

PROJEKT ZVÝŠENÍ EXPORTNÍHO POTENCIÁLU FIRMY PILANA TOOLS WOOD SAWS, SPOL. S R.O.

Bc. Karolína Olbortová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína OLBORTOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zvýšení exportního potenciálu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí firmy Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o., definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt zvýšení exportního potenciálu firmy Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o.

RESUMÉ

Anotace česky

Obsahem diplomové práce je zpracování projektu zvýšení exportního potenciálu střední české firmy a snaha o zapojení se do programu podpory a rozvoje podnikání vyhlášeného Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Celý projekt je postaven na analytickém vyjádření skutečného stavu, který podporuje uvedené projektové řešení vedoucí ke zvýšení prodeje na zahraničních trzích. Samotný projekt je koncipován jako nákup nového výrobního zařízení, které je základem pro vytvoření podmínek konkurenceschopnosti a je také nezbytným krokem pro zvýšení exportních možností firmy.

Anotace anglicky

The main aim of this diploma thesis is introducing a project of rising export potential in middle-sized Czech firm and an aspiration to take part in the programme of support and development of business activities noted by the Czech Ministry of industry and trade.

The whole project is based on analytical report of real situation, which supports project resolution mentioned in this work. This resolution leads to increasing sales on foreign markets. The project on its own is framed as a purchasing of new manufacturing equipment, which is the base for creating the right competitive conditions and it is also essential step for rising export chances of the firm.

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Evě Vořechové, která mi významně pomohla metodickými i odbornými údaji. Spousta pramenů a údajů na které mne nasměrovala mi velmi efektivně pomohly najít klíčové údaje a především mi pomohly významnou měrou vzdělat se v projektovém segmentu, který mě zajímá.

Dále bych chtěla poděkovat vstřícnosti naší univerzity, že mi umožnila prohloubit své znalosti v tomto oboru.

Karolína Olbortová

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 2.5.2005

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	10
RÁMEC AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	12
Aktuální projektové příležitosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.....	12
Výběr investičních příležitostí	13
Idea a hypotéza projektového řešení.....	13
Idea projektového řešení.....	13
Hypotéza projektového řešení	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT.....	15
1.1 Program rozvoje malých a středních podniků.....	15
1.1.1 Cíl programu.....	15
1.1.2 Příjemce podpory	16
1.1.3 Podmínky programu	17
1.1.3.1 Podmínky přijatelnosti projektu	17
1.1.3.2 Ostatní podmínky projektu	18
1.1.3.3 Podmínky pro monitorování po skončení projektu	19
1.1.3.4 Uznatelné náklady	19
1.1.3.4.1 Uznatelné náklady zejména	20
1.1.3.4.2 Nelze zahrnout mezi uznatelné náklady	20
1.1.4 Formy a výše podpory	21
1.1.5 Výběr projektů	21
1.1.5.1 Výběrová kritéria	21
1.1.5.2 Způsob výběru projektů	22

1.1.6	Účast v dalších programech podpory	22
1.1.7	Doba trvání projektu	23
1.1.8	Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejích předložení	23
1.1.9	Sankce za nedodržení podmínek	24
1.2	Shrnutí teoretické části.....	25
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	27
2.1	Představení firmy Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o.	27
2.1.1	Charakteristika firmy	27
2.1.2	Poslání, filosofie a hlavní cíle firmy	27
2.1.2.1	Předmět podnikání	27
2.1.2.2	Historie, současnost společnosti	28
2.1.2.3	Filosofie a hlavní cíle firmy	29
2.1.3	Výhled do budoucnosti.....	30
2.1.3.1	Tržby společnosti za poslední 4 roky.....	30
2.1.3.2	Zisk společnosti po zdanění za poslední 4 roky.....	31
2.1.3.3	Tržby společnosti z prodeje SK pil za poslední 4 roky.....	32
2.2	Analýza obecného okolí	34
2.2.1	Analýza vnějšího okolí.....	34
2.2.1.1	Analýza PEST.....	34
2.2.1.2	Klíčové makroekonomické faktory.....	35
2.2.1.3	Hodnocení příležitostí a hrozeb (využití analýzy PEST).....	39
2.3	Analýza průmyslového okolí	43
2.3.1	Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami.....	44
2.3.2	Porterův pětifaktorový model.....	45
2.3.2.1	Hodnocení konkurenční rivality v odvětví.....	45

2.3.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	47
2.3.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	49
2.3.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
2.3.2.5	Substituční výrobky a služby.....	53
2.4	Aplikace GE matice	55
2.4.1	Segmentace trhu Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o. - export.....	55
2.4.2	Matice GE.....	58
2.5	Analýza klíčových faktorů úspěchu.....	59
2.5.1	Pochopení potřeb zákazníka	59
2.5.2	Srovnávací analýza s konkurencí.....	61
2.5.3	Příklady analýzy klíčových faktorů úspěchu.....	62
2.5.4	Silné a slabé stránky – hodnocení KFÚ.....	63
2.5.5	Kauzální analýza slabých stránek.....	66
2.5.6	Kauzální analýza silných stránek.....	67
2.6	Závěrečné hodnocení SWOT.....	69
2.7	Analýza prodeje a exportu.....	70
2.7.1	SK formátovací pily.....	70
2.7.2	SK rozmítací pilové kotouče.....	72
2.7.3	SK pilové kotouče na neželezné kovy.....	74
2.7.4	SK pilové kotouče na dřevo.....	76
2.7.5	SK přezávací pilové kotouče.....	78
2.7.6	Pilové pásy na dřevo stolařské.....	80
2.7.7	Pilové pásy Wood Mizer.....	82
2.7.8	Hodnocení prodejní analýzy.....	84

3 PROJEKT ZVÝŠENÍ EXPORTNÍHO POTENCIÁLU FIRMY PILANA TOOLS WOOD SAWS, SPOL. S R.O.	86
3.1 Definování projektu.....	86
3.1.1 Diagnóza projektu jako východisko pro zpracování projektu.....	87
3.1.2 Idea a hypotéza projektového řešení.....	88
3.1.2.1 Idea projektového řešení.....	88
3.1.2.2 Hypotéza projektového řešení.....	88
3.1.3 Cíl projektu a charakteristika prostředí ve kterém se nachází.....	89
3.1.3.1 Umístění projektu.....	90
3.1.4 Varianta řešení.....	90
3.1.5 Popis výrobního zařízení.....	91
3.1.6 Potencionální dodavatelé ostřicího centra.....	93
3.2 Projekt.....	94
3.2.1 Složení projektového týmu.....	94
3.2.2 Financování a platební harmonogram projektu.....	94
3.2.2.1 Cena ostřicího centra.....	94
3.2.2.2 Návratnost investice.....	94
3.2.3 Časový harmonogram projektu.....	95
3.2.3.1 Rozložení nákladů vynaložených v letech.....	96
3.2.3.2 Platební harmonogram.....	96
3.2.3.3 Fáze realizace projektu.....	96
3.2.4 Zabezpečení vstupů a výstupů, odběratelé, zabezpečení prodeje, hlavní dodavatelé.....	97
3.2.4.1 Největší odběratelé – zabezpečení výstupů.....	97
3.2.4.2 Hlavní dodavatelé – zajištění vstupů.....	99
3.2.5 Vliv projektu na životní prostředí.....	101

3.2.6	Vliv projektu na organizační strukturu.....	103
3.2.7	Hlavní rizika projektu.....	103
3.3	Verifikace projektového řešení	104
3.3.1	SWOT analýza projektu.....	104
3.3.2	Verifikace projektu.....	105
3.4	Hodnocení projektového řešení a závěrečné doporučení pro firmu Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.	107
ZÁVĚR		108
SUMMARY.....		110
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		113
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ.....		114
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		115
SEZNAM TABULEK.....		116
SEZNAM PŘÍLOH.....		118

ÚVOD

V průběhu devadesátých let, v kontextu s celkovou ekonomickou reformou a komplexní transformací zahraničního obchodu, se vyvíjela také oblast státní podpory exportu. Došlo k reorganizaci ústředních orgánů státní správy včetně těch resortů, jejichž činnosti byly spojeny s výkonem či podporou zahraničního obchodu a tudíž i podporou exportu. Byly vytvářeny legislativní podmínky pro vznik a činnost státních i nestátních organizací, jejichž aktivity ve větší či menší míře s podporou exportu souvisejí.

Zahraničně obchodní politika je souborem zásad a jim odpovídajících nástrojů, kterými stát uspořádává své vnější ekonomické vztahy a ovlivňuje tím jejich rozsah i strukturu. Uplatňováním této politiky ČR sleduje zejména zabezpečení výhodného přístupu na zahraniční trhy a získání dostatečného odbytového prostoru pro vývoz zboží a služeb, podporu zvyšování vývozní schopnosti, zajištění stabilních cenově výhodných dovozních vstupů, kontroly obchodovaného zboží, efektivní ochrany hospodářských, obchodních i dalších zájmů ČR jako státu i zájmů českých soukromoprávních subjektů.

Dnem vstupu ČR do EU se naše vztahy se všemi členskými státy EU podřídily režimu jednotného vnitřního trhu a vůči nečlenským zemím ČR provádí společnou obchodní politiku EU, kterou svým vstupem převzala. Strategickým cílem EU v oblasti podpory podnikání a exportu je zvýšení konkurenceschopnosti podniků v EU vůči klíčovým globálním konkurentům.

Podpora podnikání, zvyšování konkurenceschopnosti a vytváření podmínek pro hladký průběh všech nutných strukturálních změn v podnikové sféře není klasickou "společnou komunitární politikou", ale hraje v EU velmi významnou roli. Snaha o zvyšování konkurenceschopnosti se pak následně prolíná většinou důležitých rozhodnutí evropských orgánů. Tato politika je orientována na vytváření příznivého vnitřního i vnějšího operačního prostředí a na dobrou funkci národních proexportních agentur. Je pak na každém podnikatelském subjektu, jak této možnosti využije.

Podpora exportu malých a středních podniků se zaměřuje na konkurenceschopné podniky a nezabývá se zachraňováním neprosperujících podniků. Vládní podpora podnikání v ČR musí flexibilně kombinovat účinky různých opatření a nástrojů. Podpora exportu malých a středních podniků se soustředí na podporu agentur a institucí, které jsou schopné poskytovat potřebné asistenční služby českým podnikům.

V diplomové práci se zabývám otázkami, jak je možné ještě zlepšit exportní možnosti střední české firmy, která je na trhu tuzemském i zahraničním velmi dobře uvedena a působí na těchto trzích již řadu let. V této souvislosti existují různé varianty pro podporu projektů, které vychází z podpory podnikání ze strany České republiky nebo Evropské unie, a jsou zaměřeny právě na posílení konkurenceschopnosti a rozvoje firem. Snaha o využití jednoho z těchto programů ke zvýšení exportního potenciálu firmy se stává náplní této diplomové práce.

Konečným cílem diplomové práce je zpracovat ideu nákupu nového výrobního zařízení, jehož pomocí bude možno zvýšit exportní možnosti firmy.

RÁMEC AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Aktuální projektové příležitosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.

Mezi projektové příležitosti, které mohou pomoci podniku v jeho rozvoji se v každém případě řadí jakékoliv zamýšlené aktivity, které jsou spojeny s jeho expanzí. Ta může být v případě firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. zajištěna následujícími opatřeními:

- Motivační politika zaměstnanců a efektivní produktivita práce, rozvoj vzdělávání, výzkumu a vývoje. Koncepce rozvoje lidských zdrojů představuje nejen investici do různých školících a vzdělávacích programů, ale i ozdravných programů či různých soutěží, ve kterých budou pracovníci prohlubovat svoje znalosti a schopnosti a budou i patřičně motivováni.
- Zvýšení prodeje a exportu výrobků a vstup na nové trhy. Projekt tohoto charakteru je založen především na zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti stávající výroby. To je zaručeno především investicí do nových výrobních zařízení.
- Inovace výrobků a využití nových materiálů, úspory spotřeby energií a materiálu. Tato příležitost představuje investice do tzv. vyšších technologií a jejím záměrem by byla koncepce komplikovanějších výrob.

Výběr investičních příležitostí

Projektem, který by protektivně působil na zvýšení exportního potenciálu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o., je filozofie nového výrobního zařízení. Tato očekávání lze zajistit pomocí investice do nového ostřicího centra na výrobu SK pil.

Firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. od tohoto projektu očekává především posílení konkurenceschopnosti firmy, možnost efektivnějšího zapojení do intrakomunitárního a zahraničního obchodu a také pozitivní ekonomické dopady (snížení nákladů, zkrácení dodacích termínů a zvýšení tržeb).

Idea a hypotéza projektového řešení

Idea projektového řešení

Projekt by měl stanovit dimenze pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. jejichž výsledkem bude zvýšení exportu firmy o ca 10%. Vzhledem k relativně aktivní proexportní politice ČR a nabízeným rozvojovým programům pro malé a střední podniky ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je možno dosáhnout tohoto zvýšení i skrze čerpání finančních zdrojů ve formě dotací z programu Rozvoj.

Hypotéza projektového řešení

Základním problémem v oblasti zvýšení exportu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. byl po podrobné analýze shledán především objem produkce, který není schopen uspokojit požadavky zákazníků. Firma má v současné době více zakázek, než je schopna při stávajících výrobních kapacitách uspokojit. Podle podrobných propočtů je nutné zvýšit výrobní kapacitu z přibližně 22000 ks pil za měsíc na ca 24500 ks pil za měsíc.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT

1.1 Program rozvoje malých a středních podniků

Program Rozvoj byl schválen usnesením vlády č. 414/2004 dne 28.4.2004. Tento program realizuje rozvoj malých a středních podniků a rozvoj konkurenceschopnosti podniků. [3]

1.1.1 Cíl programu

Cílem programu je poskytnout integrovanou podporu a přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků ve fázi růstu, které mají uzavřeny nejméně tři účetní období. Projekty se zaměřují na investice do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a na zdokonalení procesů. Podporovány jsou projekty s růstovým potenciálem, s cílem zvýšit technologickou vybavenost malých a středních podniků včetně informačních a komunikačních technologií a procesů spojených se zaváděním vyspělých metod řízení.

Správcem programu (poskytovatelem podpory) je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Implementační agenturou se v tomto Programu rozumí Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. [3]

1.1.2 Příjemce podpory

Příjemce podpory musí k datu podání žádosti splňovat tyto podmínky:

- a) musí mít sídlo na území České republiky
- b) musí být malý a střední podnikatel ve smyslu Nařízení Komise ES č.70/2001 o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy o založení ES na veřejnou podporu ve prospěch malého a středního podnikání, který vede účetnictví, a to nejpozději k termínu registrace žádosti o podporu
- c) musí být registrován jako plátce daně z příjmu na finančním úřadě podle §33, odst.(1) zákona č.337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění
- d) předložit oprávnění k podnikání na území ČR podle zvláštního zákona odpovídající zaměření projektu, na který má být podpora poskytnuta
- e) musí mít ke dni registrace žádosti podle svého čestného prohlášení vypořádaný všechny závazky vůči finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, Pozemkovému fondu, Fondu národního majetku, Státnímu fondu životního prostředí a Státnímu fondu rozvoje bydlení, atp. Posečkání s úhradou závazků nebo dohoda o úhradě závazků se považují za vypořádané závazky
- f) příjemcem podpory nemůže být podnikatel, pokud ke dni podání žádosti:
 - je na jeho majetek prohlášen konkurs
 - je mu povoleno vyrovnání s věřiteli
 - byl zamítnut návrh na prohlášení konkursu na jeho majetek pro nedostatek majetku
 - je proti němu veden výkon rozhodnutí nebo je v likvidaci [3]

1.1.3 Podmínky programu

1.1.3.1 Podmínky přijatelnosti projektu

Projektem se rozumí podnikatelská činnost příjemce podpory, na kterou je požadována podpora.

Projekt musí splňovat tyto podmínky:

- a) musí být realizován na území České republiky, mimo region Praha
- b) program je určen pro příjemce podpory působící v oblastech dle OKEČ uvedených v příloze č.2 tohoto Programu
- c) žadatel musí jednoznačně prokázat vlastnická práva nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům. Tato vlastnická práva prokáže výpisem z katastru nemovitostí (ne starší než 3 měsíce) a snímkem z katastrální mapy. V případě nájemní smlouvy k nemovitostem a pozemkům musí být tato smlouva sjednána minimálně na dobu trvání projektu
- d) úplnost a kvalita předkládaného projektu
- e) předložení projektu ve formě podnikatelského záměru v předepsané struktuře
- f) předložení studie proveditelnosti u projektů s dotací nad 10 mil. Kč
- g) doba fungování projektu musí být minimálně pět let od doby splnění podmínek pro poskytnutí dotace
- h) projekt musí být šetrný k životnímu prostředí. Žadatel doloží současně s žádostí o první platbu vyjádření vydané dle Postupu při posuzování vlivů na životní prostředí projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie v programovacím období 2004-2006 vydaného Ministerstvem životního prostředí. Tento postup upravuje způsob získání vyjádření z hlediska nutnosti posouzení projektu podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, v platném znění

- i) žadatel o dotaci musí zajistit spolufinancování nákladů na realizaci projektu z vlastních nebo z ostatních zdrojů (např. bankovní úvěr). Spolufinancování řešení projektu z jiných zdrojů musí být žadatelem řádně doloženo. [3]

1.1.3.2 *Ostatní podmínky projektu*

- a) dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek pořízený příjemcem podpory i jen z části poskytnuté dotace, nesmí být po dobu trvání projektu, resp. po dobu poskytování dotace, bez souhlasu poskytovatele podpory prodán třetím osobám. V případě porušení této podmínky je příjemce dotace povinen poskytnutou dotaci vrátit Správci Programu
- b) příjemce podpory je povinen mít ve svém vlastnictví v rámci projektu pořízený dlouhodobý hmotný a nehmotný investiční majetek po dobu 5-ti let ode dne vydání Rozhodnutí
- c) příjemce podpory ve vztahu k uznatelným nákladům projektu na které je žádáno vyplacení dotace je povinen postupovat podle zákona č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění a dle pravidel určených Správcem programu
- d) každý uznatelný náklad (patříčně doložený průkaznými účetními doklady) lze uplatnit z hlediska veřejné podpory pouze jedenkrát – tzn., že náklad, na který se vztahuje přiznaná podpora, se neuplatní v rámci jiného dotačního programu financovaného z veřejných zdrojů s výjimkou programu Záruka
- e) příjemce podpory je povinen poskytovat informace o realizaci podpořeného projektu v rozsahu stanoveném Rozhodnutím o poskytnutí dotace vydaným Správcem programu
- f) příjemce podpory je povinen umožnit přímý přístup zaměstnancům Ministerstva průmyslu a obchodu, implementační agentury nebo jimi pověřeným zástupcům na místa související s realizací projektu a umožnit jim přímou kontrolu dodržování podmínek poskytnutí podpory

- g) příjemce podpory je povinen o uznatelných nákladech projektu a použití dotace vést oddělenou evidenci a dokumentaci stanovenou v podmínkách Rozhodnutí o poskytnutí dotace
- h) příjemce podpory je povinen archivovat všechny dokumenty týkající se podpořeného projektu po dobu 10 let od data vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace. [3]

1.1.3.3 Podmínky pro monitorování po skončení projektu

Příjemce podpory je povinen předkládat poskytovateli nebo příslušné implementační agentuře aktuální údaje pro vyhodnocení monitorovacích ukazatelů přínosů projektu za období od data poskytnutí podpory do konce třetího kalendářního roku následujícího po roce, v němž došlo k vyplacení dotace, s půlroční frekvencí ve formátu stanoveném poskytovatelem podpory.

Podmínky pro monitorování jsou součástí podmínek Rozhodnutí o poskytnutí dotace. [3]

1.1.3.4 Uznatelné náklady

Uznatelné náklady musí splňovat následující podmínky:

- musí být vynaloženy v souladu s cíli programů a musí bezprostředně souviset s realizací projektu,
- musí být vynaloženy po datu přijetí žádosti o podporu (neplatí u energetického auditu),
- musí být před proplacením prokazatelně zaplacený příjemcem podpory, není-li u jednotlivých programů stanoveno jinak,
- musí být doloženy průkaznými účetními doklady. [6]

1.1.3.4.1 Uznatelné náklady jsou zejména:

a) pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zejména strojů, zařízení a ICT (informační a komunikační technologie), pořízení nemovitostí a pozemků v souvislosti s realizací projektu (za podmínky, že výše nákladů odpovídá tržním cenám při respektování postupů výběrových řízení), na rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku, bezprostředně souvisejícího s realizací projektu, na pořízení patentů. V případě nákupu použitých strojů a zařízení je žadatel povinen předložit:

- potvrzení prodávajícího, že stroj nebo zařízení nezískal v průběhu posledních deseti let s využitím státní podpory nebo podpory z prostředků Evropské unie,
- znalecký posudek obsahující tržní ocenění stroje nebo zařízení a prohlášení žadatele o ceně obdobného nového zařízení doložené cenovou nabídkou nebo ceníkem dodavatele,
- vlastní prohlášení, že zařízení má technické parametry nutné pro danou činnost a splňuje platné normy a standardy.

b) poskytnutí poradenských služeb externími konzultanty, které nemají povahu trvalých nebo opakujících se činností nebo které se nevztahují k obvyklým provozním výdajům podniku

c) náklady na publicitu spojené s realizací projektu [3]

1.1.3.4.2 Do uznatelných nákladů nelze zahrnout:

- DPH, pokud je příjemce podpory jejím plátcem,
- náklady uhrazené před datem podání žádosti o podporu,
- náklady na daňové, finanční a právní poradenství,
- provozní náklady příjemce vč. nákladů na administraci, údržbu, půjčovné, nájem, telefonní poplatky
- splátky půjček a úvěrů,
- sankce a penále,

- náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty,
- celní a správní poplatky,
- leasing (pro OPMP na programovací období 2004/2006). [3]

1.1.4 Forma a výše podpory

Podpora je poskytována formou dotace, maximálně do výše 20 mil. Kč. Minimální výše dotace je 1 mil. Kč. Dotace může být poskytnuta až do výše 46% uznatelných nákladů.

