

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení vlivu dopravy a konkurence na cenu výrobku

„Evaluation of Transport and Competition - Influence on Product's Price“

Student: Ludmila Zelová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ludmila Zelová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení vlivu dopravy a konkurence na cenu výrobku**  
**Evaluation of Transport and Competition - Influence on Product's Price**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska zaměřená na dopravní logistiku a konkurenci
3. Charakteristika společnosti
4. Analytická část zaměřená na analýzu dopravních nákladů a konkurenci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

ROBESON, James a William COPACINO. *The Logistics Handbook*. 1th. ed. New York: Free Press, 1994. 593 p. ISBN 0-02-926595-9.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80- 251-057-3-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „ Zhodnocení vlivu dopravy a konkurence na cenu výrobku “ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Lea Tvrdoně, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury literární a odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy řízení VŠB-TU Ostrava a Ekonomické fakulty.

V Opatovicích dne 15.4 2012

-----

Vlastnoruční podpis autora

## **Anotace**

Diplomová práce „Zhodnocení vlivu dopravy a konkurence na cenu výrobku“ se zaměřuje na vliv výše přepravních nákladů na cenu produktu a jakým způsobem cena za dopravu ovlivňuje konečnou cenu výrobku u odběratele.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaký vliv má cena dopravy na konečnou cenu teracové dlažby společnosti vzhledem ke konkurenci působící ve stejném prostředí jako společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. Analýza vlivu dopravy je prováděna za rok 2011 pro dva základní druhy teracové dlažby a to teracovou dlažbu TEREZA a MARGITA. Konkurence je analyzována prostřednictvím benchmarkingu zaměřeného na logistiku, Porterovy analýzy a SWOT analýzy.

## **Klíčová slova**

Logistika, dopravní logistika, manipulační prostředky, benchmarking, Porterova analýza, SWOT analýza

## **Annotation**

The thesis „Evaluation of transport's and competition's influences on the product's price“ focuses on the impact of transports' costs on the product's price as well as how does the price of transport influence the final product's price at the customer.

The aim of this thesis is to determine an effect of the cost transport quantity on the final terrazzo tiles' price of the enterprise in comparison with it's competitors operating in the same environment as our enterprise CIDEMAT Hranice, Ltd does. The analysis of the transport's influence performs the year 2011 at two basic types of terrazzo tiles – TEREZA and MARGITA. The competition is analysed through benchmarking focused on logistics, Porter analysis and SWOT analysis too.

## **Keywords**

Logistics, transport logistics, handling equipment, benchmarking, Porter analysis, SWOT analysis

## Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Teoretická východiska zaměřená na dopravní logistiku a konkurenci.....	8
2.1	Logistika.....	8
2.2	Doprava a dopravní logistika.....	9
2.3	Dělení dopravy.....	11
2.4	Silniční doprava.....	13
2.5	Manipulační prostředky.....	14
2.6	Logistické náklady.....	20
2.7	Ukazatelé přepravy.....	21
2.8	Faktory ovlivňující cenu dopravy.....	23
2.9	Benchmarking logistických procesů.....	26
2.10	Analýza konkurence.....	29
3.	Charakteristika společnosti.....	36
4.	Analytická část zaměřená na analýzu dopravních nákladů a konkurenci.....	40
4.1	Analýza vlivu dopravních nákladů na cenu výrobku.....	40
4.1.1	Analýza zjištění výše DN podílejících se na ceně teracové dlažby na území ČR a SR.....	41
4.1.2	Analýza vlivu množstevní slevy na cenu výrobku.....	50
4.2	Analýza konkurence.....	53
4.2.1	Benchmarking.....	53
4.2.2	Porterova analýza.....	61
4.2.3	SWOT analýza.....	69
5.	Návrhy a doporučení.....	74
6.	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury.....	79
	Seznam tabulek.....	86
	Seznam grafů.....	87
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam zkratk.....	89
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	90
	Seznam příloh.....	91

# 1. Úvod

Logistika je důležitou součástí strategie podniku. Zabývá se různými oblastmi, které jsou pro podnik velice důležité, jako je např. skladování, doprava, řízení distribuce, zákaznického servisu, zásob apod.

Diplomová práce je věnována dopravní logistice se zaměřením na analýzu dopravních nákladů pro teracovou dlažbu TEREZA a MARGITA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a analýze konkurenčního prostředí společnosti.

