněžních toků svařence 2.2 Plán nákladů a výnosů svařence 3.1 Zajištění dodavatelů materiálu 3.2. Sepsání standardní odběratelská smlouvy 4.1 Kontrola výrobních kapacit 5.1 Zajištění dodávkového vozu s řidičem 6.1 Plán řízení rizik	1. 1.1 10 čld 1.2 13 čld 1.3 18 čld 1.4 8 čld 2. 2.1 15 čld 2.2 10 čld 3. 3.1 12 čld 3.2 15 čld 4. 4.1 10 čld 5.1 5 čld 6.1 16 čld	1 -----45 dnů 1.1 -----10 dnů 1.2 -----14 dnů 1.3 -----16 dnů 1.4 -----5 dnů 2 -----10 dnů 2.1 -----3 dny 2.2 -----7 dní 3 -----36 dnů 3.1 -----15 dnů 3.2 -----21 dnů 4.1 -----3 dny 5.1 -----1 den 6.1 -----5 dnů	- Materiál je dodán včas, ve správném množství a kvalitě - Kvalifikovaný personál
X	X	X	X	Předběžné podmínky: - Firma má potřebné množství financí - Projekt je schválen

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

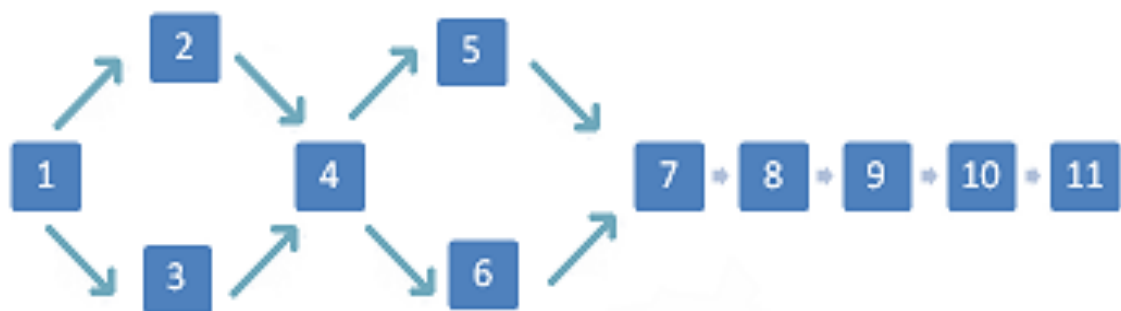
2.7.2 Síťový graf

Pokud mám hotovou logickou rámcovou matici, mohu si připravit síťový graf. Právě síťový graf nám určí posloupnost jednotlivých činností. Jednotlivé aktivity jsou očíslovány a je definována jejich doba trvání, která je v mém případě definována ve dnech. S tím souvisí, že se nám ukáže i kritická cesta celého projektu, která je zvýrazněna, protože na ní musíme brát větší zřetel.

Aktivity projektu zpracování obchodního plánu v síťovém grafu:

1. Analýza trhu
2. Marketingový mix
3. SWOT analýza
4. Uplatnění svařence na německém trhu
5. Plán peněžních toků svařence
6. Plán nákladů a výnosů svařence
7. Zajištění dodavatelů materiálu
8. Zajištění odběratelů svařence
9. Kontrola výrobních kapacit
10. Zajištění dodávkového vozu s řidičem
11. Plán řízení rizik

Obrázek 6: Síťový graf



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Časový harmonogram

1.	8. 3. 2018	–	18. 3. 2018
2.	20. 3. 2018	–	2. 4. 2018
3.	19. 3. 2018	–	3. 4. 2018
4.	4. 4. 2018	–	8. 4. 2018
5.	9. 4. 2018	-	11. 4. 2018
6.	10. 4. 2018	–	16. 4. 2018
7.	16. 4. 2018	–	30. 4. 2018
8.	1. 5. 2018	–	21. 5. 2018
9.	22. 5. 2018	–	24. 5. 2018
10.	25. 5. 2018	–	26. 5. 2018
11.	27. 5. 2018	–	31. 5. 2018

Obrázek 7: Kritická cesta



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

2.8 Analýza rizik

V projektu se mohou naskytnout případná rizika, které jsem zanalyzovala a následně je ošetřila. Rizika plynou z logického rámce a je velmi důležité je objevit a uvědomit si je. Mohly by ohrozit výrobu našeho produktu a také prodloužit dobu, na kterou výrobek musí být zhotoven.