Na dotaci není právní nárok.

Dotace na poradenské služby poskytnuté externími konzultanty může dosáhnout až 50% uznatelných nákladů na tyto služby, maximálně 35% z celkových uznatelných nákladů projektu. [3]

1.1.5 Výběr projektů

1.1.5.1 Výběrová kritéria

Při rozhodování o poskytnutí podpory jsou uplatněna následující výběrová kritéria:

- kvalita podnikatelského záměru (účel a zaměření, přínos pro region, zabránění zániku místního průmyslu, realizovatelnost projektu z technického a finančního hlediska, prokazatelnost poptávky, doložené ekonomické přínosu, doklad efektivnosti využití vložených prostředků)
- ekonomické a kvalitativní ukazatele a hodnocení studie proveditelnosti (pro projekty s dotací nad 10 mil. Kč)

- zkušenost žadatele o podporu s realizací obdobných projektů (na základě znalostí, případně zkušeností z realizace obdobných projektů),
- konkrétnost a vyhodnotitelnost cílů uvedených v projektu,
- kvalita procedur zajišťujících efektivnost řízení a monitorování projektu

Popis kritérií včetně metodiky hodnocení a možného bodového rozpětí je zveřejněno na internetových stránkách MPO. [3]

1.1.5.2 Způsob výběru projektů

Příjem žádostí probíhá kontinuálně, přičemž CzechInvest (regionální kancelář) přijme žádost o udělení podpory a provede základní posouzení. Následně CzechInvest (centrála) vyhodnotí projekt dle metodiky výběrových kritérií a v případě nutnosti zajistí též zpracování odborných nezávislých posudků hodnocení projektu. Následně žádosti o udělení podpory (včetně odborných posudků) předloží hodnotitelské komisi. Hodnotitelská komise projekty doporučí či nedoporučí ke schválení. Bude-li žádost hodnotitelskou komisí doporučena, potom Řídící orgán, jestliže neshledá žádné další formální či objektivní důvody k zamítnutí žádosti, vydá následně Rozhodnutí o poskytnutí podpory, jehož součástí budou podmínky poskytnutí podpory. [3]

1.1.6 Účast v dalších programech podpory

K uznatelným nákladům podpořeným či uhrazeným z tohoto programu nelze poskytnout jinou veřejnou podporu, s výjimkou zvýhodněné záruky k bankovnímu úvěru, určenému na financování podpořeného inovačního projektu, poskytnuté v programu Záruka, maximálně však do výše stanovené regionální mapou intenzity veřejné podpory. [3]

1.1.7 Doba trvání projektu

Program je vyhlášen na období 2004-2006. Po jeho vyhlášení jsou žádosti přijímány průběžně. Konečná uzávěrka příjmu žádostí je 10/2006 s tím, že přidělené prostředky mohou být nárokovány nejpozději do 9/2008.

Doba trvání programu je ohraničena objemem disponibilních finančních prostředků.
[3]

1.1.8 Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení

Žádosti o poskytnutí podpory bude přijímat kontinuálně v CzechInvest (regionální kanceláře) dle vyhlášených zásad:

a) žádost o poskytnutí podpory obsahuje zejména identifikační údaje žadatele, charakteristiku projektu, plán financování a harmonogram realizace projektu.

Dále žádost obsahuje zejména:

- výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, koncesní listina nebo jiné oprávnění k podnikání
- čestné prohlášení žadatele o řádném vypořádání všech závazků vůči finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, Pozemkovému fondu, Fondu národního majetku, Státnímu fondu životního prostředí a Státního fondu rozvoje bydlení, atp.
- čestné prohlášení žadatele, že na jeho majetek není prohlášen konkurs nebo mu nebylo povoleno vyrovnání nebo nebyl zamítnut návrh na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku. Není proti němu veden výkon rozhodnutí, není v úpadku nebo není v likvidaci
- podnikatelský záměr (v předepsané struktuře)

- u projektů s dotací nad 10 mil. Kč též studie proveditelnosti (v předepsané struktuře)
- ve vztahu k nemovitostem, ve kterých bude projekt realizován musí žadatel předložit výpis z katastru nemovitostí a snímek z katastrální mapy. V případě nájemní smlouvy k nemovitostem a pozemkům, musí být tato smlouva sjednána minimálně na dobu trvání projektu
- prohlášení žadatele o výši závazků a pohledávek po lhůtě splatnosti delší než 180 dnů
- doklad o zajištění zdrojů na spolufinancování projektu
- daňové přiznání včetně příloh za poslední 3 roky
- rozvaha a výkaz zisků a ztrát za poslední 3 roky
- výroční zpráva za poslední 3 roky (je-li zpracována)
- vstupní data ISPROFIN v rozsahu formulářů RA80, 81, 82, popř. 83, 84, 86, 87 a 88

Veškeré doklady se předkládají v originále nebo úředně ověřené kopii.

- b) formulář žádosti o podporu a další informace budou k dispozici na všech regionálních kancelářích CzechInvestu, nebo přímo v centrále CzechInvestu
- c) žádosti přijímají regionální pracoviště CzechInvestu. Komplettní žádost, včetně požadovaných příloh je možno v zalepené a náležitě označené obálce poslat poštou nebo doručit osobně. [3]

1.1.9 Sankce za nedodržení podmínek

Přidělená dotace je vázána na financování a skutečnou úhradu prokazatelných uznatelných nákladů na projekt nebo jeho etapu příjemcem, a to od podání žádosti o čerpání podpory do ukončení realizace projektu.

O konečné výši dotace rozhoduje správce programu.

Povinnosti příjemce dotace jsou stanoveny v podmínkách poskytnutí dotace ze státního rozpočtu ČR a prostředků strukturálních fondů EU na projekt. V případě porušení podmínek budou vůči příjemci podpory uplatněny sankce podle § 44, odst.2 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v platném znění. [3]

1.2 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem zpracovala principy, které je nutné dodržet ze strany firmy pro získání dotace a jsou nezbytné pro tvorbu projektu zvýšení exportních možností firmy.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vytvořilo standardní systém institucí a nástrojů na podporu exportu, které jsou srovnatelné s jinými vyspělými zeměmi.

Podpora exportu malých a středních podniků se zaměřuje na to, aby podporovala konkurenceschopné podniky a nezachraňovala neprosperující podniky. Vládní podpora podnikání v ČR musí flexibilně kombinovat účinky různých opatření a nástrojů.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.

2.1.1 Charakteristika firmy

Název:	Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik firmy:	20.2.1997
Základní kapitál:	3.000.000,- Kč
Počet zaměstnanců:	164 zaměstnanců

2.1.2 Poslání, filozofie a hlavní cíle firmy

2.1.2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je: obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; nástrojařství; kovoobráběčství

2.1.2.2 *Historie a současnost společnosti*

Výroba nástrojů ve firmě byla zahájena v roce 1934. Firmu založil p. Studeník a začal vyrábět ruční pily, kotoučové pily a postupně rozšiřoval výrobní program o frézy na dřevo a další nástroje na obrábění dřeva. Výrobní sortiment se postupně rozšiřoval o pilové kotouče na dřevo s SK, rámové a kmenové pily, hoblovací a průmyslové nože, nástroje na dělení kovu a těla pil.

V současnosti jsou vyráběny nástroje z oceli nejlepší jakosti podle norem DIN a ISO. Kvalita je pečlivě sledována v každém kroku výroby. Pro velmi přesnou výrobu jsou využívána nejmodernější zařízení: laser, CNC brusky, CNC obráběcí centra, CNC ostříčky, automatické pece a další automatická a poloautomatická zařízení. Přes 60% nástrojů je vyváženo do průmyslově vyspělých zemí jako jsou Německo, USA, Francie a Velká Británie.

Dynamicky se rozvíjející skupina Pilana Tools patří se svými 650 zaměstnanci k největším výrobcům nástrojů v Evropě. Nástroje jsou vyráběny z oceli nejlepší jakosti podle norem DIN a ISO.

Skupinu Pilana Tools tvoří majetkově propojené firmy. Pilana Tools a.s. vystupuje v rámci tohoto holdingu jako mateřská společnost. Zajišťuje prodej výrobků, dodávky energií a další služby. Dceřiné společnosti, jimiž jsou Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o., Pilana Tools Knives, spol. s r.o., Pilana Tools Saw Bodies, spol. s r.o., Pilana Tools Metal Saws, spol. s r.o. zajišťují výrobu nástrojů. Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. se zabývá výrobou pilových kotoučů a pilových pásů na dřevo.

Firma se také snaží být ekologická k životnímu prostředí, o čemž svědčí zavedený ekologický systém ISO 14000. O výsledcích tohoto úsilí hovoří skutečnost, že světově známá ratingová společnost Dun&Bradstreet ohodnotila skupinu Pilana Tools stupněm A1. Tento rating vyjadřuje nejvyšší hodnocení dosažitelné na území ČR.

2.1.2.3 *Filosofie a hlavní cíle firmy*

- Za důležitý cíl se pokládá upevnění obchodní pozice na zahraničních trzích i tuzemském trhu a zvýšení prodeje celkem
- Preference strategie dlouhodobé prosperity firmy, schopnost realizovat změny nezbytné k udržení konkurenčních výhod a uplatnění firmy v konkurenci EU
- Prioritním úkolem zůstává implementace komplexního řídicího systému
- Úsporami nákladů dosahovat zvyšování ročního zisku
- Podpora zvyšování kvalifikace a vzdělání zaměstnanců
- Koordinace dokončování sanace starých ekologických zátěží s cílem trvale pečovat o pozitivní vztah všech zaměstnanců k životnímu prostředí

2.1.3 Výhled do budoucnosti

Společnost s ručením omezeným Pilana Tools Wood Saws se sídlem v Hulíně byla založena v roce 1997 na základě podepsání společenské smlouvy třemi společníky Ing. Robertem Plačkem, Ing. Jiřím Michalem a Ing. Jaroslavem Čudrnákem. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl C., vložka 26136. Základní kapitál 3.000.000,- Kč. byl ke dni zápisu, tj 20.2.1997 splacen.

Firma se zabývá výrobou a opravami SK pilových kotoučů na dřevo a neželezné kovy a výrobou pilových pásů na dřevo. Do konce roku 2003 firma vyráběla také frézy na dřevo a stroje - ostříčky na ostření SK pil. Tato výroba byla ukončena. Firma se rozhodla koncentrovat své lidské a finanční zdroje pouze na nejkonzukureschopnější část svého výrobního portfolia – na SK pily a pilové pásy na dřevo.

Od svého vzniku v roce 1997 dochází každým rokem k meziročnímu růstu reálných tržeb z prodeje výrobků. Pro ilustraci jsou zde uvedeny následující ukazatele:

2.1.3.1 Tržby společnosti za poslední 4 roky

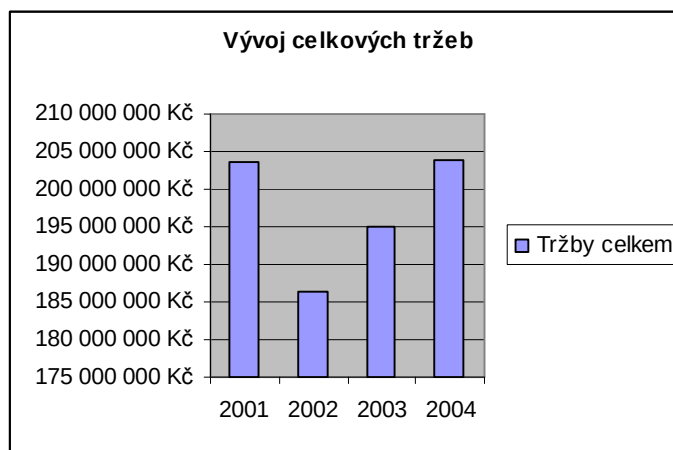
	Tržby celkem
2001	203 540 000 Kč
2002	186 415 000 Kč
2003	195 015 000 Kč
2004	204 000 000 Kč

Tabulka č. 1 – Tržby celkem (Pilana)

V roce 2001 dosahuje hodnota celkových tržeb 203.540.000,- Kč, přičemž tržby z prodeje výrobků činí: 183.500.000,- Kč (Rozdíl mezi celkovými tržbami a tržbami z prodeje výrobků je tvořen tržbami za prodej části výrobních strojů, čili 13,5 mil. Kč a rozpuštěním nevyčerpané rezervy na opravy dlouhodobého hmotného investičního majetku z předešlých let do tržeb, čili 6,5 mil. Kč). Rok 2002 zaznamenává tržby o objemu 186.415.000,- Kč, v roce 2003 činily tržby 195.015.000,- Kč (včetně fréz a

ostříček, které tvořily celkem 13 mil. Kč) a v roce 2004: 204.000.000,- Kč (bez zrušených fréz a ostříček).

Vývoj těchto tržeb je velmi dobře vidět v následujícím grafu:



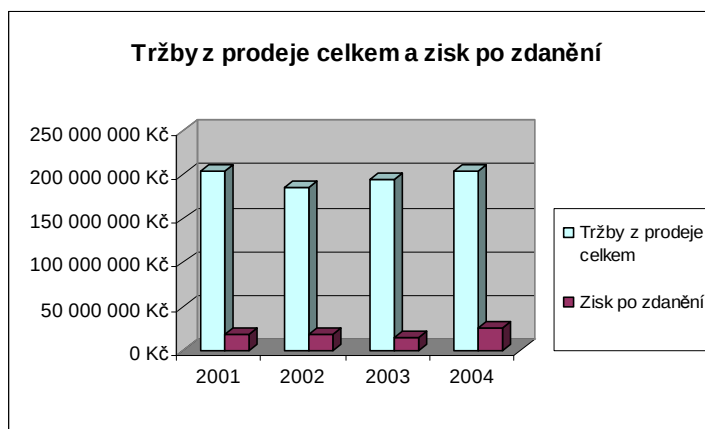
Obrázek č. 1 – Vývoj celkových tržeb (vlastní graf)

2.1.3.2 Zisk společnosti po zdanění za poslední 4 roky

	Tržby celkem	Zisk po zdanění
2001	203 540 000 Kč	17 607 000 Kč
2002	186 415 000 Kč	18 535 000 Kč
2003	195 015 000 Kč	14 026 000 Kč
2004	204 000 000 Kč	26 000 000 Kč

Tabulka č. 2 – Porovnání celkových tržeb a zisku po zdanění (Pilana)

Z tabulky je patrná stoupající tendence zisku po zdanění, což je velmi pozitivní ukazatel. V roce 2001 činil tento zisk 17.607.000,- Kč, v roce 2002: 18.535.000,- Kč. V roce 2003 sice hodnota zisku klesla na 14.026.000,- Kč, ovšem to vyplývá z to, že na celkové hodnotě zisku v roce 2003 se negativně projevíly jednorázové náklady spojené s ukončením některých výrob, viz. výše. Toto opatření se však projevuje o rok později jako efektivní, protože hodnota zisku vzrostla v roce 2004 na hodnotu 26.000.000,- Kč.



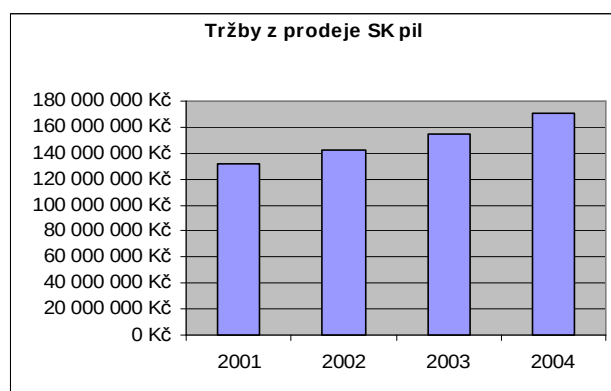
Obrázek č. 2 – Porovnání tržeb z prodeje a zisku po zdanění
(Pilana)

2.1.3.3 Tržby společnosti z prodeje SK pil za poslední 4 roky

	Tržby z prodeje SK pil:
2001	132 000 000 Kč
2002	143 000 000 Kč
2003	154 000 000 Kč
2004	170 000 000 Kč

Tabulka č. 3 – Tržby z prodeje SK pil (Pilana)

Tržby z prodeje SK pil mají v jednotlivých letech rostoucí tendenci. Protože má firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. velké množství objednávek především ze strany zahraničních zákazníků, předpokládá se do budoucna pokračování v tomto rostoucím trendu.



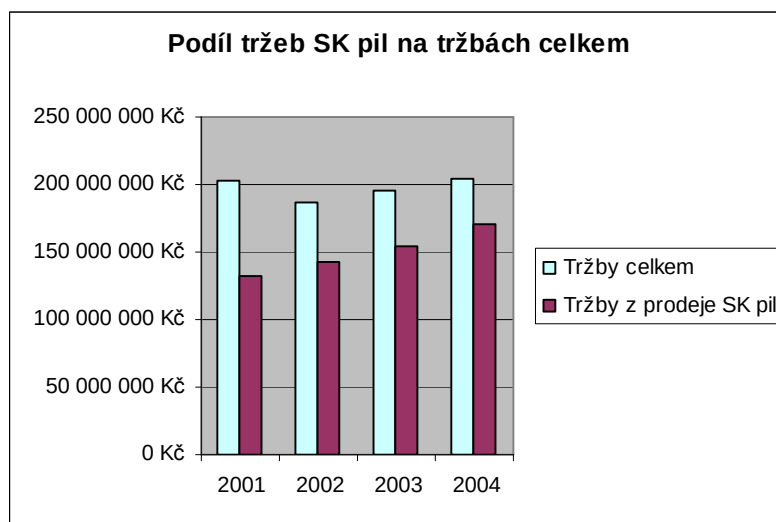
Obrázek č. 3 – Tržby z prodeje SK pil (Pilana)

Ve srovnání s rokem 2003 bylo dosaženo v roce 2004 růstu o 14,5 %. Vývoj tržeb z prodeje SK pil tímto dosahuje rostoucí zájem zákazníků o tuto sortimentní skupinu. Protože se do budoucna očekává další rostoucí vývoj prodeje SK pil, je investice do nového ostřícího centra správným východiskem.

	Tržby celkem	Tržby z prodeje SK pil
2001	203 540 000 Kč	132 000 000 Kč
2002	186 415 000 Kč	143 000 000 Kč
2003	195 015 000 Kč	154 000 000 Kč
2004	204 000 000 Kč	170 000 000 Kč

Tabulka č. 4 – Porovnání celkových tržeb a tržeb z prodeje SK pil (Pilana)

Z tabulky je patrný stále se zvětšující podíl objemu tržeb ze sortimentní skupiny SK pil na celkových tržbách. V roce 2004 činil podíl SK pil již 83% na celkových tržbách.



*Obrázek č. 4 – Podíl tržeb SK pil na celkových tržbách
(Pilana)*

2.2 Analýza obecného okolí

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1.1 Analýza PEST

Podnikání se neodehrává ve vakuu. Odehrává se ve skutečném světě a reálný svět je velmi složité a dynamické místo. Firmy jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím mnohostranném prostředí, které organizace ke své škodě často ignorují. [2]

Jako obvykle, když se potýkáme s analýzou velmi složité situace, hledáme určitý model, aby nám pomohl analýzu strukturovat. Model, který používáme v tomto případě, je velmi jednoduchý, jmenuje se analýza vnějšího prostředí (PEST). V tomto modelu zařazujeme to, o čem si myslíme, že jsou důležité externí faktory, pod čtyři hlavní záhlaví:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické [2]



Obrázek č. 5 – Model PEST [2]

2.2.1.2 Klíčové makroekonomické faktory

Obrázek č. 2 přináší výčet různých faktorů, které ovlivňují podnikatelskou činnost. Jeden příklad z každé skupiny:

- **Politické/právní:** legislativa monopolů – vytváření nových konkurentů podnikům, které byly v minulosti v monopolním postavení v určité oblasti průmyslu, např. telekomunikace a železnice ve Velké Británii.
- **Ekonomické:** zvyšování disponibilního příjmu v rozvojových zemích podporuje zvýšení poptávky po konzumním zboží.
- **Sociálně-kulturní:** satelitní televizní vysílání má vliv na poptávku po konzumním zboží a na životní styl.
- **Technické:** frekvence technologických změn roste. Výrobky velmi rychle zastarávají a z toho plyne trvalá potřeba inovovat. [2]

Politické/právní Legislativa monopolů, zákony na ochranu životního prostředí, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, politika zaměstnanost, stabilita vlády.	Ekonomické Obchodní cykly, trend růstu HND, úrokové sazby, peněžní zádoby, inflace, nezaměstnanost, volné zdroje, dostupnost energie a náklady.
Sociálně kulturní Demografické podmínky, distribuce příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, konzumní styl života, úroveň vzdělání.	Technologické Vládní výdaje na výzkum, vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity, nové objevy/výsledky vývoje, rychlost přenosu technologií, míra zastarávání.