Společnost využívá pro přepravu teracové dlažby nákladní kamionovou dopravu, která je zajišťována externím přepravcem. Tento typ dopravy je využíván vzhledem k technickým vlastnostem prodávané teracové dlažby a flexibilitě přepravy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části a to na teoretická východiska a analytickou část.

Teoretická východiska jsou zaměřena na definování základních pojmů spojených s logistikou, dopravní logistikou, manipulačními prostředky, benchmarkingem a konkurencí.

Analytická část je věnována analýze dopravních nákladů a konkurence, kdy jsou využity teoretické poznatky z odborné literatury, informace z veřejně dostupných internetových zdrojů, interní informace společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a poznatky z praxe.

Analýza dopravních nákladů se provádí pro teracovou dlažbu TEREZA a MARGITA za rok 2011. Rok 2011 byl pro společnost zlomový a to z důvodu zavedení nové teracové dlažby MARGITA, která splňuje požadavky malých staveb a má uspokojit požadavky konečných zákazníků ve stavebninách. Tato teracová dlažba má jiné technické a expediční parametry než teracová dlažba TEREZA, proto je množství  $m^2$  přepravované teracové dlažby jiné. Toto přepravované množství  $m^2$  teracové dlažby ovlivňuje konečnou cenu produktu v místě odběru, proto je tato analýza pro společnost důležitá z pohledu využití teracové dlažby koncovým zákazníkem.

Analýza konkurenčního prostředí je v současnosti pro společnost velice důležitá a to z důvodů přetrvávající hospodářské krize v odvětví stavebnictví, která by se měla v následujícím období ještě prohlubovat. Analýza konkurence se zaměřuje na přímé i nepřímé konkurenty společnosti, kteří svými rozhodnutími ovlivňují cenu produktu společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Cílem diplomové práce je zjištění jaký vliv má výše ceny dopravy na konečnou cenu teracové dlažby MARGITA a TEREZA pro zákazníka na území České a Slovenské republiky a jakým způsobem ovlivňuje konkurenční prostředí cenu produktů společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

## 2. Teoretická východiska zaměřená na dopravní logistiku a konkurenci

Teoretická východiska diplomové práce jsou věnována poznatkům získaných z odborné literatury, především se jedná o definování logistiky, dopravní logistiky, jednotlivých druhů dopravy, logistických nákladů, konkurence se zaměřením na benchmarking, Porterovu analýzu a SWOT analýzu.

### 2.1 Logistika

S logistikou jako pojmem se setkáváme již v 9. století ve vojenství. V této době logistika zajišťovala všechny potřeby vojska, od zásobování potravou až po kontrolu vojenských jednotek.

Termín logistika nemá jednotnou úpravu, existuje celá řada jejich definic. Jedna z nejstručnějších definic je vyjádřena takto: „*logistika se zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a tím souvisejícím informačním tokem*“.<sup>1</sup>

Logistika se zabývá komponenty oběhového procesu, především dopravou, řízením zásob, manipulací s materiálem, balením, distribucí, skladováním, zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy navazující na uvedenou manipulaci výroby.

Hlavní úkol logistiky spočívá v zajištění dodání požadovaných či dohodnutých materiálů na správné místo, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.

Na počátku dvacátého století se objevuje logistika jako předmět zkoumání v souvislosti s podporou obchodní strategie podniku a dosahování užitné hodnoty času a místa.

Velkou pozornost si zasloužila po druhé světové válce převážně v USA, kdy efektivní distribuce a zásobování přispělo k úspěchu spojenců.

Problémy v zásobování vedly k používání matematických metod pro řešení procesů spojených se zásobováním. Uplatnění těchto metod po válce bylo převážně v podnikové logistice, kde se jedná hlavně o určení optimálního množství produkce, rozmístění skladů nebo problémy spjaté s dopravou a jejími náklady.

---

<sup>1</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení* (str. 1)



Důvod pro uplatnění logistiky v hospodářské sféře spočíval ve vyřešení složitějších výrobních a distribučních procesů. Bylo potřeba zajistit návaznost jednotlivých dílčích procesů při efektivně využitých výrobních kapacitách.

Požadavky na dopravu byly stále náročnější, protože optimalizace vede ke snížení finančních prostředků vázaných v zásobách.