R1 – Nedostatečné pojištění

R2 – Chyba při zpracování SWOT analýzy

R3 – Změna zákonů a předpisů

R4 - Chyby v projektové dokumentaci

R5 – Špatná definice rozsahu, ceny

R6 – Nespolehlivý dodavatelé

Mapa rizik

Tabulka 13: Mapa rizik

Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední			R1,R6		
	Nízká		R2, R5		R4	
	Velmi nízká			R3		
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
		Dopad				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

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 tabulce se specifikují nepříznivé dopady na projekt.

Tabulka 14: 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"> • škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu • dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Zdroj: vlastní zpracování podle Doležal a kolektiv, 2009

Tabulka 15: Kvantifikace rizik projektu

Označení	Hrozba	Scénář	Dopad na projekt	Hodnota rizika
R1	Nedostatečné pojištění	Neuzavření pojištění, nezrealizovaná dodávka, vysoké náklady	Prodražení celého projektu	SD
R2	Chyba při zpracování SWOT analýzy	Nevyužití silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb	Ohrožení celého projektu	ND
R3	Změna zákonů a předpisů	Nové zákony, stanovené normy	Ohrožení cíle projektu	SD
R4	Chyby v projektové dokumentaci	Nepřesné informace v dokumentaci	Nedosažení kvality díla	VD
R5	Špatná definice rozsahu, ceny	Nevhodně zvolená cena a rozsah	Prodražení celého projektu	ND
R6	Nespolehlivý dodavatelé	Dlouhý výběr vhodného dodavatele	Prodloužení celého projektu	SD

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

2.8.1 Opatření proti rizikům

Na každé riziko by firma měla být připravena. Proto jsem zpracovala opatření, které lépe vysvětlí kroky, jak předejít nebo reagovat na případná rizika.

R1 – Neuzavřené pojištění, které může ohrozit finanční stránku celého projektu. Pokud se obchod domluví se zákazníkem, ale nakonec nebude uskutečněn, může být pro firmu fatální.

- Předejít tomuto riziku lze díky sjednání pojištění s pojišťovnou nebo pojistit dodávku v obchodní smlouvě s odběratelem.

R2 – Chyba při zpracování SWOT analýzy, která může nastat už na prvopočátku. Pokud si firma neuvědomí své silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, nebude moci je použít v obchodním plánu např. vůči konkurenci.

- Lze tomu předejít pečlivou kontrolou a výběrem vhodného projektového týmu.

R3 – Změna zákonů a předpisů, při změně zákonů by bylo potřeba zkontrolovat celý projekt, zda stávající normy odpovídají novým. Následkem tohoto rizika je prodražení projektu.

- Tomuto riziku bohužel předejít nelze, eliminace dopadu je pomocí rezervy v rozpočtu.

R4 - Chyby v projektové dokumentaci, by vedly ke zpoždění a prodražení projektu, případně k nedosažení kvality díla.

- Riziku lze předejít výběrem autorizovaného projektanta na základě výběrového řízení a překontrolování projektové dokumentace dodavatelem.

R5 – Špatná definice rozsahu, ceny, v případě nesprávné definice projektu dojde k celkovému prodražení.

- Předejít lze pečlivou analýzou trhu a konkurence na trhu.

