

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza konkurenčního prostředí firmy ČKD Kutná Hora, a. s.
Competitive environment analysis of the ČKD Kutná Hora, a. s.

Číslo práce: DP - PE - KMG - 2004 - 24

Ivo Kameník

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146075059

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Simová, Ph. D. (katedra marketingu)

Konzultant: Petr Berka (ČKD Kutná Hora, a. s.)

Počet stran: 69

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 21. 5. 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Ivo Kameníka

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor č. 6208RO85 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

***Analýza konkurenčního prostředí
Firmy ČKD Kutná Hora, a.s.***

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika podniku
2. Konkurenceschopnost podniku
3. Analýza konkurenčního prostředí
4. SWOT analýza
5. Posouzení pozice ČKD, a.s. na trhu

KMG/HG

68 str, 3 A. příl.

grafy, tab.

V22/05 H

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing, Praha 1998
- Bureš, I.: Poziční strategie marketingu, Jak profitovat z tržních nik. Management Press, Praha 1998
- Churchill, G. A.; Peter, J. P.: Marketing: Creating Values for Customers, Irwin, 1995
- Boyd, H. W.; Walker, O. C.; Larréché, J.: Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation, Irwin, 1995
- Schvarz, O.: jak přežít na trhu. Grada Publishing, Praha 1994

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jozefína Simová, Ph. D.

Konzultant: Ing. Lesák - ČKD, a.s.

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004

L.S.



doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

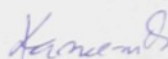
Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní (bakalářské) práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 21. 5. 2004


.....

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Jozefíně Simové, Ph. D. za odborné vedení a konzultantovi panu řediteli marketingu a obchodu Petru Berkovi, za seznámení s problematikou společnosti ČKD Kutná Hora, a. s. a za poskytnutí cenných rad, které přispěly k vypracování této práce.

Resumé

Hlavní náplní této diplomové práce je zabývat se analýzou konkurenčního prostředí firmy ČKD Kutná Hora, a. s. První část práce seznamuje čtenáře s charakteristikou firmy, tj. s její historií, strukturou a předmětem podnikání. Druhá část se zabývá analýzou trhu z hlediska teoretického, neboť firma je neustále ovlivňována vnějším prostředím a to jak faktory makroprostředí (demografické, politické a jiné faktory), tak činiteli mikroprostředí (zákazníci, konkurence,). Dále je tato část zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí. Jednotlivé konkurenční síly, které ovlivňují úroveň konkurence v odvětví. Třetí kapitola se zabývá na SWOT analýzu. Ve čtvrté kapitole autor popisuje jednotlivé konkurenční síly z praktického hlediska. Pátá kapitola obsahuje SWOT analýzu firmy ČKD Kutná Hora, a. s. Poslední šestá kapitola posuzuje pozici ČKD Kutná Hora, a. s.

Resume

This thesis mainly deals with the competitive environment analysis of the ČKD Kutná Hora, a. s. company. The first part of the work informs readers about the company characteristic, its history, structure and the line of business. The second part deals with market analysis from the theoretical point of view. Every company is constantly being influenced by external environment, i.e. either by the macroeconomic factors (demographic, political and other factors) or by the microeconomic factors (customers, competition). Furthermore this part focuses on competitive environment analysis – individual competition forces which influences the competition level in the branch. The third part deals with SWOT analysis. In the fourth part the author describes the individual competition forces from the practical point of view. The fifth part includes SWOT analysis of the ČKD Kutná Hora, a. s. company. The sixth, the last part evaluates the ČKD Kutná Hora, a. s. position.

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	9
ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA FIRMY ČKD KUTNÁ HORA, A. S.	11
1.1 HISTORIE.....	11
1.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	11
1.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	12
1.4 PŘEHLED PRODUKCE A VÝROBNÍ SORTIMENT JEDNOTLIVÝCH PROVOZŮ	13
1.4.1 Kutná Hora	13
1.4.2 Chrudim.....	14
1.4.3 České Budějovice.....	15
1.5 TECHNOLOGICKÉ A KAPACITNÍ MOŽNOSTI JEDNOTLIVÝCH PROVOZOVEN	16
1.5.1 Kutná Hora	16
1.5.2 Chrudim.....	18
1.5.3 České Budějovice.....	20
1.6 ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ	21
1.7 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	22
2 ANALÝZA TRHU	22
2.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	23
2.1.1 Analýza makroprostředí.....	23
2.1.2 Analýza mikroprostředí	24
2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	29
2.2.1 Potenciální noví konkurenti	31
2.2.2 Konkurenti v odvětví	34
2.2.3 Substituty.....	34
2.2.4 Odběratelé.....	35
2.2.5 Dodavatelé	36
3 SWOT ANALÝZA	37
3.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK FIRMY.....	38
3.2 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	38
4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ ČKD KUTNÁ HORA, A. S.	39
4.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	39
4.1.1 Svět	39
4.1.2 Evropa	39
4.1.3 ČR	40
4.2 POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI	41
4.3 KONKURENTI V ODVĚTVÍ	41
4.3.1 Charakteristika konkurentů	42
4.4 SUBSTITUTY	61
4.5 ODBĚRATELÉ.....	61
4.6 DODAVATELÉ.....	63
5 SWOT ANALÝZA FIRMY ČKD KUTNÁ HORA, A. S.	63

5.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	63
5.2	ANALÝZA OHROŽENÍ A PŘÍLEŽITOSTÍ	64
6	POSOUZENÍ POZICE ČKD KUTNÁ HORA, A. S.	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM LITERATURY	67
	SEZNAM PŘÍLOH	69

Seznam zkratek

% - procento

apod. - a podobně

a. s. - akciová společnost

ASTM - americké průmyslové normy

atd. - a tak dále

cca - cirka, přibližně

č. - číslo

ČR - Česká republika

ČSN - Česká státní norma

DIN - Deutsche Industrie Norm(en), německé průmyslové normy

DP - diplomová práce

EU - Evropská unie

IČO - identifikační číslo organizace

kg - kilogram

ks - kus

mil. - milion

např. - například

r. - rok

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

t - tuna

tab. - tabulka

THP - Technicko-hospodářští pracovníci

tis. - tisíc

tzn. - to znamená

vč. - včetně

Úvod

V současnosti, v důsledku transformace české centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní počátkem 90. let minulého století, dochází k velkým změnám v aktivitách, myšlení a přístupu všech subjektů působících na trhu, a především v oblasti managementu podniků.

Ocelářství vstoupilo do zcela nového tržního prostředí, kde dominantní úloha výrobce je potlačována a nahrazována spotřebitelem. Přežití v rychle se měnícím tržním prostředí bude záviset na schopnostech vytvoření těsnějších partnerství se spotřebiteli - zákazníky. Orientace na zákazníka a cílový trh se stává základní podmínkou přežití firem na trhu, který se vyznačuje tvrdou konkurencí.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí firmy ČKD Kutná Hora, a. s.

Analýza konkurenčního prostředí není jednorázovou činností, ale neustálým procesem, přizpůsobujícím se stále se měnícím podmínkám trhu. Proto, pokud má být podnik v budoucnu úspěšný, musí pružně a rychle reagovat na změny ve svém okolí a dospět k základním rozhodnutím, které se budou týkat dlouhodobější perspektivy podniku.

První část této diplomové práce seznamuje čtenáře se samotnou firmou, tj. s její historií, strukturou, majetkovou vybaveností a předmětem podnikání. Druhá část se věnuje problému analýze trhu z hlediska teoretického. V této části je popsáno prostředí, které firmu obklopuje. Třetí část popisuje schopnosti, příležitosti a hrozby firmy, kterou shrnuje SWOT analýza. Čtvrtá část se zabývá analýzou konkurenčního prostředí z hlediska praktického. Pátá kapitola analyzuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti ČKD Kutná Hora, a. s. obsažené ve SWOT analýze.

1 Charakteristika firmy ČKD Kutná Hora, a. s.

1.1 Historie

Prvopočátek výrobních aktivit pana Kolbena je ve znamení spolupráce s T.A Edisonem v letech 1890-1892. V roce 1921 byla založena Českomoravská – Kolben a.s. (fúze Kolben s První Českomoravskou strojírnou). V roce 1927 založeno ČKD (přidružením společnosti Daněk a spol.). Rozhodujícím finálním výrobkem koncernu ČKD byly po dlouhou dobu lokomotivy, kompresory a tramvaje.

ČKD Kutná Hora, a.s. zahájila výrobu v roce 1967. V roce 1990 se stala samostatnou akciovou společností, od roku 1995 plně privatizovanou bez státní účasti.

- V září 2000 byla zakoupena slévárna Chrudim.
- V březnu 2001 byla zakoupena strojírna Chrudim.
- V červnu 2001 byla zakoupena slévárna České Budějovice.

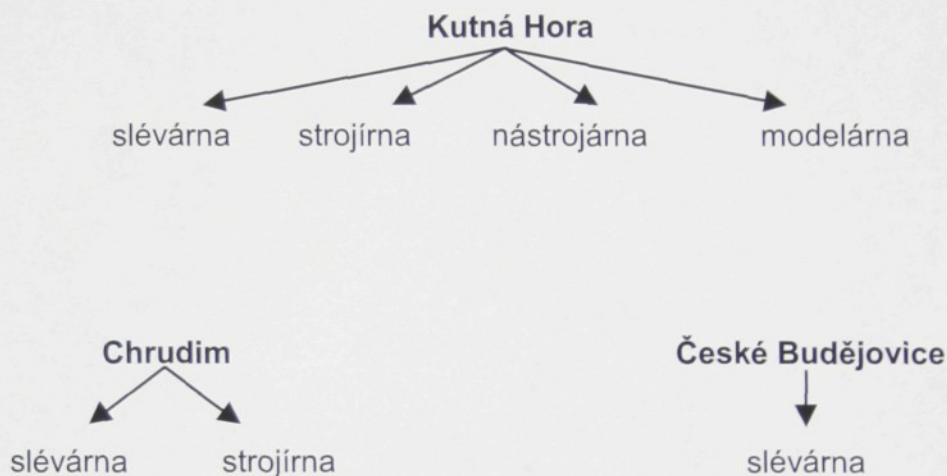
1.2 Základní údaje o podniku

Jméno:	ČKD Kutná Hora, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Založení:	podle zákona 104/1990 Sb. a usnesení vlády ČR č. 239 ze dne 31.8.1990
Adresa:	Karlov 197 284 49 Kutná Hora Česká republika
IČO :	00 50 80 55
Základní jmění:	343 850 000 Kč

1.3 Předmět činnosti

ČKD Kutná Hora, a.s. je český výrobce železničních podvozků, svařenců a odlitků.

ČKD Kutná Hora, a.s. se skládá z následujících provozů:



Kutná Hora

Slévárna Kutná Hora dodává tuzemským i zahraničním odběratelům odlitky z ocelí a z tvárných litin v hmotnostech od 5 kg do 12 t a tříděný, tepelně zpracovaný tryskací granulát. Strojírna Kutná Hora dodává kompletní podvozky a opracované svařence podvozků a jiných částí kolejových vozidel a stavebních strojů. Modelárna vyrábí slévárenské modely a formy pro tváření plastických hmot. Nástrojárna dodává přípravky a lisovací nástroje.