V současné době dochází v rámci logistiky, k čím dál častějšímu využívání metody JUST IN TIME. Tato metoda spočívá v dodávání zásob odběrateli v takovém množství a čase, které mu umožní zajistit plynulou výrobu, zároveň při využití této metody nedochází ke zvyšování nákladů na skladování zásob. Metoda JUST IN TIME klade velmi vysoké nároky na dopravu zboží, tedy na dopravní logistiku. Mezi tyto nároky patří zejména kratší a spolehlivější doba přepravy, vhodný výběr druhu dopravy a manipulačního prostředku aj.

Vlivem narůstající globalizace jsou společnosti vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika v této situaci získává strategické postavení. Tato skutečnost vede ke snižování nákladů, které následně vedou k dosahování vyšších zisků. Účinnost logistiky se zvyšuje s rozvojem informačních technologií. <sup>2</sup>

## **Cíle logistiky**

Cíle logistiky vychází z předpokladu, že logistika musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní při minimalizaci celkových nákladů a musí vycházet ze strategie podniku.

Optimální uspokojování zákazníků je základním cílem logistiky, protože zákazník se stává nejdůležitějším článkem celého řetězce, od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ním související služby.

## **2.2 Doprava a dopravní logistika**

Dopravní a přepravní systémy zaujímají v logistice důležitou roli. Logistika v oblasti dopravy začala nabývat na významu na přelomu 70. a 80. let, kdy došlo k deregulaci dopravního průmyslu. V těchto letech docházelo k nárůstům konkurence v rámci jednotlivých druhů dopravy. Z tohoto důvodu, ale také kvůli výraznému rozvoji techniky a dopravního

---

<sup>2</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*

servisu, získali přepravci více možností pro přepravu, čímž se stali pružnější a konkurenceschopnější.

Doprava tedy zajišťuje přesun výrobků v prostoru z místa výroby do místa spotřeby a tím zvyšuje jejich hodnotu. Ovlivňuje také rychlost a spolehlivost, s jakou se přesun uskutečňuje.

Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím také úroveň zákaznického servisu.

Náklady, které jsou spojené s přepravou, bývají v logistice podle charakteru přepravovaného výrobku jedny z největších a významnou měrou se podílejí na ceně výrobků.

Dopravní servis musí být spolehlivý, proto zde hraje důležitou roli doba přepravy a pokrytí trhu. Pro zákazníka je důležitá cena přepravy, stejně tak jako pružnost v poskytování přepravních služeb a řešení případných ztrát nebo poškození.

Hlavní poslání nákladní dopravy spočívá ve vytvoření a usměrňování fungujících dopravních systému v rámci jednotlivých oborů dopravy a koordinovaný rozvoj dopravních systémů.

### **Cíle dopravní logistiky**

Cílem dopravní logistiky na všech úrovních je maximalizovat efektivnost oběhových procesů. Představuje vytvoření řídicího systému, který vedle řízení technologických procesů v jednotlivých činnostech oběhového procesu za pomoci všech s tím spojených informačních procesů optimalizuje celkový efekt oběhového procesu, tento proces se nazývá logistický.

Dopravní systém, který vyhovuje logistickému řízení oběhových procesů, nazýváme logistickou dopravou.

Mezi faktory ovlivňující nabídku logistické dopravy patří zejména:<sup>3</sup>

- a) kapacity stabilních prostředků, které jsou logistickou dopravou využívány – patří zde dopravní cesty, uzly apod.,
- b) kapacity dopravních prostředků,
- c) soulady kapacit dopravních cest, uzlů a dopravních prostředků,
- d) optimální technologie dopravního procesu využívající danou technickou základnu.

---

<sup>3</sup> SÁKAL, Petr. A KOL. *Logistika výkonného podniku*

Dopravní soustava v logistickém systému je funkční pouze tehdy, jestliže jsou v souladu logistické objednávky dopravy, zaručující kvalitní úroveň přepravy, dále technologické kapacity dopravy a kvalita přepravy, pro kterou je nutné zabezpečovat větší rezervy technologické kapacity.

Funkční efektivností dopravy rozumíme souhrn vlastností dopravní soustavy a jednotlivých druhů dopravy, které jsou založeny na technické základně a technologiích dopravy. Tato efektivnost je dána především schopností vytvářet sítě, přepravovat libovolně velká nebo malá množství zboží nebo materiálů, dále rychlosti přepravy, časovou jistotou dopravního výkonu, stupněm bezpečnosti dopravy atd.