Obrázek č. 6 – Klíčové makroekonomické faktory [2]

Je důležité rozlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnocenně – se stejným dopadem na vás i vaše konkurenty – a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změní konkurenční postavení. Zde bude užitečný příklad hodnocení s využitím pouze PEST analýzy:

Politicko-právní faktory • Členství ČR v EU • Globalizace • Celní předpisy • Orientace vládní strany	Ekonomické faktory • Produktivita • Valutová rizika • Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk • Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu
Sociálně/kulturní faktory • Péře o zákazníky • kvalifikovaní lidé • Značka	Technologické faktory • Technologické faktory • Dodací termíny produktů • Kvalita produktů

Tabulka č. 5 – Analýza PEST (vlastní zjištění)

U PEST analýzy je nejdůležitějším imperativem skutečnost, že má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět bez toho, že bychom znali předcházející vývoj (minulost) a současný stav. Tam, kde je to možné, by odhady trendů měly být doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj. Zaměření na aspekt perspektivnosti při zpracování PEST analýzy může zajistit metoda **MAP¹**, která je založena na rozložení analýzy PEST do tří navazujících fází/kroků:

1. Monitorování, identifikace faktorů – fáze „M“
2. Analýzy jejich dosavadního působení (označovaná též jako retrospektivní analýza) – fáze „A“
3. Predikce vývoje (též perspektivní analýza) – fáze „P“ [2]

¹ Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov: Monitor, Analyse, Predict

Uvedený přístup je zárukou toho, že se na aspekt perspektivnosti analýzy nezapomene. MAP umožňuje vnést do zpracování analýzy systematičnost a pořádek a prezentovat výsledky přehledným způsobem. [2]

Postup uplatnění MAP přístupu k PEST analýze je demonstrován v tabulce č. 2.

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Urgentnost 1 – nejnižší 5 – nejvyšší
Členství ČR v EU	Harmonizace předpisů a „zbourání“ hranic v Evropě (mezi členskými zeměmi EU)	Zjednodušení intrakomunitárního obchodu	2
Globalizace	Více menších zákazníků přibývá, ubývá počet větších zákazníků	Méně větších zákazníků	2
Celní předpisy	Odstranění celních bairér v rámci obchodu mezi členskými zeměmi EU	Mezi členskými zeměmi EU odpadne celní řízení	3
Orientace vládní strany	Vláda má směr pravicový, ale přeje proexportní politice	Nebude mít významný vliv	1
Produktivita	Důraz na světový trend rostoucí produktivity práce	Dopad se bude týkat především oblasti personální a technologické	3
Valutová rizika	Snaha o diverzifikaci měn (především rozdělení na EURO a DOLAR)	Nebude mít významný vliv (v případě, nevznikne-li krize v rozsahu světové války apod.)	3
Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	Banky jsou ochotny poskytovat úvěry a krýt rizika	Nebude mít významný dopad	3
Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu	Úroková míra začíná mít mírnou rostoucí tendenci, do budoucna lze počítat s jejím růstem	Úvěry se začnou mírně zdražovat	2
Péče o zákazníky	Nutnost péče o zákazníky a zabezpečování poprodejního servisu a doprovodných služeb	Potřeba zdokonalování přístupů a stanovení závazných postupů	4
Kvalifikovaní lidé	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich zaměření v oblasti marketingu a obchodu	Zdokonalování, vzdělávání a školení zaměstnanců	4
Značka	Únava lacinými hodnotami, důraz na tradici a značku	Budování prestige firmy a značky	5
Technologická úroveň	Stále se zrychlující trend technologických možností a jejich neustálé zlepšování	Zvyšování kvalifikace pracovníků a produktivity	4
Dodací termíny	Nutnost zkracovat dodací termíny zboží a zkracovat termíny výrobních cyklů	Personální a technologická opatření	4
Kvalita produktů	Reklamace zákazníků se neustále zvyšují a jsou zaměřeny na špatnou kvalitu	Posílení kontroly výstupu	4

Tabulka č. 6 – Analýza PEST - přístup MAP (vlastní zjištění)

Jsou-li při analýze vnějšího prostředí identifikovány faktory relevantní z hlediska například návrhu nové strategie, je vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit. K tomuto účelu se používají nejrůznější metody vycházející zpravidla expertního hodnocení. Hodnocení se například provádí tak, že u jednotlivých identifikovaných faktorů rozhodneme, zda pro firmu implikují hrozbu nebo příležitost. Pro označení této techniky se používá zkratka ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). [2] Její uplatnění je zřejmé z tabulky č. 3.

Vliv nejvýznamějších faktorů na jednotlivé sektory:

Sektor okolí		Vliv
		0 neutrální vliv + příležitost - hrozba
Politicko-právní faktor	0	Členství ČR v EU
	-	Globalizace
	0	Celní předpisy
	+	Orientace vládní strany
Ekonomický faktor	+	Produktivita
	-	Valutová rizika
	+	Ochota bank k poskytování úvěrů
	-	Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu
Sociálně-kulturní faktor	-	Péče o zákazníky
	+	Kvalifikovaní lidé
	+	Značka
Technologický faktor	0	Technologická úroveň
	-	Dodací termíny
	-	Kvalita produktů

Tabulka č. 7 – Údaje o vlivech na jednotlivé sektory (vlastní zjištění)

Analýza PEST určuje vlivy na sektory okolí, v němž se firma pohybuje. Okolí firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je definováno takto:

V rámci politickoprávního okolí je kladně hodnocena orientace vládní strany, která nijak nebrání exportní politice a záporně pak globalizace.

V ekonomickém sektoru vychází pozitivně produktivita a ochota bank k poskytování úvěrů a záruk což je pro zahraniční obchod jedna z klíčových oblastí. Valutová rizika, která mají úzkou vazbu na inflaci, úrokovou míru a vývoj měnového kurzu jsou pro zahraniční obchod hrozbou. Obrovské výkyvy totiž mohou způsobit odklon od naplánovaných aktivit.

Další významný sektor sociálně kulturní zahrnuje jako svoji příležitost kvalifikované lidi a značku. Péče o zákazníky je proto zatím hodnocena jako záporná a do budoucna je nutno ji vylepšit.

Analýza dále ukazuje na nedostatky v technologickém okolí, které se týkají především dlouhých dodacích termínů a kvality produktů.

2.2.1.3 *Hodnocení příležitostí a hrozeb (využití analýzy PEST)*

Zde je důležitá klasifikace působících faktorů. Pokud jde o vyhodnocení významnosti síly působení jsou v obecném smyslu analogické problémy jako u interních faktorů. Elementární externí faktory v makro-smyslu tj. PEST působí na firmu jednak přímo, nebo nepřímo přes faktory typu Porterových pěti sil. Určitým východiskovým hodnocením je určité agregátní hodnocení příležitostí podle

§ atraktivnosti

§ pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití [2]

Určitým východiskovým hodnocením je konkrétní agregátní hodnocení příležitostí podle atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití, a to následujícím způsobem, který je vyjádřen pomocí tabulek č. 5 a 6.

	Faktor	Váha	Body	Skóre
1	Členství ČR v EU	0,1070	2	0,2140
2	Globalizace	0,0536	2	0,1072
3	Celní předpisy	0,0358	3	0,1074
4	Orientace vládní strany	0,0714	1	0,0714
5	Produktivita	0,0536	3	0,1608
6	Valutová rizika	0,0180	3	0,0540
7	Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	0,0180	3	0,0540
8	Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu	0,0714	2	0,1428
9	Péče o zákazníky	0,0714	4	0,2856
10	Kvalifikovaní lidé	0,1070	4	0,4280
11	Značka	0,0714	5	0,3570
12	Technologická úroveň	0,1250	4	0,5000
13	Dodací termíny produktů	0,0714	4	0,2856
14	Kvalita produktů	0,1250	4	0,5000
	Celkem	1,00		3,2678

Tabulka č. 8 – Kvantifikace příležitostí na hrozeb (vlastní data)

U jednotlivých faktorů jsou pro zjištění vah využity hodnoty z tabulky č. 6, která vychází z metody párového porovnávání. Body jsou pak subjektivně přiřazeny na základě důležitosti pro firmu a to ve škále 1 – 5. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	preference	váhy
1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	6	0,1070
2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0,0536
3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0,0358
4	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0,0714
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3	0,0536
6	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0180
7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0180
8	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0,0714
9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	4	0,0714
10	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6	0,1070
11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	4	0,0714
12	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	7	0,1250
13	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	4	0,0714
14	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7	0,1250
															56	1

Tabulka č. 9 – Přiřazení váhy faktorům (vlastní data)

Na základě zjištěných skóre, která byla stanovena pomocí předešlých metod je možno jednotlivé faktory rozdělit na příležitosti, hrozby a faktory s neutrálním vlivem. Toto rozdělení je pro přehlednost uvedeno v tabulce č. 7.

Z tabulek č. 5. a 6. lze odvodit toto rozlišení faktorů:

Příležitosti	Neutrální	Hrozby - rizika
Orientace vládní strany	Členství ČR v EU	Globalizace
Produktivita	Celní předpisy	Valutová rizika
Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk	Technologická úroveň	Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu
Kvalifikovaní lidé		Péče o zákazníky
Značka		Dodací termíny produktů
		Kvalita produktů

Tabulka č. 10 – Příležitosti a hrozby (vlastní zjištění)

Z celkohodnoty hodnocení pomocí analýzy PEST vyplývají následující zjištění.

Jako příležitosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. byly definovány především faktory: orientace vládní strany, produktivita, ochota bank k poskytování úvěrů a záruk, kvalifikovaní lidé, značka.

Hrozby či rizika tvoří globalizace, valutová rizika, inflace, úroková míra a vývoj měnového kurzu, péče o zákazníky, dodací termíny, kvalita produktů.

Za neutrální vlivy se pokládají členství ČR v EU, celní předpisy, technologická úroveň.

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	Vysoká	nízká
Vysoká	1. Kvalifikovaní lidé 2. Péče o zákazníky 3. Značka	4. Globalizace 5. Produktivita
Nízká	6. Kvalita produktu 7. Dodací termíny	8. Valutová rizika 9. Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk 10. Inflace, úroková míra, vývoj měnového kurzu 11. Orientace vládní strany

Tabulka č. 11 – Hodnocení příležitostí a hrozeb (vlastní zjištění)

Příležitosti s vysokou pravděpodobností úspěchu a také s vysokou atraktivitou jsou kvalifikovaní lidé, péče o zákazníky a značka. Příležitosti s nízkou pravděpodobností úspěchu avšak s vysokou atraktivitou jsou kvalita produktů a dodací termíny. Na tyto příležitosti by se měla firma Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o. zaměřit a snažit se o jejich vyžití a zlepšení.

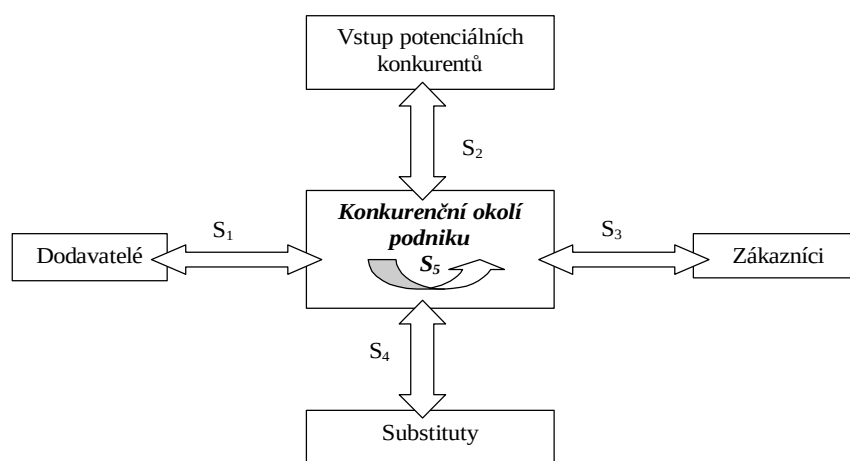
2.3 Analýza průmyslového okolí

Poté, co jsme definovali trh, můžeme začít mluvit o tom, zda je určitý trh atraktivní, či nikoli. Nesmíme zapomínat, že analýza začíná pohledem na současný stav situace, ale tento stav se může změnit. [2]

Některé, nebo dokonce všechny tyto otázky dokážeme zodpovědět intuitivně. Model pěti sil však nabízí pro analýzu výhodnou strukturu.

Model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School. Identifikuje pět vlivných tržních sil:

- Současní konkurenti
- Potenciální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky [2]



Popis jednotlivých sil:

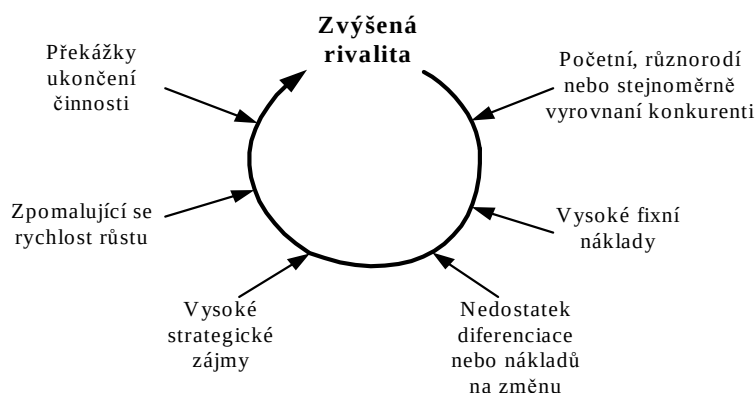
- S_1 – Dohodovací schopnost dodavatelů
- S_2 – Hrozba vstupu nových konkurentů
- S_3 – Dohodovací schopnost zákazníků
- S_4 – Hrozba náhradních (nových) výrobků
- S_5 – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obrázek č. 7 – Porterův model pěti sil [2]

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Protože společný vliv těchto sil může být až bolestivě zřejmý všem konkurentům, klíčem pro rozvoj je nahlédnout pod povrch a analyzovat zdroje každé z těchto sil. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení. [2]

2.3.1 Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami

Rivalita mezi konkurujícími si firmami má obvykle podobu boje o postavení na trhu – používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. K rivalitě dochází, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit. Ve většině odvětví má konkurenční chování jedné firmy znatelný vliv na konkurenci a přiměje ji reagovat a usilovat o protitlak, to znamená, že firmy jsou vzájemně závislé. Účinek těchto akcí a reakcí může, ale nemusí, znamenat, že firma, která přišla s iniciativou jako první, a spolu s ní celé odvětví, na tom budou lépe. Když nastane eskalace akcí a protiakcí, utrpí tím nakonec všechny firmy v odvětví a budou na tom hůře než předtím. [2]



Obrázek č. 8 – Konkurenční rivalita [2]

2.3.2 Porterův pětifaktorový model

2.3.2.1 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

2.3.2.1.1 Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví:

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2005	2008
1.a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	2	2
1.b	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (9 bodů)	5	3
1.c	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimuluje konkurenční boj Nízký (1 bod) Vysoký (9 bodů)	5	7
1.d	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod) Nízká diferenciace (9 bodů)	2	2
1.e	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diferenciace konkurentů (1 bod) Vysoká diferenciace konkurentů (9 bodů)	5	5
1.f	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)	6	7

	Ve větších (9 bodů)		
1.g	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) Vysoká (9 bodů)	5	7
1.h	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady obchodu jsou nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	6	6
1.i	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod) Gangster (9 bodů)	3	4
1.k	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod) Je široká (9 bodů)	5	6
Celkem (z max. 90 bodů)		44	49
Průměrné skóre (celkem/10)		4,4	4,9

Výsledkem hodnocení konkurenční rivality v odvětví z perspektivy firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je spíše průměrná úroveň a do budoucna se nepředpokládá výrazná změna. Firma má relativně pevnou pozici jak v České republice, tak i v dimenzích zahraničních konkurentů. Zájem o výrobky má rostoucí tendenci a značka firmy je téměř světově známá.

2.3.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nové firmy, které do odvětví vstupují, přinášejí novou kapacitu, touhu získat podíl na trhu a často významné zdroje. Ceny se mohou nabídkou snížit nebo povinné náklady nafouknout, což sníží ziskovost. Společnosti, které diverzifikují prostřednictvím akvizice do odvětví z jiných trhů, často používají svoje zdroje, aby daným odvětvím „zatřásly“. Tato akvizice do odvětví s úmyslem vybudovat pozici na trhu by měla být považována za vstup, i když nevznikl žádný úplně nový podnik. Hrozba vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě. Jestliže jsou bariéry vysoké anebo nová firma může očekávat ostrou odvetu stávajících konkurentů, potom je hrozba vstupu nízká. [2]

3.3.2.2.1 Tabulka pro hodnocení hrozby vstupu do odvětví:

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2005	2008
2.a	Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod) Malé (9 bodů)	3	3
2.b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	3	3
2.c	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) Snadný (9 bodů)	4	3
2.d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod)		

	Ne (9 bodů)	3	3
2.e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější Není snadný (1 bod) Je snadný (9 bodů)	5	5
2.f	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod) Je nízká (9 bodů)	4	6
2.g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod)Diferenciace nízká (9 bodů)	7	5
2.h	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod) Pozitivně (9 bodů)	7	7
2.i	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod) „cesta zpět“ je snadná (9 bodů)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		41	40
Průměrné skóre (celkem/9)		4,6	4,4

Srovnatelné hodnoty s hodnotami konkurenční rivalry vykazuje i hrozba vstupu do odvětví. Tyto hodnoty se pohybují na střední úrovni a do budoucna se nepředpokládá jejich změna. Je to způsobeno především relativně náročnými technickými technologickými parametry průmyslového odvětví ve kterém Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. působí.

2.3.2.3 Vyjednávací síla zákazníka

Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu, nebo více služeb, nebo tlačít konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Síla každé významné skupiny kupujících v odvětví závisí na mnoha okolnostech její situace na trhu a na relativní důležitosti jejich nákupů ve srovnání s celkovým podnikáním odvětví. [2]



Obrázek č. 9 – Síla kupujících [2]

2.3.2.3.1 Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly zákazníků:

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2005	2008
3.a	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod) Nevýznamný (9 bodů)	6	7

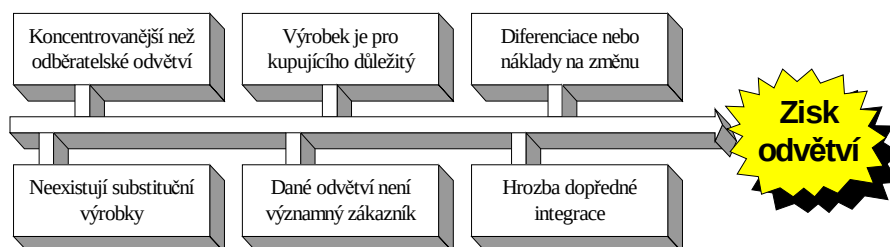
3.b	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod) Nevýznamný (9 bodů)	4	5
3.c	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší Jsou vysoké (1 bod) Nízké (9 bodů)	7	8
3.d	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod) Vysoce pravděpodobná (9 bodů)	5	6
3.e	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) Vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	4	4
Celkem (z max. 90 bodů)		26	30
Průměrné skóre (celkem/5)		5,2	6,0

Vyjednávací síla zákazníků firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. má nadprůměrnou úroveň, což je z pozice firmy v ČR a perspektivy EU na průměrné rovině. Do budoucna se předpokládá mírné zvýšení tohoto trendu.

2.3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které nemůže nárůst nákladů promítnout do cen. Například chemické společnosti zvýšením svých cen snížily ziskovost smluvních výrobců obalů na aerosoly, protože výrobci obalů, kteří čelili intenzivní konkurenci vlastní výroby ze strany kupujících, měli jen omezenou možnost zvýšit ceny. [2]

... a stejně i vlivní dodavatelé



Obrázek č. 10 – Síla dodavatelů [2]

2.3.2.4.1 Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů:

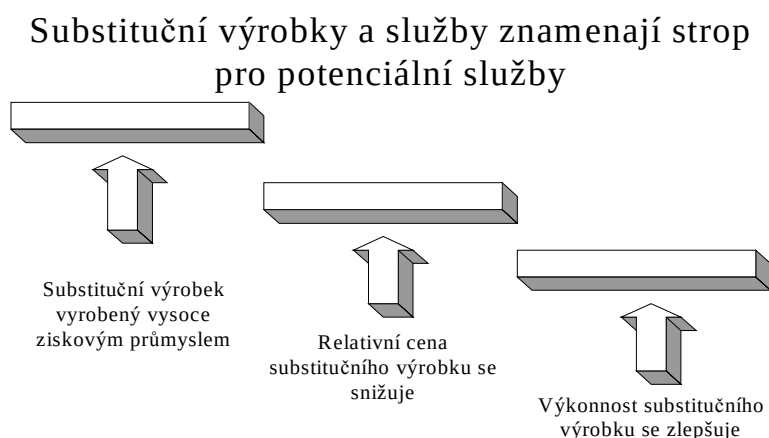
Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2005	2008
4.a	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká Dodavatelů je mnoho (1 bod) Málo (9 bodů)	8	7
4.b	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod) Ne, malá hrozba (9 bodů)	7	6
4.c	Význam odběratelů pro dodavatele		

	Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký (1 bod) Malý (9 bodů)	3	4
4.d	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod) Velmi pravděpodobná (9 bodů)	7	7
4.e	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	4	4
Celkem (z max. 90 bodů)		29	28
Průměrné skóre (celkem/5)		5,8	5,6

Stejně jako výsledné hodnoty vyjednávací síly zákazníků, jsou i hodnoty vyjednávací síly dodavatelů firmy Pilana Tools Wood Saws spol., s.r.o. na lehce nadprůměrné úrovni. Ta je v současné době způsobena především převisem poptávky firem po materiálu. Do budoucna by se však nyní relativně krizová situace, která se týká nedostatku materiálu eliminovat a tento trend by měl mírně klesnout.