Chrudim

Slévárna Chrudim vyrábí odlitky z tvárných litin a ocelí v hmotnostech od 1,5 kg do 700 kg. Strojírna Chrudim zajišťuje opracování načisto obráběných dílů.

České Budějovice

Slévárna České Budějovice dodává odlitky z ocelí a tvárných litin v hmotnostech od 15 kg do 12 t.

1.4 Přehled produkce a výrobní sortiment jednotlivých provozů

1.4.1 Kutná Hora

Slévárna

Přehled produkce

Sériová, malosériová a kusová výroba odlitků z uhlíkových ocelí, nízko, středně a legovaných ocelí a tvárných litin dodávaných dle norem ČSN, DIN, ASTM a dalších vč. materiálů tepelně zušlechtěných a materiálů se zaručenými vlastnostmi do -60 °C.

Výrobní sortiment

Téměř polovinu produkce tvoří odlitky pro kolejová vozidla, dalšími významnými skupinami jsou odlitky pro stavební stroje a tlakové odlitky těles ventilů. Odlitky mohou být dodány tryskané, základované, hrubé, hrubované, opracované načisto, zušlechtěné. Slévárna též vyrábí tříděný tryskací ocelový granulát a drtě.

Strojírna

Přehled produkce

- Svařované konstrukční díly a uzly strojně opracované určené k montáži finálních výrobků v max. hmotnosti 12 500 kg a rozměrech až 6 000 x 1 600 mm. Firma je vlastníkem certifikátů sváření ČSN EN 792-2, DIN 6700-2 Klasse c 1.2 a dalších.
- Obrábění soustružením, frézováním, hoblováním, výroba ozubení frézováním a odvalovacím frézováním.
- Lisování za studena.
- Montáž
- Renovace náhradních dílů navařováním, žárovými nástřiky a aplikací plastů.

Výrobní sortiment

Kompletní podvozky nákladních vagónů a jejich části, rámy a jiné svařované části zemních a silničních strojů, rámy podvozků vagónů, lokomotiv a tramvají, svařence

náprav a jiných dílů lehkých nákladních automobilů.

Modelárna

Přehled produkce

- slévárenské modely dřevěné, plastové, kovové, kombinované
- formy pro tlakové a kokilové lití lehkých slitin
- formy pro lisování plastů a vypěňování polyuretanů a lisování tvarovaných pryžových dílů do velikosti 2 000 x 1 250 mm

Montážní linka

Přehled produkce

Univerzální montážní linka umožňuje kompletní montáž několika konstrukčně rozdílných typů podvozků včetně finální povrchové úpravy.

Zahrnuje jak speciální montážní pracoviště (sestava H rám + kyvná ramena TF 25), tak i kompletní lakování, zátěžovou zkoušku, finální úpravy, tlakovou zkoušku brzd a nakládku.

Výrobní sortiment

Kompletní podvozky pro nákladní vagóny řady TF 25, Y 25, Y 33, AM III, speciální podvozky podle přání zákazníka s možností kombinace odlitých a svařených dílů.

1.4.2 Chrudim

Slévárna

Přehled produkce

Sériová, malosériová a kusová výroba odlitků z tvárných litin a z uhlíkových a nízkolegovaných ocelí dodávaných dle norem ČSN, DIN, ASTM a dalších, vč. materiálů tepelně zušlechtěných. Odlitky mohou být dodány tryskané, základované, hrubé, hrubované, opracované načisto, zušlechtěné.

Strojírna

Přehled produkce

Obrábění rotačních i nerotačních součástí.

Výrobní sortiment

Obrobené díly pro:

- obráběcí stroje (převodové skříně, části výrobních a dopravních linek, konzoly, části přípravků)
- stavební stroje (opravování svarků, ozubená kola, setrvačníky, kladky, čepy, díly drtících mlýnů, armatury)
- automobilový průmysl (brzdové bubny, náboje, spojkové kroužky, skříně diferenciálu, pouzdra, příruby, hřídele)
- manipulační a zdvihací techniku (excentrické převodovky, ozubená kola, řetězky, řemenice, kladky, ventilátory, příčníky)
- všeobecné použití (šrouby, matice, řemenice, čepy, kroužky, táhla, páky)

1.4.3 České Budějovice

Slévárna

Přehled produkce

Sériová, malosériová a kusová výroba odlitků z uhlíkových, nízkolegovaných a střednělegovaných ocelí a tvárných litin dodávaných dle norem ŠN, DIN, ASTM a dalších, vč. materiálů tepelně zušlechtěných a materiálů se zaručenými vlastnostmi do -60 °C. Slévárna České Budějovice disponuje provozem pro výrobu modelového zařízení s výrobou modelů ze dřeva umělých pryskyřic a kovu.

Výrobní sortiment

Odlitky průmyslových armatur, odlitky pro kolejová vozidla, zemní stroje, elektromotory, lodní průmysl a další strojírenské obory. Odlitky mohou být dodány tryskané, základované, hrubé hrubované, opracované načisto, zušlechtěné.

1.5 Technologické a kapacitní možnosti jednotlivých provozoven

1.5.1 Kutná Hora

Slévárna

Tavící zařízení

- 4 obloukové pece, každá s kapacitou 8 t na tavbu

Formovna

Automatická formovací linka AFU

- formovací rámy 1 000 x 800 x 300 x 300 mm
- výkon cca 240 forem za směnu
- odlitky 5 až 150 kg/ks.

Pískometová formovací linka

- formovací rámy 1 250 x 1 250, 1 400, 1 600 mm
- výkon 45-50 forem za směnu
- odlitky 80 až 600 kg/ks

Pracoviště ST- směsí

- ocelové odlitky středních váhových kategorií
- rámové i bezrámové formování
- použita samotvrdnoucí směs typu Alphaset
- kapacita: 3 500 t/rok

Ruční pracoviště

- odlitky 100 až 12 000 kg/ks
- výkon cca 250 t měsíčně.

Celková kapacita slévárny je 20 000 t odlitků a 5 000 t ocelového granulátu za rok.

Strojírna

Technologické možnosti

Svařování:

- svařování ve směsném plynu (CO₂, Ar)
- svařování plným nebo trubičkovým drátem
- svařování obalovanou elektrodou
- svařování s předehřevem (WO1, WO2, WO3 dle EN 287)
- přetavování svárů metodou WIG
- elektrovibrační svařování pod tavidlem

Strojní obrábění:

- opracování na NC horizontkách do rozměru 1 500 x 2 800 mm
- frézování do rozměru 1 600 x 6 000 x 1 400 mm
- vyvrtávání do rozměru 3 150 x 2 500 x 1 250 mm
- soustružení na karuselech do průměru 800, 2 000, 4 000 mm
- soustružení na hrotových soustruzích do průměru 1 250, délka 4 000 mm
- vrtání do průměru 80 mm

Lisování za studena:

- klikové lisy až 800 t
- ohraňovací lisy do 16 mm, délka až 5 000 mm (400 t)

Povrchová úprava:

- tryskání ocelovou drtí
- odmašťovací, stříkací a sušící box, stříkací zařízení fy Wágner, Kopersmid

Modelárna

Konstrukce odlitků

Odlitky dosahují vynikající kvality a splňují všechny požadované vlastnosti. Při návrhu konstrukce odlitků firma používá všechny dostupné moderní metody práce. Při řešení vnitřní jakosti společnost využívá výsledky získané počítačovou simulací

odlévání odlitků programem MAGMA.

Firma nabízí možnost provedení počítačové simulace technologie za účelem ověření správnosti navrženého řešení, odhalení případných vad a pomoc při jejich řešení.

Nástrojárna

Konstrukce přípravků

Konstrukce a zhotovování dokumentace strojních zařízení pro výrobní činnosti ve strojírenství, svařovacích a obráběcích přípravků, zařízení dle požadavků zákazníka, projekty pracovišť, překreslování. Dokumentace je zpracovávána v CADu modelováním ve 3D s použitím VariCADu.

1.5.2 Chrudim

Slévárna

Tavící zařízení

- 2 obloukové pece, každá s kapacitou 3,2 t na tavbu
- 3 středofrekvenční indukční pece, každá s kapacitou 3-4 t
- výroba tvárné litiny v konvertoru Georg Fischer, kapacita 1,3 t

Formovna

Automatická formovací linka Georg Fischer

- impulzní formování Gas Impakt
- formovací rámy 800 x 600 x 240 x 240 mm
- výkon cca 30 forem za hodinu
- odlitky 1,5 až 50 kg/ks

Mechanizovaná formovací linka

- formovací rámy 1 200 x 800 x 300 x 300 mm
- odlitky 50 - 700 kg/ks

Ruční pracoviště

- odlitky 25 až 700 kg/ks

Celková kapacita slévárny je 6 000 t odlitků za rok.

Strojírna

Obrobky rotační

- hřídelové: do průměru 1 050, délka 6 000 mm, max. IT 7
- přírubové: na NC strojích do průměru 450, délka 1 000 mm, max. IT 6

Obrobky nerotační

- skříňové: do 800 x 800 x 800 mm, max. IT 6-7
- tvarové: do 950 x 1 600 x 1 000 mm, max. IT 6-7
- ostatní: do 950 x 2 000 x 3 200 mm, max. IT 7

Ostatní technologie

- vyvažování do průměru 700 mm, váha do 100 kg
- ozubení vnější a vnitřní, $m = 1-30$, průměr kola do 2 000 mm, broušení do $m = 6$ a průměru 320 mm
- broušení:
 - hrotové brusky do průměru 630 mm, délka 4 000 mm, max. IT 5-6
 - otvory průměr 20 – 100 mm, max. IT 6
 - rovinné brusky do 800 x 3 000 mm, max. IT 6
 - opracování otěruvzdorného materiálu: Hardox

Obráběné materiály

- konstrukční oceli uhlíkové a legované
- otěruvzdorné materiály
- šedá a tvárná litina
- ocel na odlitky

1.5.3 České Budějovice

Slévárna

Tavící zařízení

- 4 obloukové pece, každá s kapacitou 8 t na tavbu
- 2 indukční pece, každá s kapacitou 3 t na tavbu
- 2 indukční pece, každá s kapacitou 1 t na tavbu

Formovna

Automatický formovací stroj HWS systém SEIATSU

- formovací rámy 1 000 x 800 x 300 x 300 mm
- odlitky 15 až 100 kg/ks

Pískometová formovací linka

- formovací rámy 1 000 x 1 000 – 1 400 x 1 400 mm
- odlitky 80 až 500 kg/ks

Pískometová formovací linka

- formovací rámy 1 250 x 1 250 – 2 000 x 1 600 mm
- odlitky 300 až 1 500 kg/ks

Mechanická formovací linka

- formovací rámy 1 000 x 800 x 300 x 300 mm
- odlitky 15 – 100 kg/ks

Ruční pracoviště

- odlitky 300 až 12 000 kg/ks

Opracování

- konvenční obráběcí stroje, CNC – karusely

Povrchová úprava

- základní nátěr - stříkací box, máčecí linka

Celková kapacita slévárny je 17 000 t za rok.