### **2.3 Dělení dopravy**

*„ Doprava je zabezpečována různými podnikatelskými subjekty, které jsou navzájem propojeny v poměrně složitý dopravní systém“.*<sup>4</sup>

Druhy dopravy dle typů dopravní cesty a použitého dopravního prostředku:

#### **A. Silniční doprava**

Silniční doprava nejrozsáhleji pokrývá trh, jelikož její flexibilita je dána hustotou silniční sítě.

Pro svoji univerzálnost vyhovuje požadavkům zákazníků, proto dochází k nárůstu objemu přepravovaného zboží autodopravci.

Výhodou využívání této dopravy jsou relativně malé prostoje a čekací doby, úspora času, možnost přepravy se specifickými vlastnostmi. Naopak nevýhodou je, že objem přepravy je ovlivněn kapacitou dopravního prostředku, doprava je částečně závislá na počasí a má negativní vliv na životní prostředí.

#### **B. Železniční doprava**

Železniční doprava nedosahuje takové pružnosti jako silniční doprava, důvodem je omezenost této dopravy na pevné tratě.

Výhoda železniční dopravy spočívá v tom, že je levnější než automobilová doprava. To ale platí pouze u některých typů materiálu a na dlouhé vzdálenosti přepravy.

---

<sup>4</sup> SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe* (str. 159)

### C. Letecká doprava

Tento způsob dopravy je považován za nadstandardní. Umožňuje realizovat nejkratší dobu přepravy, ale s vysokými náklady.

Tato doprava se využívá pro produkty s vysokou přidanou hodnotou, což je způsobeno vysokou cenou za přepravu. Servis poskytovaný tímto typem dopravy je omezený podle množství zboží.

### D. Lodní doprava

Jedná se o dopravu po vnitrozemních vodních cestách, lodní dopravu po jezerech, příbřežní námořní dopravu a mezinárodní námořní dopravu. Tato doprava je omezena vodními toky, přírodními vlivy a překládacími místy, využívá se pro produkty přidávající nízkou hodnotu, jako jsou např. hromadné substráty. Využívá se v případech, kdy není rychlost přepravy určující.

### E. Potrubní doprava

Používá se pro přepravu kapalin, plynů různých chemikálií na dlouhé vzdálenosti. Nejčastěji „se přepravuje zemní plyn, ropné produkty, chemikálie či voda. Tok uvnitř potrubí je sledován a řízen počítači, potrubí minimalizuje vliv klimatických podmínek na přepravu, téměř nedochází k žádným ztrátám“<sup>5</sup> Tento druh dopravy je spolehlivý a z pohledu nákladů i výhodný.

### F. Kombinovaná doprava

Kombinovaná doprava umožňuje využití výhod jednotlivých dopravních oborů.

Unifikované dopravní prostředky jako jsou kontejnery, výměnné nástavby nebo palety tvoří základní prvek této dopravy.

Doprava založena na přepravě zboží v jednom přepravním prostředku nebo silničním vozidle, která je uskutečňována z převážné části po železnici, vnitrozemskou vodní cestou nebo po moři bez manipulace se zbožím se nazývá **intermodální doprava**.

„Kombinovanou dopravu podle ložné jednotky členíme na:

- přepravu na paletách nebo unifikovaných klecích,
- přepravu v kontejnerech,
- přepravu ve výměnných nástavbách,
- přepravu silničních návěsů na železničních vozech,
- přepravu celých silničních jízdních souprav na železničním voze,

---

<sup>5</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení* (str. 15,16)

- *přepravu pomocí podvojných návěsů.*“<sup>6</sup>

Premisťovací proces v dopravě nazýváme dopravním procesem. Jedná se o vzájemné skloubení pracovních úkonů s procesy, které se uskutečňují vlastní premisťovací činností dopravy.

## **2.4 Silniční doprava**

Silniční dopravu řadíme mezi jeden z nejužívanějších způsobů přepravy materiálů a zboží, umožňuje rychlejší přepravu na kratší vzdálenosti za přijatelné ceny oproti jiným druhům přepravy materiálu.

Silniční nákladní doprava se v současné době řadí k nejprogresivněji rozvíjejícímu se dopravnímu oboru, její hlavní předností je relativní rychlost, dostupnost, operativnost, rychlá přizpůsobivost poptávky a schopnost realizace systému přepravy „z domu do domu“. Na světovém přepravním trhu podíl a význam této dopravy neustále roste.<sup>7</sup>

Doprava je součástí výrobní sféry a práce s ní spojená je práce produktivní. Výsledkem činnosti u této dopravy není věcný produkt, nýbrž užitečný efekt přemístění, kdy se přeprava stala nezbytnou podmínkou pro realizaci užité hodnoty výrobků ve výrobní či konečné spotřebě.

