

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program : 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor : Podniková ekonomika

Analýza portfolia výrobků ČKD MOTORY, a.s.

Portfolio analysis of ČKD MOTORY, joint stock company

BP – PE – MKG 2002 03

KATEŘINA CHARBUSKÁ

Vedoucí práce: Ing. J. Dědková, katedra marketingu

Konzultant : Ing. O. Hejlek, ČKD MOTORY, a.s.

Počet stran: 45 Počet příloh : 4

Datum odevzdání : 24.5. 2002

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Kateřinu Charbuskou

obor č. 6208 R

Podniková ekonomika

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

Název tématu:

Analýza portfolia výrobků ČKD Motory, a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika podniku
2. Analýza portfolia
3. Výběr trhů
4. Závěr, zhodnocení, návrhy

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing Management. Grada Publishing, Praha 1998
- Horáková, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, Praha 2001
- Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. TUL, 2001
- Toyne, B.; Walters, P. G. P.: Global Marketing Management: a Strategic Perspective, Allyn and Bacon, 1989

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Dědková

Konzultant: Ing. O. Hejlek, marketingové oddělení

Termín zadání bakalářské práce: 31. října 2001

Termín odevzdání bakalářské práce 24. května 2002




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jaroslavě Dědkové, katedra marketingu TU Liberec, za odbornou pomoc, vedení, cenné připomínky a trpělivost, kterou měla při čtení konceptů této bakalářské práce. Také mé poděkování patří odbornému konzultantovi Ing. Otu Hejlkovi ze společnosti ČKD MOTORY, a.s. a prof. Ing. Jaroslavu Exnerovi, CSc., vedoucímu katedry strojírenské technologie na TU Liberec, za jejich odborné rady.

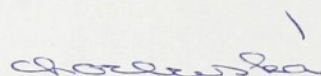
Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní 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 vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licencí k jejímu využití 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 22.5.2002



Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu portfolia výrobků společnosti ČKD MOTORY, a.s.; která je monopolním výrobcem spalovacích motorů v České republice.

Cílem práce bylo vytvoření BCG matice pro produkty, které jsou typické pro strojírenskou a metalurgickou výrobu této společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části – úvod, praktická část a závěr. V úvodu je popsána historie společnosti, organizační struktura a výrobní program s obecným popisem hlavních výrobků. Praktická část je tvořena výsledky výrobní činnosti, SWOT analýzou a vytvořenou BCG maticí. Závěr je tvořen zhodnocením dostupných informací pro vytvoření BCG matice a návrhem dalších možných parametrů, které by mohly přispět k přesnějšímu umístění výrobků.

Annotation

My bachelor thesis is intended as a portfolio analysis of ČKD MOTORY, a joint stock company, which is a monopoly producer of combustion engines in the Czech Republic.

The aim of my thesis was the creation of a BCG matrix of products, which are typical for engineering and metallurgy manufacturing of this company.

My bachelor thesis is divided into three parts – an introduction, a practical part and a conclusion. In the introduction the history of the company is shown, organisational structure and manufacturing program, which is basically a description of the main products. The practical part consists of results of the manufacture business, SWOT analysis and the created BCG matrix. The conclusion consists of an evaluation of available information for the creation of the BCG matrix and of the proposed parameters, which could be important for better accuracy of product location.

Obsah

I. Úvod	11
1. Historie společnosti ČKD MOTORY, a.s.	11
1.1 Profil ČKD MOTORY, a.s.	11
1.1.1 Hlavní předměty činnosti	12
2. Kapitálová struktura	12
2.1 Restrukturalizace	13
3. Organizace a řízení společnosti	14
4. Výrobní program	14
4.1 Prvky výrobního programu	15
4.2 Motory	15
4.3 Zdrojová soustrojí	15
4.3.1 Automatické generátorové soustrojí stacionární	16
4.3.2 Balené centrály	16
4.3.3 Pojízdná soustrojí	17
4.3.4 Plynová elektrická zdrojová soustrojí s možností kogenerace	17
4.4 Metalurgická výroba	17
4.5 Servis	18
II. Praktická část	18
5. Výsledky výrobní činnosti za rok 2000	18
5.1 Výkony a tržby	19
5.2 Export	19
5.3 Nejvýznamnější trhy pro rok 2000	20
5.3.1 Súdánský trh	20
5.3.2 Indický trh	20
5.4 Potencionální teritoria	21
6. SWOT analýza	21
6.1 Teoretické charakteristiky SWOT analýzy	21
6.1.1 Příležitosti	22
6.1.1.1 Matice příležitostí	22
6.1.2 Hrozby	23
6.1.2.1 Matice hrozeb	23

6.1.3 Analýza silných a slabých stránek	24
6.2 Analýza SWOT ČKD MOTORY, a.s.	24
6.2.1 Silné stránky	24
6.2.2 Slabé stránky	25
6.2.3 Příležitosti	26
6.2.4 Hrozby	26
6.3 Rozbor vybraných bodů za SWOT analýzy ČKD MOTORY, a.s.	27
6.3.1 Nefunkční systém jakosti	27
6.3.2 Školství – nezájem o učební obory a školy technického typu	28
6.3.3 Dotace na vývoj	28
6.3.4 Vznik nových firem v okolí – odliv pracovníků	28
6.3.5 Zhoršení konkurenceschopnosti po vstupu do EU	28
7. Strategické plány a cíle	29
7.1 Strategické plány a cíle pro rok 2001	29
7.2 Strategické plány a cíle pro rok 2002	30
8. Porovnání konkurenceschopnosti	30
8.1 Obecná charakteristika průmyslových trhů	30
8.2 Největší konkurenti ČKD MOTORY, a.s.	32
8.2.1 Srovnání vyráběných stacionárních motorů	32
9. Analýza portfolia ČKD MOTORY, a.s.	33
9.1 Teoretická charakteristika BCG matice	33
9.1.1 Otazníky	35
9.1.2 Hvězdy	36
9.1.3 Peněžní krávy	36
9.1.4 Psi	37
9.2 Chyby při aplikaci BCG matice	37
9.3 Kritika BCG matice	38
9.4 Sběr dat pro vytvoření BCG matice	39
9.4.1 Statistické přehledy	39
9.4.2 Data charakteristická pro prvky Bostonské matice	42
9.5 Předpokládaný vývoj průmyslového odvětví	44
10. Vytvoření BCG matice pro ČKD MOTORY, a.s.	45

10.1 Motory	45
10.1.1 Relativní tržní podíl - motory řady C28 a C38	45
10.1.2 Tempo růstu trhu - motory řady C28 a C38	46
10.2 Metalurgická výroba	47
10.2.1 Relativní tržní podíl metalurgie	48
10.2.2 Tempo růstu trhu metalurgie	49
10.3 Ostatní	49
10.3.1 Servisní náhradní díly	49
10.3.1.1 Relativní tržní podíl servisních náhradních dílů	50
10.3.1.2 Tempo růstu trhu servisních náhradních dílů	51
10.3.2 Práce průmyslové povahy	52
10.3.2.1 Relativní tržní podíl- práce průmyslové povahy	52
10.3.2.2 Tempo růstu trhu - práce průmyslové povahy	53
10.4 Vytvořená BCG matice ČKD Motory, a.s.	53
III. Závěr	55
Seznam literatury	
Seznam příloh	

Použité zkratky a symboly

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG (Boston Consulting Group)	Bostonská matice
cca.	přibližně
č.	číslo
ČKD	Českomoravská Kolben-Daněk
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EURAC	britský výrobce brzdových automobilových kotoučů
GE	General Motors
I.Q.	první čtvrtletí roku
ISO	Evropský standard jakosti
kg	kilogram
km/hod	kilometrů za hodinu
ks	kus
kVa	kilovoltampér (jednotka výkonu střídavého proudu)
kW	kilowatt (jednotka výkonu)
kW/cyl	výkon na válec
Mg	metalurgie
mil. Kč	milion korun českých
mm	milimetr
MW	megawatt (jednotka výkonu)
obd.min.r.	období minulého roku
obr.	obrázek
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
ot/min	otáček za minutu
prům. povahy	průmyslové povahy

prům. počet	průměrný počet
RTP	relativní tržní podíl
RTP ₁₉₉₉	relativní tržní podíl pro rok 1999
s.	strana
s.c.	stálá cena
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SBU (Strategic Business Unit)	strategická obchodní jednotka
SND	servisní náhradní díly
spol s r.o.	společnost s ručením omezeným
stř.	střední
t	tuna
tab.	tabulka
tab. č.	tabulka číslo
tis. Kč	tisíc korun českých
tis.fyz.osob	tisíc fyzických osob
TQM (Total Quality Management)	komplexní řízení jakosti
VŠE	Vysoká škola ekonomická
vyd.	vydání
x	není znám údaj z důvodu sledování jiného indexu v předcházejících letech
.	údaj není znám

I. ÚVOD

Téma na zpracování bakalářské práce jsem si vybrala na katedře marketingu Technické univerzity v Liberci. Zaměřila jsem se na analýzu portfolia výrobků společnosti ČKD MOTORY, a.s., která patří mezi tradiční strojírenské výrobce v České republice. Společnost se nachází v Platištích nad Labem v blízkosti Hradce Králové.

Cílem této práce bylo vytvoření Bostonské matice pro tuto společnost s ohledem na její široký a velmi specifický výrobní sortiment. Kritériem výběru prvků do matice byl jejich podíl na tržbách v letech 2000 a 2001.

1. Historie společnosti ČKD MOTORY, a.s.

ČKD MOTORY, a.s. navazuje na tradici výroby spalovacích motorů a elektrických zdrojových soustrojí, která začala na území Čech a Moravy v roce 1907. Od roku 1953 pokračovala výroba známých motorů Škoda a Slavia v novém závodu v Hradci Králové. Značku ČKD nesou motory od roku 1973.