1.6 Zpráva o hospodaření

Vývoj hospodářského výsledku po zdanění za poslední čtyři roky je znázorněn v grafu č. 1.



Graf č.1

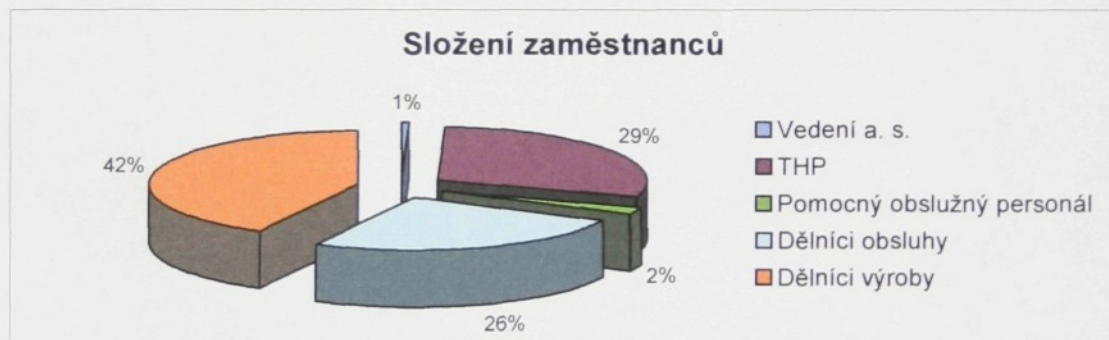
Růst hospodářského výsledku v r. 2000 a 2001 byl v r. 2002 ovlivněn výrazným posílením české koruny a snížením objednávek. Tuto situaci vyřešila společnost interně, a to zvýšením produktivity, snížením administrativy a programem zaměřeným na snižování nákladů. Hospodářský výsledek za rok 2003 činil 10 240 tis. Kč.

Ekonomická stabilita firmy ČKD Kutná Hora, a. s. je založena na možnosti kombinace slévárenského a strojírenského potenciálu, využití celkových kapacit a technologických možností na velkých strategických projektech.

Obchodní stabilita společnosti je podložena dlouhodobými kontrakty, dlouholetou spoluprací s nejvýznamnějšími výrobci v oblasti železničního průmyslu, výrobci stavebních strojů a armatur.

1.7 Struktura zaměstnanců

V letošním roce firma ČKD Kutná Hora a. s. zaměstnává celkem 1 517 zaměstnanců: 9 pracovníků vedení a. s., 442 technicko - hospodářských pracovníků, 647 výrobních dělníků, 384 obslužných dělníků, 35 zaměstnanců pomocného obslužného personálu.



Graf č. 2

2 Analýza trhu

Činnost každé firmy je ovlivňována prostředím ve kterém se pohybuje. Existuje řada faktorů, které působí a ovlivňují chování firmy. Analýza trhu má za cíl analyzovat jednotlivé faktory. Na základě této identifikace může firma poznat příležitosti, které trh nabízí a je upozorněna na možné hrozby. Prostředí rozlišujeme na mikroprostředí a makroprostředí.

2.1 Analýza prostředí

2.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředím rozumíme takové faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovatelným způsobem, nebo se nedají kontrolovat vůbec. Patří sem faktory: ekonomické, demografické, politické, legislativní, přírodní a technologické. Můžeme mezi ně zařadit i faktory sociální a kulturní.

Ekonomické faktory

- úrokové sazby
- hospodářská situace země a její vývoj
- inflační tendence
- míra nezaměstnanosti
- úroveň příjmů
- daňové a celní podmínky

Demografické faktory

- počet obyvatelstva
- vzdělání
- věková struktura
- hustota osídlení

Politické a legislativní faktory

- politická situace a její vývoj
- legislativní podmínky
- prokonkurenční a antimonopolní opatření
- zákonné normy
- ochrana spotřebitele

Technologické faktory

- technologický rozvoj země
- přijímání nových technologií
- tempo nových technologií
- věda a výzkum

Přírodní faktory

- přírodní zdroje a jejich zásoby
- znečišťování životního prostředí
- klima

Kulturní a sociální faktory

- kulturní hodnoty společnosti
- styl života
- sociální prostředí

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Mezi ně patří: společnost, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost.¹

Faktory mikroprostředí firma analyzuje, protože zásadním způsobem ovlivňují, zda bude firma úspěšná či nikoli.

2.1.2.1 Společnost

Většina velkých firem se skládá z jednotlivých oddělení, úseků a útvarů. Všechny tyto složky spolu komunikují a koordinují své činnosti za účelem realizace svých plánů, vizí a cílů. Charakteristika firmy ČKD Kutná Hora, a. s. viz. kapitola 1.

¹ Kotler Philip: Marketing Management - Analýza, plánování, využití, kontrola. 2. vydání. Victoria Publishing, 1995, str. 140

2.1.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy, které zabezpečují suroviny, materiál, polotovary, zboží a služby pro danou firmu i její konkurenci tak, aby odběratelé byli schopni produkovat zboží a služby. O tom, které zboží a služby si bude firma produkovat a které nakupovat, rozhoduje nákupní oddělení firmy. Nákupní oddělení musí vyhledat vhodné dodavatele. Jejich nabídky hodnotí podle kvality, ceny, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záručních dob, servisu.

2.1.2.3 Tržní zprostředkovatelé

Tržní zprostředkovatelé jsou firmy, které se zabývají distribucí, prodejem a propagací produkce.

Tržní zprostředkovatelé

- zprostředkovatelé
- firmy pro fyzickou distribuci
- agentury pro obchodní služby
- finanční zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé

Patří sem obchodní firmy, které pomáhají s uzavíráním obchodů nebo hledáním zákazníků. Lze je rozdělit na:

- zprostředkovatelské agenty: makléři, zástupci firem, zprostředkovatelé, kteří vyhledávají zákazníky, vyjednávají prodej.
- obchodní zprostředkovatele: velkoobchodníci, maloobchodníci, překupníci, nakupují zboží za účelem jeho prodeje.

Firmy pro fyzickou distribuci

Náplní těchto ekonomických subjektů je přeprava a skladování zboží. Přepravní firmy zahrnují železniční, letecké, kamionové, plavební a jiné společnosti, jejichž úkolem je zabezpečit přepravu zboží. Skladovací firmy zabezpečují uskladnění a ochranu zboží až do okamžiku jeho přepravy. Každá společnost se musí rozhodnout, jak velké

skladovací prostory si vybuduje nebo pronajme od jiných subjektů. Dále se musí rozhodnout jakým způsobem bude realizovat přepravu své produkce, a to z hlediska nákladů, ochrany zboží, spolehlivosti, rychlosti, atd.

Agentury marketingových služeb

Do agentur marketingových služeb můžeme zahrnout reklamní agentury, sdělovací prostředky, poradenské firmy, firmy marketingového výzkumu. Tyto společnosti pomáhají při vyhledávání a analýzách trhů, při zavádění nových výrobků. I zde se musí firma rozhodnout, které služby bude nakupovat a které si zajistí sama.

Finanční zprostředkovatelé

Patří sem banky, úvěrové společnosti a jiné firmy, které pomáhají financovat projekty společnosti.

2.1.2.4 Zákazníci

Firmy dodávají svojí produkci na cílové trhy.

Cílové trhy můžeme rozlišit na:

- spotřebitelské trhy: představují je domácnosti a jednotlivci, kteří nakupují zboží pro osobní spotřebu;
- průmyslové trhy: patří sem společnosti, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiné produkce, za účelem zisku nebo jiných cílů;
- obchodní trhy: na tomto trhu působí firmy, které nakupují zboží a služby, aby je prodaly nebo se ziskem pronajaly;
- vládní a nevýdělečné trhy: vláda a nevýdělečné společnosti nakupují zboží a služby za účelem poskytnutí veřejných služeb;
- mezinárodní trhy: kupující, kteří se nacházejí v zahraničí. Do této kategorie mohou spadat účastníci všech výše uvedených trhů.

ČKD Kutná Hora a. s nejen prodává, ale také nakupuje velké množství surovin, materiálu, polotovarů, zařízení, zásob a administrativních služeb. Firma nakupuje zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které pak dále distribuuje.

Pohybuje se tedy na průmyslovém trhu. Průmyslové trhy mají některá specifika, jimiž se liší od spotřebních trhů:

- důležitá role technologie
- odvozená poptávka
- životnost produkce
- výrobní lhůty
- odborný nákup
- nepružnost poptávky
- větší zákazníci
- méně zákazníků

2.1.2.5 Konkurence

Smyslem analýzy konkurence je přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami poskytujícími tentýž produkt.

Konkurenty lze podrobněji rozdělit podle průmyslového a tržního pohledu.

Tržní pojetí konkurence spočívá v zaměření se na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků.

Průmyslové pojetí konkurence

Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.²

V odvětví můžeme rozeznat tyto typy konkurence:

- dokonalá konkurence
- monopolistická konkurence
- oligopol
- čistý monopol

² Kotler Philip: Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola. 2. vydání Victoria Publishing 1995, str. 237

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence se vyznačuje velkým počtem firem nabízejících v podstatě stejný produkt. Ceny všech výrobců budou stejné, protože neexistuje základ pro diferenciaci.

Monopolistická konkurence

Tento typ konkurence je typický velkým počtem firem, které nabízejí velmi podobné produkty, jež jsou snadno substituovatelné.

Oligopol

Oligopol je charakteristický malým počtem producentů a rozděluje se na:

- homogenní oligopol: firmy nabízejí tentýž výrobek
- diferencovaný oligopol: firmy nabízejí částečně rozdílné výrobky. Rozdíly mohou být v kvalitě, službách nebo vlastnostech.

Čistý monopol

V případě čistého monopolu je produkt na daném území poskytován jedinou firmou. Ta má neomezený vliv, a proto si může diktovat cenu. Monopol může být důsledkem právní regulace, patentu nebo licence.

Aby byla analýza konkurence účelná, je dobré znát cíle a strategie konkurence, protože tyto skutečnosti určují její chování. Jelikož schopnost konkurenční firmy uskutečnit danou strategii vychází z jejích silných a slabých stránek, musí firma tyto silné a slabé stránky identifikovat. Lze je odvodit rozbořením hospodářských údajů z minulosti. Mohou to být údaje o tržbách z prodeje, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, využití disponibilních kapacit, velikosti nových investic. Firma se může také dozvědět informace o konkurenci ze sekundárních zdrojů, z doslechu nebo díky osobním zkušenostem.

Jestliže známe cíle konkurence a její silné a slabé stránky, umožňuje nám to předvídat její reakci na různé firemní strategie (například snížení cen, propagační kampaň).

2.1.2.6 Veřejnost

Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.³

Každá společnost čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- finanční veřejnost
- sdělovací prostředky
- vládní veřejnost
- občanská sdružení
- občanská veřejnost
- interní veřejnost

2.2 Analýza konkurenčního prostředí

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách.