Hodnota přepravovaného výrobku a náklady na přepravu zvyšující cenu jsou ovlivněny prací vynaloženou na nákladní přepravu.

Silniční nákladní přepravu dělíme z komerčně-ekonomického hlediska na tři relativně samostatné části:<sup>8</sup>

### **1. Celovozová doprava**

Jedná se o zásilku přepravovanou jednomu odesilateli jednou jízdou vozidla. Typ vozidla a jeho velikost určují velikost zásilky.

### **2. Sběrná služba**

Je definována jako systém přepravy kusových zásilek „z domu do domu“, které jsou založeny na jejich sdružování a rozduřování ve sběrném středisku. Svoz a rozvoz těchto

<sup>6</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení* (str. 15,16)

<sup>7</sup> NOVÁK, Radek, Petr PERNICA, Vladimír SVOBODA a Lubomír ZELENÝ. *Nákladní doprava a zasilatelství*

<sup>8</sup> NOVÁK, Radek, Petr PERNICA, Vladimír SVOBODA a Lubomír ZELENÝ. *Nákladní doprava a zasilatelství*

zásilek je prováděn dopravcem podle předem stanoveného přepravního řádu od/k výrobcí či spotřebiteli.

### **3. Nadgabaritní zásilka**

Představuje zásilku přesahující povolenou hmotnost vozidla, povolené osově tlaky, maximální povolené rozměry. Pro realizaci této zásilky musí mít dopravce povolení o zvláštním užívání pozemní komunikace.

Silniční kamionová nákladní doprava je samostatnou částí silniční dopravy. Doprava je prováděna vozidly o užitné hmotnosti nad 3,5 tuny. Výhodou nákladních automobilů je vysoká flexibilita při měnících se úkolech přepravy a schopnost přizpůsobit se požadavkům na nezbytnou dobu přejímky. U tohoto druhu dopravy je možné očekávat menší prostoje a doby čekání v porovnání s jinými dopravními prostředky.

## **2.5 Manipulační prostředky**

Manipulační prostředky se staly neoddělitelnou součástí dopravní logistiky, jsou to dopravní prostředky, kterými se výrobky přepravují.

K základním typům přepravních prostředků patří:

- ukládací bedny a přepravky,
- palety,
- přepravníky,
- kontejnery,
- výměnné nástavby.

Manipulační prostředek tvoří různé množství materiálu, které vytváří jednotku určenou k manipulaci bez další možnosti úpravy. S touto jednotkou manipulujeme jako s jedním kusem.

Jednotlivé typy výše uvedených manipulačních prostředků jsou dále blíže popsány a nadefinovány jejich základní funkce.

## **Paleta, europaleta**

Představuje plochou konstrukci užívanou pro přepravu stohovatelného zboží. Efektivita manipulace a unifikace používání palet spočívá v dokonalejším využití úložné plochy nákladních automobilů, železničních vagónů a plochy skladů.

Palety je možné stohovat na sebe pouze v případě zatížení spodní vrstvy břemeny, tzn. loženými paletami o maximální hmotnosti 4000 kg. Materiál ukládaný na palety musí být dostatečně zajištěn proti spadnutí nebo rozsypání, což se provádí ovinutím průtažnou folií nebo zavařením teplem smrštitelné fólie. V případě stavebního materiálu jako jsou cihly, plošné materiály, např. plech se používá zapáskování zboží ocelovou nebo plastovou páskou.<sup>9</sup>

Paleta se skládá s čelních a bočních otvorů pro nabrání nízkozdvížným vozíkem nebo vidlicovým nakladačem. Je sbitá z dřevěných latí a hranolků, ale v současnosti se využívá také z výlisku plechu nebo plastu.

Palety rozlišujeme na:

a) **vrátané** – jde o jednocestné palety, konstruované podle norem jako stabilní a trvalé výrobky,

b) **jednorázové** - zůstávají u příjemce, jsou levné a mají nízkou životnost.

V ČR, ale i v jiných zemích se využívají europalety, které se po složení zboží vrací přepravci nebo se naložená paleta vymění za prázdnou.

Europaleta patří mezi nejvíce využívanou výměnou transportní paletu. Je to velmi detailně normovaná, dřevěná paleta s plochou 0,96 m<sup>2</sup> a rozměry 1200 x 800 x 144 mm (délka x šířka x výška).