2.3.2.5 Substituční výrobky a služby

Na mnohých trzích existuje celá škála alternativních výrobků a služeb, které mohou sloužit jako substituční výrobky pro výrobky nebo služby nabízené odvětvím, které analyzujeme. Čím vyšší je hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví. To je dáno tím, že ohrožení substitučními výrobky nutí podniky „omezovat“ své ceny. Například existence půjčoven videokazet a následně levná možnost vidět filmy omezuje vyšší vstupné do kina. V případě, že vstupné do kin bude příliš vysoké, budou si zákazníci raději filmy půjčovat na videokazetách. [2]



Obrázek č. 11 – Substituční výrobky a služby [2]

2.3.2.5.1 Tabulka pro hodnocení hrozby substitutů:

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2005	2008
5.a	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod) Mnoho substitutů (9 bodů)	3	5
5.b	Konkurence v odvětví substitutů		

	Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.	2	7
5.c	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	4	8
5.d	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) Snižovat (9 bodů)	3	4
5.e	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (9 bodů)	4	6
Celkem (z max. 90 bodů)		16	30
Průměrné skóre (celkem/5)		3,2	6,0

Tabulka č. 12 – Porterův pětifaktorový model (vlastní data)

Hrozba nových substitutů pro výrobky firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je momentálně spíše na lehce podprůměrné úrovni. Do budoucna však lze očekávat dramatický nárůst substitučních výrobků v této oblasti a to především z zemí Asijského kontinentu.

Výsledek celkové analýzy Porterova pětifaktorového modelu aplikovaný na společnost Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. vykazuje ve všech pěti sledovaných oblastech jako průměrný nebo spíše lehce nadprůměrný efekt. To znamená, že ani do budoucna se nepředpokládá výrazná změna stávající situace.

2.4 Aplikace GE matice

2.4.1 Segmentace trhu Pilana Tools Wood Saws spol. s r.o. – export

Atraktivita segmentu export

Pro stanovení atraktivity segmentu export je nutno rozčlenit faktory, které představují tržní atraktivitu tohoto segmentu a tržní sílu podniku v tomto segmentu.

Stanovení faktorů ovlivňujících tržní atraktivitu hodnoceného segmentu export a tržní pozici hodnocené firmy v tomto segmentu je pro přehlednost vyjádřeno pomocí tabulky č. 13.

Tržní atraktivita segmentu

- 1 nákladová rentabilita,
- 2 intenzita konkurence,
- 3 substituční tendence,
- 4 velikost trhu,
- 5 dynamika růstu trhu,
- 6 technologická a materiálová náročnost,
- 7 podíl státních zakázek,
- 8 výhled do budoucna,
- 9 bariéry tržního vstupu.

Tržní síla podniku v segmentu:

- a. podíl v segmentech,
- b. goodwill v segmentu v porovnání s konkurencí,
- c. kvalita děl v porovnání s konkurencí,
- d. územní pokrytí segmentu,
- e. flexibilita v porovnání s konkurencí,
- f. meziroční růst podílu,
- g. finanční síla vůči konkurenci.

Tabulka č. 13 – Tržní atraktivita a tržní síla podniku v segmentu export (vlastní data)

Jednotlivé faktory tržní atraktivity a faktory tržní síly se opět navzájem párově porovnávají, aby bylo možno přiřadit k nim hodnoty jednotlivých vah.

Přiřazení váhy pro faktory tržní atraktivity segmentu je vyjádřeno v tabulce č. 11.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	preference	Váhy
1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	5	0,172
2	0	0	1	1	1	1	0	1	0	5	0,172
3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0,067
4	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0,103
5	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0,067
6	1	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0,103
7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,04
8	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4	0,138
9	0	1	1	1	1	0	0	0	0	4	0,138
										29	1,000

Tabulka č. 14 - Tržní atraktivita segmentu export (vlastní data)

Přiřazení váhy pro faktory tržní pozice firmy v segmentu je vyjádřeno v tabulce č.

12

	a	b	c	d	e	f	g	preference	váhy
a	0	1	0	1	1	1	1	5	0,218
b	1	0	0	1	0	0	1	3	0,130
c	1	1	0	1	0	1	0	4	0,174
d	1	0	0	0	1	1	0	3	0,130
e	1	0	0	1	0	1	1	4	0,174
f	1	0	0	0	0	0	1	2	0,087
g	0	0	1	0	1	0	0	2	0,087
								23	1,000

Tabulka č. 15 - Tržní síla podniku v segmentu export (vlastní data)

Po přiřazení váhy jednotlivým faktorům je možno tyto faktory kvantifikovat. Cílem kvantifikace je stanovení hodnot souřadnic, které jsou nezbytné pro konstrukci GE matice.

Kvantifikace jednotlivých faktorů

Jednotlivým faktorům byly přiřazeny body v rozmezí 1- 5, přičemž hodnota 1 znamená silnou neatraktivitu (silnou pozici) a hodnota 5 znamená silnou atraktivitu (slabou pozici).

Výsledná hodnota je dána součinem váhy a počtem bodů u příslušného faktoru.

Tato kvantifikace se provede zvlášť pro atraktivitu segmentu export a zvlášť pro tržní sílu v segmentu export. Výsledky těchto zjištění jsou podrobněji zachyceny v tabulkách č. 13 a 14.

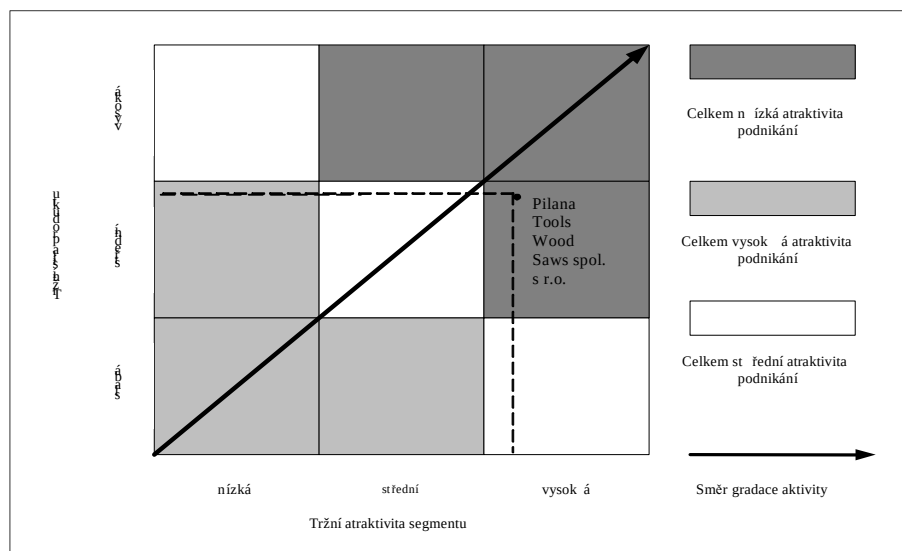
	váha	body	hodnota
nákladová rentabilita	0,172	3	0,516
intenzita konkurence	0,172	3	0,516
substituční tendence	0,067	2	0,134
velikost trhu	0,103	3	0,309
dynamika růstu trhu	0,670	4	0,268
technologická a materiálová náročnost	0,103	5	0,515
podíl státních zakázek	0,040	1	0,040
výhled do budoucna	0,138	3	0,414
bariéry tržního vstupu	0,138	2	0,276
			2,988

*Tabulka č. 16 – Kvantifikace tržní atraktivity segmentu export
(vlastní data)*

	váha	body	hodnota
podíl v segmentech	0,218	3	0,654
goodwill v segmentu v porovnání s konkurencí	0,130	3	0,390
kvalita děl v porovnání s konkurencí	0,174	4	0,696
územní pokrytí segmentu	0,130	2	0,260
flexibilita v porovnání s konkurencí	0,174	3	0,522
meziroční růst podílu	0,087	2	0,174
finanční síla vůči konkurenci	0,087	1	0,348
			3,044

*Tabulka č. 17 - Kvantifikace tržní síly podniku v segmentu export
(vlastní data)*

2.4.2 Matice GE



Tabulka č. 18 – Matice GE pro segment export (vlastní data)

Na základě výsledků kvantifikace byla zkonstruována GE matice, která udává tyto závěry. Segmentace obchodu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o., konkrétně tedy zahraničního obchodu (exportu) vyšla na základě analýzy GE matice jako oblast vysoké atraktivitativy podnikání a střední úroveň tržní pozice v tomto segmentu.

Vysoká atraktivita je zajištěna především neustálými příležitostmi obrovského světového trhu, které jsou prakticky každodenně vytvářeny. Dalším faktorem podporujícím vysokou atraktivitu exportu je také určitá diverzifikace rizik, která mohou vyvstat v různých oblastech. Nejobávanejšími z nich jsou politická nestabilita regionu, přírodní katastrofy, hospodářské krize. Tím, že vývoz výrobků probíhá do většiny světových kontinentů je do jisté míry zaručen neustálý odbyt těchto produktů.

Střední pozice firmy v tomto segmentu je dána především poměrem mezi velikostí firmy a velikostí trhu. Proto je nutné, aby firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. neustále rozvíjela své aktivity směřující na zahraniční trhy a využívala všech příležitostí, které ji pomohou tuto pozici neustále zlepšovat. Aby mohla firma takto expandovat a realizovat příležitosti těchto nových trhů, musí mít zajištěno požadované množství výrobků a také jejich plnění v požadovaných termínech. Za současného stavu by nebylo možno vytvořit takto širokou nabídku bez filozofie rozšíření výrobních kapacit. Tyto podmínky by měly být splněny investicí do nového výrobního zařízení. V případě firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. tedy nákupem nového ostřícího centra SK pil.

2.5 Analýza kritických faktorů úspěchu

Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno a měřeno, hodnoceno. Zaměření na kritické faktory úspěchu (KFÚ) může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace a nebo naopak na kterých může založit svůj úspěšný vývoj. [2]

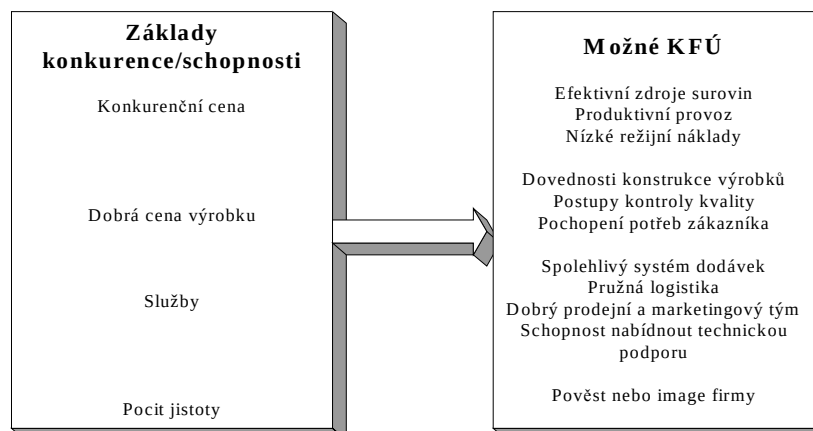
2.5.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka

Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Obrázek č. 10 je ilustrací požadavků většiny zákazníků na dodaný výrobek nebo provedenou službu. Obvykle se nejedná pouze o jeden faktor, ale o kombinaci několika faktorů. [2]

Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

1. **Kvalita výrobku** – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.
2. **Služby** – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.
3. **Náklady** – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
4. **Jistota** – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání. [2]

KFÚ jsou dány tím, co chce zákazník ...



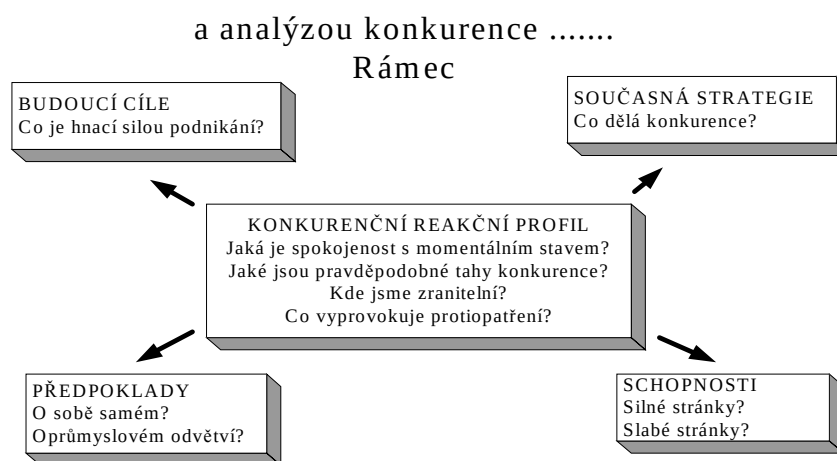
Obrázek č. 12 – Základy konkurence a KFÚ [2]

Analýza klíčových faktorů úspěchu odkrývá další velmi významný faktor, který se podílí na definování prostředí firmy Pilana Tools Wood Saws, spol.s r.o.

Zákazník společnosti Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je vydefinován jako skupina, u které je rozhodující především cena. Patří tedy do kategorie náklady. Vazba na všechny tři další oblasti je však velmi blízká a proto důraz musí být kladen na všechny čtyři oblasti. Odklon k ceně však přece jen mírně převyšuje a proto byl do této kategorie zařazen.

2.5.2 Srovnávací analýza s konkurencí

Toto je obvykle zanedbávaná oblast. Je zajímavé, že organizace mají často interně k dispozici bohaté zdroje informací o konkurenci, ale tyto informace jsou velmi zřídka systematicky shromažďované, analyzované nebo monitorované. Strukturovaný přístup k této problematice je zobrazen na obrázku č. 11. [2]



Obrázek č. 13 – Srovnávací analýza s konkurencí [2]

Typickými zdroji informací jsou výroční zprávy, zprávy z médií, makléři, obchodní tisk, zpětná vazba od zákazníků, dodavatelů, materiál knihoven, osobní styky, obchodní výstavy, průzkumy, vládní výdaje atd.

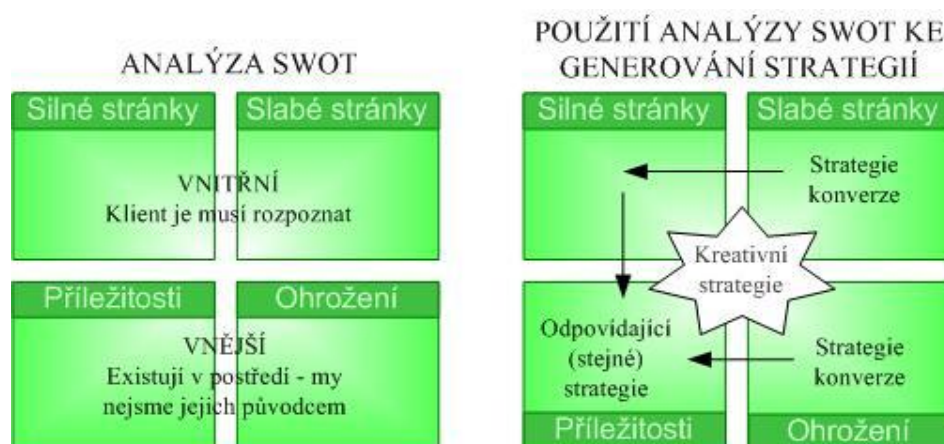
Je důležité nezaměňovat KFÚ s minimálními požadavky nutnými pro vstup do určitého průmyslu. Například „dobrý výrobek“ je typicky minimálním vstupním požadavkem v situaci, kdy všichni ostatní konkurenti mají také dobré výrobky. [2]

2.5.3 Příklad analýzy klíčových faktorů úspěchu

Podstatou pochopení konkurentů jsou dostatečně hluboké znalosti, které umožní, abychom pro každého z nich mohli provést analýzu SWOT. Ta nám dovolí posoudit, jak dalece jednotliví konkurenti splňují kritické faktory úspěchu daného odvětví. Na základě toho zase určíme jejich pravděpodobné strategie, působení jejich silných a slabých stránek a pravděpodobné strategie, jimiž budou působit na naše vlastní cíle a plány. [2]

Použití SWOT analýzy umožňuje:

- § identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí
- § identifikovat slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciální působení na realizaci strategických cílů firmy
- § identifikovat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb
- § na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy. [2]



Obrázek č. 14 - Analýza SWOT [2]

2.5.4 Silné a slabé stránky – hodnocení KFÚ

K hodnocení silných a slabých stránek můžeme využít např. analýzy kritických faktorů úspěchu. V případě firmy Pialna Tools Wood Saws, spol. s.r.o. byly definovány tyto kritické faktory úspěchu:

A: 1) Diverzifikace regionů – orientace na celý svět

B: 2) Tradice a značka

C: 3) Technické, administrativní a sociální zázemí

D: 4) Finanční stabilita firmy

E: 5) Kvalifikovaní zaměstnanci se znalostí jazyků

F: 6) Diverzifikace výrobního portfolia

G: 7) Hromadné funkce v rámci

Analogicky jako u hodnocení příležitostí a hrozeb zde též pro zjištění vah jednotlivých faktorů se použije metoda párového porovnání (tabulka č. 16). Body se přiřazují subjektivně na základě důležitosti pro podnik ve škále 1 – 5, kdy 5. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení. Toto porovnání vyjadřuje tabulka č. 16.

	A	B	C	D	E	F	G	preference	váha
A	0	0	0	1	1	1	0	3	0,13
B	1	0	0	1	0	1	0	3	0,13
C	1	1	0	1	1	1	1	6	0,26
D	1	0	1	0	0	1	1	4	0,17
E	1	0	1	0	0	1	0	3	0,13
F	1	0	0	1	0	0	0	2	0,09
G	0	0	1	1	0	0	0	2	0,09
								23	1

Tabulka č. 19 – Přiřazení váhy KFÚ (vlastní data)

Poté, co již byly přiřazeny váhy jednotlivým faktorům, lze stanovit na základě bodového ohodnocení celkové skóre, které pak bude určovat výslednou slabou či silnou stránku firmy. Rozčlenění jednotlivých faktorů na silné či slabé stránky se provádí na základě porovnání celkového skóre s bodovým ohodnocením, kdy vyšší hodnota než

hodnota sumy skóre znamená silnou a nižší slabou stránku. V případě relativní rovnosti se faktory považují za neutrální. Tento krok je demonstrován tabulkou č. 17.

Kriterium	Váha	Body	Skóre
A	0,13	4	0,52
B	0,13	4	0,52
C	0,26	3	0,78
D	0,17	3	0,51
E	0,13	3	0,39
F	0,09	3	0,27
G	0,09	2	0,18
			3,17

Tabulka č. 20 – Hodnocení KFÚ (vlastní data)

Z výsledku párového porovnání a následného hodnocení vydefinovaných KFÚ lze již snadno odvodit silné a slabé stránky. Jejich hodnocení je uspořádáno v tabulce č. 18.

Silné stránky		Slabé stránky	
A: Diverzifikace regionů	0,52	F: Diverzifikace výrobního portfolia	0,27
B: Tradice a značka	0,52	G: Hromadné funkce v rámci holdingu	0,18
C: Technické, administrativní a sociální zázemí	0,78		
D: Finanční stabilita	0,51		
E: Kvalifikovaní zaměstnanci	0,39		

Tabulka č. 21 – Silné a slabé stránky (vlastní data)

Silné stránky firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. jsou především diverzifikace regionů, tradice a značka, technické, administrativní a sociální zázemí, finanční stabilita firmy, kvalifikovaní zaměstnanci se znalostí jazyků. Jako slabé stránky vyšly diverzifikace výrobního portfolia a hromadné funkce v rámci holdingu. Na všech těchto kritických faktorech je postavena značná část strategie firmy.

Silné a slabé stránky vykazují svůj efekt a významnost. Toto hodnocení je podrobně definováno v tabulce č. 19. Faktory, které velmi významnou silou ovlivňují strategii jsou především diverzifikace regionů, tradice a značka, finanční stabilita. Uspořádání všech těchto faktorů vyplývá z tabulky č. 19.

Významnost	Efekt – výkonnost, síla působení (účinku)	
	velká	malá
Velká	A, B, D ****	E, F ***
Malá	C **	G *

Tabulka č. 22 – Matice efektu a významnosti silných a slabých stránek (vlastní data)

Stručné označení strategie:

- **** pokračovat upevňovat a kontrolovat výsledky
- *** soustředěné posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky
- ** analyzovat a zhodnotit závažnost, zvažovat a zvolit výběrovou podporu
- * na základě analýzy zvážit zásadní změny

Na výsledcích této části a části závěrečného hodnocení analýzy SWOT je velmi dobře patrné, jaké jsou výhody a naproti tomu i nedostatky větší firmy (tj. myšleno v dimenzích České republiky). Vše, co se nachází v oblasti příležitostí by měla firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. do budoucna na základě svojí strategie využít ve svůj prospěch a naopak vše co je v oblasti hrozeb by mělo být pečlivě sledováno a průběžně analyzováno. Jen tak je možno zajistit dlouhodobou prosperitu a finanční stabilitu, jakožto jednoho z hlavních pilířů strategie firmy.