ČKD MOTORY, a.s. je orientována na výrobu, prodej, montáž a vývoz spalovacích motorů, dieselaagregátů, kogeneračních jednotek, lodních motorů a dále využívá vlastních sléváren na výrobu a dodávky odlitků ze šedé, tvárné a legované litiny a z hořčíkových slitin. [12]

1.1 Profil ČKD MOTORY, a.s.

ČKD MOTORY, a.s. byla založena 24.6.1996 a zapsána do obchodního rejstříku 18.7.1996. Jedná se o akciovou společnost, která vznikla v důsledku restrukturalizace původní výrobní základny ČKD, tvořené akciovými společnostmi ČKD Hradec Králové a ČKD Hořovice. ČKD MOTORY, a.s. zahájila svoji výrobní činnost 1.12.1996.

1.1.1 Hlavní předměty činnosti

- Stavba strojů s mechanickým pohonem,
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- Slévárenství,
- Nástrojařství,
- Výroba a opravy modelů pro slévářenskou činnost,
- Kovoobráběčství,
- Inženýrská činnost ve strojírenství,
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

[12]

2. Kapitálová struktura

Majoritním vlastníkem je ČKD PRAHA HOLDING, a.s. s podílem 89,65% základního jmění. Kapitálová struktura společnosti k 31.12.2000 – základní jmění ČKD MOTORY, a.s. je 1 753 400 tis. Kč a je vydáno 1 753 400 ks kmenových akcií v listinné podobě znějící na majitele po 1000,-Kč jmenovité hodnoty, nikoliv veřejně obchodovatelných, bez omezení a zvláštních práv. [12]

Tab. č. 1 Struktura akcionářů [12]

	Počet akcií v nominální hodnotě 1000,-Kč		% podíl základního jmění	
	2000	2001	2000	2001
ČKD PRAHA HOLDING,a.s.	1 575 000	1 574 999	89,82	89,6499
Ostatní	178 400	181 401	10,17	10,3501
Celkem	1 753 400	1 753 400	100,00	100,00

2.1 Restrukturalizace

Restrukturalizací stávající výrobní základny byl vytvořen tržně orientovaný podnik, disponující výrobně-technickou základnou, vhodnou pro podnikání v současných podmínkách. V letech 1997 – 2000 bylo pokračováno v restrukturalizaci především v oblasti zásob, drobného hmotného majetku v oblasti finanční, technické a zaměstnanosti. Byla vytvořena nová organizační struktura směřující ke snížení finančních nákladů v personální oblasti. [12]

V průběhu roku 2001 došlo, na základě zpracovaných a vyhodnocených studií firmou Revit cz, s.r.o. ke změnám v organizačním uspořádání akciové společnosti (přechod z divizního uspořádání na úsekové) směřující k zprůhlednění celkového hospodaření, především pak nákladové oblasti s cílem postupného snižování nákladů.

Tab.č. 2 Průměrný počet zaměstnanců společnosti a souvisejících osobních nákladů činil v letech 1998, 1999 a 2000 :

Údaje jsou v tis. Kč [12]

	1998		1999		2000	
	Celkový počet zaměstnanců	Ředitelé, Náměstci, vedoucí	Celkový počet zaměstnanců	Ředitelé, náměstci, vedoucí	Celkový počet zaměstnanců	Ředitelé, Náměstci, Vedoucí
Průměrný počet zaměstnanců	1 316	9	1 125	8	902	7
Mzdy	183 122	4 587	171 033	4 047	156 023	4 274
Sociální zabezpečení	62 604	1 605	58358	1 417	53 341	1 496
Sociální náklady	3 861		3 337		6 030	
Celkové osobní náklady	249 587	6 192	232 728	5 464	215 394	5 770

V roce 2001 měla ČKD MOTORY, a.s. 595 zaměstnanců z nichž bylo 7 vedoucích pracovníků. Osobní náklady činily celkem 149 359 tis. Kč.

3. Organizace a řízení společnosti

Akciová společnost ČKD MOTORY, a.s. byla od svého založení koncipována, zejména s ohledem na charakter výroby, ale i na svoje umístění ve dvou lokalitách, jako jeden právní subjekt, vnitřně členěný na tři relativně samostatné provozní jednotky:

1) DIESELMOTORY Hradec Králové

- Výrobce a dodavatel středních a velkých spalovacích motorů,
- Výrobce a dodavatel elektrických zdrojových soustrojí a kogeneračních jednotek včetně montáže, servisu a náhradních dílů.

2) METALURGIE Hradec Králové

- Výrobce středních a velkých odlitků ze šedé, tvárné a vermikulární litiny,
- Výrobce odlitků z hořčíkových slitin.

3) SLÉVÁRNA, STROJÍRNA A MONTÁŽE Hořovice

- Komerční výrobce hmotnostně malých odlitků, včetně finálního obrábění,
- Dodavatel kompletovaných spalovacích motorů a elektrických zdrojových agregátů malých výkonů,
- Dodavatelské montážně servisní středisko.

4. Výrobní program

Nosným výrobním programem společnosti ČKD MOTORY, a.s. je vývoj a výroba spalovacích motorů, elektrických a zdrojových soustrojí středních a velkých výkonů, včetně dodávek dílů k těmto soustrojím. Další činností je metalurgická výroba. [5]

Ve výrobě spalovacích motorů, středně rychloběžných a pomaloběžných motorů a elektrických zdrojových soustrojí s výkonem nad 1300 kW je společnost ČKD MOTORY, a.s. monopolním výrobcem v České republice.

4.1 Prvky výrobního programu

- Spalovací motory výkonové oblasti 22 až 3 488 kW,
- Lodní a drážní motory,
- Elektrická zdrojová soustrojí od 36 do 4 360 kVa,
- Výroba a montáž plynových energetických bloků od 50 do 2 500 kVa vhodných i pro kogenerační provoz,
- Metalurgická výroba.

4.2 Motory

Provedení:

- Spalovací motory stacionární,
- Lodní motory s vratnou redukční skříní,
- Plynové motory,
- Lokomotivní motory.

Charakteristika:

- 4-taktní, vodou chlazené, řadové nebo vidlicové,
- od všech motorových řad jsou odvozena plynová provedení palivo – bioplyn, zemní plyn, propan. [5]

4.3 Zdrojová soustrojí

Provedení:

1. Generátorová soustrojí stacionární,
2. Automatická generátorová soustrojí stacionární,
3. Balené centrály,
4. Pojízdná soustrojí – jednonápravový nebo dvojnápravový podvozek,
5. Plynová elektrická zdrojová soustrojí.

Charakteristika:

- Slouží jako náhradní zdroje elektrické energie.
- Slouží pro výrobu elektrické energie a tepla v kogeneračních zdrojích.
- Slouží jako záložní zdroje elektrické energie. [6]

4.3.1 Automatické generátorové soustrojí stacionární

Plně automatická zdrojová soustrojí typu AS a DAT zajišťují dodávku elektrického proudu během několikavteřinového výpadku či poklesu napětí ve veřejné síti. Po ukončení výpadku se zařízení automaticky vypnou a jsou připravena na další aplikaci.

Zdrojová soustrojí řady DAT jsou vhodná zejména tam, kde je nutné zajistit kontinuální dodávku elektrické energie. Vysoká spolehlivost při minimálním nároku na obsluhu, údržbu a náhradní díly.

Zdrojové soustrojí EZS 340 je vhodné pro výrobu proudu jak pro osvětlení, tak pro pohon různých strojů a zařízení. Zařízení může být použito jako stálý či náhradní zdroj elektrické energie.

4.3.2 Balené centrály

Balené centrály řady BC jsou vhodné jak pro kontinuální, dlouhodobou výrobu elektrické energie v běžných i náročných podmínkách, tak mohou sloužit jako náhradní zdroj energie. Používají se v průmyslu, zemědělství, ve stavebnictví a v dalších hospodářských odvětvích.

4.3.3 Pojízdna soustrojí

Pojízdna soustrojí řady AM (36, 48, 78 kVa) jsou vhodná pro dlouhodobý provoz v běžných či náročných klimatických podmínkách. Používají se však i jako náhradní zdroj při výpadcích elektrického proudu v průmyslu, zemědělství, stavebnictví a dalších oborech. Jsou charakteristické svojí vysokou provozní spolehlivostí a minimálními požadavky na údržbu, dozor a potřebu náhradních dílů.

Pojízdna soustrojí řady PDCT (140, 200 a 340 kVa) jsou vhodná pro dlouhodobý provoz v obtížných klimatických podmínkách například v tropech. Mohou rovněž sloužit jako náhradní zdroj elektrické energie. Povolena maximální rychlost tohoto ústrojí je 80 km/hod, jsou chlazena vodním autochladičem.

4.3.4 Plynová elektrická zdrojová soustrojí s možností kogenerace

Plynové energetické bloky řady GEB jsou určeny pro výrobu elektrické a tepelné energie, k vytápění a dodávce elektrické energie do veřejné sítě nebo ve výrobních a provozních podnicích, k vytápění a zajištění elektrické energie v různých technologických zařízeních (čistírka odpadních vod, provozny na zpracování kejdy a hnoje). Výhodné je využití pro zušlechťování bioplynu, kalového nebo skladkového plynu. [5]

4.4 Metalurgická výroba

- Produkce výrobků ze šedé litiny jakosti ČSN 422420, 25 a 30,
- Produkce tvárné a legované litiny,
- Produkce odlitků z hořčíkových slitin,
- Produkce modelů,
- Laboratorní zkoušení materiálů.

Charakteristika:

- Strojně formované do 60 kg,
- Ručně formované do furanových a bentonitových směsí do hmotnosti 10 t kus,
- Výrobní kapacita 27 000 t za rok

4.5 Servis

- Montáž,
- Repase,
- Opravy,
- Dodávání náhradních dílů,
- Zaškolení obsluhy,
- Technicko-poradenské služby.

II. Praktická část

5. Výsledky výrobní činnosti za rok 2000

V roce 2000 musela společnost zrušit kontrakty se svými kooperačními partnery MaK a Rolls Royce, z důvodu neschopnosti plnit požadované objemy a přesnost dodávek v důsledku narůstajícího vytížení vlastních slévárenských kapacit.

Slévárenská výroba dosáhla rozvoje v oblasti nových odlitků z litiny a hořčíkových slitin. Pozornost byla věnována technologickému i ekologickému vývoji, zejména ve slévárně litin.