Hmotnost palety se pohybuje mezi 20 až 30 kg, záleží na vlhkosti dřeva.

Nejvyšší možná nosnost europalety je 2000 kg, tato nosnost je závislá na maximálním zatížení palety při uložení do stojanu nebo na vidlici vysokozdvížného vozíku.

## **Přeppravka**

Manipulační prostředek důležitý pro přepravu a skladování menšího množství zboží. Přeppravka bývá vyrobena z plastu, dřeva nebo papíru, používá se pro manipulaci

---

<sup>9</sup> ČSN EN ISO 445. *Palety pro manipulaci s materiálem: Slovník*

s potravinářským zbožím od výrobce až po jeho vystavení v samoobslužných prodejnách. Řadí se mezi vratné obaly kolující mezi výrobcem a prodejcem.

Hlavní požadavek na přepravku je, aby byla možnost jejího snadného automatizovaného plnění zbožím, stohování a ukládání na palety.<sup>10</sup>

## Kontejner

Představuje standardizovanou přepravní jednotku využívanou v intermodální dopravě především v lodní, železniční a silniční dopravě. Kontejner je definován jako velká, pevná a uzavřená přepravka technicky uzpůsobená ke stohování do několika vrstev nad sebou.

Standardizované rozměry kontejnerů a jejich technické unifikace zjednodušují, zpřehledňují, urychlují a zlevňují překládku zboží mezi jednotlivými druhy dopravních prostředků jako např. překládka ze specializovaných kontejnerových lodí na speciální kontejnerové železniční vagóny nebo z kontejnerových železničních vozů na kontejnerové nákladní automobily.

Využívání kontejnerové dopravy vede k těmto úsporám:

- *„snížení nákladů na manipulaci,*
- *snížení nákladů na obalové materiály,*
- *možnost stohování kontejnerů,*
- *zrychlení přepravy,*
- *snížení rizika poškození zásilky“<sup>11</sup>*

V praxi se využívají kontejnery dle řady ISO, jedná se o tyto druhy:

- **ISO 1D** (kontejner o délce cca 3m ),
- **ISO 1C** (kontejner o délce cca 6m),
- **ISO 1B** (kontejner o délce cca 9 m),
- **ISO 1A** (kontejner o délce cca 12m).

---

<sup>10</sup> SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*

<sup>11</sup> Kombinovaná přeprava. *fd.cvut.cz* [online]. [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/kps.html>



Typy využívaných kontejnerů v praxi:

- **Univerzální kontejner** – patří mezi nejrozšířenější typ kontejneru ISO 1, je určen pro všeobecné užití. Kontejner je uzavřený, splňuje podmínky na těsnost proti vodě, využívá se pro přepravu koberců, nábytku, dřeva, elektronického zařízení apod.
- **Plošinový kontejner se sklopnými díly** – kontejner je určen na skladování tyčoviny, panelů, automobilů a zboží podléhajícímu povětrnostním vlivům.
- **Nádržový kontejner** – objem kontejneru je 20 m<sup>3</sup>, teplota uvnitř se pohybuje od – 30 do + 70°C. Využívá se pro přepravu volně ložených sypkých materiálu např. cement, mletý vápenec, kaolin a přepravu kapalin např. olejů a chemických látek.
- **Chladicí kontejner** – určený pro skladování přepravovaného předem zchlazeného, zmrazeného zboží podléhajícího zkáze.
- **Kontejner pro suchý sklad** – slouží pro přepravu sypkých materiálů.
- **Uhelný kontejner** – využívá se pro krátkodobé skladování zrnitých substrátů jako je uhlí, koks, písek aj.

### Výměnná nástavba

Lze ji definovat jako unifikovanou přepravní skříň oddělenou od dopravního prostředku. Manipulace s ní se provádí pomocí klešťového závěsu.

Výměnná nástavba umožňuje rychlejší expedici zboží z výroby přímo do nákladového prostoru při využití kombinací různých typů dopravy.

Řadí se do skupiny intermodálních přepravních jednotek, vyrábí se v mnoha typech podle ISO norem.

Nevýhodou této nástavby je, že se nedá stohovat. Využívá se především ve vnitrozemské dopravě.

Tento systém přepravy využívá asi 70% silničních prostředků kamionové dopravy.