2.5.5 Kauzální analýza slabých stránek

Předchozími kroky analýzy byly identifikovány základní parametry vnitřních faktorů podniku. Nyní je nutné tyto analýzy prohloubit, tak, aby výsledky posloužily věrohodněji ve strategickém rozhodování.

Pozornost věnujeme především slabým stránkám, jež mají povahu problémových uzlů, které jsou potenciálním zdrojem příčin jiných závažnějších nedostatků. K tomu účelu bude užitečné slabé stránky uvedené dříve v tabulce dále rozčlenit – dekomponovat na soubory dílčích složek (operací, aktivit) [2].

Tuto dekompozici můžeme uspořádat a rozčlenit. Tyto dílčí složky jsou vyjádřeny pomocí tabulky č. 20.

Diverzifikace výrobního portfolia	1. Příliš velké výrobní sklady 2. Kvalitu není možno směřovat a vylepšovat tak intenzivně, jako by tomu bylo u menšího spektra výrobků 3. Rozdílná délka výrobních cyklů jednotlivých typů výrobků
Hromadné funkce v rámci holdingu	4. Jednotlivé expedice jsou rozděleny dle typu výrobků a neexistuje centrální sklad 5. Nepružnost pramenící z centrálního zpracovávání (účetnictví apod.) 6. Rozdílnost technologií 7. Není možno sladit požadavek zákazníka na dodací lhůty a zkompletovat tak celou zakázku v požadovaném množství a termínu

Tabulka č. 23 – Kauzální analýza slabých stránek (vlastní zjištění)

Dalším krokem je vypracování matice příčin a důsledků a to tak, že ve směru horizontálním sledujeme příčiny a ve směru vertikálním pak důsledky. Je-li příslušná WX příčinou určité WY označíme tento vztah hodnotou 1, není-li pak hodnotou 0, je-li vztah oboustranný pak hodnotou 0,5. Uspořádáno do tabulky:

W	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1	0	0	0	0	1	1	1	3
2	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	2,5
3	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1,5
4	0	0	0,5	0	0	0	1	1,5
5	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5
6	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5
7	0	0	0,5	0	0	1	0	1,5
Σ	0	1,5	1,5	0,5	1,5	2,5	2,5	
Poř.	7	3	4	6	5	1	2	

Tabulka č. 24 – Matice příčin a důsledků slabých stránek (vlastní data)

Jako slabé stránky byly vydefinovány diverzifikace výrobního portfolia a hromadné funkce zpracováváné v rámci holdingu.

Jako příčiny slabých stránek byly shledány u diverzifikace výrobního portfolia především příliš velké výrobní skluzy, kvalitu není možno směřovat a vylepšovat tak intenzivně, jako by tomu bylo u menšího spektra výrobků a také rozdílná délka výrobních cyklů jednotlivých typů výrobků.

Příčinou slabé stránky hromadných funkcí v rámci holdingu jsou zejména tyto faktory: jednotlivé expedice jsou rozděleny dle typu výrobků a neexistuje centrální sklad, nepružnost pramenící z centrálního zpracovávání (účetnictví apod.), rozdílnost technologií. V konečném důsledku není možno sladit požadavek zákazníka na dodací lhůty a zkompletovat tak celou zakázku v požadovaném množství a termínu

2.5.6 Kauzální analýza silných stránek

Analogicky jako u slabých stránek se zpracují stránky silné včetně matice příčin a důsledků. Toto hodnocení pak slouží k detailnímu rozpoznání vzniku silných stránek umožňující jejich další posilování. Jejich rozdělení je uspořádáno do tabulky č. 22.

Diverzifikace regionů	1. Orientace na celý svět 2. Krize jednoho regionu neovlivní situaci v dalších regionech
Tradice a značka	3. Největší firma tohoto typu v ČR 4. Značka je dostatečně známá
Technické a administrativní zázemí	5. Skupina Pilana Tools má vlastní areál ve svém majetku
Finanční stabilita	6. Valutová rizika jsou pokryta diverzifikací měn 7. Banky jsou ochotny poskytovat záruky a úvěry
Kvalifikovaní zaměstnanci	8. Jazykově vybavení zaměstnanci 9. Možnost neustálého vzdělávání zaměstnanců

Tabulka č. 25 – Kauzální analýza silných stránek (vlastní zjištění)

Dalším krokem je vypracování matice příčin a důsledků a to tak, že ve směru horizontálním sledujeme příčiny a ve směru vertikálním pak důsledky. Je-li příslušná WX příčinou určité WY označíme tento vztah hodnotou 1, není-li pak hodnotou 0, je-li vztah oboustranný pak hodnotou 0,5. Uspořádáno do tabulky:

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ
1	0	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	3
2	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1
3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
4	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1
5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
6	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	1,5
7	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0	0	3
8	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1
9	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5
Σ	2	2	0	2	1	1,5	4	1	0,5	
Poř.	2	3	9	4	6	5	1	7	8	

Tabulka č. 26 – Matice příčin a důsledků silných stránek (vlastní data)

Silnými stránkami společnosti Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. byly shledány diverzifikace regionů, tradice a značka, technické a administrativní zázemí, finanční stabilita a kvalifikovaní zaměstnanci.

Jednotlivými příčinami těchto faktorů jsou u diverzifikace regionů především orientace na celý svět a také to, že krize jednoho regionu neovlivní situaci v dalších regionech.

Tradice a značka je postavena na těchto pilířích: největší firma tohoto typu v ČR a značka je dostatečně známá.

Technické a administrativní zázemí zajišťuje především členstvím firmy ve skupině Pilana Tools, která má ve svém majetku např. celý areál Pilana Tools.

Finanční stability je dosaženo ochotou bank pro poskytování různých krytí rizik či úvěrů a také diverzifikací valutových rizik.

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou také silnou stránkou firmy. Té je dosaženo především jazykovou vybaveností těchto zaměstnanců a možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje.

2.6 Závěrečné hodnocení SWOT

Poté, co byly jednotlivé faktory postupně rozebrány a podrobně popsány, je možno je shrnout do závěrečného zhodnocení SWOT, který je obsahem tabulky č. 26.

Silné stránky 1) Diverzifikace regionů 2) Tradice a značka 3) Technologické, administrativní a sociální zázemí 4) Finanční stabilita 5) Kvalifikovaní zaměstnanci	Slabé stránky 6) Diverzifikace výrobního portfolia 7) Hromadné funkce v rámci holdingu
Hrozby 8) Globalizace 9) Valutová rizika 10) Inflace, úroková míra a vývoj měnového kurzu 11) Péče o zákazníky 12) Dodací termíny 13) Kvalita produktů	Příležitosti 14) Orientace vládní strany 15) Produktivita 16) Ochota bank k poskytování úvěrů a záruk 17) Kvalifikovaní lidé 18) Značka

Tabulka č. 27 – Analýza SWOT (vlastní zjištění)

Výsledky celkového hodnocení analýzy SWOT umožňují nyní komplexní pohled na interní situaci firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. Jsou zde patrné její přednosti ve formě silných stránek, kterými jsou diverzifikace regionů, tradice a značka, technologické, administrativní a sociální zázemí, finanční stabilita, kvalifikovaní zaměstnanci. Naproti tomu jsou zde však i nedostatky, které vyjadřují slabé stránky. Jsou jimi diverzifikace výrobního portfolia a hromadné funkce zpracovávané v rámci holdingu.

Příležitosti tvoří orientace vládní strany, produktivita, ochota bank k poskytování úvěrů a záruk, kvalifikovaní lidé a značka. Všechny tyto faktory by měly být ze strany firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. velmi dobře využity a naproti tomu eliminovány hrozby, které představují globalizace, valutová rizika, inflace, úroková míra, péče o zákazníky, dodací termíny a kvalita produktů.

2.7 Analýza prodeje a exportu

Výrobní portfolio společnosti Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. se skládá ze dvou hlavních výrobních kategorií. Ty tvoří kategorie SK pily a kategorie pilové pásy. Jednotlivé kategorie se dále ještě dělí na skupiny výrobků. Kategorie SK pil je tvořena skupina výrobků: formátovací pily, rozmítací pily, pily na neželezné kovy, pily na dřevo, přezávací pilové kotouče. Kategorie pilových pásů je tvořena skupinami: stolařské pilové pásy a pilové pásy Wood Mizer.

2.7.1 SK formátovací pily

Formátováním se rozumí dělení velkoplošných materiálů při jejich výrobě, eventuálně při jejich dalším zpracování (jedno nebo oboustranně povlakovaných nábytkářských materiálů). Při řezání těchto materiálů jsou na pilové kotouče kladeny zvlášť velké nároky na vysoký výkon, kvalitu řezné plochy a kvalitu hran děleného materiálu. Samotný materiál obsahuje různé nečistoty a mívá zpravidla povrchové úpravy vysoké tvrdosti. Proto jsou tyto kotouče opatřeny speciálním druhem slinutého karbidu a mají speciální konstrukční provedení.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	13 530
2003	14 821
2004	15 848

*Tabulka č. 28 – Meziroční srovnání prodeje
SK formátovacích pil (Pilana)*

Z tabulky je patrné, že zde dochází k meziročnímu nárůstu objemu prodeje v letech 2003/2004 o 6%.

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Česká republika	2 765	3 022	17,45
Rusko	2 727	2 964	17,21
Itálie	2 152	789	13,58
Francie	1 592	1 291	10,04
Ukrajina	734	454	4,63
Řecko	655	573	4,13
Polsko	643	790	4,05
Velká Británie	608	416	3,39
Maďarsko	537	438	2,98
Litva	473	132	2,62

Tabulka č. 29 – Objem prodeje SK formátovacích pil dle zemí (Pilana)

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004 :
GAMMA (Itálie)	2 079	587	13,12
ISOCELE (Francie)	1 534	1 211	9,71
BRIZ INSTURMENT (Rusko)	1 115	597	7,04
ABRIS (Rusko)	1 086	1 380	6,85
PILANA MARKET (CZ)	741	970	4,67
Antonín Růžička (CZ)	579	571	3,65
K.Bochorskij (Ukrajina)	573	155	3,31
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	537	438	3,39
TOMACO (Polsko)	452	659	2,85
SANA (Rusko)	380	0	2,40

Tabulka č. 30 – Vývoj prodeje SK formátovacích pil (Pilana)

Jako omezující faktor se u této skupiny výrobků jeví především dodací termíny. Nákupem nového ostřícího centra a zvýšením optimální hodnoty skladu by byl tento problém minimalizován. V roce 2005 se neočekávají výraznější problémy s dodacími termíny. Pro nestandardní SK formátovací pily platí dodací lhůta 8 týdnů od objednávky. Záměrem je pokračovat v nárůstu prodeje v meziročním srovnání. Velké možnosti jsou jak na domácím trhu tak především v zemích celé západní Evropy a dále Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Polsko.

2.7.2 SK rozmítací pilové kotouče

SK rozmítací pilové kotouče jsou vhodné pro podélné řezání, dlouhé řezy, velkou hloubku řezu a vysoké posuvy. Používají se na speciálních jedno a nebo dvou-hřídelových pilách (rozmítacích), při nasazení více kotoučů na hřídeli. Kotouče jsou robustní konstrukce s vysokou tuhostí těla, zaručují dostatečnou stabilitu v řezu. Mají upravené upínací otvory dle typů strojů, vyklizovací a chladicí otvory a jsou opatřené destičkou ze slinutých karbidů.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	28 500
2003	34 200
2004	38 500

*Tabulka č. 31 – Meziroční srovnání prodeje
SK rozmítacích pil (Pilana)*

Tato skupina je dynamicky se rozvíjející sortimentní skupinou. V tabulce je zaznamenán více jak 11% meziroční nárůst.

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2003:	Prodej 2004:	% prodeje 2004:
Rusko	10 411	6 443	27,01
Česká republika	9 299	9 822	24,16
Indonésie	5 267	4 625	13,77
Rakousko	1 825	2 617	11,90
Polsko	1 787	1 787	4,67
Německo	1 636	684	4,15
Maďarsko	1 523	1 100	3,40
Slovensko	1 104	1 438	2,86
Ukrajina	775	973	2,01
Belgie	583	447	1,16

Tabulka č. 32 – Objem prodeje SK rozmítacích pil dle zemí (Pilana)

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
ABRIS (Rusko)	5 204	2 379	13,52
CEDRO (CZ)	4 009	3 759	10,42
P.T.SINAR (Indonésie)	3 980	2 391	10,34
PILANA MARKET (CZ)	2 882	3 456	7,49
TOMACO (Polsko)	1 681	1 711	4,37
PILANA TOOLS Kft.(Maďarsko)	1 523	1 100	3,96
BRIZ INSTRUMENT (Rusko)	1 118	480	2,90
F.BINDER (Německo)	1 080	2 604	2,81
SINAR PERKASA (Indonésie)	1 001	876	2,60
NICKLAS (Německo)	997	280	2,59

Tabulka č. 33 – Vývoj prodeje SK rozmítacích pil (Pilana)

Hodnoty optimálního skladu u obrátkových položek byly v roce 2004 zvýšeny. V návaznosti na nákup nového ostřícího centra a zvýšení kapacity výroby by bylo možno postupně těchto hodnot dosáhnout tak, aby obrátkové pily byly standardně skladem. Pro nestandardní pily platí dodací termín 8 týdnů od objednávky.

Do budoucna se bude pokračovat v obchodním boji proti narůstající pozici konkurence – firma GDA na trhu v České Republice a na Slovensku. Do výroby by měly být ještě zavedeny velké kotouče s menším počtem zubů, tento požadavek se objevuje zejména na domácím trhu. Menší počet zubů totiž umožní snížit cenu a zvýšit konkurenceschopnost.

Dalším krokem je pokračovat ve snižování nákladů výroby s cílem snížit cenu pil a dostat se tak i na trhy, pro které jsou výrobky této skupiny v současnosti drahé (např. do Itálie). Doplní se a optimalizuje sklad hotových výrobků, tak, aby byly pily o které je zájem skladem.

Rozmítací pily jsou společně s formátovacími pilami těmi sortimentními skupinami na jejichž rozvoj by se Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. chtěla především zaměřit.

2.7.3 SK pilové kotouče na neželezné kovy

SK pily na neželezné kovy se vyznačují vyšší tuhostí těla, odlišnou geometrií zubů a jsou opatřeny speciálním druhem slinutého karbidu. Tvar zubů je lichoběžníkový střídavě s rovným břitem. Sortiment je dostačující. Pouze ojediněle se objevují požadavky na pily s nižším počtem zubů než je standard. V reakci na reklamace zákazníků byly v druhé polovině roku 2003 provedeny změny v provedení těchto kotoučů a po těchto úpravách je kvalita pil srovnatelná s konkurencí.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	9 840
2003	10 442
2004	12 155

*Tabulka č. 34 – Meziroční srovnání prodeje
SK pil na neželezné kovy (Pilana)*

Z tabulky je zřetelný nárůst prodeje v letech 2003/2004 o 14%.

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Česká republika	2 539	2 472	20,89
Francie	995	885	8,18
Německo	801	529	6,56
Slovensko	639	423	5,26
Itálie	610	1 144	5,02
Maďarsko	621	403	5,10
Polsko	547	884	4,50
Kuvajt	513	346	4,22
Velká Británie	448	496	3,68
Srbsko a ČH	396	55	3,26

*Tabulka č. 35 – Objem prodeje SK pil na neželezné kovy dle zemí
(Pilana)*

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
ISOCELE (Francie)	948	843	12,00
PILANA MARKET (CZ)	870	795	7,16
PILANA TOOLS Ktf. (Maďarsko)	621	403	5,10
H.JAEGER (Německo)	517	369	4,25
MOSHAIRI (Kuvajt)	513	346	4,22
TOMACO (Polsko)	508	391	4,22
ECOMEX (Srbsko i CH)	367	24	3,02
SAEG (Itálie)	306	0	2,52
AZ – SATELIT (CZ)	292	260	2,40
METHOD TOOL (Anglie)	273	269	2,24

Tabulka č. 36 – Vývoj prodeje SK pil na neželezné kovy (Pilana)

Většina katalogových položek má nastavenou nenulovou optimální hodnotu skladu. Řada rozměrů je tedy standardně skladem, po nákupu nového ostřicího centra by se situace ještě výrazně zlepšila. U zakázkových pil je dodací lhůta 8 týdnů.

Uvažuje se zejména o zaměření se na zvýšení prodeje do zemí, kde je prodej SK pil na neželezné kovy ve srovnání s ostatními sortimentními skupinami SK pil nízký tj. Rusko, Ukrajina, Indonésie atd.

2.7.4 SK pilové kotouče na dřevo

Tuto skupinu výrobků tvoří několik dalších podskupin. Jsou jimi: SK pilové kotouče pro podélné řezání dřeva (řeže se podél vláken dřeva) a SK pilové kotouče pro příčné řezání dřeva (řeže se napříč vláken dřeva), SK pily na dřevo s omezovačem, SK pilové kotouče pro ruční elektrické pily, SK pilové kotouče do zkracovacích pil, speciální SK pilové kotouče (řezání stavebních materiálů, minerálních vláken, drážkovací kotouče).

Kvalita SK pil na dřevo je vyhovující.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	83 297
2003	88 555
2004	92 194

*Tabulka č. 37 – Meziroční srovnání prodeje
SK pil na dřevo (Pilana)*

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Česká republika	23 581	25 267	23,70
Rusko	7 504	5 439	7,56
Slovensko	5 719	5 755	5,76
Polsko	5 521	5 527	5,56
Indonésie	5 350	4 601	5,39
USA	5 030	1 017	5,01
Maďarsko	3 971	3 379	4,00
Itálie	3 901	5 921	3,93
Malajsie	2 596	3 570	2,62
Německo	2 563	1 446	2,58

Tabulka č. 38 – Objem prodeje SK pil na dřevo dle zemí (Pilana)

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
PILANA MARKET (CZ)	6 117	6 216	6,63
SIMONDS (USA)	4 518	0	4,90
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	3 971	3 379	4,31
TOMACO (Polsko)	3 182	3 226	3,66
Antonín Růžička (CZ)	2 841	3 146	3,08
GAMMA (Itálie)	2 703	2 543	2,93
TEEM WELL (Malajsie)	2 597	3 099	2,82
ABRIS (Rusko)	2 571	1 401	2,79
BRIS- INSTRUMENT (Rusko)	2 443	1 813	2,65
AZ – SATELIT (CZ)	2 097	1 768	2,28

Tabulka č. 39 – Vývoj prodeje SK pil na dřevo (Pilana)

V druhé polovině roku 2004 se zvýšily hodnoty optimálního skladu a po nákupu nového ostřícího centra by jich bylo postupně dosaženo. Pro kotouče s nulovou hodnotou optimálního skladu je dodací termín 8 týdnů od objednávky.

Kvalita těchto pil i sortimentní struktura je vyhovující. V současné době se již neuvažuje o dalším výraznějším rozšiřování vyráběného sortimentu.

Obchodím cílem je udržet obrat v této sortimentní skupině, zvyšovat její ziskovost a nárůstu prodeje dosahovat spíše u kvalitativně náročnějších pil.

2.7.5 SK přerézávací kotouče

Kvalita těchto výrobků je na dobré úrovni a odpovídá požadavkům trhu. Používají se u některých typů formátovací pil. Jsou opatřeny speciálním druhem SK plátku. Jejich funkce je omezena pouze na předřezávání dělicí spáry, pracují proti formátovacímu kotouči, ze spodní strany děleného materiálu.

Tržní postavení výrobku:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2003	11 306
2004	9 937

*Tabulka č. 40 – Meziroční srovnání prodeje
SK přerézávacích pil (Pilana)*

Země s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Rusko	2 646	2 738	25,80
Česká republika	1 990	2 211	20,02
Litva	685	117	6,89
Portugalsko	598	227	6,02
Švédsko	487	48	4,89
Ukrajina	406	505	4,08
Velká Británie	398	398	4,00
Itálie	356	336	3,58
Německo	347	1 542	3,49
Slovensko	319	361	3,22
Polsko	272	241	2,73

*Tabulka č. 41 – Objem prodeje SK předřezávacích pil dle zemí
(Pilana)*

Další země se podílejí na prodeji této sortimentní kategorie méně jak 200.000,- Kč za rok.

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:
BRIZ INSTRUMENT (Rusko)	1.052	655
ABRIS (Rusko)	936	748
PILANA MARKET (CZ)	607	678
SANA (Rusko)	569	0
TOLE (Švédsko)	486	48
Antonín Růžička (CZ)	385	458
FREZITE (Portugalsko)	355	0
ROJEK (CZ)	310	364
K.Bochorskij (Ukrajina)	237	34
GAMMA (Itálie)	235	270
TOMACO (Polsko)	184	187
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	184	240

Tabulka č. 42 – Vývoj prodeje SK předřezávacích pil (Pilana)

Z důvodu chyb při plánování výroby, které byly způsobeny poruchami nového implementovaného informačního systému K2 došlo v prvním pololetí roku 2004 k výraznému prodloužení dodacích lhůt. To je hlavní příčina meziročního poklesu prodeje a ztráty části zákazníků. Ve druhém pololetí 2004 se situace s dodacími termíny postupně zlepšovala. Pro rok 2005 jsou naplánovány stejné dodací termíny jako pro ostatní skupiny SK pil. U obrátkových položek byla zvýšena hodnota optimálního skladu a sklad je postupně doplňován. Pro nestandardní pily platí 8 týdnů od objednávky.