V oblasti technického rozvoje byl úspěšně dokončen úkol „Kogenerační jednotka s plynovým motorem o výkonu větším než 3MW.“ V průběhu řešení tohoto úkolu technického rozvoje byl ukončen vývoj dvanáctiválcového naftového motoru 12C28GSD

a následovně vývoj motoru na těžká paliva 12C28GSH. Výsledným řešením celého úkolu je dvanáctiválcový plynový motor 12C28GSG, včetně kogenerační jednotky. Celkové náklady vynaložené na technický rozvoj v roce 2000 činily 23,3 mil. Kč, včetně dotace Ministerstva průmyslu a obchodu ve výši 9,5 mil.Kč. [12]

5.1 Výkony a tržby

V roce 2000 dosáhla společnost 592 265 tis. Kč výkonů. Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a prodej zboží činily 639 670 tis. Kč.

Na tržbách se v letech 2000 a 2001 nejvíce podílely především dodávky:

- Elektrických zdrojových soustrojí v rozsahu výkonu od 33 do 2300 kVa,
- Odlitků a modelů ze šedé a tvárné litiny a hořčíkových slitin,
- Náhradních dílů k dieselmotorům a dieselagregátům,
- Servisní činnost,
- Práce průmyslové povahy (obrábění, tepelné zpracování apod.). [12]

Procentuální vyjádření podílů na tržbách tvoří tab. č. 10.

5.2 Export

V současné době tvoří export motorů a agregátů téměř 100% jejich prodeje. U náhradních dílů je podíl exportu cca. 75%. Hlavními odběratelskými teritorii jsou Indie, Súdán, Vietnam, Peru, Chile, Itálie, Řecko, Slovensko a řada dalších zemí. Export tvoří 40% podíl i v prodeji odlitků. Hlavní odběratelé jsou z Německa, Holandska, Slovenska a Rakouska. Z této struktury je zřejmé, že ČKD MOTORY, a.s. je výrazně exportně orientovaná společnost. [12]

Tab.č. 3 Rozložení dodávek v letech 2000, 2001 podle zeměpisného složení

Údaje jsou v tis.Kč. [12,13]

	2000	2001 ¹⁾
Střední a Jižní Ameriky	4 147	
Afriky	166 231	142 312
Asie	23 507	5 524
Střední a Východní Evropy	35 156	47 790
Západní Evropy	150 705	57 528
Ostatní		111 380

¹⁾ Použitá literatura je pro údaje za rok 2001 [13]

5.3 Nejvýznamnější trhy pro rok 2000

5.3.1 Súdánský trh

V dosud nosném teritoriu Súdán probíhalo v roce 2000 komplikované řešení dopadů změn technického zadání u původně 15 plovoucích čerpacích stanic osazených motory 6-27,5AOS na nyní 10 ks stanic stacionárních. Také výroba pěti kusů modifikovaných čerpadel a dalších pět je připraveno pro expedici v roce 2001. Jedná se o projekt Korba, který se rozšířil i na velké závlahové projekty.

5.3.2 Indický trh

V roce 2000 prakticky stagnoval. Kontrakt na čtyři 12C28GSH přestal počátkem roku 2000 definitivně vykazovat prvky naděje na alespoň částečnou realizaci. Kromě nevelkých objemů náhradních dílů se zde realizují pouze dva projekty přestaveb starších motorů 2 270 kVa na těžké palivo.

5.4 Potencionální teritoria

Dalším teritoriálním cílem je Brazílie se svým současným značným potenciálem obchodních příležitostí v oblasti energetiky.

Jako potencionální teritoria se jeví Vietnam, Čína a v některých případech i Rusko a Ukrajina. [12]

6. SWOT analýza

6.1 Teoretická charakteristika SWOT analýzy

Proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá analýza SWOT. Na jejím základě může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období.

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí – demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní – které ovlivňují její podnikání.

Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí – zákazníky, konkurenty, distributory a dodavatele – kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.¹

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku.

¹ Kotler, P. : Marketing Mamagement, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 84

Tab.č. 4 Rozdělení vlivů vnitřních a vnějších ²

Rozdělení vlivů			
 Ovlivnitelné Málo Ovlivnitelné 	Vlivy vnitřní	Vlivy vnější	
	Organizace a řízení	Mikroprostředí	Makroprostředí
	Vybavenost	Partneři	Ekonomické
	Finanční situace	Zákazníci	Demografické
	Vnitřní konkurence	Konkurence	Přírodní
	Technický rozvoj	Veřejnost	Technologické
	Lidské zdroje		Politické
	Umístění podniku		Kulturní
	Image firmy		

6.1.1. Příležitosti

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové marketingové příležitosti. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti by měly být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejenom na tom, zda její konkurenční síla bude odpovídat klíčovým požadavkům na úspěch, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejich konkurentů.

6.1.1.1 Matice příležitostí

Z matice příležitostí je patrné, že nejlepší příležitosti, jsou ty, které se vyskytují v levém horním rohu (č.1). Manažeři by se těmito příležitostmi měli zabývat přednostně. naopak, příležitosti v pravém dolním rohu matice (č.4) jsou příliš nevýznamné proto, aby je firma systematicky sledovala.

² Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994, s. 21

Obr.č. 1 Schéma matice příležitostí

		Přitažlivost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitosti	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

6.1.2 Hrozby

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení podnikatelských aktivit. Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měli být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

6.1.2.1 Matice hrozeb

Hrozby umístěné v levém horním poli představují nejvážnější ohrožení, neboť mohou firmu vážně zranit, a navíc mají vysokou pravděpodobnost výskytu. Proto je třeba, aby firma zpracovala plán marketingových aktivit, které by realizovala v případě, že ohrožení skutečně nastane. Hrozby, umístěné v pravém dolním poli, lze naopak ignorovat vzhledem k jejich malé závažnosti, a navíc malé pravděpodobnosti výskytu.

Obr.č. 2 Schéma matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

6.1.3 Analýza silných a slabých stránek

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnosti tyto příležitosti využít. Pro to je třeba pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky.³

6.2 Analýza SWOT ČKD MOTORY, a.s.

6.2.1 Silné stránky

- Komplexnost výroby (procesů),
- Výroba a prodej SND,
- Monopol na metalurgii v České republice a střední Evropě,
- Strategická poloha firmy,
- Výroba odlitků na spalitelný model,
- Výroba odlitků z vermikulární a tvárné litiny,
- Dostatečné výrobní plochy,
- Monopol na střední a velké motory v České republice,

³ Kotler, P. : Marketing Mamagement, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 84

- Odborné zkušenosti stávajících pracovníků,
- Dobré vztahy s odbory,
- Spolehlivost a jednoduchost dieselmotorů typu 350 řady III,
- Tradice výroby,
- Množství úspěšně provozovaných motorů,
- Unifikace motorů různých druhů,
- Vlastní zkušebna ve firmě,
- Vlastní vývoj,
- Schopnost přežít.

6.2.2 Slabé stránky

- Zastaralý strojní park a technologie,
- Nedostatečná údržba – spojená s nedostatkem finančních prostředků,
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- Jazyková nevybavenost – firma poskytuje možnost návštěvy jazykových kurzů po pracovní době,
- Neudržování a nerozvíjení kvalifikace,
- Vysoký průměrný věk zaměstnanců,
- Absence výroby malých odlitků,
- Nefunkční systém jakosti ,
- Malá kapacita vývoje a konstrukce,
- Zadluženost firmy,
- Nedostatek finančních prostředků,
- Ztráta „image“ – spojená s používáním zkratky ČKD v názvu firmy,
- Produktivita práce,
- Závislost na produkci dieselmotorů,
- Časté změny managementu,
- Ekologie,
- Úniky informací a know-how

- Neevidence provozovaných zařízení,
- Úroveň servisu ,
- Mzdová úroveň, která způsobuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- Vysoké výrobní náklady,
- Nevyužívání možnosti implementace informačních systémů,
- Neprůhledné výsledné kalkulace,
- Nedostatek finančních prostředků na vývoj,
- Absence investic,
- Malá informovanost zaměstnanců,
- Neexistence motivačního systému – pouze peněžní motivace.

6.2.3 Příležitosti

- Nové (obnovené) trhy – Jižní Amerika, Asie, Rusko, Ukrajina,
- Končící životnost provozovaných dieselmotorů,
- Vstup strategického partnera,
- Levná pracovní síla z Východní Evropy,
- Kursové rozdíly,
- Řada motorů C28,
- Technologie tlakového lití,
- Kooperace – například EURAC,
- Společný nákup surovin,
- Rozšíření výrobního programu,
- Dotace na vývoj.

6.2.4 Hrozby

- Přímé ohrožení konkurzem,
- Konkurence z řad bývalých zaměstnanců,

- Vznik nových firem v okolí – odliv pracovníků,
- Zhoršení konkurenceschopnosti po vstupu do Evropské unie,
- Krachy subdodavatelů,
- Druhotná platební neschopnost,
- Kursové rozdíly,
- Úrokové sazby,
- Nestabilita hlavního akcionáře,
- Školství – nezájem o učební obory a školy technického typu,
- Platební morálka odběratelů,
- Legislativní změny,
- Sídlo společnosti v Praze,
- Nový název firmy.

6.3 Rozbor vybraných bodů ze SWOT analýzy ČKD MOTORY, a.s.

6.3.1 Nefunkční systém jakosti

Péče o jakost:

- K zajištění a průběžnému zlepšování kvality výrobků a služeb aplikují společnosti holdingu ČKD systém jakosti, který vychází z požadavků zákazníků, norem řady ISO 9000. Kvalita výrobků je srovnatelná se špičkovými konkurenčními výrobky. Systém jakosti a kvalita výrobků jsou pravidelně prověřovány nezávislými holdingovými auditory.
- Systém jakosti je dále rozvíjen a zdokonalován na principu TQM.

6.3.2 Školství – nezájem o učební obory a školy technického typu

Tabulky zachycující zájem studentů o učební obory a školy technického typu jsou přiloženy v příloze č. 1.

6.3.3 Dotace na vývoj

V roce 2000 byla společnosti poskytnuta dotace od Ministerstva průmyslu a obchodu na vývoj kogenerační jednotky ve výši 9 500 tis.Kč.

V roce 2001 byla přijata dotace na podporu výzkumu a vývoje ze státního rozpočtu ve výši 3 000 tis. Kč.