R6 – Nespolehlivý dodavatel, pokud budou vybráni dodavatelé, kteří nejsou schopni své závazky plnit včas a v dohodnutém množství, představují pro podnik riziko.

- Riziku se může předejít tím, že budeme preferovat dodavatele, se kterými už máme dobré zkušenosti. Další možností jsou kladné recenze a doporučení.

Závěr

Hlavním tématem mé bakalářské práce bylo vytvořit obchodní plán společnosti s využitím zahraničního obchodu pro firmu MVM Metal s.r.o. Společnost se zaměřuje na výrobu v oboru strojírenství a své produkty dodává do mnoha odvětví. Mým úkolem bylo připravit analýzy k úspěšnému dosažení cíle a zisku společnosti.

První část bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky, podle odborných publikací, které mi pomohly při tvorbě praktické části. Jednalo se o vysvětlení plánovacího procesu, podnikatelského plánu a záměru a nakonec zahraničního obchodu.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na svařenec společnosti MVM Metal s.r.o., jehož záměrem je vstup na německý trh a také zvýšení zisku. Produkt a společnost jsem charakterizovala a následně jsem provedla analýzy. Pro zjednodušený obraz výrobku jsem přidala odborný náskres. Pro popis vnitřního a vnějšího prostředí mi posloužila SWOT analýza, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost.

Dalším důležitým krokem bylo vytvoření logické rámcové matice, která firmě upřesní jednotlivé činnosti, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Díky LRM jsem si vytvořila síťový diagram, který mi ukázal kritickou cestu obchodního plánu.

Nakonec jsem popsala rizika, která se v obchodním plánu mohou vyskytnout, a je velmi dobré na ně být připraven. Jako první jsem je definovala, poté je kvantifikovala a nakonec jsem zpracovala opatření proti nim. Metoda RIPRAN mi pomohla s řešením rizik. Společnost splňuje předpoklady, aby měla možnost obchodovat na německém trhu.

SWOT analýza určila, že se firma nachází v ofenzivní pozici. Silné a slabé stránky jsou od sebe více vzdáleny než příležitosti vůči hrozbám, na které by se firma měla zaměřit. Společnost by měla věnovat velkou pozornost rizikům, které mohou celý projekt ztížit. Firma má dle obchodního plánu předpoklady uplatnění se na německém trhu, protože má již dlouhodobé vztahy s odběrateli a svým jedinečným výrobkem má velký potenciál si odběratele udržet a získat nové.

V tomto oboru je velmi důležitá přesnost a kvalita produktu. Pro co největší průnik na zahraniční trh by měla firma vybrat co nejlepší marketingovou strategii.

Bakalářská práce mi pomohla se seznámit s obchodním plánem v praxi. Mohla jsem využít získané poznatky ze studia na Západočeské univerzitě fakultě ekonomické a aplikovat je. Společnosti MVM Metal s.r.o. jsem ukázala nástin obchodního plánu, ta dříve takový obchodní plán sestavovala, proto si myslím, že jsem ji byla přínosem a do budoucna může takový systém využít.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka	18
Tabulka 2: Formy podpory prodeje	20
Tabulka 3: SWOT analýza.....	22
Tabulka 4: Technické specifikace.....	31
Tabulka 5: Přímý materiál	32
Tabulka 6: Kalkulace celkové prodejní ceny.....	33
Tabulka 7: SWOT analýza.....	36
Tabulka 8: Pozice společnosti MVM Metal, s.r.o. na trhu pomocí SWOT analýzy	37
Tabulka 9: Dodavatelé firmy MVM Metal s.r.o.	38
Tabulka 10: Odběratelé firmy MVM Metal s.r.o.....	39
Tabulka 11: Konkurenti firmy MVM Metal s.r.o.	40
Tabulka 12: Logická rámcová matice (LRM)	42
Tabulka 13: Mapa rizik.....	46
Tabulka 14: Specifikace nepříznivých dopadů na projekt.....	47
Tabulka 15: Kvantifikace rizik projektu.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Expertní hodnocení rizik	23
Obrázek 2: Struktura logické rámcové matice	27
Obrázek 3: Trojimperativ	28
Obrázek 4: Nákres svařence	31
Obrázek 5: Schweissgestell 1701501900	33
Obrázek 6: Síťový graf	44
Obrázek 7: Kritická cesta	45