Šíře nabízených rozměrů je dostatečná. Hlavní úsilí v této sortimentní skupině bude směřovat k doplnění skladu hotových výrobků, ke zkrácení dodacích termínů, přesnějšímu plánování a hlavně k trvalému snižování výrobních nákladů.

Hlavním obchodním cílem je obrátit trend ve vývoji prodeje. Po loňském poklesu by se měly v roce 2005 v prodeji výrazněji překonat hodnoty z roku 2003.

Cestou jak toho docílit, je získat zpět některé ze „ztracených“ zákazníků z Německa, nalézt nové zákazníky a zvýšit hodnoty prodeje u našich hlavních zákazníků na SK formátovací pily. Nákup nového ostřícího centra tento trend velmi pozitivně ovlivní.

2.7.6 Pilové pásy na dřevo stolařské

Pilové pásy na dřevo stolařské jsou určeny k řezání a vyřezávání. Kvalita vyráběných pásů je dobrá. Dřívější reklamace směřují k nedodržení uváděné metráže byly odstraněny nákupem nového stáčecího zařízení. Kromě standardních pilových pásů na dřevo zahrnuje tato skupina také pilové pásy na maso a zmrazené výrobky a pásy na lehké kovy. Konkurenční výhodou firmy je široká rozměrová řada, krátké dodací termíny, široká variantní řada včetně ostřených a kalených pásů, vysoká kvalita svárů, konkurenceschopné ceny, popisovací zařízení, nově i ochota jít do atypů při určitém garantovaném množství odběru.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	9 600
2003	10 665
2004	10 889

*Tabulka č. 43 – Meziroční srovnání prodeje
pilových pásů na dřevo (Pilana)*

Meziroční nárůst v prodeji v letech 2003/2004 je zaznamenán o 2%.

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Rusko	1 724	1 715	15,83
Česká republika	1 431	1 865	13,14
Maďarsko	1 278	986	11,74
Itálie	953	151	8,75
Německo	933	86	8,57
Polsko	855	966	7,85
Rumunsko	630	927	5,78
Vietnam	490	1 226	4,50
Slovensko	479	729	4,40
Bulharsko	288	361	2,65

Tabulka č. 44 – Objem prodeje pilových pásů na dřevo dle zemí (Pilana)

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	1 277	986	1,88
PROMATECH (SRN)	813	0	7,55
KING (Itálie)	719	4	6,68
TOMACO (Polsko)	712	943	6,62
BRIZ INSTRUMENT (Rusko)	610	486	5,67
HITECH Co. (Vietnam)	490	1 226	4,56
ABRIS (Rusko)	435	302	4,05
ALLPRO (Rumunsko)	329	927	3,06
PILANA START (Rusko)	313	246	2,91
MAGY TOOLS (Rumunsko)	301	0	2,80

Tabulka č. 45 – Vývoj prodeje pilových pásů na dřevo (Pilana)

Dodací termíny nejsou problémem. V případě zvýšení objemu objednávek je možno zavést třetí směnu. Vyráběná rozměrová řada je pro momentální potřeby trhu dostačující. Zodpovídá poptávce trhu a kvalita pilových pásů je dobrá.

Do budoucna je však nutno se více zaměřit na trh v západní Evropě.

2.7.7 Pilové pásy na dřevo Wood Mizer

Pilové pásy na dřevo WOOD MIZER jsou určeny pro rozřezávání pilařské kulatiny. Kvalita pásů je dobrá. Konkurenčními výhodami jsou především široká rozměrová řada, široká variantní řada včetně kalených pásů, vysoká kvalita svárů, konkurenceschopné ceny, ostření s možností servisu, popisovací zařízení, ochota jít do atypů při určitém garantovaném množství odběru.

Meziroční srovnání prodeje:

Rok:	Objem prodeje v tis. Kč:
2002	6 923
2003	12 416
2004	14 241

Tabulka č. 46 – Meziroční srovnání prodeje pilových pásů Wood Mizer (Pilana)

U této sortimentní skupiny je meziroční nárůst v prodeji v letech 2003/2004 o 13%.

10 zemí s největším objemem prodeje (v tis. Kč):

Země	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
Rusko	5 464	5 432	38,37
Ukrajina	2 042	1 122	14,34
Česká republika	1 649	1 621	11,60
Rumunsko	1 514	589	10,63
Maďarsko	891	999	6,26
Polsko	500	877	3,52
Slovensko	489	489	3,43
Litva	337	9	2,37
JAR	267	371	1,87
Bělorusko	236	340	1,66

Tabulka č. 47 – Objem prodeje pilových pásů Wood Mizer dle zemí (Pilana)

Objem prodeje v dalších zemích se pohybuje pod 200.000,- Kč za rok.

Vývoj prodeje u 10 největších zákazníků (v tis. Kč):

Zákazník	Prodej 2004:	Prodej 2003:	% prodeje 2004:
ABRIS (Rusko)	1 902	1 145	13,36
MAGY TOOLS (Rumunsko)	1 028	0	7,22
BRIZ-INSTRUMENT (Rusko)	919	1 018	6,46
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	891	999	6,26
STANKODNEPR (Ukrajina)	836	515	5,87
K.Bochorskij (Ukrajina)	809	362	5,68
REGION INSTRUMENT (Rusko)	749	424	5,26
PROJEKTSERVIS (Rusko)	621	507	4,36
TOMACO (Polsko)	500	652	3,51
ALLPRO (Rumunsko)	486	589	3,41

Tabulka č. 48 – Vývoj prodeje pilových pásů Wood Mizer (Pilana)

Dodací termíny v této skupině sortimentu jsou na úrovni konkurence.

Do budoucna se bude pokračovat v oslovování a komunikaci s výrobcí strojů, tak aby své náhodné objednávky změnili v pravidelné odběry. Bude se také pokračovat v intenzivní komunikaci s největšími tuzemskými zákazníky a zákazníky na Slovensku. Plánuje se Zvýšení prodeje v tuzemsku, Slovensku a Polsku a v zemích bývalé Jugoslávie a také se firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. více zaměří na trhy v západní Evropě a v Americe.

2.7.8 Hodnocení prodejní analýzy

Z uvedené analýzy prodeje je velmi dobře zřejmé, že u všech sortimentních skupin dochází k meziročním nárůstům prodeje. Zakázky, které firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. v rámci tohoto sortimentu má, není schopna úplně uspokojit. Proto je nutno uvažovat o změnách, které by řešily nedostačující výrobní kapacity a dlouhé dodací termíny. Firma je příznivě nakloněna proexportní politice a tomu, že i do budoucna počítá s dalším teritoriálním rozmachem. To by mělo být zaručeno nákupem nového ostřicího centra.

Z analytické části mapující prodej firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. lze očekávat další nárůst prodeje, který je ovšem možný realizovat pouze za podmínek rozšířených výrobních kapacit. Poptávka zákazníků, především těch, kteří působí v segmentu zahraničního obchodu, má rostoucí tendenci a do budoucna lze očekávat tento rostoucí trend. Nákupem nového ostřicího centra pro výrobu SK pil bude zajištěno, že tito zákazníci budou moci být obslouženi firmou Pilana Tools Woods saws, spol. s r.o. a nikoliv konkurenčními firmami.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKT ZVÝŠENÍ EXPORTNÍHO POTENCIÁLU FIRMY PILANA TOOLS WOOD SAWS, spol. s r.o.

3.1 Definování projektu

Projekt jako takový byl definován různými způsoby a existuje řada různých vysvětlení a definic projektů. Pro ilustraci zde uvádím, jak vyjadřuje definici projektu Rosenau a Světová asociace zabývající se projektovým řízením.

Projekt je definován jako dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejich splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů. Projekt je přitom charakterizován čtyřmi typickými rysy (trojrozměrným cílem, jedinečností, zapojením zdrojů a součinností s kmenovou organizací) a trojimperativem (specifikací provedení, časovým plánem a finančním rozpočtem). [5]

Projekt je úsilí, v rámci kterého dochází k organizování lidských, materiálních a finančních zdrojů v nové formě, zaměřené na provedení specificky určeného rozsahu prací při vymezených nákladech a ve vymezené lhůtě, za dodržení standardních postupů, za účelem dosažení prospěšných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními záměry. Dle exaktnější definice projektu je pak chápán projekt jako plánování, organizování, sledování a kontrola všech aspektů projektu a motivování veškerého zainteresovaného personálu k dosažení záměrů projektu při dodržení bezpečnostních hledisek a v dohodnuté lhůtě, za dodržení nákladů a kritérií z hlediska plnění. Zahrnuje celkový objem úkolů vedení, organizace vedení, postupů vedení a opatření vedení za účelem realizace projektu.

[6]

3.1.1 Diagnóza projektu jako východisko pro zpracování projektu

Název projektu je Projekt zvýšení exportní možnosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s.r.o.

Cílem firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s.r.o. je dosahovat i nadále meziročního růstu prodeje na úrovni min. 10%, při zachování, respektive růstu míry ziskovosti.

Firma je silně proexportně zaměřena. Více než 80% produkce směřuje na zahraniční trhy. Své zákazníky má firma ve více než 70 zemích světa. Prostředky k dosažení těchto cílů firma vidí v neustálém zvyšování kvality svých výrobků a ve zvyšování exportu se zaměřením na trhy bývalého Sovětského Svazu (kde je nyní realizováno přibližně 25% z celkového obrátu) a také trh v USA. Cílem je dosáhnout podílu amerických zákazníků na obrátu firmy, a to více jak z 10%. Této hodnoty by měla firma dosáhnout již v druhém pololetí roku 2005 a tento podíl by měl i nadále pravidelně růst.

Firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s.r.o. má v současné době více zakázek, než je schopna při stávajících výrobních kapacitách uspokojit. Z důvodu dlouhých dodacích termínů tak firma přichází o část možných zakázek, které díky tomu získává zahraniční konkurence. Řešení tohoto problému nabízí nákup nového ostřicího centra. Realizací projektu dojde dále ke zvýšení výrobních kapacit firmy, snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků, flexibility výroby a rychlosti inovací.

3.1.2 Idea a hypotéza projektového řešení

3.1.2.1 *Idea projektového řešení*

Projekt by měl stanovit dimenze pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. jejichž výsledkem bude zvýšení exportu firmy o ca 10%. Vzhledem k relativně aktivní proexportní politice ČR a nabízeným rozvojovým programům pro malé a střední podniky ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je možno dosáhnout tohoto zvýšení i skrze čerpání finančních zdrojů ve formě dotací z programu Rozvoj.

3.1.2.2 *Hypotéza projektového řešení*

Základním problémem v oblasti zvýšení exportu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. byl po podrobné analýze shledán především objem produkce, který není schopen uspokojit požadavky zákazníků. Firma má v současné době více zakázek, než je schopna při stávajících výrobních kapacitách uspokojit. Podle podrobných propočtů je nutné zvýšit výrobní kapacitu z přibližně 22000 ks pil za měsíc na ca 24500 ks pil za měsíc.

3.1.3 Cíl projektu a charakteristika prostředí ve kterém se nachází

Cílem projektu s názvem Zvýšení exportního potenciálu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. , je zvýšit exportní možnosti firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. na středisku výroby SK pilových kotoučů na dřevo. Firma má v současné době více zakázek, než je schopna při stávajících výrobních kapacitách vyrobit. Z důvodu dlouhých dodacích termínů tak firma přichází o některé zakázky, které díky tomu získává zahraniční konkurence. Velkou permanentní hrozbou je pro firmu možná ztráta části klíčových kmenových zákazníků z důvodu neustále se prodlužujících dodacích termínů.

Velmi výrazným plusovým faktorem při rozhodování o zřízení nového ostřicího centra je také skutečnost, že na dalších pracovištích mimo pracoviště ostření je firma schopna bez dalších investic produkovat co do objemu výrobků výrazně více kusů pil, těchto možností ale vzhledem ke kapacitnímu omezení na pracovišti ostření doposud nevyužívá. Investice bude mít proto výrazný multiplikační efekt.

To se vztahuje i k nově pořízenému laseru, který firma zakoupila v roce 2003 a na který obdržela dotaci z Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V současné době pracuje laser z důvodu nedostatečných výrobních kapacit na pracovišti ostření pouze na dvě směny, v případě nákupu ostřicího centra by došlo k přechodu na tří směnný provoz.

Z toho vyplývá, že pořízením nového ostřicího centra by došlo k maximálnímu zhodnocení a využití první poskytnuté dotace.

Realizací projektu nedojde pouze ke zvýšení objemu výroby, ale také ke snížení nákladů (nové stroje jsou rychlejší než stávající), zvýšení kvality výrobků (kvalita ostření bude na nejvyšší možné úrovni), flexibility výroby (stroje, které tvoří centrum jsou velmi univerzální, dají se použít na výrobu téměř jakýchkoliv pil) a rychlosti inovací. To znamená, dojde k výraznému růstu konkurenceschopnosti firmy.

3.1.3.1 Umístění projektu

Místem pro umístění projektu je adresa sídla firmy, tedy Hulín, Nádražní 804. Firma hodlá využít prostor ve stávajících výrobních halách. Tyto haly jsou již na tuto investici připraveny a nebude zapotřebí žádných dalších stavebních úprav.

Hulín je vzhledem ke své velmi dobré dopravní dostupnosti, průmyslové tradici, blízkosti okresního města Kroměříž velmi vhodným místem pro investici. Další investice mají podporu města i kraje a to zejména z toho důvodu, že i přes výše uvedená investiční pozitiva patří Hulín mezi 17 problémových regionů ze Zlínského kraje s vyšší mírou nezaměstnanosti. Kraj podporuje ty projekty, které jsou zaměřeny na podporu rozvoje malých a středních podniků především s cílem vytvořit nová pracovní místa v těchto regionech. Realizací projektu a zřízením nového ostřícího centra bude vytvořeno 5 nových pracovních míst.

3.1.4 Varianta řešení

Jedná se o jedinou variantu řešení daného problému. Možnosti růstu objemu výroby prostřednictvím zvyšování produktivity práce při zachování stávajících výrobních kapacit jsou již prakticky vyčerpány – v meziročním srovnání objemu výroby 2003/2004 došlo k nárůstu o téměř 15%. To znamená, dalšího růstu objemu výroby a tedy i zvýšení exportu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je možné dosáhnout pouze prostřednictvím nových investic do nákupu ostřícího centra.

3.1.5 Popis výrobního zařízení

Ostřicí centrum na výrobu SK pil se skládá ze tří částí, což jsou dva ostřicí stroje a manipulátor. První stroj brousí na jedno upnutí čela a hřbet SK plátků, druhý stroj ostří boky SK plátků. Stroje jsou schopny ostřit libovolnou geometrii zubů. Manipulátor je zařízením, které ukládá pila do strojů bez zásahu obsluhy. Záměrem je zřídit ostřicí centrum, které bude využívat jako chladicí kapalinu olej.



Obrázek č. 15 – Ostřicí centrum (Pilana)



Obrázek č. 15a – Ostrřicí centrum (Pilana)



Obrázek č. 15b – Ostrřicí centrum (Pilana)



Obrázek č. 15c – Ostrřicí centrum (Pilana)

3.1.6 Potencionální dodavatelé ostřicího centra

VOLLMER WERKE, Biberach, Německo

WALTER Tübingen, Německo

GRIFFO Srl, Seregno, Itálie

Firmy Vollmer Werke a Walter jsou předními výrobci strojů pro výrobu SK pil na profesionální úrovni. Stroje obou těchto firem jsou si z technického hlediska velmi blízké.

Pro nákup ostřicího centra byla zvolena firma Vollmer Werke a to především z toho důvodu, že firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. vlastní všechny ostatní stroje rovněž od výrobce této značky, tedy od firmy Vollmer Werke. Tato firma podala lepší cenovou nabídku pro nové ostřicí centrum a také nabízí lepší možnosti servisu (jedná se především o náklady na opravy, náhradní díly atd.).

Firma Griffo je jedním z levnějších producentů strojů pro výrobu SK pil, avšak z technického hlediska nedosahuje parametrů pro profesionální výrobu SK pil. Tyto stroje jsou určeny spíše pro servis, nikoliv však pro nepřetržitou výrobu.

3.2 Projekt

3.2.1 Složení projektového týmu

Zodpovědnost za realizaci ponesou ředitel společnosti Ing. Jaroslav Tobola a vedoucí výrobně-technického úseku Ing. Bohumil Chýla. Oba jmenovaní mají zkušenosti z realizace projektu s názvem Změna technologie obrábění nástrojů vyráběných z ušlechtilých nebo vysoce legovaných ocelových plechů. Na tento projekt schválilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR dotaci v roce 2003, kdy byl tento zmíněný projekt také realizován. Dotace byla poskytnuta v hodnotě 3,9 mil. Kč z programu podpory „Podpora inovací a vývoje nových výrobků a technologií“.

Osoby zodpovědné za realizaci projektu podléhají kontrole, kterou vykonává jednatel společnosti pan Ing. Robert Plaček.

3.2.2 Financování a platební harmonogram projektu

3.2.2.1 Cena ostříčího centra

Cena ostříčího centra činí 8.900.000,- Kč. Náklady, které nepokryje dotace (neboť max. výše dotace je 4.094.000,- Kč) budou financovány z vlastních zdrojů společnosti (to znamená částku 4.806.000,- Kč.)

Ostřící centrum bude v majetku společnosti Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.

Pro přehlednost je rozvržení návrhu nákladového pokrytí zachyceno v tabulce:

Zdroje financování projektu (v tis. Kč)		Celkem	z toho neuznatelné	z toho uznatelné	
				z toho investiční	z toho neinvestiční
Zdroje financování projektu		8 900	0	8 900	0
1. Požadovaná dotace z OPMP		4 094		4 094	
1.1.	Z toho z ERDF 75%	3 071		3 071	0
1.2.	Z toho ze státního rozpočtu 25%	1 024		1 024	0
2. Spolufinancování žadatele		4 806	0	4 806	0
2.1.	Spolufinancování z vlastních zdrojů žadatele	4 806	0	4 806	

Tabulka č. 49 - Zdroje financování projektu (Pilana)

3.2.2.2 Návrh investice

(počítáno na pořizovací cenu cca 8.900.000,- Kč)

Plánovaná produkce nového ostřícího centra za 1 rok:

120 pil za 1 den x 250 dní (číslo zahrnuje i soboty ranní směny) = 30 000 pil x průměrná prodejní cena 700 Kč/kus,

tzn. celková roční fakturace: 21 000 000 Kč x 15% zisku, tj. zisk 3.150.000,- Kč/rok

$8\,900\,000 : 3\,150\,000 = 2,83$, to znamená: návratnost investice cca. 3 roky

3.2.3 Časový harmonogram projektu

Očekávaný začátek projektu: závěr července 2005

Očekávaný konec projektu: listopad 2005

3.2.3.1 Rozložení nákladů vynaložených v letech

všechny náklady vystanou v roce 2005

3.2.3.2 Platební harmonogram

1.780.000,- Kč v srpnu 2005

6.230.000,- Kč v říjnu 2005

890.000,- Kč v listopadu 2005

3.2.3.3 Fáze realizace projektu

- 1) Provedení výběrového řízení na dodavatele ostřicího centra - závěr července 2005
- 2) Podpis kontraktu na dodání ostřicího centra – srpen 2005
- 3) Organizační změny a stěhování strojů ve stávající výrobní hale - září 2005
- 4) Nákup a instalace nového ostřicího centra – říjen 2005
- 5) Zaškolení pracovníků pro práci s novým ostřicím centrem, uvedení do běžného provozu – listopad 2005

3.2.4 Zabezpečení vstupů a výstupů, odběratelé, zabezpečení prodeje, hlavní dodavatelé

3.2.4.1 Největší odběratelé – zabezpečení výstupů

Mezi pravidelné a největší odběratele patří ze 100% obchodní firmy, které nejsou konečnými spotřebiteli (uživateli) produktů firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o., ale tyto firmy distribuují dále svým zákazníkům. Největší portfolio odběratelů tvoří následující firmy:

ABRIS (Rusko)

BRIZ-INSTUMENT (Rusko)

Binder Holz (Rakousko)

Simonds International (USA)

ISOCELE (Francie)

GAMMA Zinken (Itálie)

TOMACO-INTRO (Polsko)

PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)

TEEM WELL (Malajsie)

P.T.SINAR HIMALAYA (Indonésie)

PILANA MARKET (CZ)

ALLPRO (Rumunsko)

STANKODNÉPR (Ukrajina)

Pro srovnání jednotlivých odběratelů jsou údaje o objemu prodeje u těchto odběratelů uvedeny tabulce:

Největší odběratelé - objem prodeje v tis. Kč	2004	2003
ABRIZ (Rusko)	11 048	5 975
BRIZ INSTRUMENT (Rusko)	7 257	5 049
BINDER HOLZ (Rakousko)	1 080	2 604
SIMONDS INTERNATIONAL (USA)	4 518	0
ISOCELE (Francie)	2 482	2 054
GAMMA ZINKEN (Itálie)	2 587	3 406
TOMACO-INTRO (Polsko)	7 219	7 769
PILANA TOOLS Kft. (Maďarsko)	5 033	4 166
TEEM WELL (Malajsie)	2 597	3 099
P.T.SINAR HIMALAYA (Indonésie)	5 204	2 379
PILANA MARKET (CZ)	11 157	12 115
ALLPRO (Rumunsko)	815	1 516
STANKODNEPR (Ukrajina)	836	515

Tabulka č. 50 - Největší odběratelé dle objemu prodeje (Pilana)

V současné době poptávka zákazníků převyšuje firemní kapacitní možnosti. Očekává se, že tento trend bude i nadále pokračovat. Vychází se přitom z aktuálních informací od stávajících odběratelů.