Pět konkurenčních sil:

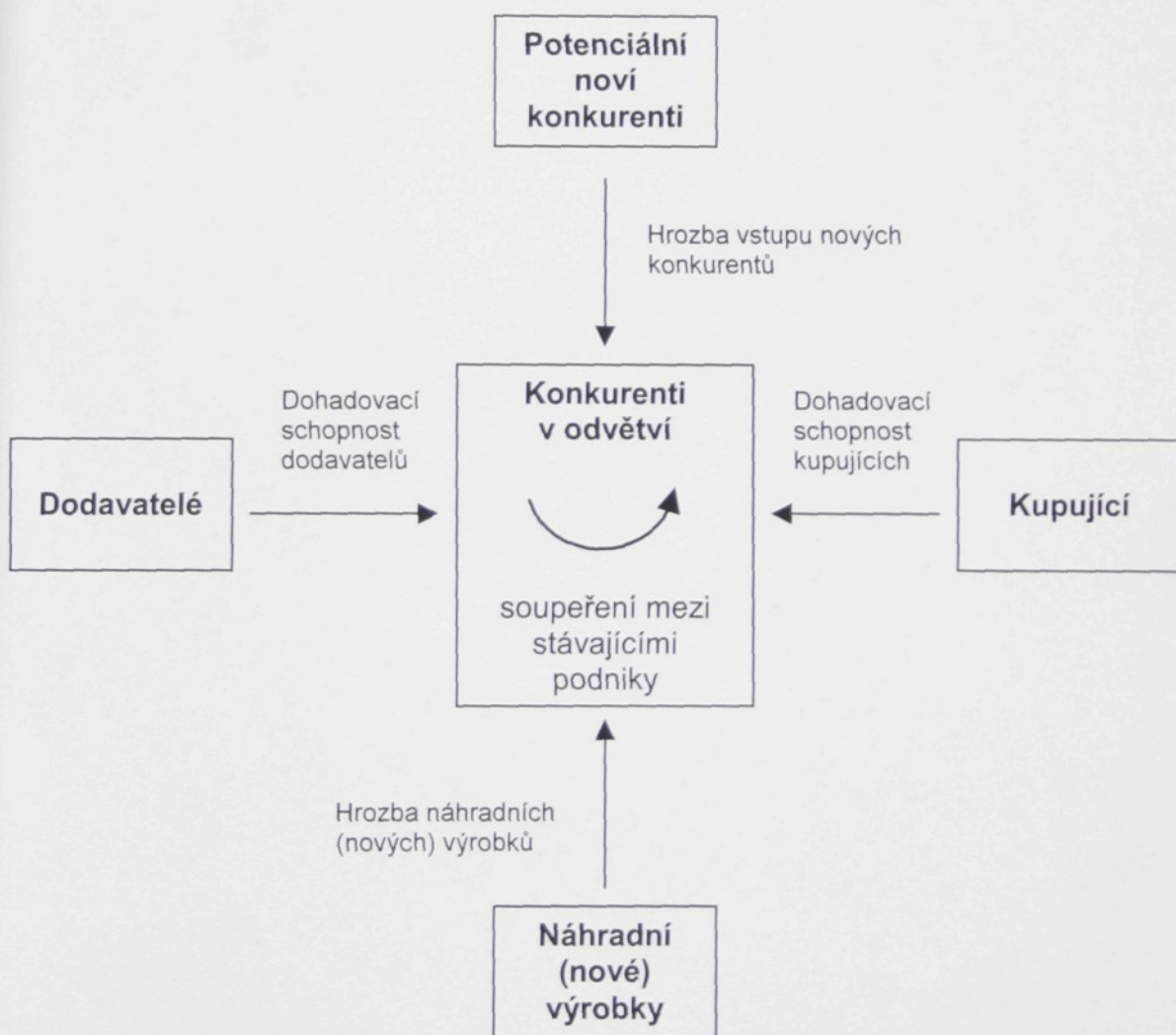
1. nově vstupující firmy
2. nebezpečí substitučních výrobků
3. vyjednávací vliv dodavatelů
4. vyjednávací vliv odběratelů
5. soupeření stávajících konkurentů

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. Potenciál zisku se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně liší, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil. Tyto síly se pohybují od

³ Kotler Philip: Marketing Management - Analýza, plánování, využití, kontrola. 2. vydání. Victoria Publishing, 1995, str. 146

intenzivních k relativně slabým. Znalost zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje silné a slabé stránky podniku. Ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt. Přináší informace o místech, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako hrozby či jako příležitosti.

Schéma č. 1 Konkurenční síly v odvětví



2.2.1 Potenciální noví konkurenti

Firmy, které vstupují do odvětví přinášejí novou kapacitu a často značné zdroje. Jejich snahou je získat podíl na trhu. Důsledkem toho může dojít ke stlačení cen nebo růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu a současně na reakci již existujících firem. Jestliže nová firma očekává ostrou reakci od zavedených konkurentů nebo jsou-li překážky vstupu těžko překonatelné, je hrozba vstupu nových firem malá.

2.2.1.1 Překážky vstupu

- úspory z rozsahu
- diferenciací produktu
- kapitálová náročnost
- přechodové náklady
- přístup k distribučním kanálům
- vládní politika

Úspory z rozsahu

Jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci již existujících firem nebo s malým rozsahem produkce a potýkali se tak s cenovým znevýhodněním. Úspory z rozsahu se vyskytují v téměř každé oblasti podnikání: výroba, marketing, distribuce, výzkum a vývoj, nákup.

Diferenciací produktu

Zavedené firmy mají své zavedené značky, mají své věrné zákazníky vyplývající z minulé reklamy, poskytování servisu zákazníkům, rozdílné produkci anebo z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciací vytváří překážku vstupu do odvětví,

protože nutí firmy, aby vynaložily vysoké peněžní prostředky k překonání věrnosti zákazníků. Tato snaha většinou znamená počáteční ztráty a vyžaduje delší čas. Investice do vytváření popularity značky jsou riziková, protože v případě neúspěchu proniknutí do odvětví nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost představuje překážku vstupu, z důvodu nutnosti investovat nemalé finanční prostředky jako podmínku konkurenceschopnosti, zejména je-li nutné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nutný nejen na nákup výrobního zařízení, ale také na nákup zásob, krytí počátečních ztrát, získání důvěry zákazníka.

V některých odvětvích dodavatelé podporují vstup nových firem, neboť tím zvyšují vlastní prodej. Tím se snižuje překážka vstupu z důvodu kapitálové náročnosti.

Přechodové náklady

Přechodové náklady jsou jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, přechází-li od jednoho dodavatele k druhému. Patří sem náklady na přeškolení zaměstnanců, náklady a čas potřebné na otestování a zhodnocení nového dodavatele, náklady na jiné doplňkové zařízení, náklady na změnu designu produkce, náklady na psychické napětí spojené s přerušением spolupráce. Jsou-li přechodové náklady vysoké, musí nově vstupující firma nabídnout lepší kvalitu či cenu, aby přiměla zákazníka změnit dodavatele.

Přístup k distribučním kanálům

Přístup k distribučním kanálům může vytvářet překážku vstupu pro nové firmy z důvodu potřeby zajistit distribuci vlastní produkce. Jsou-li stávající přirozené distribuční kanály zásobovány zavedenými firmami, musí firma přimět tyto kanály, aby přijaly její produkci. Toho může docílit prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy, což ovšem snižuje zisk.

Čím více jsou distribuční cesty pro danou produkci omezenější, tím těžší je vstup do odvětví. Zavedené firmy mají s distribučními kanály kontakty založené na

dlouhodobé spolupráci, kvalitních službách nebo exklusivních vztazích, kdy je určitý kanál výhradně spojován s určitým výrobcem. Je-li tato překážka vstupu velmi těžko překonatelná, musí vstupující firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Některé zavedené firmy mohou mít zvládnutí v nákladech, jehož nově vstupující firmy nemohou dosáhnout bez ohledu na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s těmito faktory:

- Vlastnictví technologie výroby: patří sem know-how výroby chráněné výrobním tajemstvím nebo patentem.
- Výhodný přístup k surovinám: zavedené firmy si mohly v minulosti zajistit nejvýhodnější zdroje nebo uzavřely kontrakty o dodávkách předpokládaného množství surovin v době, kdy v odvětví existovala menší poptávka a tím i výhodnější cena.
- Výhodná poloha: zavedené firmy si mohly zajistit výhodnou polohu ještě předtím, než na trhu vzrostly ceny do plné výše.
- Vládní subvence: v některých odvětvích mohly firmy získat trvalé výhody, díky preferenčním vládním subvencím.
- Znalostní nebo zkušenostní křivka: v některých odvětvích dochází ke snižování nákladů na jednotku produkce tím, jak firma sbírá zkušenosti z výroby produktu. Náklady klesají, protože zaměstnanci zlepšují své metody a stávají se efektivnějšími, zdokonaluje se prostorové uspořádání, technika měření a kontroly operací, vyvíjí se speciální zařízení a postupy, na zařízeních je dosahováno lepších výkonů.

Pokles nákladů z důvodu rostoucích zkušeností se zdá být nejdůležitější v odvětvích, které se vyznačují vysokou pracností složitých operací nebo u komplexních montážních činností. Jestliže z důvodu zkušeností klesají náklady v odvětví a jestliže jsou tyto zkušenosti zavedenými firmami drženy ve vlastnictví, potom se tento efekt stává překážkou vstupu do odvětví. Nově vstupující firmy, kterým chybí zkušenosti, budou mít vyšší náklady a ponесou značné ztráty.

Vládní politika

Vládní politika může vytvářet překážky vstupu do odvětví, tak že limituje, či dokonce uzavře vstup do odvětví. Vláda k tomu může použít tyto nástroje: udělování licencí, omezení přístupu k surovinám, bezpečnostní a technické předpisy pro určitou produkci, vydávání závazných norem maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší. Požadavky na omezování znečišťování vod a ovzduší mohou zvyšovat objem potřebného kapitálu pro vstup do daného odvětví, složitost technologie a mohou ovlivnit i optimální stupeň vybavení.

2.2.2 Konkurenti v odvětví

Mezi stávajícími firmami dochází k soupeření z důvodu, že jedna nebo více firem pociťuje tlak, anebo vidí příležitost ke zlepšení svého postavení. K soupeření se používají metody jako jsou: reklamní kampaně, zlepšený servis, cenová konkurence, zvýšení kvality produktů, poskytování lepších záruk. Ve většině odvětví jsou konkurenční kroky jednotlivých firem viditelné a ostatní firmy mohou učinit odvetná opatření. Konkurenční krok může a nemusí vést ke zlepšení postavení průkopnické firmy a celého odvětví.

Soupeření prostřednictvím cenové konkurence je velmi nejisté a může vést ke zhoršení ziskovosti celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle stávajícími firmami vyrovnáno, a pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká, sníží se příjmy všech firem. Reklamní kampaně mívají za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciací produkce a přinášejí prospěch všem firmám.

2.2.3 Substituty

Substitut je jiný výrobek nebo služba, který nahrazuje dosavadní výrobek či službu tak, aby plnil určitou funkci pro kupujícího. Substituty představují hrozbu, protože rozhodují o výnosnosti odvětví. Hrozba substitutů určuje cenové stropy v odvětví. Další význam spočívá v tom, že rozhoduje o poptávce v určitém odvětví a určité firmy. Vytvoření substitutů může být důvodem, proč některá odvětví či firmy upadají. Naopak průlom proti substitutům je důvodem růstu odvětví nebo firmy. Identifikování

substitutů znamená vyhledávání jiných výrobků a služeb, které jsou schopny splnit stejnou funkci jako dosavadní výrobek či služba.