Výměnné nástavby se vyskytují ve více rozměrech, nejpoužívanější rozměr výměnné nástavby je 7,45 m o vnitřních rozměrech 7,30 m x 2,48m x 2,6 m (*d x š x v*)<sup>12</sup> na které je možné ukládat a nakládat palety o rozměrech 800 x 1200 nebo 1000 x 1200 mm ve dvou řadách, pokud je nástavba vybavena horními rohovými prvky, lze ji stohovat. Maximální vytížení vozidla při nakládce je 28t, což představuje max. 38 palet.

---

<sup>12</sup> Vozový park v kombinované dopravě. *Lkw-walter.cz* [online]. [cit. 2011-11-30]. Dostupné z: <http://www.lkw-walter.cz/cs/vyhody.aspx>

## **Obal**

*„Obal můžeme definovat jako obalový prostředek nebo soubor prostředků zabezpečující ochranu před poškozením, zabraňující škodám, které by mohly výrobky způsobit, umožňují oběh výrobku a usnadňují jejich spotřebu.“<sup>13</sup>*

Obalový prostředek se chápe jako souhrnný název pro obalové materiály, obaly a pomocné obalové prostředky.

Z logistického pohledu je základní funkcí balení uspořádání, ochrana a identifikace výrobků a materiálů. V případě realizace základní funkce balení může obal snižovat skladový prostor nebo přidávat hmotnost výrobků.

Obal jako soubor obalových prostředků musí plnit dle ČSN EN ISO 780 plnit následující funkce:

1. funkci manipulační,
2. funkci ochranou,
3. funkci informační.

### **Manipulační funkce**

Tato funkce zajišťuje účelnou, rychlou a také bezpečnou manipulaci s výrobkem. Z hlediska manipulační funkce patří k nejvýznamnějším vlastnostem obalu jeho hmotnost, objem, tvar, pevnost, bezpečnost uzávěru, odolnost proti povětrnostním vlivům aj.

### **Ochranná funkce**

Zajišťuje ochranu výrobku před škodlivými vlivy prostředí a zabraňuje proniknutí nežádoucích účinků výrobků na okolní prostředí.

### **Funkce informační**

Umožňuje zákazníkovi zjistit údaje popisující zboží jako je jeho složení, datum výroby, místo původu aj., u potravin se jedná např. o zjištění expirační doby.

---

<sup>13</sup> CEMPÍREK, Doc. Ing. Ph.D. Václav. *Některé základní funkce vymezuje definice obalu*. [online]. 2008[cit. 2011-10-26]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/archiv/71596/nekttere-zakladni-funkce-vymezuje-definice-obalu>

Obal musí splňovat své základní funkce dle podmínek plynoucích z logistického řetězce, vytváří jednotný systém, který je složený ze tří základních stupňů a to přepravního obalu, skupinového obalu a spotřebitelského obalu.

Hlavní nositelem manipulační a ochranné funkce při manipulaci, přepravě a skladování v soustavě veřejné dopravy a jiných fázích logistického řetězce je přepravní obal.

Přepravní obaly musí být dostatečně pevné, soudržné a stabilní, aby mohly odolat riziku přepravního procesu.

Při manipulaci a přepravě je vlastní obal doplněn o fixaci. Fixace představuje způsob upevnění výrobku uvnitř obalu. Fixace se dělí na dva základní typy, a to fixaci pevnou a poddajnou.

Pevná fixace tvoří s výrobkem pevný celek, zabraňuje posouvání výrobků a tím snižuje riziko rázu uvnitř obalu na minimum. Tato fixace je vhodná pro pevnější výrobky.

V případě použití poddané fixace může být spojení obalu s výrobkem souvislé, ale nedochází k pevnému celku. Tento fixační materiál umožňuje výrobku uvnitř obalu, aby po rázu pokračoval krátkou dobu v pohybu až po zbrzdění fixačním materiálem.

Mezi fixační materiál se řadí hlavně materiály z plastů a to především pěnový polystyren, pěnový polyuretan nebo fixační polyetylenovou folii se vzduchovými puchýřky.

Hlavní úkol obalů spočívá v ochraně materiálu, surovin a výrobků před jakýmkoliv poškozením způsobeným vnějším prostředím a negativními vlivy okolí.

V různých stupních logistického řetězce může dojít k poškození zboží, jedná se hlavně o sklady, překladiště nebo také poškození během přepravy až po doplňování zboží v prodejních prostorách maloobchodních prodejen.