Stabilitu by mělo zajistit také rovnoměrné portfolio zákazníků. Zaměření firmy není pouze na jedno či dvě teritoria, naopak teritoriální zaměření je velmi široké.

3.2.4.2 Hlavní dodavatelé – zajištění vstupů

Hlavní dodavatele je možno rozdělit dle dodávaných komponentů do tří hlavních skupin. Jsou jimi:

Dodavatelé SK plátků:

Ceratizit (Lucembursko)

Wilke (Německo)

Firma Ceratizit je světovým výrobcem SK plátků. Vyznačuje se především širokou nabídkou sortimentu a vysokou kvalitou.

Firma Wilke je druhým největším světovým výrobcem SK plátků. Nabídka sortimentu i kvalita je rovněž srovnatelná s firmou Ceratizit.

Oba dodavatelé poskytují firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. velmi dobré obchodní podmínky.

Brusivo :

Tyrolline (Rakousko)

Dodavatelem Brusiva je rakouská firma Tyrolline, která je největším výrobcem brusiva na světě. Její produkty jsou sice za vyšší ceny, ale vyznačují se především výbornou kvalitou. Brusivo od firmy Tyrolline používají přední světoví výrobci SK pil.

Plechý na SK pily:

Hugo Vogelsand (Německo)

Bestrar (Německo)

Firma Hugo Vogelsand je přímým výrobcem hutních materiálů a patří mezi velmi dobré dodavatele.

Německá firma Bestrar není přímým výrobcem hutních produktů, ale obchodní organizací, která nakupuje od hutních firem. Vzhledem k velkým odběrům od svých dodavatelů, množstevních slev apod. nabízí rovněž tato společnost firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. velmi výhodné podmínky.

V ČR neexistují výrobci výše uvedených komponentů.

S výše uvedenými dodavateli má Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. dlouhodobé vztahy. Spolupracuje s nimi již řadu let..

Jako důkaz toho, že je společnost Pilana Tools s r.o. i mezi svými dodavateli považována za důležitého, seriózního a perspektivního partnera lze uvést skutečnost, že dodavatelé poskytují firmě své výrobky do konsignace, či zřizují pro ni speciální sklady (vyrábí pro ni na sklad). Pro SK plátky je limit konsignačního skladu 80.000,- EUR, na kalenou pásku je limit konsignačního skladu 100.000,- EUR.

V případě jakéhokoliv výpadku ze strany smluvních dodavatelů jsou na trhu alternativní kvalitní dodavatelé, u nichž je ověřen potenciál dodávek.

3.2.5 Vliv projektu na životní prostředí

Projekt je šetrný k životnímu prostředí. Zřízením nového ostřicího centra dojde k vyřazení tří starších strojů VOLLMER, což umožní snížit průměrnou energetickou náročnost a hlučnost ve vztahu na pilu. Jako chladicí kapalinu budou stroje používat olej. Centrum bude vybaveno vlastním filtračním zařízením. Díky tomuto filtru se bude olej měnit a likvidovat pouze jednou ročně. Staré stroje používají chladicí emulzi, která se musí měnit každý měsíc.

Vybrané parametry:

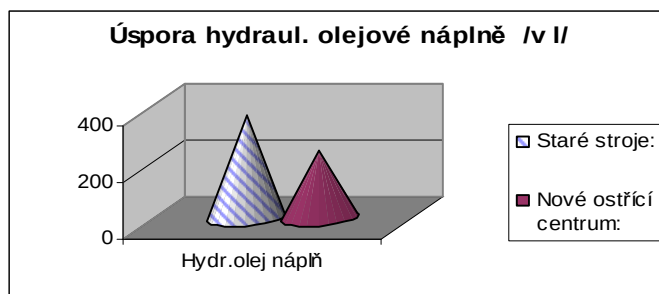
	Staré stroje	Nové ostřicí centrum
El. energie	10 kW	8 kW
Stlačený vzduch	105 l/min.	85 l/min.
Hydr.olej náplň	360 l	240 l
Hlučnost	72 dB/stroj (3 stroje)	67 dB/stroj (2 stroje)

	úspora:	úspora v %:
El. Energie	2 kW	20
Stlačený vzduch	20 l/min	19
Hydr.olej náplň	120 l	33
Hlučnost	5 dB	7

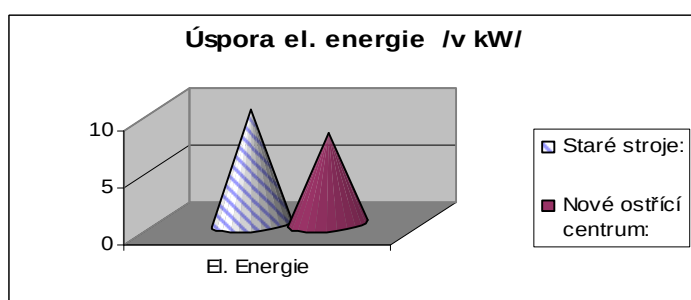
Tabulka č. 51 – Vybrané parametry a jejich hodnoty úspory (Pilana)

Grafické vyjádření rozdílů mezi vybranými parametry starých strojů a nového ostřicího centra vyjadřují následující grafy.

Nákupem nového ostřicího centra dojde k úspoře hydraulické náplně o 120 l, což představuje podíl ca 30%.



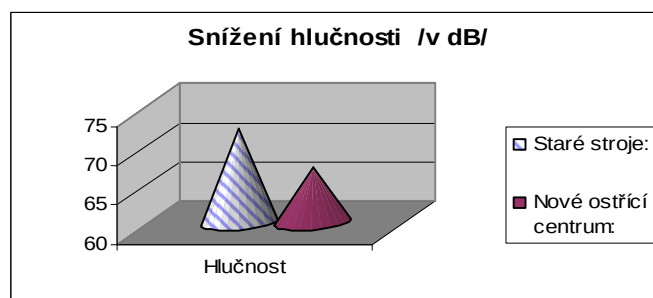
Obrázek č. 16 – Úspora hydraul. olejové náplně
(vlastní graf)



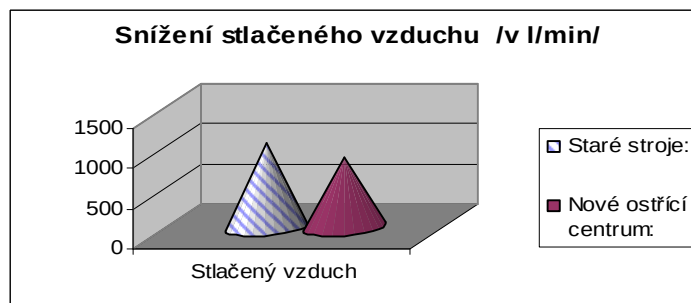
Obrázek č. 17 – Úspora el. energie
(vlastní graf)

Spotřeba elektrické energie klesne z 10 na 8 kW, což představuje výraznou úsporu, která činí 20%.

Hlučnost, která se projevovala ve výši ca 72 dB (to odpovídá 3 strojům) se sníží na hlučnost 67 dB (to odpovídá 2 strojům)



Obrázek č. 18 - Snížení hlučnosti
(vlastní graf)



Obrázek č. 19 – Snížení spotřeby stlačeného vzduchu
(vlastní graf)

Spotřeba stlačeného vzduchu, která původně činila 105 l / min se sníží na 85 l / min. To znamená úsporu ca 19%.

3.2.6 Vliv projektu na organizační strukturu

Vliv projektu na organizační strukturu je nepatrný, respektive žádný. Struktura všech THP pracovníků bude zachována a množství pracovníků ve výrobě na dělnických pozicích bude rozšířeno přibližně o 5 osob. Dojde však ke změně prostorového rozmístění strojů, avšak v rámci stávajících výrobních prostor, které má Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. k dispozici.

3.2.7 Hlavní rizika projektu

Hlavním rizikem celého projektu je neuskutečnění fenoménu potencionálních objednávek, se kterými se do budoucna počítá a na kterých je celý tento projekt postaven. V tomto případě by bylo nové ostřicí centrum nevytíženo a tím pádem i efektivně nevyužito. Ze všech provedených analýz se však vznik takovéto situace nepředpokládá.

3.3 Verifikace projektového řešení

3.3.1 SWOT analýza projektu

Silné stránky:

Zvýšení výrobní kapacity

Zvýšení flexibility výroby

Zvýšení rychlosti inovací

Zvýšení kvality ostření

Nižší spotřeba el.energie na 1 pilu

Zkrácení výrobních časů na 1 pilu

Zkrácení dodacích lhůt

Rychlejší reakce na změny v poptávce

Upevnění konkurenčního postavení podniku

Posílení image firmy

Multiplikační efekt týkající se možnosti plného využití dalších výrobních zařízení

Slabé stránky:

Nárůst odpisů

Nárůst mzdových nákladů

Krátkodobé zhoršení CASH FLOW

Příležitosti:

Noví zákazníci

Nové trhy

Nové kvality pil

Možnost nákupu nového ostřícího centra úspěšně marketingově využít (články v odborném tisku, den otevřených dveří ve firmě, prezentace na specializovaných seminářích a akcích).

Hrozby:

Očekávané zvýšení cen materiálu

3.3.2 Verifikace projektu

Pořízení nového ostřícího centra umožní lepší využití stávajících výrobních kapacit: laser, pracoviště pájení atd. Nevyžádá si žádné další výrazné investice, či výraznější prostorové a stavební úpravy.

Jak vyplývá i z výše uvedené SWOT analýzy, pozitiva jednoznačně převažují. Jediná významnější hrozba, kterou je očekávaný nárůst cen materiálů, může znamenat pouze prodloužení doby návratnosti investice ze 3 na 4 roky.

V případě nepořízení ostřícího centra hrozí ztráta části zákazníků z důvodu prodlužujících se dodacích termínů.

Realizací projektu je splněn cíl projektu, to znamená růst exportu o 10% a dojde dále ke zvýšení výrobních kapacit firmy, snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků, flexibility výroby a rychlosti inovací. Na základě těchto faktorů se firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. stává na evropských i mimokontinentálních trzích konkurenceschopnější a je schopna vytvářet takovou nabídku produktů, které budou na vysoké úrovni z hlediska kvality a také ostatních doprovodných atributů, kterými jsou především dodací termíny.

Realizací projektu bude možno uspokojovat veškerou dosavadní poptávku, kterou stávající výrobní kapacity nebyly schopny v krátkých termínech řešit a kromě toho se také firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. otevírají další možnosti vstupu na nové trhy a oslovení zcela nových zákazníků.

Již zavedená tradice a značka Pilana posílí svou image a prestiž. Nákup nového výrobního zařízení bude možno prezentovat například na webových stránkách firmy, na různých seminářích či prostřednictvím dnů otevřených dveří ve firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.

Z těchto důvodů jsou vedení firmy i majitelé společnosti Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. jednoznačně pro realizaci tohoto investičního záměru.

3.4 Hodnocení projektového řešení a závěrečné doporučení firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s.r.o.

Z předchozích částí a stejně tak i verifikace projektu jednoznačně vyplývá, že převažují pozitivní stránky praktické aplikace projektu nad negativy. Firma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. je schopna na základě tohoto projektu zvýšit svůj exportní potenciál a tím udržet či zvýšit svoji konkurenceschopnost na úrovni nejen evropských, ale i mimokontinentálních trhů, které nyní obsluhuje. Zvýšením výrobní kapacity a také zkrácením dodacích termínů se pak otevírá prostor pro expanzi na nové či náročnější trhy, na které nebylo možno z uvedených důvodů dosud proniknout. Jen tak je možno zajistit perspektivní vývoj a dlouhodobou prosperitu firmy.

Vzhledem k turbulentnímu prostředí, ve kterém se nacházíme a které je také velmi náročné na technické a technologické parametry nejen samotných produktů, ale i celého výrobního procesu, je nutno sledovat a využívat veškerých příležitostí, které budou korespondovat s těmito nároky. Jednou z tohoto širokého spektra příležitostí je program Rozvoj zaměřený na rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Zřízením nového ostřícího centra pro výrobu SK pil se zvýší přidaná hodnota, kterou Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. vytváří a také bude vytvořeno 5 nových pracovních míst.

Město Hulín podporuje projekty, které vytvářejí nová pracovní místa. Město Hulín je jedním ze 17 mikroregionů Zlínského kraje s nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti. Zlínský kraj patří v rámci ČR ke krajům s nejnižší mírou HDP na obyvatele a ke krajům s vyšší mírou nezaměstnanosti. Investice typu ostřícího centra budou tyto rozdíly vůči hospodářsky vyspělejším krajům snižovat.

ZÁVĚR

Moje diplomová práce se zabývá aplikací principů a státní podpory pro rozvoj malých a středních podniků a problematikou zvýšení exportního potenciálu firmy. V této souvislosti také zvýšením konkurenceschopnosti střední firmy, působící v průmyslovém sektoru českého hospodářství. Jejím hlavním cílem je zhodnotit a zdůvodnit nutnost zabývat se otázkami řešení inovací a udržení dlouhodobé stability a prosperity firmy.

Pro aplikaci do reality bylo zvoleno prostředí firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o., která si nutnost této aplikace a udržení strategického rozvoje velmi dobře uvědomuje.

V teoretické části je podrobně popsán program Rozvoj, který je orientován na realizaci rozvoje malých a středních podniků a rozvoj konkurenceschopnosti podniků. Projekty se zaměřují na investice do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a na zdokonalení procesů. To vše probíhá pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Podpora exportu malých a středních podniků se zaměřuje na to, aby podporovala konkurenceschopné podniky a nezachraňovala neprosperující podniky. Vládní podpora podnikání v ČR musí flexibilně kombinovat účinky různých opatření a nástrojů.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vytvořilo standardní systém institucí a nástrojů na podporu exportu, které jsou srovnatelné s jinými vyspělými zeměmi.

Analytickou část diplomové práce tvoří analýza vnějšího a analýza vnitřního prostředí firmy a dále pak analýzy prodeje. Charakteristikou vnějšího prostředí se podrobněji zabývá PEST, odvětvová analýza a analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Vnitřní prostředí je analyzováno analýzou SWOT, která je postavena na analýze klíčových faktorů úspěchu, které se skládají z hodnocení silných a slabých stránek firmy.

Analýza prodeje charakterizuje prodej v jednotlivých částech výrobního portfolia firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. a zabývá se rozbořem prodeje dle jednotlivých teritorií a také z perspektivy nejvýznamnějších zákazníků.

Na základě dosavadních zjištění byla pak definována diagnóza projektu zvýšení exportního potenciálu firmy Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. a jednoznačně konstatováno, že právě tento projekt může firmě pomoci posílit její konkurenceschopnost a další expanzi.

V rámci samotného projektu byly řešeny následující kroky – definování projektu a jeho cílů, umístění projektu, potenciální dodavatelé ostřícího centra, osoby nesoucí zodpovědnost za projekt, financování, časový a platební harmonogram projektu, časový harmonogram projektu, celkový plán investic na rok 2005, zabezpečení vstupů a výstupů, zabezpečení prodeje, SWOT analýza projektu, vliv projektu na životní prostředí. V závěrečné fázi je provedeno hodnocení projektu.

Domnívám se, že tato diplomová práce má přínos v oblasti teoretických východisek v rámci popisu využití nabídky programů státu pro podporu malých a středních podniků (konkrétně program Rozvoj) a dále pak v oblasti samotné aplikace projektu pro zvýšení exportního potenciálu a konkurenceschopnosti firmy.

Firmě Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o. doporučuji, aby i nadále pokračovala ve svých aktivitách expandujících na zahraniční trhy a sledovala, respektive využívala všech možností pro udržení rozvoje, stability a prosperity, které vládní podpora nabízí.

SUMMARY

My diploma thesis deals with an application of principles of state support for development of small and middle size firms and with problems of export potential rise of the firm. It also deals with an increase of competition in middle size firm, which works in industrial sector of Czech economy. The main aim of this work is to evaluate and give reasons for necessity to deal with questions of innovation treatment and maintaining of long-term constancy and prosperity.

The application of these aims is shown on the example of company called Pilana Tools Wood Saws, Ltd., which is very much aware of the importance of application and keeping strategy development.

Theoretical part describes a programme of Development, which is orientated on realization of expansion in small and middle size firms and expansion of competitive level in these firms. The project pays attention to capital investments in long-term tangible and intangible property and improvement of industrial process. All these activities are in progress under the auspices of the Ministry of Industry and Trade in the Czech Republic.

The support of export in small and middle size firms is orientated on the support of firms, which are able to compete on the market. It does not support firms, which are not prospering. The Governments' backing of business activities must be flexible in combining the impacts of different precautions and implements.

The Ministry of Industry and Trade in the Czech Republic framed up a system of institutions and implements, which support export and which are comparable to other western countries.

The analytical part of this thesis consists of an analysis of external and internal environment of the firm and analysis of sale activities. The external environment is examined by PEST, branch analysis and analysis of Porter's model of five competitive forces.

The internal environment is analysed by SWOT analysis, which is based on analysis of key success factors. These factors consist of evaluation of weak and strong points of the firm.

The sale activity analysis describes the sale in separate parts of products portfolio of Pilana Tools Wood Saws, Ltd. It deals with analysis of sale according to different territories and it looks at sale from the best customers' point of view.

All these present findings make a base for a project called The establishment of the new blade centre for SK saws production. It is clear that this project can help the firm to enhance its export potential and further expansion.

The project itself involves following steps: it defines project and its goals, it places the project, it states potential suppliers of blade centre, persons responsible for project, financing, timetable and terms of payment of the project, it describes the complete plan of investments in 2005, securing of inputs and outputs, securing of sale activities, SWOT analysis of the project and the project impact on the environment.

In final part, there is an evaluation of the whole project.

In my opinion, this diploma thesis has its contribution to the area of theoretical starting points in terms of using the state support programmes for small and middle size firms (particularly the programme stated above) and moreover to the area of application of this project in terms of export potential increase and competitive level increase.