2.2.4 Odběratelé

Odběratelé ovlivňují odvětví tím, že tlačí ceny dolů, snaží se o dosažení vyšší kvality výrobků a služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Vliv odběratelů závisí na řadě faktorů:

- objem nákupů realizovaných odběrateli
- náklady přechodu u odběratelů
- informovanost odběratelů
- schopnost integrace s prodávajícími
- substituty
- koncentraci odběratelů
- cena a celkové náklady odběratelů
- kvalita produktů
- zisky odběratelů

Objem nákupů realizovaných odběrateli: Důležitost odběratele roste s tím, jak velkou část produkce nakupuje od určitého dodavatele.

Náklady přechodu: Náklady přechodu svazují odběratele k určitému dodavateli. Čím větší jsou náklady na přechod odběratele k jinému dodavateli, tím více je odběratel svázán s daným dodavatelem.

Informovanost odběratelů: Čím větší má odběratel informace o poptávce, skutečných tržních cenách, nákladech dodavatele, tím lepší má vyjednávací pozici. S plnou informovaností má větší šanci dosáhnout optimální ceny a může odporovat dodavatelovým tvrzením.

Integrace odběratelů: Částečná nebo zpětná integrace odběratelů představuje hrozbu, protože mohou požadovat ústupky. Některé firmy se uchylují k metodě zúžené integrace, to znamená, že si určité množství vyrábějí sami a zbytek nakupují. Mohou tak dále hrozit další integrací. Částečná vlastní výroba jim poskytuje cenné informace o nákladech.

Substituty: Jestliže je v odvětví velké množství substitutů, mohou odběratelé snadno najít náhradní dodavatele.

Cena a celkové náklady: Nakupují-li odběratelé produkty, které tvoří významnou část jejich nákladů nebo nákupů, v takovém případě mohou provádět činnosti, kterými se snaží získat nákup za výhodné ceny, a nakupovat výběrově.

Kvalita produktů: Odběratelé jsou méně citliví na cenu, pokud kvalita produktu který nakupují, značně ovlivňuje jejich produkci.

Zisk odběratelů: Nízký zisk vytváří tlak na snížení vstupních nákladů. Vysoce ziskoví odběratelé jsou méně citliví na ceny, pokud produkce kterou nakupují, netvoří rozhodující část jejich nákladů.

2.2.5 Dodavatelé

Dodavatelé působí na odvětví tak, že při vyjednávání mohou uplatňovat hrozbu zvýšení cen nebo snížení kvality produkce. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a ostatní vstupy. Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů:

- diferenciací vstupů,
- náklady přechodu u dodavatelů,
- existence náhradních vstupů,
- koncentrace dodavatelů,
- důležitost dodávek dodavatele,

- hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.

Diferenciace vstupů a přechodové náklady: Diferenciace vstupů a přechodové náklady omezují možnost odběratelů stavět dodavatele navzájem proti sobě.

Existence náhradních vstupů: Náhradní vstupy oslabují vyjednávací vliv dodavatelů. Odběratelé mohou snadněji přejít k jinému dodavateli.

Koncentrace dodavatelů: Malá koncentrace dodavatelů zvyšuje jejich vliv na kvalitu, ceny a termíny.

Důležitost dodávek dodavatele: Je-li dodavatelův produkt důležitým vstupem pro odběratele, zvyšuje se tím vyjednávací vliv dodavatele.

Hrozba integrace firem s odběrateli: Dodavatelé mohou zvyšovat tlak integrací a pokud je tato hrozba reálná omezuje to nákupní podmínky odběratelů.

3 SWOT Analýza

Současnou situaci společnosti můžeme zmapovat pomocí SWOT analýzy. Tato analýza má podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Jsou to jednak vlivy, které působí na organizaci z vnějšku - hospodářská politika vlády, legislativa, demografické změny, a vlivy, které jsou součástí vnitřního prostředí firmy. Sem můžeme zařadit majetkovou vybavenost, počet a kvalitu zaměstnanců nebo finanční zdroje. Vyhodnocení této analýzy se provádí ve dvou oblastech. Těmito oblastmi jsou:

- **analýza vnitřního prostředí** (neboli analýza silných a slabých stránek)
- **analýza vnějšího prostředí** (neboli analýza příležitostí a hrozeb)

3.1 Analýza silných a slabých stránek firmy

Analýza silných a slabých stránek se zabývá vnitřními vlivy, což znamená, že se firma na základě tohoto rozboru dozvídá o využitelnosti svých podnikatelských možností. Touto metodou se analyzuje např. kvalita technologie a vybavení, úroveň zaměstnanců, financování, organizace, řízení, marketingová síla firmy. Důležitým hlediskem je také spolupráce jednotlivých organizačních útvarů, protože sebekvalitnější útvar nedokáže pro firmu vytvořit nic hodnotného bez spolupráce s jinými.

Dá se předpokládat, že není možné, aby se všechny aktivity podniku vyznačovaly pouze silnými nebo naopak slabými stránkami. Firma se musí rozhodnout, zda se bude věnovat spíše průměrně zajímavým činnostem, u nichž však může uplatnit své silné stránky, nebo se raději bude zabývat velice atraktivními příležitostmi, které ale vyžadují, aby se firma výrazně zlepšila, nebo dokonce získala nové silné stránky.

3.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti a ohrožení vychází z vnějšího prostředí. Míra a intenzita jejich vlivu závisí na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví ve kterém společnost působí. Firma musí zkoumat síly makroprostředí, které ovlivňují její podnikání a účastníky mikroprostředí, kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.

Cílem zkoumání těchto prostředí je rozpoznat nové příležitosti a odhalit hrozby, které jsou vyvolány některými vývojovými trendy ve vnějším prostředí a mohly by negativně ovlivňovat činnost organizace. Aby firma prozkoumala výše uvedené prostředí a poznala tak své příležitosti a hrozby, provádí tzv. **analýzu trhu**. Problematice analýzy trhu se autor věnuje v 2. kapitole této diplomové práce.

Příležitost představuje možnost, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.⁴ Je to příznivá situace, která podnik zvýhodňuje před konkurencí.

⁴ Helena Horáková: Strategický marketing – Marketingová situační analýza. 1. vydání, Praha, 2001, str.39

Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která znamená překážky pro činnost a dobré postavení.

Příležitosti firma hodnotí dle jejich **přitažlivosti** a **pravděpodobnosti úspěchu**, kdežto hrozby jsou hodnoceny dle **závažnosti** a **pravděpodobnosti výskytu**.

4 Analýza konkurenčního prostředí ČKD Kutná Hora, a. s.

4.1 Charakteristika odvětví

4.1.1 Svět

V **USA** dochází k velmi rychlé redukci těžkého průmyslu (slévárenství) a přesunu technologicky náročné výroby do Evropy, ostatní převážně do Jižní Ameriky a Číny.

Největší expanze kapacit je zaznamenána v **Číně**, která v současnosti značně ovlivňuje světové ocelářství. V současnosti je ve světě nejrychleji se rozvíjející velkou ekonomikou. Růst HDP se pohybuje okolo 8 % za poslední čtyři roky a stejné tempo růstu se předpokládá i pro letošní rok. Čína má tak stále větší vliv na světové ocelářství. Čína je nejen největším světovým výrobcem oceli, ale také jedním z největších dovozců. Stalo se tak díky rozvoji vlastních výrobních kapacit. Čína realizuje celou řadu nových projektů, které by měly zajistit růst domácí poptávky až do roku 2005. Jde o různé produktovody, elektrická vedení, budování nových železničních tratí a jiných dopravních projektů.

4.1.2 Evropa

Největší kapacity na **Slovensku** jsou redukovány a postupně ukončují výrobu. Výroba je přesouvána do ČR.

Jedna z největších konkurencí **Polsko**, ztrácí pozici na trhu z důvodu zvýšení

nákladů nerovnoměrně s produktivitou a kvalitou výrobků.

SRN redukuje kapacity z důvodů vysokých nákladů, z cca 700 sléváren na 200. Orientace převážně na složité technologie automobilového průmyslu.

Další země Evropy **Velká Británie, Francie, Španělsko, Portugalsko a Itálie** redukují kapacity pomaleji, rychlejší redukce kapacit se očekává v budoucím období let 2004 – 2010.

Hlavní konkurence v Evropě byla vytvořena v **Turecku** kam byly přesunuty technologické celky ze západní Evropy, které zaručují kvalitu výrobků.

Ostatní země východní Evropy a **Ruska** disponují kapacitou pro potřeby tuzemského trhu. Rusko má velké potřeby převážně v oblasti železnice.

4.1.3 ČR

Současná situace českého ocelářství je značně ovlivňována úbytkem šrotu. Šrot se používá jako vstupní surovina ve vsázce při výrobě oceli a představuje více než čtyřicetiprocentní podíl vstupních surovin. Šrotu je velmi málo a jeho ceny rostou. Důvodem úbytku je rostoucí vývoz šrotu. Zvýšená poptávka v zahraničí se odráží v rostoucích cenách v tuzemsku. Znepokojující je rostoucí tempo vývozu převažující nad dovozem v letošním roce. Pokud bude tato situace pokračovat hrozí nedostatek šrotu na českém trhu. Tuto situaci by měl řešit stát a to zamezením nebo omezením vývozu, tak jako to učinily některé státy. Například Rusko zavedlo patnáctiprocentní exportní clo a zvažuje jeho další zvýšení, Ukrajina zavedla třicetiprocentní clo.

Tabulka č. 1 Šrot a výroba surové oceli v České republice

(v miliónech tun)

	1999	2000	2001	2002	2003
Výroba surové oceli	5,616	6,216	6,316	6,512	6,783
Vývoz šrotu	0,853	0,988	1,001	1,057	1,179
Dovoz šrotu	0,135	0,183	0,348	0,372	0,504

Zdroj: Asociace hutnictví železa

4.2 Potenciální noví konkurenti

Česká republika byla do r. 1989 průmyslovou zemí, těžký průmysl zde má dlouhodobou tradici. Po revoluci dochází k restrukturalizaci českého hospodářství a vystavení těžkého průmyslu tlakům zahraniční konkurence. Od této chvíle je snaha opustit materiálově a energeticky náročnou výrobu a přejít k efektivní a kvalitní výrobě tzn. ke zvyšování produktivity práce, využívání moderní technologie výroby, zeštíhlení administrativy a managementu podniků. Od r. 1989 dochází k 50%ní redukci kapacit slévárenské výroby v rámci privatizačního procesu v ČR .