6.3.4 Vznik nových firem v okolí – odliv pracovníků

Vznik nových firem v okolí znamená pro ČKD Motory, a.s. odliv pracovníků, hlavním důvodem mohou být lepší platové podmínky a lepší možnost zvyšování kvalifikace a pracovního růstu.

6.3.5 Zhoršení konkurenceschopnosti po vstupu do EU

Dne 1. července 2001 vstoupil v platnost Protokol k Evropské dohodě zakládající přidružení mezi Českou republikou na jedné straně a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé o posuzování shody a akceptaci průmyslových výrobků (PECA).

Protokol PECA, tvoří nedílnou součást Evropské dohody, je důležitým nástrojem k dosažení plné harmonizace technických předpisů ČR s právem Evropských společenství a vede k výraznému usnadnění obchodní výměny prováděné hospodářskými subjekty smluvních stran.

Tento protokol upravuje:

- Vzájemnou akceptaci průmyslových výrobků, které splňují požadavky pro to, aby byly v souladu s právními předpisy uvedeny na trh jedné ze Stran.
- Vzájemné uznávání výsledků shody u průmyslových výrobků. [17]

7. Strategické plány a cíle

7.1 Strategické plány a cíle pro rok 2001

V oblasti výroby dieselmotorů zůstává soustředění zájmu na výkonová pole 1,3 MW a výše.

Cílem ve slévárně hořčíku je perspektivně zvýšit chybějící technologickou vybavenost a tlakové lití a komerční činností zvýšit rentabilitu. Tato výrobní činnost nebude orientována na sortiment související a dieselmotory.

Metalurgie šedé, tvárné a vermikulární litiny si nadále ponechá svůj servisní charakter v rámci výroby dieselmotorů. Bude nutno systematicky zvyšovat rentabilitu tak i výkonnost v tomto sortimentu.

Součástí obchodní strategie zůstávají menší i větší tradingové projekty a cílem posílení jak obchodně politických pozic, tak i tvorby zisku společnosti.

Výrobní strategie ČKD MOTORY, a.s. vychází z reálných obchodních příležitostí, s cílem uplatnit nové typy motorů řady C28. Základním cílem je zvyšování podílu prodeje dieselagregátů a náhradních dílů až do výše 70 -80% celkových prodejů. Důraz je kladen na rozšíření sortimentu motorů, jejichž technické a kvalitativní parametry je možno plně srovnávat s konkurencí. Platí také vytyčený záměr modernizace a ekologizace výroby, za současného snižování výrobních nákladů, aby bylo dosaženo vyšší produktivity práce. [12]

7.2 Strategické plány a cíle pro rok 2002

Důležitými kroky k realizaci strategického cíle jsou:

- Uvedení do provoz motorů dodaných peruánskému zákazníkovi a tím vytvoření referenční základny pro uzavření dalších kontraktů,
- Uvedení do provozu stanice Dongula a případně Aldabba pro súdánského zákazníka a zajištění financování na další připravované dodávky do tohoto teritoria,
- Podpis a realizace kontraktu na dodávku minimálně čtyř kusů 6C38 na teritorium Ruska,
- Pokračovat v jednáních a maximálně urychlit vstup na brazilský trh,
- V případě zajištěnosti využití výrobních kapacit společnosti pokračovat intenzivně na realizaci tradingových projektů,
- Dokončit vývoj a uvést na trh nový motor řady 6C28,
- Udržet objem výroby odlitků z litiny a hořčíku jako významného zdroje cash flow.

[13]

8. Porovnání konkurenceschopnosti

8.1 Obecná charakteristika průmyslových trhů

Na rozdíl od spotřebního zboží kupovaného jednotlivcem pro osobní spotřebu jsou odběrateli průmyslových výrobků podniky, které kupují výrobní zařízení, stroje a jiné výrobky k dalšímu zpracování a opětovnému prodeji. Struktura trhů je značně odlišná.

• Hlavní roli hraje technologie

Výrobky jsou velmi často definovány pomocí norem a jsou zhotoveny na základě velmi přesných požadavků (na bezpečnost, hmotnost, rozměry, odolnost proti opotřebení atd.). Prvním důsledkem je objektivita při stanovení charakteristických znaků, kvalit a

závad výrobku. Dalším pro výrobce důležitým důsledkem je nutnost spočítat předpokládanou životnost daného prostředku vzhledem k technologickému opotřebení.

- **Prodej výrobku musí být svěřen pracovníkům, kteří jsou jak techniky, tak obchodníky**

Tito lidé musí být schopni vést jednání a uzavřít smlouvu, ale musí se zároveň vyznat v technických otázkách, aby byly schopni jednat a odpovídat na námitky jiných techniků.

- **Poptávka je indukovaná nebo odvozená**

Podniky kupují v závislosti na finálním spotřebním trhu, protože nákupy zpracovávají před uvedením na trh. Výrobce průmyslového zboží musí tedy sledovat trh postupně až ke konečnému uživateli.

- **Poptávka většinou nereaguje pružně na ceny**

Podniky kupují tehdy, mají-li potřebu určitého výrobku nebo vybavení. Koupě je buď podmínkou jejich další činnosti, nebo způsobem, jak zvýšit cenu vlastního výrobku. Tato nepružnost má své hranice. Pokud přesáhne cenová hladina dotyčného zboží určitý práh, hrozí, že finální výrobek bude obtížně prodejný.

- **Poptávka je různorodá**

Kupující jsou velmi rozdílní (velké podniky, malí řemeslníci) a jejich počet je někdy velmi omezený. V průmyslu můžeme zaznamenat přímý vztah mezi koncentrací výrobců a uživatelů. Jedním z důsledků této koncentrace je značná konkurence mezi výrobci, jejichž hlavní snahou je znát přímo co největší počet potenciálních odběratelů. Jejich úsilí usnadňuje omezený počet kupujících.

- **Míra nezávislosti zákazníků je velmi proměnlivá**

Průmyslové obchody jsou často velmi složité a obchodování zkresluje některé prvky.

- **Výrobní lhůty**

Výrobní lhůty některých výrobků bývají často velmi dlouhé. Podmínky na trhu se mezitím mohou změnit (konkurence, ekonomická situace, atd.), a proto musí průmyslové podniky důkladně předvídat nejen technologický, ale i ekonomický vývoj.

- **Životnost**

Životnost některých statků může být velmi dlouhá – u strojního zařízení 10, 15, 20 i více let, v jiných případech ale může technologická stránka velmi rychle nebo nečekaně zastarat, a pak se musí závod buď přebudovat, nebo zanikne.⁴

8.2 Největší konkurenti ČKD MOTORY, a.s.

V České republice nemá ČKD MOTORY, a.s. žádného vážného konkurenta, který by mohl ohrozit jejich pozici na trhu ve výrobě motorů.

Mezi největší konkurenty v Evropě ve výrobě motorů patří společnosti Deutz, Man, Sulzer, Wärtsilä, Pielstick, M.A.K, Waukesha Engine Division.

8.2.1 Srovnání vyráběných stacionárních motorů

Srovnání vyráběných stacionárních motorů největších světových konkurentů je přiloženo v příloze č. 2.

⁴ Dayan, A. : Marketing v průmyslu, Edition Q, Nakladatelství HZ Praha, spol. s r.o.; 1997, s. 11- 15

9. Analýza portfolia ČKD MOTORY, a.s.

Firemní portfolio je sbírkou obchodních činností a produktů, které tvoří firmu. Nejlepší obchodní portfolio je takové, které nejlépe odpovídá firemním silným a slabým příležitostem v prostředí. Firma musí analyzovat její současné obchodní portfolio a rozhodnout, do kterých obchodních činností bude více či méně investovat.

Hlavním nástrojem strategického plánování je analýza obchodního portfolia, kde management hodnotí obchodní činnosti tvořící společnost. Společnost bude chtít vložit silné zdroje do více ziskových činností a upustit od slabších činností. Měl by udržovat jejich portfolio aktuální v závislosti na ochabujících činnostech a podpořit nebo přidat rostoucí obchodní činnosti.⁵

Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti podniku by se nemělo uskutečňovat na základě intuice či odhadu. Vytváří se na základě analytických metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy. V nedávné minulosti byly vyvinuty a jsou používány některé analytické metody. Jsou zaměřeny především na zjištění optimální struktury výroby a prodeje. Mezi nejznámější patří analýza BCG (Boston Consulting Group).

9.1 Teoretická charakteristika BCG matice

Jedna z přesnějších metod ocenění portfolia byla vyvinuta tzv. „ Boston Consulting Group“, po které byla pojmenována. Portfolio firmy můžeme znázornit v matici, ve které můžeme předmět podnikání rozdělit do čtyř skupin. Matice je konstruována ve dvou dimenzích, v horizontální poloze je vyjádřen relativní podíl na trhu, ve vertikální tempo růstu.⁶

⁵ Kotler,P.; Amstrong,G. : Marketing An Introduction, 2.vyd., Prentice-Hall, Inc.; 1990, s. 30

^{6,7} Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994, s. 226, 227

Obr.č. 3 Schéma BCG matice⁷

Hvězdy (Stars)	Otazníky (Question marks)	Vysoké	Tempo růstu v %
Peněžní krávy (Cash cows)	Psi (Dogs)	Nízké	
Vysoký Nízký			
Relativní podíl na trhu v %			

Tempo růstu trhu na vertikální ose představuje roční tempo růstu trhu, na kterém jsou obchody realizovány. Tempo růstu nabývá hodnot od 0% do 22%, ale mohlo by mít i větší rozsah. Tempo růstu trhu větší než 10% je považováno za vysoké.