To Pilana Tools Wood Saws, Ltd., I would recommend to continue in all its activities considering the expansions to foreign markets and follow all the possibilities of maintaining the development and prosperity, which are offered by the Government.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1
- [2] KOVAR, F., KOZISKOVA, H., HRAZDILOVA BOCKOVA K. Teorie průmyslových podnikatelských systémů II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-189-4
- [3] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Program rozvoje malých a středních podniků Rozvoj. [online]. 2005 [10.3.2005]. Dostupný z WWW:
<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/-UTF8-ddms_mpo/getFileinternet/11736/12812/ROZVOJ_2.8..pdf>.
- [4] NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- [5] ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
- [6] Standard projektového řízení ČR dle IPMA, 1999
- [7] SYNEK, M., A KOL. Podniková ekonomika. Praha: C.H.Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4
- [8] WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ERDF Evropský fond regionálního rozvoje (European Research and Development Fund)

ES Evropské společenství

EU Evropská unie

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP Malé a střední podnikání

OPPP Operační program průmysl a podnikání

SK Slinutý karbid

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Vývoj celkových tržeb.....	31
Obrázek č. 2	Porovnání tržeb z prodeje a zisku po zdanění.....	32
Obrázek č. 3	Tržby z prodeje SK pil.....	32
Obrázek č. 4	Podíl Tržeb z prodeje SK pil na celkových tržbách	33
Obrázek č. 5	Model PEST.....	34
Obrázek č. 6	Klíčové makroekonomické faktory	35
Obrázek č. 7	Porterův model pěti sil.....	43
Obrázek č. 8	Konkurenční rivalita	44
Obrázek č. 9	Síla kupujících	49
Obrázek č. 10	Síla dodavatelů.....	51
Obrázek č. 11	Substituční výrobky a služby.....	53
Obrázek č. 12	Základy konkurence a KFÚ	60
Obrázek č. 13	Srovnávací analýza s konkurencí.....	61
Obrázek č. 14	Analýza SWOT.....	62
Obrázek č. 15	Ostřicí centrum.....	91
Obrázek č. 16	Úspora hydraul. olejové náplně.....	102
Obrázek č. 17	Úspora el. energie.....	102
Obrázek č. 18	Snížení hlučnosti	102
Obrázek č. 19	Snížení spotřeby stlačeného vzduchu	102

SEZNAM TABULEK

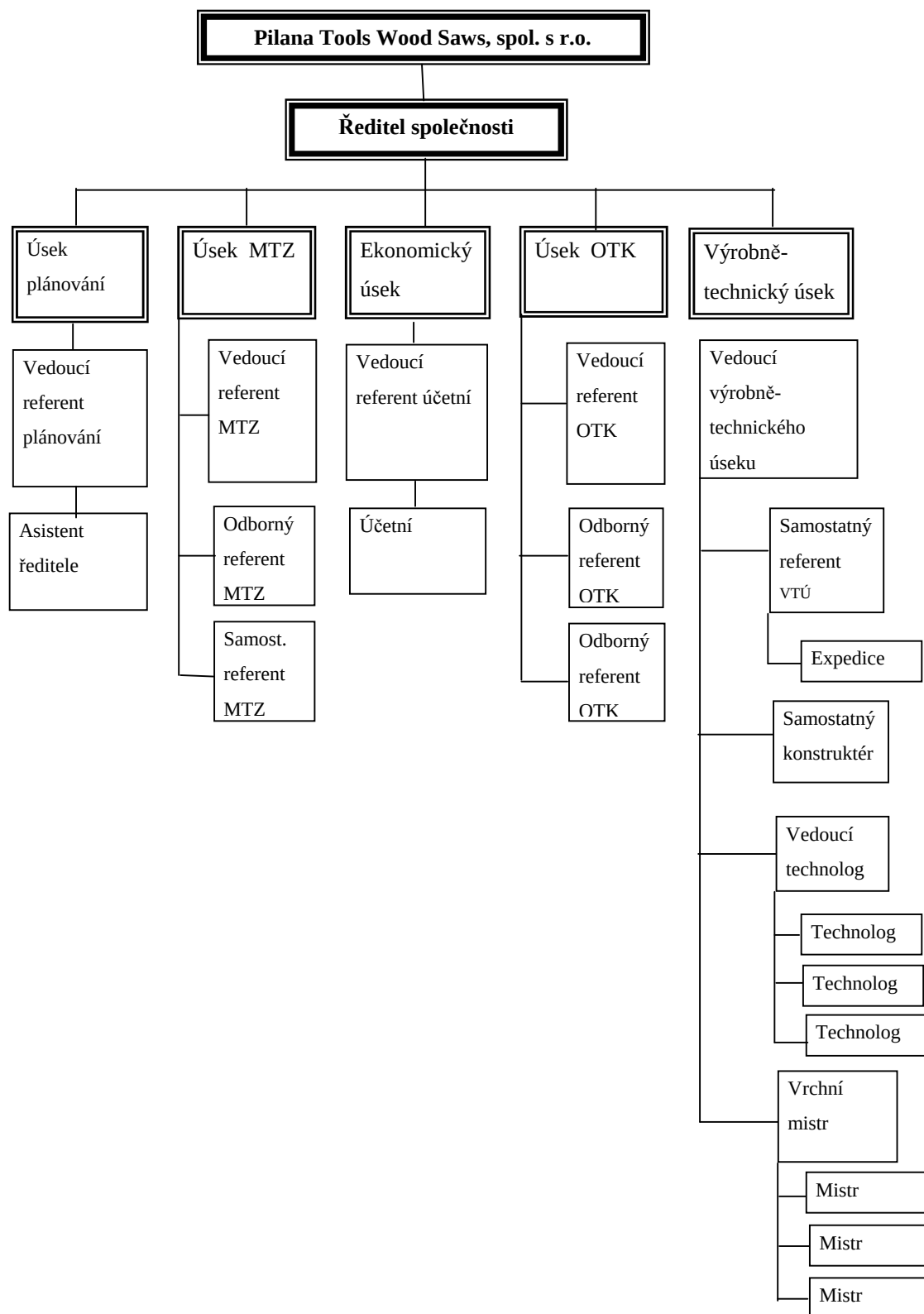
Tab. 1. Tržby celkem	30
Tab. 2. Porovnání celkových tržeb a zisku po zdanění.....	31
Tab. 3. Tržby z prodeje SK pil.....	32
Tab. 4. Porovnání celkových tržeb a tržeb z prodeje SK pil.....	33
Tab. 5. Analýza PEST.....	36
Tab. 6. Analýza PEST – přístup MAP	37
Tab. 7. Údaje o vlivech na jednotlivé sektory.....	38
Tab. 8. Kvantifikace příležitostí a hrozeb.....	40
Tab. 9. Přiřazení váhy faktorům.....	40
Tab. 10. Příležitosti a hrozby.....	41
Tab. 11. Hodnocení příležitostí a hrozeb	42
Tab. 12. Porterův pětifaktorový model	54
Tab. 13. Tržní atraktivita a tržní síla podniku v segmentu export	55
Tab. 14. Tržní atraktivita segmentu export.....	56
Tab. 15. Tržní síla podniku v segmentu export.....	56
Tab. 16. Kvantifikace tržní atraktivity segmentu export	57
Tab. 17. Kvantifikace tržní síly podniku v segmentu export.....	57
Tab. 18. Matice GE pro segment export	58
Tab. 19. Přiřazení váhy KFÚ.....	63
Tab. 20. Hodnocení KFÚ.....	64
Tab. 21. Silné a slabé stránky	64
Tab. 22. Matice efektu a významnosti silných a slabých stránek	65
Tab. 23. Kauzální analýza slabých stránek	66
Tab. 24. Matice příčin a důsledků slabých stránek	66
Tab. 25. Kauzální analýza silných stránek.....	67
Tab. 26. Matice příčin a důsledků silných stránek.....	68
Tab. 27. Analýza SWOT.....	69
Tab. 28. Meziroční srovnání prodeje SK formátovacích pil.....	70
Tab. 29. Objem prodeje SK formátovacích pil dle zemí	71
Tab. 30. Vývoj prodeje SK formátovacích pil.....	71
Tab. 31. Meziroční srovnání prodeje SK rozmítacích pil.....	72

Tab. 32. Objem prodeje SK rozmítacích pil dle zemí	72
Tab. 33. Vývoj prodeje SK rozmítacích pil	73
Tab. 34. Meziroční srovnání prodeje SK pil na neželezné kovy	74
Tab. 35. Objem prodeje SK pil na neželezné kovy dle zemí	74
Tab. 36. Vývoj prodeje SK pil na neželezné kovy.....	75
Tab. 37. Meziroční srovnání prodeje SK pil na dřevo.....	76
Tab. 38. Objem prodeje SK pil na dřevo dle zemí.....	76
Tab. 39. Vývoj prodeje SK pil na dřevo	77
Tab. 40. Meziroční srovnání prodeje SK předřezávacích pil.....	78
Tab. 41. Objem prodeje SK předřezávacích pil dle zemí	78
Tab. 42. Vývoj prodeje Sk předřezávacích pil.....	79
Tab. 43. Meziroční srovnání prodeje pilových pásů na dřevo.....	80
Tab. 44. Objem prodeje pilových pásů na dřevo dle zemí.....	81
Tab. 45. Vývoj prodeje pilových pásů na dřevo	81
Tab. 46. Meziroční srovnání prodeje pilových pásů Wood Mizer.....	82
Tab. 47. Objem prodeje pilových pásů Wood Mizer dle zemí	82
Tab. 48. Vývoj prodeje pilových pásů Wood Mizer.....	83
Tab. 49. Zdroje financování projektu.....	95
Tab. 50. Největší odběratelé dle objemu prodeje	98
Tab. 51. Vybrané parametry a jejich hodnoty úspory	101

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma Pilana Tools Wood Saws, spol. s r.o.
- P II Regionální zastoupení CzechInvest.
- P III Zákon 47/2002 Sb. o podpoře MSP

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI PILANA TOOLS WOOD SAWS, SPOL. S R.O.



PŘÍLOHA P II: REGIONÁLNÍ ZASTOUPENÍ CZECH INVEST



Na začátku roku 2004 založil CzechInvest síť 13 regionálních zastoupení přímo v jednotlivých krajských městech. V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií tak pro každý kraj existuje jedno kontaktní místo, kde dostanou domácí i zahraniční podnikatelé komplexní informace o formách podpory podnikání v České republice a jednotlivých programech podpory, ať z Evropských fondů nebo ze státního rozpočtu.

Regionální kanceláře agentury CzechInvest usnadní vstup do podnikání; poskytují informace o strukturálních fondech EU a systému státní podpory; poskytují poradenství žadatelům o podporu; pomáhají při vyplňování žádostí o podporu z fondů EU; přijímají žádosti o podporu k posouzení výběrovou komisí; kontrolují formální správnost a přijatelnost žádostí o podporu; dohlíží nad čerpáním finančních prostředků pro projekt; spolupracují s regionálními a místními subjekty, institucemi a orgány.

Regionální kancelář pro Zlínský kraj

zlin@czechinvest.org

tel.: 577 690 487, 577 690 488

fax: 577 690 435

Bývalá budova Krajského úřadu

tř. T. Bati 3792

Zlín

761 90

PŘÍLOHA P III: ZÁKON 47/2002 SB. O PODPOŘE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

47/2002 Sb.

ZÁKON

ze dne 11. ledna 2002

o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona

č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných

ústředních orgánů státní správy České republiky,

ve znění pozdějších předpisů

Změna: 1/2004 Sb.

Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky:

ČÁST PRVNÍ

PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

§ 1

Předmět úpravy

- (1) Tento zákon stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů (dále jen "podpora").
- (2) Žadatel o podporu musí mít trvalý pobyt nebo sídlo na území České republiky.
- (3) Tento zákon se nevztahuje na podpory poskytované do oblasti zemědělské a lesnické prvovýroby.

§ 2

Malí a střední podnikatelé

- (1) Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, pokud
 - a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
 - b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze,² nepřesahují 980 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví; neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům¹ a k úhrnu majetku,¹
 - a
 - c) je nezávislý (odstavec 6).
- (2) Malý a střední podnikatel podle odstavce 1, pokud

² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. 2) § 83a zákoníku práce.

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze,¹ nepřesahují 180 000 000 Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví; neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům¹ a k úhrnu majetku,¹
- a
- c) je nezávislý (odstavec 6),
- je malým podnikatelem.
- (3) Malý a střední podnikatel podle odstavců 1 a 2, pokud
- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- a
- b) splňuje podmínky podle odstavce 2 písm. b) a c),
- je drobným podnikatelem.
- (4) Malý a střední podnikatel, který zahajuje podnikání, stanoví hodnoty uvedené v odstavci 1 písm. b) nebo v odstavci 2 písm. b) vlastním kvalifikovaným odhadem, a to pro první účetní období, ve kterém bude provozována podnikatelská činnost po celé účetní období.
- (5) Pro výpočet hodnot uvedených v odstavcích 1 a 2 se sčítají hodnoty týkající se malého a středního podnikatele a všech dalších osob, které ovládá, podílí-li se na jejich základním kapitálu nebo hlasovacích právech alespoň 25 %.
- (6) Malý a střední podnikatel je nezávislý, jestliže žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nesplňují požadavky uvedené v odstavcích 1, 2 nebo 3, nemají alespoň 25% podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.
- (7) Pro zjištění počtu zaměstnanců v odstavcích 1 až 3 je rozhodný průměrný přepočtený počet zaměstnanců za poslední uzavřené účetní období, který se vypočítá jako podíl celkového počtu hodin odpracovaných všemi zaměstnanci žadatele o podporu, zvýšený o neodpracované hodiny v důsledku čerpání dovolené na zotavenou, překážek v práci a pracovní neschopnosti, za niž jsou poskytovány dávky nemocenského pojištění, a celkového ročního fondu pracovní doby připadajícího na jednoho zaměstnance pracujícího na stanovenou týdenní pracovní dobu.³
- (8) Čistým obrátem se pro účely tohoto zákona rozumí výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb po odečtení daně z přidané hodnoty na výstupu.

§ 3

Oblasti podpory

Podpora může být zaměřena na:

- a) projekty zaměřené na investice,
- b) výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- c) zvyšování odbornosti dospělých,
- d) hospodářské a technické poradenství,
- e) projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu,
- f) získávání informací o podnikání,
- g) projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají,

³ § 83a zákoníku práce.

h) projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů,

i) vytváření nových pracovních míst,

j) navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích,

k) zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti,

l) projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí.

§ 4

(1) Poskytování podpory musí být v souladu s pravidly pro poskytování veřejné podpory.⁴
Na podporu podle tohoto zákona není právní nárok.

(2) Podpora se poskytuje ve formě

a) návratné finanční výpomoci,

b) dotace,

c) finančního příspěvku,

d) záruky,

nebo

e) úvěru se sníženou úrokovou sazbou.

(3) Podpora podle odstavce 2 může být použita pouze k účelu stanovenému tímto zákonem a k účelu stanovenému programy podpory schválenými vládou na základě tohoto zákona (§ 6).

§ 4a

(1) Zřizuje se Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest (dále jen "agentura") jako státní příspěvková organizace se sídlem v Praze. Agentura má právo hospodařit s majetkem státu a při své činnosti se řídí zvláštními zákony.^{3a} Agentura je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu (dále jen "ministerstvo").

(2) Statutárním orgánem agentury je generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr průmyslu a obchodu. Bližší podmínky činnosti agentury a její organizační uspořádání upraví statut, který schvaluje ministr průmyslu a obchodu.

(3) Agentura plní úkoly v oblasti podpory podnikání tím, že

a) poskytuje podporu malým a středním podnikatelům podle tohoto zákona,

b) poskytuje podporu podnikatelům na základě programů schválených vládou podle zvláštního zákona,^{3b}

c) plní funkci určené organizace při poskytování investičních pobídek podle zvláštního zákona,^{3c}

⁴ Zákon č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře.

^{3a} Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

^{3b} Například zákon č. 218/2000 Sb.

^{3c} Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů (zákon o investičních pobídkách), ve znění pozdějších předpisů.

d) plní další úkoly v oblasti podpory podnikání.

(4) Agentura dále poskytuje podporu podnikatelům z finančních prostředků Evropské unie.

§ 5

(1) Finanční prostředky státního rozpočtu určené k financování podpor podle tohoto zákona jsou soustředěny v rozpočtové kapitole ministerstva, které může zajišťovat finanční prostředky pro financování podpor i z dalších zdrojů.

(2) Podporu poskytují

a) ministerstvo, Agentura, Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade a Design centrum ČR, zřízené ministerstvem, a to ve formě uvedené v § 4 odst. 2 písm. a) a b). K tomuto účelu tyto subjekty, nejsou-li organizační složkou státu, zřídí ve prospěch České republiky účty u banky, která vede jejich účet, a podporu poskytují na základě písemné dohody uzavřené s ministerstvem; dohoda musí obsahovat podmínky použití prostředků státního rozpočtu, a to podle jednotlivých programů podpory, způsob jejich vyplácení příjemcům podpory, zásady nakládání s těmito prostředky na účtech banky, pravidla pro jejich zúčtování se státním rozpočtem,

b) Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. (dále jen "banka"), a to ve formě uvedené v § 4 odst. 2 písm. c) až e), z prostředků státního rozpočtu soustředěných na účtech zřízených bankou ve prospěch České republiky. Podporu banka poskytuje na základě písemné dohody uzavřené s ministerstvem; dohoda musí obsahovat podmínky podle písmene a) obdobně a dále stanovení výše odměny banky za poskytované služby zahrnující přiměřený zisk (dále jen "poskytovatelé podpory").

(3) Ministerstvo dbá o to, že na účtech banky nebudou vznikat vklady prostředků státního rozpočtu nepřiměřeně splatným závazkům.

(4) Prostředky určené na financování podpory jsou pro účely jejich zúčtování se státním rozpočtem prováděného bankou považovány za čerpané dnem uzavření smlouvy s příjemcem podpory, a to v rozsahu celého sjednaného závazku k jejich vyplácení.

(5) Příjemcem podpory mohou být malí a střední podnikatelé při splnění podmínek stanovených tímto zákonem; u podpory podle § 3 písm. e) mohou být příjemcem podpory i sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů, která jsou právnickou osobou; u podpory podle § 3 písm. f) mohou být příjemcem podpory i osoby připravující se na podnikání.

§ 6

(1) Podrobnosti poskytování podpory jsou obsaženy v programech podpory, které na návrh ministerstva (dále jen "navrhovatel programu podpory") schvaluje vláda. Zveřejnění programu podpory provádí navrhovatel programu podpory v Obchodním věstníku a na své adrese ve veřejně přístupném informačním systému (Internet).

(2) Programy podpory obsahují

a) název navrhovatele programu podpory,

b) název subjektu, který přijímá žádosti o poskytnutí podpory, jakož i subjektu, který provádí hodnocení a výběr,

c) název poskytovatele podpory,

d) předmět a účel podpory,

e) vymezení příjemců podpory podle § 2 odst. 1 až 3,

f) oblasti podpory, podrobnosti a formu jejího poskytování a způsob jejího užití,

g) vymezení výše jednotlivých forem podpor pro jeden projekt,

h) náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení a vyřízení,

i) dobu trvání programu podpory.

§ 7

- (1) Žádost o poskytnutí podpory se předkládá subjektu uvedenému v příslušném programu podpory.
- (2) Podpora ve formě uvedené v § 4 odst. 2 písm. a) a b) se poskytuje na základě rozhodnutí⁵ poskytovatele podpory.
- (3) Podpora ve formě uvedené v § 4 odst. 2 písm. c) až e) se poskytuje na základě smlouvy mezi poskytovatelem podpory a příjemcem podpory.
- (4) Rozhodnutí podle odstavce 2 a smlouva podle odstavce 3 musí stanovit především příjemce podpory, účel, výši a podmínky podpory, lhůtu jejího čerpání a postup při porušení podmínek poskytování podpory. Smlouva podle odstavce 3, kterou se sjednává úvěr se sníženou úrokovou sazbou, musí dále obsahovat ujednání o způsobu zajištění závazku.

§ 8

Pro kontrolu dodržování podmínek čerpání prostředků státního rozpočtu podle tohoto zákona a pro uplatňování sankcí při porušení rozpočtové kázně platí zvláštní právní předpisy.⁶

§ 9

Vláda předkládá Poslanecké sněmovně jedenkrát ročně zprávu o vývoji malého a středního podnikání včetně vyhodnocení účinnosti podpor a hospodárnosti využívání prostředků státního rozpočtu podle tohoto zákona a záměr na další zdokonalení účinnosti podpor.

Přechodná a závěrečná ustanovení

§ 10

Práva a povinnosti vzniklé ze smluv, které byly uzavřeny přede dnem nabytí účinnosti tohoto zákona, nebo z rozhodnutí, která byla vydána přede dnem nabytí účinnosti tohoto zákona, se řídí dosavadními právními předpisy.

§ 11

Zrušuje se zákon č. 299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání.

ČÁST DRUHÁ

Změna zákona o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky

§ 12

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění zákona č. 34/1970 Sb., zákona č. 147/1970 Sb., zákona č. 125/1973 Sb., zákona č. 25/1976 Sb., zákona č. 118/1983 Sb., zákona č. 60/1988 Sb., zákona č. 173/1989 Sb., zákonného opatření Předsednictva České národní rady č. 9/1990 Sb., zákona č. 93/1990 Sb., zákona č. 126/1990 Sb., zákona č. 203/1990 Sb., zákona

⁵ § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

⁶ Například zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), zákon č. 59/2000 Sb., zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

č. 288/1990 Sb., zákonného opatření Předsednictva České národní rady č. 305/1990 Sb., zákona č. 575/1990 Sb., zákona č. 173/1991 Sb., zákona č. 283/1991 Sb., zákona č. 19/1992 Sb., zákona č. 23/1992 Sb., zákona č. 103/1992 Sb., zákona č. 167/1992 Sb., zákona č. 239/1992 Sb., zákonného opatření Předsednictva České národní rady č. 350/1992 Sb., zákona č. 358/1992 Sb., zákona č. 359/1992 Sb., zákona č. 474/1992 Sb., zákona č. 548/1992 Sb., zákona č. 21/1993 Sb., zákona č. 166/1993 Sb., zákona č. 285/1993 Sb., zákona č. 47/1994 Sb., zákona č. 89/1995 Sb., zákona č. 289/1995 Sb., zákona č. 135/1996 Sb., zákona č. 272/1996 Sb., zákona č. 152/1997 Sb., zákona č. 15/1998 Sb., zákona č. 148/1998 Sb., zákona č. 63/2000 Sb., zákona č. 130/2000 Sb., zákona č. 154/2000 Sb., zákona č. 204/2000 Sb., zákona č. 239/2000 Sb., zákona č. 257/2000 Sb., zákona č. 258/2000 Sb., zákona č. 365/2000 Sb., zákona č. 458/2000 Sb. a zákona č. 256/2001 Sb., se mění takto:

1. V § 13 odst. 1 písm. d) se slova ", s výjimkou regionální podpory podnikání," zrušují.

2. V § 14 odst. 1 se slova "včetně regionální podpory podnikání," zrušují.

ČÁST TŘETÍ

§ 13

Účinnost

Tento zákon nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2003.

Klaus v. r.

Havel v. r.

Zeman v. r.

Vybraná ustanovení novel

Čl. II zákona č. 1/2004 Sb.

Přechodná ustanovení

1. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest zřízená tímto zákonem je právním nástupcem České agentury pro zahraniční investice CzechInvest, státní příspěvkové organizace, která se zrušuje dnem účinnosti tohoto zákona.

2. Dnem nabytí účinnosti tohoto zákona se Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest stává příslušnou hospodařit s veškerým majetkem státu, s nímž byla k uvedenému dni příslušná hospodařit Česká agentura pro zahraniční investice CzechInvest.

3. Státní příspěvkové organizace Agentura pro rozvoj podnikání a Agentura pro rozvoj průmyslu České republiky CzechIndustry se ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona zrušují. Právo hospodařit s majetkem státu, jakož i další práva a povinnosti včetně pracovněprávních nebo jiných obdobných vztahů státních příspěvkových organizací uvedených ve větě první přecházejí dnem účinnosti tohoto zákona na Agenturu pro podporu podnikání a investic CzechInvest.