4.3 Konkurenti v odvětví

ČKD Kutná Hora dodává tuzemským i zahraničním odběratelům odlitky z ocelí a tvárných litin v hmotnostech od 1 kg do 12 t. Při analýze konkurentů byla práce zaměřena na české firmy, které odlévají odlitky z uhlíkatých a nízkolegovaných ocelí v částečném nebo plném rozsahu jako ČKD Kutná Hora, a. s. Bylo zjištěno, že na našem trhu je 21 firem, které odlévají odlitky z uhlíkatých a nízkolegovaných ocelí v rozmezí 1 kg až 12 t. Jsou to tyto společnosti:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. | 11. SČA Slévárna, a. s. |
| 2. Focam spol. s. r. o. | 12. Strojtex, a. s. |
| 3. Hamag spol. s. r. o. | 13. Škoda Hutě, Plzeň, s. r. o. |
| 4. ISH, a. s. | 14. Šmeral Brno, a. s. |
| 5. Kdynium, a. s. | 15. Tafonko, a. s. |
| 6. Královopolská slévárna, s. r. o. | 16. Slévárny Třinec, a. s. |
| 7. Metaz, a. s. | 17. UNEX, a. s. |
| 8. PSP Slévárna, a. s. | 18. Vítkovice, a. s. |
| 9. REX, s. r. o. | 19. Žďas, a. s. |
| 10. Roučka Slévárna, a. s. | 20. ŽDB, a. s. |
| | 21. ČKD Blansko |

4.3.1 Charakteristika konkurentů

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.

IČO 00176109

Oblast výroby:

- Doprava: železniční, letecká, lodní, lopatky pro turbodmychadla a plynové turbíny, turbinová kola a speciální odlitky pro leteckou techniku
- Energetický průmysl: energetická zařízení, turbinová kola a lopatky
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: ekologická zařízení
- Zemědělské stroje
- Sklářský průmysl
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily:

Hlavní oblast výroby: zaměřením na přesné lití letecké techniky

Kapacity: nedostupné

Počet zaměstnanců firmy: 900

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, vysocelegovaná, nástrojová
- Slitiny: niklu, kobaltu, hliníku, mědi,

Focam spol. s. r. o.

IČO 43962696

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily
- Doprava: železnice, lodářský průmysl, letecký průmysl

- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce, jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, pece, motory
- Zemědělské stroje: traktory, zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, brzdové systémy

Kapacita:

Kapacita slévárny - t/rok 300

- Kapacita slévárny litin - t/rok 200
- Kapacita ocelárny - t/rok 100

Počet zaměstnanců firmy: 25

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, otěruvzdorná
- Litiny: šedá, tvárná, vermikulární, legovaná
- Slitiny žárovzdorné: Nirezist, Nihard IV;

Hamag spol. s. r. o.

IČO 44004478

Oblast výroby:

- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 810

- Kapacita slévárny litin - t/rok 350
- Kapacita ocelárny - t/rok 400
- Kapacita slévárny neželezných kovů - t/rok 60

Počet zaměstnanců firmy: 40

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková
- Litiny: šedá, tvárná
- Slitiny: hliníku, mědi

ISH, a. s.

IČO 60194235

Oblast výroby:

- Zpracovatelský průmysl:
- Zemědělské stroje: závlahová zařízení a čerpací agregáty

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 8 300

- Kapacita slévárny litin - t/rok 7 500
- Kapacita ocelárny - t/rok 800

Počet zaměstnanců firmy: 290

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozi, otěruvzdorná
- Litina: šedá, tvárná

Kdynium, a. s.

IČO 45357293

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily, stavební kování
- Zařízení pro těžký průmysl: zařízení pro zemní práce, důlní průmysl
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, elektrotechnika a elektrotechnické stroje a zařízení

- Zemědělské stroje: traktory, zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, převody, závěsné a krycí prvky

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 2 000

Počet zaměstnanců firmy: 500

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, nástrojová, antikorozní, otěruvzdorná
- Litina: tvárná
- Slitiny: měď

Královopolská slévárna, s. r. o.

IČO 63491001

Oblast výroby:

- Doprava: loďařský průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce, důlní průmysl, hutnictví, válcovny, jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, pece
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, převody, brzdové systémy

Hlavní oblast výroby: dodávky strojírenského zařízení především do chemického a petrochemického průmyslu.

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 6 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 6 000

Počet zaměstnanců firmy: 205

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozní, otěruvzdorná
- Žárovzdorné slitiny

Metaz, a. s.

IČO 45147841

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: kotle, topná tělesa
- Jemná mechanika a optika
- Chemický a petrochemický průmysl
- Potravinářský průmysl
- Papírenský průmysl
- Textilní průmysl
- Sklářský průmysl
- Doprava: železnice, loďařský průmysl, letecký průmysl
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje, elektrotechnika a elektrotechnické stroje a zařízení, elektroměry a jiné měřiče, kompresory, pece, motory, elektromotory, turbíny, vodní, plynové, parní
- Zemědělské stroje: traktory, zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, převody, brzdové systémy, závěsné a krycí prvky

Kapacity:

Kapacita slévárny – t/rok 7 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 4 000
- Kapacita slévárny neželezných kovů - t/rok 3 000

Počet zaměstnanců firmy: 450

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíkové, nízkolegované, antikorozi, otěruvzdorné
- Žáruvzdorné slitiny
- Slitiny: hliníku

PSP Slévárna, a. s.

IČO 60792043

Oblast výroby:

- Energetický průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: stavební a důlní stroje, drtírny
- Zemědělské stroje
- Chemický průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily:

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 15 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 15 000

Počet zaměstnanců firmy: 400

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, otěruvzdorná
- Žáruvzdorné slitiny

REX, s. r. o.

IČO 16343484

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: stavební kování, mříže a další, vybavení kanálů, městský a zahradní mobiliář, zábradlí, vodotrysky,

pomníky

- Potravinářský průmysl
- Papírenský průmysl
- Textilní průmysl
- Doprava: železnice
- Zařízení pro těžký průmysl: jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje
- Zemědělské stroje: traktory, zemědělské stroje a zařízení
- Ozdobné prvky: umělecké slévárství, sochy, sošky, bižuterie, ozdobné předměty, sportovní zboží

Hlavní oblast výroby: dekorativní slévárenské výrobky. Výrobky slévárenské architektury, doplňky historických staveb, zahrad, parků apod.

Kapacity: nedostupné

Počet zaměstnanců firmy: 25

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková
- Lítiny: šedá, tvárná
- Slitiny: hliníku, mědi, bronzu, mosazi

Roučka Slévárna, a. s.

IČO 60721316

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, armatury
- Energetický průmysl: jaderná energetika

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 5 500

Počet zaměstnanců firmy: 170

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozi, vysocelegovaná
- Litiny: tvárná
- Žárovzdorné slitiny
- Slitiny: niklu

SČA Slévárna, a. s.

IČO 25045598

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily
- Doprava: železnice
- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce, jeřáby, výtahy
- Zemědělské stroje: traktory, zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: převody, brzdové systémy, závěsné a krycí prvky, ozubená kola,

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 4 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 4 000

Počet zaměstnanců firmy: 60

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozi, otěruvzdorná
- Žárovzdorné slitiny

Strojtex, a. s.

IČO 46504893

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily, vany, kanalizační průlezy, mříže a další ,vybavení kanálů
- Textilní průmysl
- Sklářský průmysl
- Doprava: železnice
- Zařízení pro těžký průmysl: jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, motory, elektromotory
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení
- Ozdobné prvky: sportovní zboží
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily:

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 1 390

- Kapacita slévárny litin - t/rok 1 365
- Kapacita ocelárny - t/rok 25

Počet zaměstnanců firmy: 100

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, střednělegovaná
- Litiny: tvárná, šedá

Škoda Hutě, Plzeň, s. r. o.

IČO 47718706

Oblast výroby:

- Doprava: loďařský průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: hutnictví, válcovny

- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, kompresory, motory, turbíny
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, převody

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 15 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 15 000

Počet zaměstnanců firmy: 500

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozi
- Litiny: tvárná, šedá

Škoda Hutě, Plzeň, s. r. o. je dceřinou společností Škoda Holding, a. s. Škoda Holding, a. s. zaměstnává celkem 5630 zaměstnanců ve všech svých společnostech.

Šmeral Brno, a. s.

IČO 46346139

Oblast výroby:

- Doprava: letecký průmysl
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje, lisovny, kovárny, mlecí desky, drtící čelisti
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily:

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 10 000

Počet zaměstnanců firmy: 660

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, nástrojová, antikorozní, otěruvzdorná
- Litiny: tvárná

Tafonko, a. s.

IČO 61974668

Oblast výroby:

- Doprava: železnice
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka elektrotechnika a elektrotechnické stroje a zařízení, elektromotory
- Zemědělské stroje: traktory
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: motory, převody, brzdové systémy

Hlavní oblast výroby: automobilový průmysl

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 35 000

- Kapacita slévárny litin - t/rok 27 000
- Kapacita ocelárny - t/rok 6 000
- Kapacita slévárny neželezných kovů - t/rok 2 000

Počet zaměstnanců firmy: 880

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná
- Litiny: tvárná, šedá
- Slitiny: hliníku

Slévárny Třinec, a. s.

IČO 25830716

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: kanalizační průlezy
- Doprava: železnice, loděařský průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce, důlní průmysl, hutnictví, válcovny, jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje, pece
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 34 120

- Kapacita slévárny litin - t/rok 27 000
- Kapacita ocelárny - t/rok 7 000
- Kapacita slévárny neželezných kovů - t/rok 120

Počet zaměstnanců firmy: 675

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, otěruvzdorná
- Litiny: tvárná, šedá, legovaná
- Žáruvzdorné slitiny
- Slitiny: mědi

UNEX, a. s.

IČO 45192049

Oblast výroby:

- Doprava: železnice, loděařský průmysl

- Zařízení pro těžký průmysl: dopravní a zvedací zařízení, zařízení pro zemní práce, důlní průmysl, hutnictví, válcovny, jeřáby, výtahy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje
- Zemědělské stroje: zemědělské stroje a zařízení
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: převody

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 15 000

- Kapacita slévárny litin - t/rok 1 000
- Kapacita ocelárny - t/rok 14 000

Počet zaměstnanců firmy: nedostupné

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná
- Litiny: tvárná, šedá

Vítkovice, a. s.

IČO 45193070

Oblast výroby:

- Doprava: loďařský průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: kovárenství, hutnictví, válcovny
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje, tvářecí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, turbíny

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 14 000

- Kapacita ocelárny - t/rok 14 000

Počet zaměstnanců firmy: 400

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, střednělegovaná, vysocelegovaná, korozivzdorná
- Litiny: tvárná

Žďas, a. s.