Seznam použitých zkratk

např.	například
Kč	Koruna česká
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed
LRM	Logická rámcová matice
atd.	a tak dále
č.	číslo
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
DPH	daň z přidané hodnoty
aj.	a jiné
EU	Evropská unie
tj.	to je
PSČ	poštovní směrovací číslo
ČR	Česká republika
ks	kus
kg	kilogram
mm	milimetr
vč.	včetně
čld.	člověkoden
VD	velký dopad
SD	střední dopad
MD	malý dopad
ČSN EN	České státní normy a European Norms
DIN	Deutsches Institut für Normung
ISO	International Organization for Standardization
ASME	American Society of Mechanical Engineers
ASTM	American Society for Testing and Materials
GOST	Gosudarstvennyj standard
SNS	Společenství nezávislých států

Seznam použité literatury

- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie.* } 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SOUČEK, Ivan a FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* } 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.* } 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1069-2.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, KORÁB, Vojtěch a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán.* } 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. *Zahraniční obchod - teorie a praxe.* } 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence.* } 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav a kolektiv. *Projektový management podle IPMA.* } 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- SVOZILOVÁ Alena. *Projektový management - Systémový přístup k řízení projektů.* } 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9473-5.
- MACHKOVÁ Hana, SATO Alexej, ZAMYKALOVÁ Miroslava a kolektiv. *Mezinárodní obchod a marketing.* } 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej a kolektiv, *Mezinárodní obchodní operace.* 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0
- BENEŠ Vlastislav a kolektiv. *Zahraniční obchod – příručka pro obchodní praxi.* } 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- HALÍK Jaroslav, FIALOVÁ Helena. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy.* } 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2017. ISBN 978-80-87956-51-9.
- ABRAMS Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies.* } 6. vyd. Palo Alto: The Planning Shop, 2014. ISBN 978-1-933895-46-8.

Seznam internetových zdrojů

MVM Metal s.r.o. *MVM Metal s.r.o.* [online] 2018. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.mvmmetal.cz/>

Analýza rizika. *Klasifikace a řízení rizika* [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/4019372/>

Abstrakt

LIČMANOVÁ, Aneta. *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Plzeň, 2018. 56 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: obchodní plán, zahraniční obchod, logická rámcová matice, SWOT analýza, síťový graf, analýza rizik

Tato bakalářská práce je orientována na téma *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Zaměřuje se na podnikatelský plán pro společnost MVM Metal, s.r.o., který se skládá ze dvou částí.

První část popisuje teoreticky obchodní plán a zahraniční obchod. V této části jsou popsány všechny jednotlivé náležitosti obchodního plánu. Zahraniční obchod je už v menší míře vysvětlen. Druhá část obsahuje konkrétní podnikatelský plán, který popíše společnost, produkty. Zanalyzuje prostředí společnosti a rizika projektu. Praktická část obsahuje i logickou rámcovou matici a SWOT analýzu.

Abstract

LIČMANOVÁ, Aneta. *Business plan of the company with using foreign trade*. Pilsen, 2018. 56 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

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

This bachelor's thesis is focused on the business plan of a company with use of foreign trade. This bachelor's thesis is focused on the business plan for MVM Metal s.r.o., which consists of two parts.

First part theoreticly describes business plan and foreign trade. In this part are described all the individual elements of the business plan. Foreign trade is to a lesser extent explained. Second part of thesis contains a concrete business plan, which describes the company's products. This plan also analyze the company environment and project risks. The practical part also includes a logical framework matrix and SWOT analyze.