Horizontální osa představuje relativní tržní podíl SBU vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl slouží jako měřítko síly firmy na příslušném trhu. Relativní tržní podíl 0,1 znamená, že objem prodeje SBU firmy představuje pouze 10% objemu prodeje největšího konkurenta. Relativní tržní podíl 10 znamená, že objem prodeje SBU firmy je desetkrát větší než objem prodeje největšího konkurenta. Relativní tržní podíl je rozdělen na vysoký a nízký, přičemž dělicí čára je dána velikostí relativního tržního podílu 1,0.⁸

SBU (strategic business unit) je jednotka společnosti, která má oddělené poslání a cíl a může být plánována nezávisle na jiných firemních obchodních činnostech. SBU může

⁸ Kotler,P. : Marketing Management – analýza, plánování, realizace a kontrola, 3.vyd., Victoria Publishing a.s., 1997, s. 42

být jak firemní divize, produktová řada uvnitř divize nebo někdy jako samostatný produkt nebo značka.⁹

Během času mění SBU své postavení v matici. Úspěšné SBU prodělávají svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom peněžními krávami a na závěr svého životního cyklu se mění ve psy. Z tohoto důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých SBU v matici, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každá SBU by měla být posuzována s ohledem na to, kde se nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích.

9.1.1 Otazníky

Jsou to takové podnikatelské aktivity firmy (SBU), které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu. Avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována jako otazníky proto, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, ale avšak na něm už operuje vedoucí firma. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit. Aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu.¹⁰

Může jít o nejistou a nákladnou investici. Rychlý růst vábí k investování, ale její nízký podíl na trhu může přinést ještě nižší výsledek nebo dokonce ztrátu zisku a schopnost hotově platit.¹¹

⁹ Kotler, P.; Armstrong, G. : Marketing An Introduction, 2.vyd., Prentice-Hall, Inc.; 1990, s. 31

¹⁰ Kotler, P. : Marketing Management, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 76

¹¹ Pražská, L. a kol. : Řízení obchodních firem, Fakulta mezinárodních vztahů, VŠE Praha, 1995, s. 23

9.1.2 Hvězdy

Hvězdy jsou našimi silnými kartami pro budoucnost. Můžeme očekávat, že v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku.

Je-li SBU úspěšná, pak se stává hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězda produkuje kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů.

9.1.3 Peněžní krávy

Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 %, stává se hvězda za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu peněžní krávou. Peněžní kráva produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost. Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních krav k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psy.¹²

Výroba a prodej této skupiny výrobků je sice vysoce rentabilní, ale výrobky se zřejmě nacházejí ve fázi zralosti, nebo jsou prodávány na zralém trhu. Odpovídající strategií pro tuto skupinu výrobků je udržet postavení na trhu, jehož bylo dosaženo.¹³

¹² Kotler, P. : Marketing Management, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 76

¹³ Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994, s. 228

9.1.4 Psi

Psi představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkují nízké zisky, nebo dokonce ztráty, ačkoliv i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost.¹⁴

Výrobu a prodej výrobků z poslední skupiny, je dobré utlumit či zastavit (pokud nejsou jiné, rozumné důvody pro opačné rozhodnutí), protože jsou neefektivní a neperspektivní. Charakteristika pro skupinu psů je skutečnost, že jejich výroba se uskutečňuje většinou na zastaralém, méně výkonném zařízení a firma investuje minimum prostředků do průzkumu trhu, výzkumu a vývoje.¹⁵

9.2 Chyby při aplikaci BCG matice

Nejhorší, co by mohla firma udělat, je požadovat, aby se všechny SBU vyznačovaly stejným tempem růstu prodeje a stejnou rentabilitou. Důležitým znakem portfoliové analýzy je, že každá SBU má jiný potenciál a vyžaduje odlišné cíle a strategie.

Často se vyskytují i tyto chyby :

- Ponechání peněžní krávy bez dostatečných peněžních fondů, které nezabezpečují její růst, nebo naopak ponechání nadměrných peněžních fondů u peněžní krávy, které pak chybí jinde pro investování SBU s vysokým růstovým potenciálem.
- Nadměrné investování do psích obchodů v bláhové naději, že se opět vrátí na ekonomické výsluní.

¹⁴ Kotler, P. : Marketing Management, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 77

¹⁵ Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994, s. 228

- Nedostatečné investování do příliš velkého množství otázníků. Otazníky je třeba se pomocí velkých investic přemístit do dominantního segmentu nebo se jich zbavit.¹⁶

9.3 Kritika BCG matice

V posledním období je tato metoda však kritizována ze dvou hledisek:

- Ne vždy je podnikatelská jednotka správně zařazena do příslušné kategorie BCG matice.
- Přecherpání investic – kategorie zařazení SBU do peněžních krav, protože umožňuje, aby tyto jednotky byly zdrojem peněz pro ostatní a přitom by mohly hodně investovat sami.¹⁷

Portfoliová analýza BCG má řadu nevýhod. Mezi nejvýznamnější patří, že neposkytuje informace o nákladech a zisku předmětu podnikání SBU (strategických podnikatelských jednotek). Její pohled je jednostranný - chybí mu dynamika – nepodchycuje časové hledisko. Nedává žádné informace o úrovni a kvalitě managementu, konkurenci, marketingovém mixu atd.¹⁸

BCG matice a další formální metody vyvinuté v 70-átých letech byly revoluční pro strategické plánování. Ale i tyto přístupy mají své limity. Můžou být těžké, časově náročné a nákladné na implementaci. Pro management může být těžké definovat SBU a změřit tržní podíl a růst.¹⁹

Jedním z nejzávažnějších problémů je z mého pohledu nedostatek informací potřebných k sestavení matice. Jedná se především o tempo růstu trhu, které je těžko

¹⁶ Kotler, P. : Marketing Management, 9.vyd., Grada Publishing, 1998, s. 77

¹⁷ Pražská, L. a kol. : Řízení obchodních firem, Fakulta mezinárodních vztahů, VŠE Praha, 1995, s. 23

¹⁸ Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994, s. 231

¹⁹ Kotler, P.; Amstrong, G. : Marketing An Introduction, 2.vyd., Prentice-Hall, Inc.; 1990, s. 32

odhadnutelné a postavení SBU v rámci konkurenční pozice, protože mnoho firem není ochotno sdělovat své interní informace.

9.4 Sběr dat pro vytvoření BCG matice

9.4.1 Statistické přehledy

Statistické přehledy mají umožnit vytvoření předpokládaného vývoje tempa růstu trhu s vybranými prvky BCG matice. Nedostatkem statistických ročenek je jejich nepodrobnost. Z sledovaných kategorií průmyslu bych zařadila motory do podkategorie výroba strojů a zařízení pro další výrobu. Metalurgická výroba spadá podle mého názoru do kategorie výroby kovů a kovodělných výrobků.

Průmyslovým odvětvím se rozumí soubor podnikatelských subjektů, které vyrábějí průmyslové výrobky s obdobným ekonomickým určením, při jejichž výrobě byly použity stejné nebo obdobné druhy surovin a materiálů nebo stejné technické a technologické postupy.

Tab.č. 5 Indexy cen výrobců a indexy spotřebitelských cen (roční průměry)

Ukazatel	1.1.1989 = 100		průměr roku 1994 = 100				
	1990	1994	1995	1997 ¹	1998	1999	2000
Ceny průmyslových výrobců celkem	102,5	221,0	107,6	118,2	124,0	125,2	131,4
Z toho výrobci:							
Kovů a kovodělných výrobků	100,6	218,7	109,8	117,1	127,1	132,2	125,9
Strojů a zařízení pro další výrobu	100,6	248,3	106,2	120,2	125,9	128,5	130,5

¹ Použitá literatura [9], s. 241

Index cen průmyslových výrobců je počítán měsíčně od roku 1991. Ceny jsou vykazovány ve státním statistickém výkaze. Od roku 1995 jsou ceny zjišťovány ve 1290 vybraných zpravodajských jednotkách za 5700 reprezentantů. Vykazovaná cena je prostým aritmetickým průměrem z cen dohodnutých mezi odběratelem a dodavatelem. Cena je sledována bez daně z přidané hodnoty a bez spotřební daně u výrobků, které jsou touto daní zatíženy. [10]

Tab.č. 6 Základní ukazatelé průmyslu v podnikatelských subjektech s 20 a více zaměstnanci [10]

	Měřicí jednotka	Ukazatelé průmyslu v podnikatelských subjektech s 20 a více zaměstnanci			
		1998	1999	2000	2001
Prům. počet podnikatelských subjektů	počet	7 088	8 847	9 008	8 034
Index průmyslové produkce		·	·	96,9	105,4
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	1 544 040	1 669 225	1 684 432	1 905 580
Tržby za prodej zboží	mil. Kč	132 686	144 055	145 144	186 155
Výkony	mil. Kč	1 617 410	1 744 975	1 734 443	197 715
Výkonová spotřeba	mil. Kč	1 166 720	1 257 533	1 239 089	1 426 250

Tab.č. 7 Index průmyslové produkce meziroční [10]

Odvětví	Váhy	1996/1995	1997/1996	1998/1997	1999/1998	2000/1999
Ceny průmyslových výrobců celkem	100	102,0	104,5	101,9	96,9	105,4
Z toho výrobci:						
Kovů a kovodělných výrobků	18,2	92,8	104,1	96,1	87,3	96,8
Strojů a zařízení pro další výrobu	5,2	106,8	115,1	103,7	94,1	109,8

Tab.č. 8 Finanční ukazatele průmyslu podle odvětví OKEČ [10]

Odvětví	Výkony v mil. Kč		
	1997	1998	1999
Ceny průmyslových výrobců celkem	1 808 485	1 915 852	1 887 338
Z toho výrobci:			
Kovů a kovodělných výrobků	273 230	293 899	255 944
Strojů a zařízení pro další výrobu	140 142	157 260	130 831

Tab.č 9 Základní ukazatele hospodářského vývoje ČR [14]

		1991	1992	1993	1994	1995
Hrubý domácí produkt	mld Kč, běžné ceny	753,8	842,6	1 020,3	1 182,8	1 381,1
	index (stejně obd.m.r.=100)	120,4	111,8	121,1	115,9	116,8
Průmyslová produkce ¹⁾	mld Kč. s.c. 1989	541,5	498,7	472,3	483,2	527,5
Míra nezaměstnanosti (průměr za rok)	v procentech	2,6	3,1	3,0	3,3	3,0
		1996	1997	1998	1999	2000
Hrubý domácí produkt	mld Kč, běžné ceny	1 572,3	1 668,8	1 798,3	1 833,0	1 910,6
	index (stejně obd.m.r.=100)	113,8	106,1	107,8	101,9	104,2
Průmyslová produkce ¹⁾	mld Kč. s.c. 1989	561,3	x	X	x	x
Míra nezaměstnanosti (průměr za rok)	v procentech	3,1	4,4	6,0	8,5	9,0

¹⁾Od roku 1997 výrobní index

9.4.2 Data charakteristická pro prvky Bostonské matice

Tab.č. 10 Plán prodeje vybraných prvků matice

Počet motorů v kusech

	Motory řady C28	Motory řady C38
Prodej v roce 2000	6	6
Prodej v roce 2001	6	3
Plánovaný prodej pro rok 2002	3	7

% podíl na tržbách	2000	2001	2002 ¹⁾
Motory řady C28	32,69%	22,89%	12,29%
Motory řady C38	13,26%	12,33%	24,74%
Metalurgická výroba	22,75%	29,75%	24,03%
Práce průmyslové povahy	10,13%	5,14%	4,04%
Servisní náhradní díly	15,99%	9,97%	7,84%

¹⁾% podíl na plánovaných tržbách roku 2002

Tab.č. 11 Výnosy společnosti z běžné činnosti

Vyjádřeno v procentech, podle podílu na celkových výnosech z běžné činnosti v daném roce.