IČO 46347160

Oblast výroby:

- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: ventily, kanalizační průlezy
- Chemický a petrochemický průmysl
- Doprava: loďařský průmysl
- Zařízení pro těžký průmysl: inženýrské stavitelství, důlní průmysl, kovárenství, hutnictví, válcovny
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: tvářecí stroje, pumpy, čerpadla, ventily, šoupátka, turbíny

Kapacity:

Kapacita slévárny - t/rok 10 000

- Kapacita slévárny litin - t/rok 1 000
- Kapacita ocelárny - t/rok 9 000

Počet zaměstnanců firmy: 2 800

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, antikorozi, otěruvzdorná
- Litiny: tvárná

ŽDB, a. s.
IČO 47672412

Oblast výroby:

- Doprava: železnice, lodní a letecká doprava
- Stavebnictví, zařízení pro zemní práce a městské instalace: výztuže do betonu, dráty, plotové systémy, kotle, radiátory, dopravní pásy, lanové pásy, ocelové kordy
- Průmysl strojírenský a elektrotechnický: elektrovodná lana, pružiny, průvlaky
- Automobily, motocykly, jízdní kola, nákladní automobily: pneudráty,

Hlavní oblast výroby: výztuže do betonu, dráty, plotové systémy, kotle, radiátory, dopravní pásy, lanové pásy, ocelové kordy

Kapacity: nedostupné

Počet zaměstnanců firmy: 2 740

Odlévaný materiál:

- Ocel: uhlíková, nízkolegovaná, ořezuvzdorná
- Litiny:
- Slitiny: mědi, hliníku

ČKD Blansko

Veškeré informace o této firmě vypovídají o skutečnosti, že byl na firmu uvalen konkurz. Autorovi této diplomové práce se nepodařilo nalézt žádné informace o činnosti a produktech této firmy. Do seznamu konkurentů byla firma zařazena po konzultaci s odborníkem firmy ČKD Kutná Hora, a. s., protože firma v odvětví stále působí.

Rozsah odlévané produkce jednotlivých firem ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 Rozsah odlévané produkce jednotlivých firem

Firma	Hmotnost odlitku	1 kg - 100 kg	100 kg - 500 kg	500 kg - 1 t	1 t - 5 t	5 t - 12 t	nad 12 t
První brněnská stojárna, a.s.	uhlíková ocel	do 20 kg					
	nízkolegovaná ocel	do 20 kg					
Focam spol. s.r.o.	uhlíková ocel	x	x	x			
	nízkolegovaná ocel	x	x	x			
Hamag spol. s.r.o.	uhlíková ocel	x	x				
	nízkolegovaná ocel						
ISH, a.s.	uhlíková ocel	x	x				
	nízkolegovaná ocel	x	x				
Kdynium, a.s.	uhlíková ocel	do 30 kg					
	nízkolegovaná ocel	do 30 kg					
Královopolská slévárna, s.r.o.	uhlíková ocel	x	x	x	x		
	nízkolegovaná ocel	x	x	x	x		
Metaz, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x			
	nízkolegovaná ocel	x	x	x			
PSP Slévárna, a.s.	uhlíková ocel	od 50 kg	x	x	x	x	do 20 t
	nízkolegovaná ocel	od 50 kg	x	x	x	x	do 20 t
REX, s.r.o.	uhlíková ocel	x	x				
	nízkolegovaná ocel						
Roučka Slévárna, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x	do 2 t		
	nízkolegovaná ocel	x	x	x	do 2 t		
SČA slévárna, a.s.	uhlíková ocel	x	x				
	nízkolegovaná ocel	x	x				
Strojtex, a.s.	uhlíková ocel	x	x				
	nízkolegovaná ocel						
Škoda Hutě, Plzeň, s.r.o.	uhlíková ocel				x	x	nad 20 t
	nízkolegovaná ocel				x	x	nad 20 t
Šmeral Brno, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x	x	do 8 t	
	nízkolegovaná ocel	x	x	x	x	do 8 t	
Tafonko, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x	x		
	nízkolegovaná ocel	od 10 kg	x	x	x		
Slévárny Třinec, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x	x	x	do 20 t
	nízkolegovaná ocel	x	x	x	x	x	do 20 t
UNEX, a.s.	uhlíková ocel	x	x	x	x	x	nad 20 t
	nízkolegovaná ocel	x	x	x	x	x	nad 20 t

Firma	Hmotnost odlitku	1 kg - 100 kg	100 kg - 500 kg	500 kg - 1 t	1 t - 5 t	5 t - 12 t	nad 12 t
Vítkovice, a.s.	uhlíková ocel				x	x	nad 20 t
	nízkolegovaná ocel				x	x	nad 20 t
Žďas, a.s.	uhlíková ocel			x	x	x	nad 20 t
	nízkolegovaná ocel			x	x	x	nad 20 t
ŽDB, a.s.	uhlíková ocel	x	do 400 kg				
	nízkolegovaná ocel	x	do 400 kg				

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že stejný rozsah odlitků jako ČKD Kutná Hora, a. s., odlévají pouze 2 firmy, a to: Slévárny Třinec, a. s. a UNEX, a. s. Tyto společnosti dokonce produkují odlitky ve větším rozsahu než ČKD Kutná Hora, a. s. PSP Slévárna, a. s. odlévá odlitky od 50 kg do 20 t. Tato firma pokrývá téměř celý rozsah odlitků ČKD Kutná Hora, a. s. Mezi společnostmi, které odlévají značnou část produkce ČKD Kutná Hora, a. s., patří: Královopolská slévárna, s. r. o., Roučka Slévárna, a. s., Šmeral Brno, a. s., Tafonko, a. s. Tyto společnosti vyrábějí odlitky do 5 t. Firmy, které jsou zaměřeny na odlévání hmotnostně těžších odlitků, převážně od 1 t: Škoda Hutě, Plzeň, s. r. o., Vítkovice, a. s., Žďas, a. s. Ostatní společnosti, které jsou uvedeny v tab. č. 2 odlévají převážně odlitky do 500 kg.

Porovnání firem podle kapacit sléváren ukazuje tabulka č. 3.

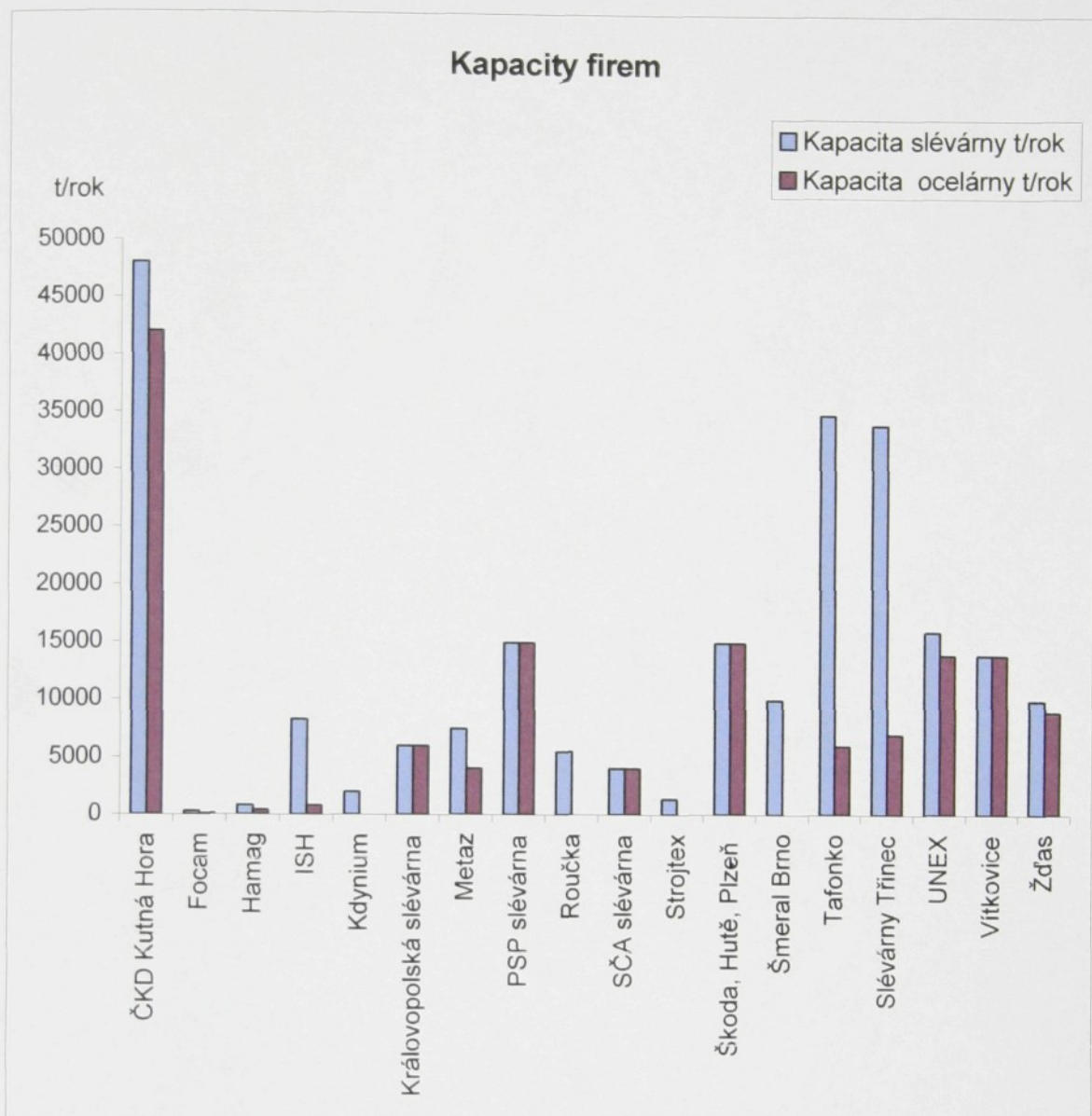
Tabulka č. 3 Porovnání firem podle kapacit

FIRMA	Kapacita slévárny t/rok	Kapacita ocelárny t/rok	Kapacita slévárny litin t/rok	Kapacita sl. neželez. kovů t/rok
ČKD Kutná Hora	48000	42000	6000	0
První brněnská strojírna	*	*	*	*
Focam	300	100	200	0
Hamag	810	400	350	60
ISH	8300	800	7500	0
Kdynium	2000	*	*	*
Královopolská slévárna	6000	6000	0	0
Metaz	7500	4000	0	3500
PSP Slévárna	15000	15000	0	0
Rex	*	*	*	*
Roučka	5500	*	*	*
SČA slévárna	4000	4000	0	0
Strojtex	1390	25	1365	0
Škoda, Hutě, Plzeň	15000	15000	0	0
Šmeral Brno	10000	*	*	*
Tafonko	35000	6000	27000	2000
Slévárny Třinec	34120	7000	27000	120
UNEX	16000	14000	2000	0
Vítkovice	14000	14000	0	0
Žďas	10000	9000	1000	0
ŽDB	*	*	*	*

pozn. * informace nebyla dostupná

Z tabulky č. 3 lze jednoznačně stanovit, že největší kapacitu slévárny má ČKD Kutná Hora, a. s. Dále můžeme určit orientaci jednotlivých firem na odlévané materiály. ČKD Kutná Hora, a. s. téměř trojnásobně převyšuje svojí kapacitou ocelárny firmy: Škoda Hutě, Plzeň, s. r. o., PSP Slévárna, a. s., UNEX, a. s. a Vítkovice, a. s. Společnosti Tafonko, a. s. a Slévárny Třinec, a. s. disponují celkovou kapacitou slévárny cca 35 000 t/rok, z toho 27 000 t/rok činí kapacita slévárny litin.

Vzájemné porovnání jednotlivých kapacit je zpracováno v grafu č. 3. Porovnání je zaměřeno na celkovou kapacitu slévárny ku kapacitě ocelárny.



Graf č. 3

Porovnání firem podle jiných ukazatelů, např. využití kapacit, hospodářského výsledku, podílu na trhu, nebylo možné provést z důvodu nedostupnosti těchto informací.

4.4 Substituty

Více než 3000 let má ocel postavení základního konstrukčního, hromadně vyráběného materiálu, spjatého s technickým pokrokem a s trvalým vylepšováním životních podmínek mnoha generací. Významné postavení oceli v široké nabídce novodobějších materiálů dokazuje i to, že svou roční výrobou v celosvětovém měřítku převyšuje téměř patnáctkrát výrobu všech ostatních kovů dohromady a dvacetkrát výrobu jakéhokoliv z dalších materiálů s výjimkou betonu. Ve své současné a neustále se rozvíjející podobě je ocel obtížně nahraditelná. Neustálé zlepšování vlastností oceli, zdokonalování metalurgických pochodů a nové metody konstruování a projektování v souhrnu vede u finálních výrobků k menší spotřebě oceli, k podstatnému odlehčení konstrukcí a výraznému prodloužení jejich životnosti.

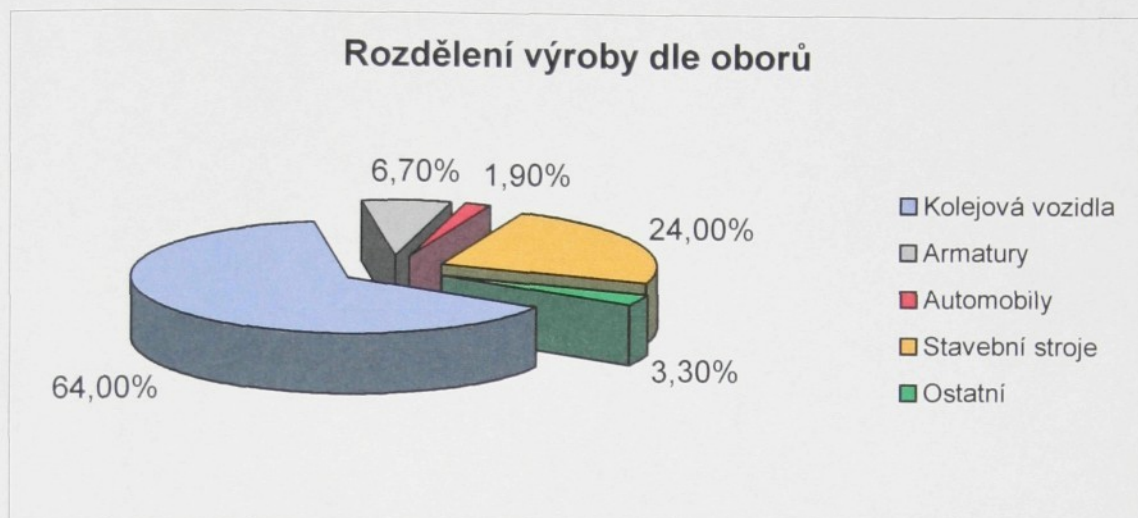
4.5 Odběratelé

Produkce firmy ČKD Kutná Hora, a. s. je orientovaná na tyto tržní segmenty:

Odlitky a svařence jsou určeny pro:

- železnice: železniční podvozky
- lodní průmysl
- automobilový průmysl: (brzdové bubny, náboje, spojkové kroužky, skříně diferenciálu, pouzdra, příruby, hřídele)
- stavebnictví a zařízení pro zemní práce: stavební stroje (opracování svarků, ozubená kola, setrvačníky, kladky, čepy, díly drtících mlýnů, armatury)
- průmysl strojírenský a elektrotechnický: obráběcí stroje (převodové skříně, části výrobních a dopravních linek, konzoly, části přípravků), manipulační a zdvihací techniku (excentrické převodovky, ozubená kola, řetězky, řemenice, kladky, ventilátory, příčnický)
- zemědělské stroje

Více než polovinu produkce tvoří odlitky pro kolejová vozidla, dalšími významnými skupinami jsou odlitky pro stavební stroje a tlakové odlitky těles ventilů. Rozdělení výroby dle segmentů ukazuje graf č. 4.



Graf č. 4

ČKD Kutná Hora, a. s. dodává své výrobky do celého světa. Více jak 75% její produkce se realizuje mimo Českou republiku. Své výrobky dodává světoznámým společnostem v oblastech automobilového a lodního průmyslu, železnice, stavebních strojů, strojírenského průmyslu atd. Rozdělení realizované produkce dle místa odběratele ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 Rozdělení realizované produkce za r. 2003

Velká Británie	25,78 %	Kanada	3,22 %
USA	13,86 %	Slovensko	1,94 %
Německo	7,73 %	Holandsko	1,61 %
Švédsko	6,05 %	Belgie	0,63 %
Rusko	5,82 %	Portugalsko	0,35 %
Itálie	5,56 %	Norsko	0,08 %
Japonsko	3,68 %	Brazílie	0,07 %
Francie	3,51 %	tuzemsko	20,13 %

Zdroj: ČKD Kutná Hora, a. s. Interní prezentace pro zákazníky

4.6 Dodavatelé

ČKD Kutná Hora, a. s. má jediného výhradního dodavatele, firmu Obden, s. r. o. Tato firma je dceřinou společností firmy ČKD Kutná Hora, a. s. Spolupráce s mateřskou společností se uskutečňuje na základě smluv. Obden, s. r. o. zajišťuje veškeré suroviny, materiál a polotovary potřebné k výrobnímu procesu. Vstupy, které jsou potřebné k výrobnímu procesu, buď firma sama vyrábí nebo nakupuje od svých dodavatelů. Obden, s. r. o. je samostatně fungující společnost, která nezatěžuje mateřskou společnost. Kromě hlavní činnosti, zajistit potřebné vstupy pro mateřskou společnost, má své vlastní obchodní aktivity.

Jestliže má ČKD Kutná Hora, a. s. spolehlivého dodavatele, který je schopen zajistit potřeby firmy, může tak realizovat konkurenční výhodu. Ta může spočívat v minimalizaci nákladů na změny dodavatelů, v nižších cen vstupů, vzhledem ke vztahu mateřské a dceřiné společnosti, v eliminaci vyjednávací síly dodavatele.

5 SWOT analýza firmy ČKD Kutná Hora, a. s.

Postavení ČKD Kutná Hora, a. s. shrnuje následující SWOT analýza. Tato analýza hodnotí vnitřní a vnější vlivy působící na podnik a má vliv na pozdější stanovení cílů firmy.

5.1 Analýza silných a slabých stránek

Tato analýza se zaměřuje na vnitřní činitele ovlivňující chod podniku.

Silné stránky

Mezi silné stránky firmy patří:

- tradice ve výrobě odlitků a svařenců
- kvalitní výrobky
- tradice značky

- kvalifikovaná pracovní síla
- řádně vyškolený prodejní personál
- používání kvalitního technického zařízení pro kontrolu svých výrobků
- růst produktivity práce a poměrně velká produktivita práce v rámci ČR
- trend navyšování výroby a využívání stále většího podílu kapacit

Slabé stránky

Do slabých stránek můžeme zařadit:

- nízká marketingová síla podniku
- nízká produktivita práce ve srovnání se zahraničím

5.2 Analýza ohrožení a příležitostí

Tato analýza hodnotí vnější činitele ovlivňující firmu a ta z ní může „vyčíst“ příležitosti na straně jedné a hrozby na straně druhé.

Příležitosti

Firma může využít těchto příležitostí:

- redukce kapacit v USA a v zemích západní Evropy
- vstup České republiky do EU
- nové využitelné možnosti na mezinárodních trzích

Hrozby

Společnost musí čelit těmto hrozbám:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy
- nepříznivé legislativní normy ve vztahu k životnímu prostředí
- zvyšování cen vstupů

6 Posouzení pozice ČKD Kutná Hora, a. s.

Posouzení pozice ČKD Kutná Hora, a. s. vůči konkurentům, kteří byli popsáni v této práci nelze jednoznačně určit z důvodu nedostačujících a neúplných informací.

V případě porovnání kapacit můžeme vzhledem k získaným informacím učinit závěr, že ČKD Kutná Hora, a. s. disponuje jednoznačně největším celkovým kapacitním potenciálem. Nelze ovšem porovnat skutečné využití kapacit u jednotlivých firem. Skutečné využití kapacit by mohlo napovědět, v jaké situaci se firma nachází.

V případě porovnání hmotnostního členění odlitků, disponuje firma UNEX, a. s., technologií, která je schopna odlévat odlitky od 1 kg nad 20 t. Srovnatelné technologie vlastní společnosti PSP Slévárna, a. s. a Slévárny Třinec, a. s., které odlévají odlitky od 1 kg do 20 t. Technologie těchto firem převyšuje technologické schopnosti společnosti ČKD Kutná Hora, a. s., která je schopna odlévat odlitky od 1 kg do 12 t.

Závěr

Tato diplomová práce je zpracována pro firmu ČKD Kutná Hora, a. s. zabývající se výrobou odlitků z oceli a tvárné litiny a finálních produktů. Hlavním cílem bylo provést analýzu konkurenčního prostředí firmy. Autor této diplomové práce pojal konkurenční prostředí z hlediska Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tyto síly tvoří: nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé, substituty a konkurenti v odvětví. Při analýze konkurentů v odvětví byla práce zaměřena na konkurenty vyrábějící odlitky z oceli v rozmezí 1 kg až 12 t.

Na základě získaných informací, nelze jednoznačně posoudit pozici této firmy v daném odvětví, z důvodů: nedostatečných, neúplných informací a úzkého zaměření na analýzu konkurence.

ČKD Kutná Hora, a. s. působí nejen v oblasti slévárenského, ale i strojírenského průmyslu. Nezabývá se pouze odléváním odlitků z oceli, ale také z tvárné litiny. Dále realizuje svoji činnost i v oblastech svařování, obrábění, montáží, výroby přípravků a modelů. Rozsah konkurentů je tak mnohem širší.

Seznam literatury

- Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing, Praha, 1998.
- Schwarz, O.: Jak přežít na trhu. Grada Publishing, Praha, 1994.
- Kotler, P.: Marketing Management. Victoria Publishing, Praha, 1991.
- Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha, 1994.
- Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha, 1993.
- Churchill, G. A., Peter, J. P.: Marketing: Creating Values for Customers. Irwin, 1995.
- Fojtík, V.: Euro. 2004, č. 10, str. 13.
- Horáková, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, Praha, 2001.
- www.pbsvb.cz
- www.focam.cz
- www.volny.cz/hamag
- www.ishas.cz
- www.kdynium.cz
- www.kralovopolska.cz/slevarna
- www.metaz.cz
- www.pspsslevarna.cz
- www.rexsro.cz
- www.roucka-slevarna.cz
- www.volny.cz/ocelarna
- www.strojtex.cz
- www.skoda.cz/steel
- www.smeral.cz
- www.tafonko.cz
- www.slevarny.trz.cz
- www.unex.cz
- www.vitkovice.cz
- www.zdas.cz
- www.zdb.cz
- www.slevarenstvi.cz
- www.prumyslovy-servis.cz

- www.kovotrade.cz
- www.justice.cz
- www.hz.cz
- www.ckdkh.cz
- Materiály firmy ČKD Kutná Hora, a. s.

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Ukázky vyráběné produkce