	1999			2000		
	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Práce prům. povahy	6,29	8,65	4,34	8,21	11,76	5,77
Náhradní servisní díly	22,04	11,08	31,07	12,97	4,99	18,43
Dieselmotory a agregáty	14,54	4,95	22,45	26,23	0	44,19
Metalurgie celkem	46,56	57,51	37,54	43,74	68,85	26,55
-odlitky z šedé a tvárné litiny	41,15	52,72	31,61	38,54	61,82	22,60
-odlitky z elektronu	5,41	4,79	5,93	5,20	7,03	3,95

	2001		
	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Práce prům. povahy	5,90	6,62	5,52
Náhradní servisní díly	9,88	13,11	8,14
Dieselmotory a agregáty	24,42	0	37,56
Metalurgie celkem	29,73	61,67	12,54
-odlitky z šedé a tvárné litiny	24,25	55,66	7,35
-odlitky z elektronu	5,48	6,01	5,19

9.5 Předpokládaný vývoj průmyslového odvětví

Index průmyslové produkce podle tabulky č.6 se pro rok 2001 zvýšil o 8,8% oproti roku 2000, což znamená nárůst poptávky po průmyslových výrobcích. Počet průmyslových podnikatelských subjektů klesl v roce 2001 o 974. Odhaduji další pozitivní růst průmyslu, který ale může být oslaben stále silnější korunou, která znehodnocuje tržby firem, které převážnou část své produkce vyvážejí. I ČKD MOTORY, a.s. je exportně orientovanou společností. V roce 2001 se na výnosech z běžné činnosti podílela produkce do zahraničí z 65,02%, v roce 2000 z 59,36 % a v roce 1999 54,80%. Je patrná stoupající tendence důležitosti zahraničních trhů.

Ceny kovů a kovářských výrobků vycházející z tabulky č. 5 poklesl o 6,3% v roce 2001. Stroje a zařízení pro další výrobu zde cena vzrostla v roce 2001 oproti roku 2000 o 2%. Jedná se sice od roku 1998 o stálý růst, ale je zde vidět zpomalení tempa růstu.

V oblasti tržeb za vlastní výrobky a služby, zde dochází k postupnému nárůstu, který může být ovlivněn i zvyšováním cen. Pro rok 2001 došlo k nárůstu o 221 148 mil.Kč, podle údajů z tabulky č. 6. Jedná se o 13,1% nárůst tržeb.

Z tab.č. 8 je patrný pokles cen průmyslových výrobců. Ceny průmyslových výrobců jsou na úrovni 0,985 roku 1998.

10. Vytvoření BCG matice pro ČKD MOTORY, a.s.

Výrobky ČKD MOTORY, a.s. bych rozdělila do tří hlavních skupin. Skupiny mají rozdílné technologické postupy a jsou charakteristické pro každý z uvedených výrobků. V každé skupině by byl zastoupen alespoň jeden konkrétní výrobek, který bude zařazen do vytvořené Bostonské matice.

Vytvořené výrobní skupiny:

- Motory,
- Metalurgická výroba,
- Ostatní.

10.1 Motory

Jako zástupce této skupiny jsem si vybrala motory řady C28 (12 válců) a C38 (6 válců).

Řada motorů C28 je zařazena mezi otazníky, ale v budoucnu je počítáno s jejich posunem do oblasti hvězd. Protože budou realizovány dodávky do Peru. Krize v Argentině znamenala pomalejší objevování potenciálního trhu a ovlivnila i brazilský trh. Proto jsou tyto motory zařazeny mezi otazníky, v důsledku ekonomické a finanční nestability v odběratelských zemích a nestálosti trhů. Na druhé straně došlo k vývoji a realizaci duálního motoru C28 (nafta, plyn). Čímž došlo k rozšíření motorové řady o další nový typ motoru.

Na prodeji se motory C28 v roce 2000 podílely 32,69%. V roce 2001 došlo k poklesu o 9,8% na 22,89%. Pro rok 2002 je plánováno ještě razantnější snížení. Důvody byly popsány výše.

Motory C38 jsou také zařazeny mezi otazníky. Na prodeji v roce 2000 se podílely z 13,26%. V roce 2001 došlo k dalšímu poklesu na 12,33%. Podíl na tom měla i dodávka do Ruska, která byla v důsledku 11. září 2001 odvolána z důvodu omezení těžby ropy.

Celkově jsou motory 100% exportovány od roku 1999. V tomto roce byl podíl motorů na výnosech z běžné činnosti na tuzemském trhu 4,95%, kdy motory celkově tvořily podíl 14,54%. V roce 2000 tvořily motory celkově 26,23% podílu na výnosech z běžné činnosti, v poměru na exportovaných výkonech tvořily na výnosech 44,19%. Což tvoří největší složku exportovaných výnosů. Propočty tvoří tabulka č. 11.

10.1.1 Relativní tržní podíl - motory řady C28 a C38

Největším konkurentem ve výrobě motorů je německá společnost Deutz.

Společnost Deutz je nezávislým výrobcem dieselových a plynových motorů ve výkonovém rozsahu od 4 do 4 000 kW. Produkuje motory pro široké uplatnění se vzduchovým, olejovým a vodním chlazením. Je také schopna vyrobit motor podle individuálního přání zákazníka. [15]

Velikost tržeb společnosti Deutz dosáhla za rok 2001 výše 1 184,9 mil. Euro. Společnost ČKD MOTORY, a.s. dosáhla tržeb ve výši 589 283 tis. Kč za prodej motorů. Pro přepočet je použit kurs Euro vůči české koruně z 12. dubna 2002. 1 Euro bylo obchodováno za 29,90 Kč.

Převod tržeb ČKD MOTORY, a.s. na Euro – $589\,283\,000 / 29,29 = 19\,708\,461,58$

Relativní tržní podíl (RTP) = $\text{tržby společnosti} / \text{tržby největšího konkurenta}$

$RTP = 19\,708\,461,58 / 11\,849\,000\,000$

$RTP = 0,01663$

Objem prodeje ČKD MOTORY, a.s. tvoří pouze 1,6% objemů prodeje společnosti Deutz. Toto malé procento je pochopitelné, protože společnost Deutz je mnohem větším výrobcem a exportérem motorů, které mají i větší výkon než motory řady C28 a C38. ČKD MOTORY, a.s. jsou však monopolním výrobcem v České republice.

10.1.2 Tempo růstu trhu - motory řady C28 a C38

Tempo růstu trhu je charakterizováno růstem, poklesem nebo stagnací potencionální poptávky po daném produktu. Tempo růstu trhu by také mělo vyjadřovat kupní sílu zákazníků a také nasycenost trhu, na kterém je daný produkt umístěn. Při výpočtu lze vycházet ze statistických odhadů vývoje trhů v minulých letech nebo z odhadů prodeje výrobků v následujícím období.

Tempo růstu trhu pro motory řady C28 je stanoveno jako konstantní, kde nedošlo pro rok 2001 k výkyvu na straně poptávky. Tempo růstu trhu je 14%, ale v roce 2002 se počítá s poklesem tempa růstu trhu v důsledku neúspěchu jednání o dodávkách na trhy v Jižní Americe.

Tempo růstu trhu pro motory řady C38 se zpomalilo. Na vině je omezení těžby ropy v ruské oblasti. Kde tedy není nutnost obnovy motorů. Tempo růstu trhu je pro rok 2001 stanoveno na 12%. V roce 2002 má dojít ke zvýšení produkce motorů řady C38 o 4 kusy v důsledku dojednaných obchodních smluv.

10.2 Metalurgická výroba

Metalurgická výroba je založena na výrobě odlitků z šedé litiny, tvárné litiny, vermikulární litiny a elektronu.

Export tvoří téměř 40% podíl v prodeji odlitků. Hlavní odběratelé jsou z Německa, Holandska, Slovenska a Rakouska.

Slévárenská výroba byla i přes problémy s profinancováním a problémy způsobené požárem kompresorovny v roce 2001 udržena na úrovni předchozích let. Velmi intenzivně pokračovali práce na realizaci projektu dodávek hlav válců společnosti GE prostřednictvím Merckisches Werk Halver.

Prvek metalurgie je zařazen v BCG matice jako hvězda. Na výnosech se v roce 2001 metalurgie podílela na domácím trhu z 61,67% a na zahraničních trzích z 12,54%. Metalurgie tvořila 29,73% celkových výnosů v roce 2001. Na prodeji v roce 2001 se podílela 29,75%. Je to nárůst o 7% oproti roku 2000. Předpokládaný podíl na tržbách v roce 2002 má být 24,03%, ale jedná se zatím o předběžný odhad. Předpokládá se růst významu odlitků z vermikulární litiny. V této oblasti je skrytý velký potenciál, protože ČKD MOTORY, a.s. jsou jediným výrobcem v České republice.

10.2.1 Relativní tržní podíl metalurgie

Největším konkurentem v metalurgii je společnost ŠKODA, HUTĚ, Plzeň s.r.o.

Tržby společnosti ŠKODA, HUTĚ, Plzeň s.r.o. dosáhly v roce 1999 129 493 000 Kč. Novější údaj nebyl zveřejněn. Tržby za metalurgii dosáhly ČKD MOTORY, a.s. v roce 1999 výše 779 018 000 Kč, v roce 2001 výše 497 762 000 Kč.

$$RTP_{1999} = 779\,018\,000 / 129\,493\,000$$

$$RTP_{1999} = 6,01$$

Objem prodeje byl pro ČKD MOTORY, a.s. v roce 1999 šestkrát větší než u ŠKODY, HUTĚ, Plzeň, s.r.o.

Výpočet pro rok 2001, kde je uvažována stejná hodnota tržeb u ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o. U ČKD MOTORY, a.s. došlo k poklesu tržeb na výši 497 762 000 Kč.

$$RTP_{2001} = 497\,762\,000 / 129\,493\,000$$

$$RTP_{2001} = 3,84$$

Objem prodeje byl v roce 2001 3,84-krát vyšší pro ČKD MOTORY, a.s. než ve společnosti ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o. za předpokladu konstantních tržeb v letech 1999 a 2001.

10.2.2 Tempu růstu trhu metalurgie

Metalurgie se v roce 2001 podílela nejvíce na tržbách za prodej vlastních výrobků ve výši 29,75%. Pro rok 2002 je plánován mírný pokles o 5,72%. Tempo růstu metalurgie je 15%.

10.3 Ostatní

Tato skupina zahrnuje dva prvky, kterými jsou práce průmyslové povahy a servisní náhradní díly, které jsou nakupované nebo vyráběné.

10.3.1 Servisní náhradní díly

Mezi náhradní díly patří například:

- hlava válce,
- čerpadlo olejové,
- trubka vstřikovací,
- pouzdro pístového čepu,
- hřídel.
- pouzdro válce apod.

V oblasti náhradních dílů je cca 75 % také exportováno, ať už přímo nebo ve spolupráci s českými prostředníky. Dodávky jsou určeny zejména na teritorium Indie, Peru, Singapore, Vietnam, Chile, Kolumbie a Ruska.

V oblasti dodávek náhradních dílů stále pokračuje stagnace způsobená neschopností společnosti profinancovat výrobu náhradních dílů na sklad a umožnit tak pružně reagovat na požadavky zákazníků.

V servisních dílech dochází ke stagnaci, přesto jsou zařazeny v BCG matici ještě do oblasti dojných krav, s postupným úpadkem do psů. Pro jejich opětovný růst bych doporučila patentovou ochranu originálních náhradních dílů. Protože v této oblasti existuje velká konkurence malých firem, které jsou schopni tyto náhradní díly vyrobit, pokud se nejedná o technologicky náročné a speciální operace.

Ve výnosech z běžné činnosti zaznamenaly náhradní servisní díly mírný propad v roce 2001 oproti roku 2000. V roce 2000 činil podíl 12,97%, v roce 2001 došlo k poklesu o 3,09% na 9,88%. Jako kladné se dá hodnotit růst podílu náhradních servisních dílů na celkových tuzemských výnosech z běžné činnosti, který vzrostl oproti roku 2000 o 8,12%. Podíl na prodeji pro rok 2001 vykazuje stagnaci a pokles o 6,02%. Pro rok 2002 je plánován podíl na tržbách pouze 7,84%, který ale může být vyšší, díky nepředvídatelnosti možné poruchovosti výrobků.

10.3.1.1 Relativní tržní podíl servisních náhradních dílů

V České republice jsou tři největší konkurenti ve výrobě servisních náhradních dílů. Jedná se o společnosti MOTORGAS, s.r.o.; DAGGER CZ, a.s. a společnost PREXIM DIESEL spol. s r.o.

MOTORGAS, s.r.o. se zabývá montáží a servisem kogeneračních jednotek, dieselmotorů a dieselagregátů.

DAGGER CZ, a.s. provádí autorizovaný servis a prodej náhradních dílů motorů Volvo Penta a servis motorů PERKINS.

Společnost PREXIM DIESEL spol. s r.o. je dodavatelem náhradních dílů pro všechny typy diesel motorů a dieselagregátů vyrobených v bývalém Československu a v České republice. Zajišťuje také kvalifikovaný servis dieselagregátů a diesel motorů provozovaných na říčních lodích, člunech, říčních bagrech a remorkérech.

Finanční údaje o tržbách ani jedné z uvedených společností mi nejsou známi, z důvodu nezveřejnění. Ani po osobním dotazu mi údaje nebyly sděleny.

Pro znázornění v BCG matici jsem proto vybrala menší firmu MI-JANEČEK, s.r.o., která se zabývá konstrukčními pracemi a výrobou pro oblast strojírenství.

Obrat společnosti MI-JANEČEK, s.r.o. je 30 000 000 Kč. Tržby ČKD MOTORY, a.s. jsou v oblasti servisních náhradních dílů pro rok 2001 166 813 000 Kč.

$$RTP = 166\,813\,000 / 30\,000\,000$$

$$RTP = 5,53$$

Objem prodeje v oblasti servisních náhradních dílů je pro ČKD MOTORY, a.s. 5,53-krát vyšší než u společnosti MI-JANEČEK, s.r.o. Výsledek není přesný z důvodu zkrácení, protože se nejedná o největšího konkurenta. Při použití tržeb největšího konkurenta bych předpokládala mnohem menší rozdíl v relativním tržním podílu, který by byl vyšší než 1 ale určitě by nedosahoval hodnoty 5.

10.3.1.2 Tempo růstu trhu servisních náhradních dílů

Tempo růstu trhu servisních náhradních dílů se zpomaluje, v důsledku nasycenosti trhu a velkého množství poskytovatelů těchto produktů. Tempo růstu trhu je 7%.

10.3.2 Práce průmyslové povahy

Mezi práce průmyslové povahy patří:

- moření,
- zmrazování,
- repase,
- obrábění,
- tepelné zpracování,
- prohlídka po zkoušce apod.

Práce průmyslové povahy jsou zařazeny na pomezí hvězd a dojných krav. Důvodem jsou volné slévárenské prostory v areálu ČKD MOTORY, a.s. a odborné zkušenosti stávajících pracovníků, které vytvářejí dobré předpoklady pro další růst této činnosti. Práce průmyslové povahy se za mezidobí 1999 až 2001 držela v oblasti výnosů z běžné činnosti na relativně stejné úrovni. V roce 1999 tvořila 6,29%, v roce 2000 8,21% a v roce 2001 5,8%. Podíl na zahraničních trzích je také stále stabilní a pohybuje se v rozmezí 5,52 – 5,7%.

10.3.2.1 Relativní tržní podíl - práce průmyslové povahy

Práce průmyslové produkce zahrnuje velmi širokou nabídku prací. Proto je těžké nalézt největšího konkurenta v souhrnné rovině. Existuje velice mnoho firem, které se specializují na některou technickou činnost, kterou je možno zahrnout do pojmu práce průmyslové povahy. Pro znázornění byla vybrána firma specializující se na obrábění a povrchovou úpravu, která má 249 zaměstnanců. S tím to počtem patří mezi větší firmy a může tak konkurovat ČKD MOTORY, a.s. Společnost se nazývá Mesit Ronex spol. s r.o.

Tržby společnosti Mesit Ronex spol. s r.o. tvořily v roce 2001 72 858 000 Kč. Tržby ČKD MOTORY, a.s. tvořily v oblasti prací průmyslové produkce pro rok 2001 86 000 000 Kč.

$$RTP_{2001} = 86\,000\,000 / 72\,858\,000$$

$$RTP_{2001} = 1,18$$

Objem produkce v pracích průmyslové povahy pro rok 2001 tvořila společnost ČKD MOTORY, a.s. 1,18-násobek objemů produkce společnosti Mesit Ronex spol. s r.o.

10.3.2.2 Tempo růstu trhu - práce průmyslové povahy

Souhrnné tempo růstu trhu této oblasti je obtížně určitelné, protože do této oblasti je možno zařadit velké množství činností. Odhad tempa růstu trhu je 10%, což tvoří hranici mezi hvězdami a dojnými kravami.

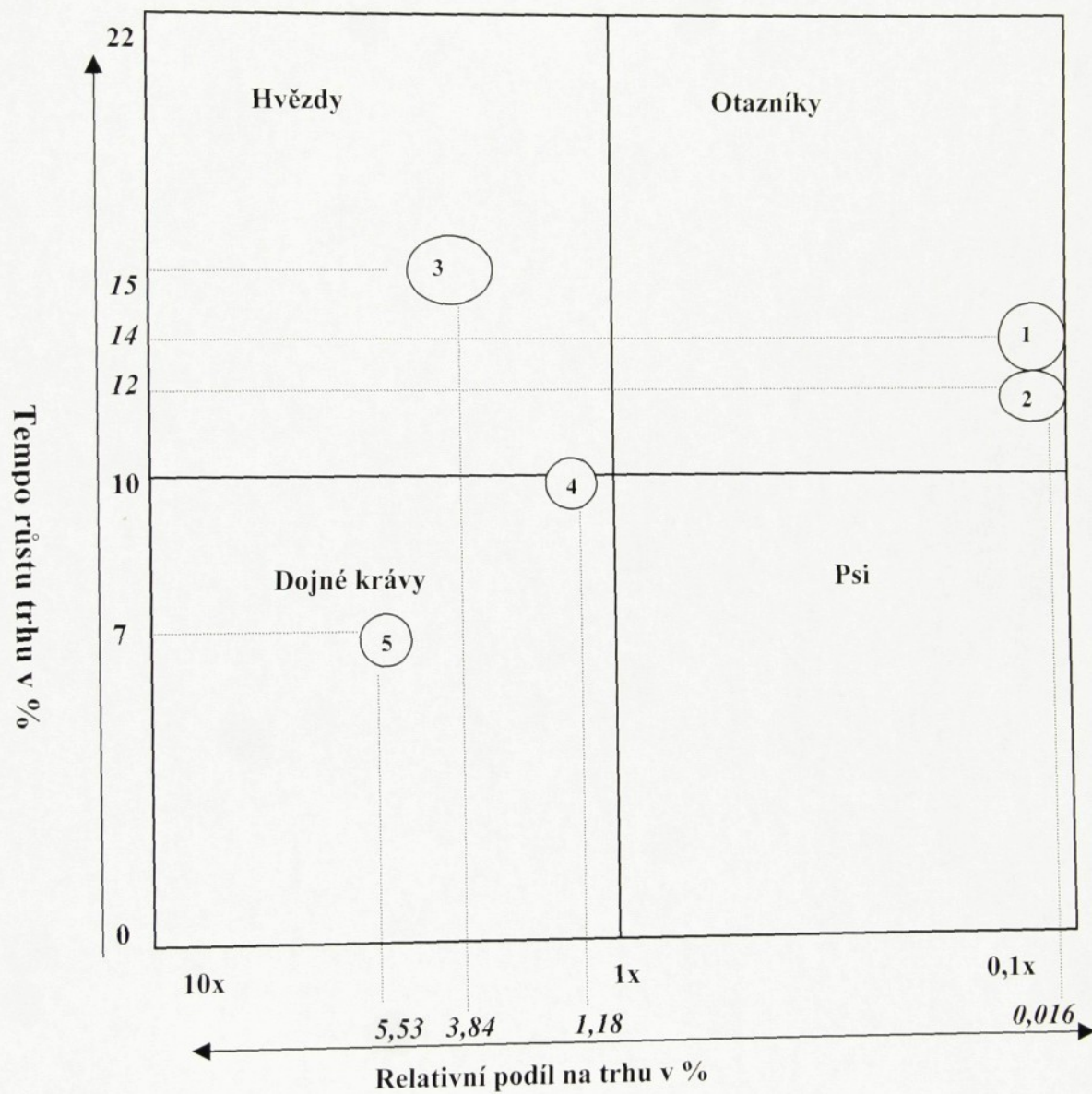
10.4 Vytvořená BCG matice ČKD MOTORY, a.s.

Prvky:

1. motory řady C28
2. motory řady C38
3. metalurgická výroba
4. práce průmyslové povahy
5. servisní náhradní díly

Velikosti bodů daných prvků odpovídají procentuálním velikostem tržeb v roce 2001 podle tabulky č. 11. Metalurgie 29,75%, motory C28 – 22,89%, motory C38 – 12,33%, servisní náhradní díly 9,97% a práce průmyslové povahy – 5,14% .

Obr.č. 4 Schéma BCG matice ČKD MOTORY, a.s.



III. Závěr

Sestavení BCG matice je velmi subjektivní záležitost. Protože záleží jak na subjektivním rozdělení prvků do SBU, tak i na parametrech, podle kterých se hodnotí výkonnost jednotlivých prvků v matici. Hodnocení jen podle přinášených výnosů a tržeb je trochu zkrášlující, protože nezahrnuje ohodnocení jednotkové ceny daných prvků.

Cena motorů se pohybuje v řádech milionů Kč, kdežto cena výrobků metalurgie a osutních je na jednotku vyprodukovaného výrobku podstatně nižší. Proto motory ač jsou zařazeny mezi otazníky procentuálně mohou přinášet větší tržby, než menší položky u dopravních křev.

Pro zmenšení zkrášlení by mohlo být zajímavé provést doplňující matematické výpočty ohledně:

- ziskovost na kilogram vyrobené hmoty produktu,
- počtu pracovních hodin na zhotovení daného výrobku,
- zohlednění technologické náročnosti na jednotku hmoty,
- zohlednění energetické náročnosti apod.

Vždy je nutno počítat s rizikem, protože nikdy nejsme schopni odhadnout a spočítat všechny proměnné, které mohou ovlivnit nebo zkráslit postavení jednotky v matici.

Nabídková škála produktů této společnosti je velmi široká, proto ve srovnání s konkurenty, kteří jsou zaměřeni pouze na jednu výrobní operaci nemusí vytvořená BCG matice být velmi přesvědčivá s ohledem na výrobní orientaci společnosti.

Seznam literatury

1. Dayan,A. : Marketing v průmyslu, Edition Q, Nakladatelství HZ Praha, spol. s r.o.; 1997
2. Kotler,P. : Marketing Management – analýza, plánování, realizace a kontrola, 3.vyd., Victoria Publishing a.s., 1997
3. Kotler, P. : Marketing Management, 9.vyd., Grada Publishing, 1998
4. Kotler,P.; Amstrong,G. : Marketing An Introduction, 2.vyd., Prentice-Hall, Inc.; 1990
5. ČKD PRAHA HOLDING, a.s.; Freyova 27, Praha 9; Obchodní katalog ČKD HOLDING PRAHA, a.s., 1999
6. Pražská. L. a kol. : Řízení obchodních firem, Fakulta mezinárodních vztahů, VŠE Praha, 1995
7. Statistická ročenka České republiky 1998, 1.vyd., Český statistický úřad, Scientia spol. s r.o., 1998
8. Statistická ročenka České republiky 1999, 1.vyd., Český statistický úřad, Scientia spol. s r.o., 1999
9. Statistická ročenka České republiky, 2000, 1.vyd., Český statistický úřad, Scientia spol. s r.o., 2000
10. Statistická ročenka České republiky, 2001, 1.vyd., Český statistický úřad, Scientia spol. s r.o., 2001
11. Světlík, J. : Marketing – Cesta k trhu, 2.vyd., Copyright, 1994
12. ČKD MOTORY, a.s.; Freyova 27, Praha 9; Výroční zpráva 2000, 2000
13. ČKD MOTORY, a.s.; Freyova 27, Praha 9; Výroční zpráva 2001, 2001
14. Vývoj hlavních ekonomických a sociálních ukazatelů České republiky 1999-2000 (I.Q. 2001), Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí, 2001
15. www.deutz.de
16. www.firmy.seznam.cz
17. www.unmz.cz/index.html

Seznam příloh

- Příloha č.1** Školství – nezájem o učební obory a školy technického typu
- Příloha č. 2** Srovnání vyráběných stacionárních motorů

Příloha č.1 Školství – nezájem o učební obory a školy technického typu

Střední odborné školy podle skupin oborů ve školním roce 2000/20001 [9]

	Žáci celkem	Z toho dívky	Absolventi za minulý školní rok	Z toho dívky
Střední odborné školy celkem	211 399	122 497	14 991	8 371
▪ Denní	196 184	114 030	12 533	7 282
▪ Při zaměstnání	15 215	8 467	2 458	1 089
Strojírenství a strojírenská výroba				
▪ Celkem	16 092	825	386	15
▪ Denní	15 189	786	33	5
Hornictví, hornická geologie, hutnictví, slévárenství				
▪ Celkem	550	170	33	5
▪ Denní	486	158	6	0

**Žáci, absolventi středních odborných učilišť podle oborů ve školním roce
2000/2001 denní studium [9]**

	Žáci celkem	Z toho dívky	Absolventi celkem	Z toho dívky
Celkem	176 644	62 324	49 485	18 836
Strojírenství a strojírenská výroba				
	30 766	395	8 263	113
Hornictví, hornická geologie, hutnictví, slévárenství				
	360	0	80	0

Vysoké školy podle studijního programu ve školním roce 2000/2001 [9]

	Studenti celkem	Ženy	Absolventi za minulý školní rok	Z toho ženy
Vysoké školy celkem	190 840	94 329	27 443	14 518
Technické vědy a nauky				
	57 542	11 977	5 882	1 373
Hornictví, hornická geologie, hutnictví				
	2 619	964	380	162
Strojírenství a strojírenská výroba				
	13 382	1 484	1 389	171

Příloha č.2 Srovnání vyráběných stacionárních motorů

Typ	Palivo	Průměr válce (mm)	Zdvih (mm)	Počet válců	Výkon na válec (kW/cyl)	Otáčky (ot/min)	Stř. efekt. tlak (bar)	Celkový výkon (kW)
-----	--------	-------------------	------------	-------------	-------------------------	-----------------	------------------------	--------------------

Motory ČKD

6C28GSD	D	275	330	6	240	750	19,6	1 410
6C28GSH	HF	275	330	6	240	750	19,6	1 410
6C28GSW	DF	275	330	6	240	750	19,6	1 410
12C28GSH	G	275	330	6	196,5	750	16	1 179
12C28GSW	D	275	330	12V	235	750	19,6	2 820
12C28GSG	HF	275	330	12V	235	750	19,6	2 820
6C38GSD	DF	275	330	12V	235	750	19,6	2 820
6C38GSD	G	275	330	12V	196,5	750	16	2 358
6C38GSD	D	380	480	6	323,3	500	14,3	1 940
6C38GSD	HF	380	480	6	323,3	500	14,3	1 940
27.5A	D,G	275	350	6	122,5	600	11,8	735
6S350PN	D,DF	350	500	6	122,5	375	8,65	735
9Ts-35/50	D,DF	350	500	9	137,7	375	9,1	1 230

Konkurenční motory

Deutz

632	D	250	320	6	240	1000		1 440
	D	250	320	12V	240	1000		2 880
	G	260	320	12V	226	1000		2 700

MAK

M25	D	255	400	6	290	750	23,7	1 740
M32	D	320	420	6	480	600	24,9	2 880

MAN

LH28/32H	D	280	320	6	220	750	17,9	1320
LH8/32A	D	280	320	6	245	775	19,3	1470
26HX-G	G	260	275	6	161	1000	14,7	967

PIELSTICK

PA6B	D	280	330	6	325	1000	22,8	1 950
------	---	-----	-----	---	-----	------	------	-------

Typ	Palivo	Průměr válece (mm)	Zdvih (mm)	Počet válců	Výkon na válec (kW/cyl)	Otáčky (ot/min)	Stř. efekt. tlak (bar)	Celkový výkon (kW)
-----	--------	--------------------------	---------------	----------------	-------------------------------	--------------------	---------------------------	--------------------------

Wärtsila

W26	D,DF	260	320	6	295	1 000	24,3	1 770
W26V	D,DF	260	320	12	295	1 000	24,3	3 540
W26X	D	260	320	12	400	1 000	28,3	4 800
W28SG	G	280	320	18V	235	1 000	16	4 230
W38	D	380	475	6	660	600	24,5	3 960

Palivo:

D – nafta

HF – těžké palivo

DF – plyn, nafta

G - plyn