Společnost, u které je zpracovávána diplomová práce, využívá obaly, které jsou recyklovatelné. Společnost je zaevidována v systému sběru použitých obalu EKONOM pod certifikátem EK-F0620136. Zákazník použité obaly může vrátit zpět do firmy nebo je může odevzdat specializované firmě, tyto obaly jsou separované. Tato povinnost platí pro obaly používané v ČR.

## 2.6 Logistické náklady

### Definice logistických nákladů

Celkové logistické náklady se skládají z nákladů na řízení a systém, nákladů na zásoby, nákladů na skladování, nákladů na dopravu a nákladů na manipulace.

V následujícím odstavci jsou uvedeny jednotlivé definice nákladů spadající do celkových logistických nákladů dle Christofa Schulteho.<sup>14</sup>

**Náklady na systém** v sobě zahrnují náklady na plánování, kontrolu hmotných toků a formování.

**Náklady na řízení** představují náklady na řízení výroby, dispoziční činnosti a na dílčí funkce plánování výrobních programů atd.

**Náklady na zásoby** vznikají při udržování zásob a vázání kapitálových prostředků pro financování zásob, z různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát.

**Náklady na skladování** obsahují fixní složky, které jsou určeny na udržování skladových kapacit v pohotovosti a dále složky kvazivaribilních nákladů, které pokrývají náklady na prováděné uskladňování a vyskladňovací procesy.

**Náklady na dopravu** se dělí na náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Důležité je rozlišovat složku pohotovostních nákladů a složku závislou na objemu.

**Náklady na manipulaci** obsahují všechny náklady na balení, komisionářskou činnost a manipulační operace.

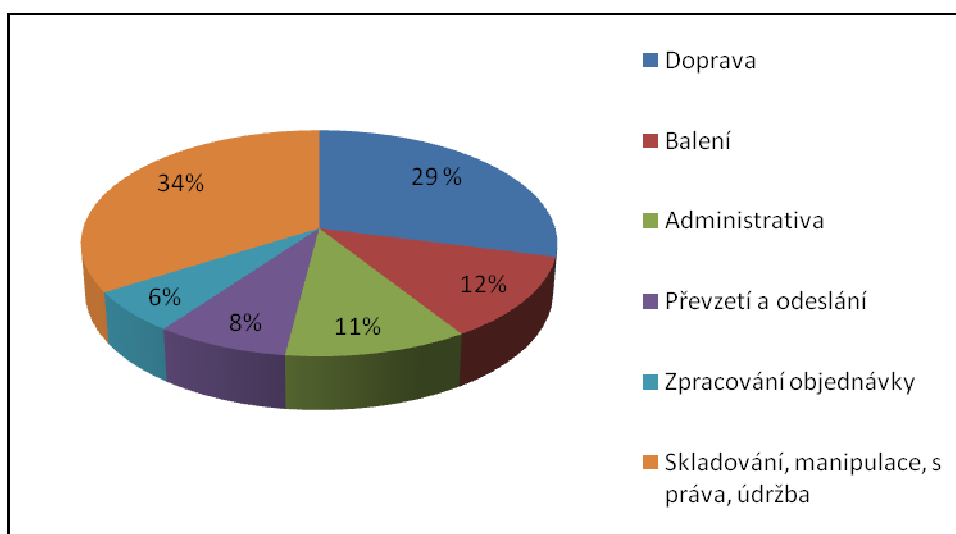
### Stanovení podílu dopravních nákladů na celkových logistických nákladech

Logistické náklady zahrnují náklady na zásobování, skladování, balení a dopravu materiálu. Jejich podíl se na hrubé domácí produkci stále zvyšuje.

---

<sup>14</sup> SCHULTE, Christof. *Logistika* (str. 18)

Graf 2. 1 *Skladba logistických nákladů na dodání výrobků v %*



**Zdroj:** Sixta J., Mačát V., *Logistika 2005*

Z uvedeného grafu 2.1 vyplývá, že dopravní náklady tvoří druhou největší položku v celkových logistických nákladech, proto se tyto náklady řadí mezi druhé nejdůležitější při stanovení ceny výrobku po nákladech na skladování, manipulaci, správě a údržbě.

## 2.7 Ukazatelé přepravy

Dopravce musí v logistice určitým způsobem kvantifikovat požadavky zákazníků na přemístění, to proto, aby mohl stanovit potřebu dopravních prostředků, zorganizovat jejich pohyb, časové využití a stanovit výši nákladů, které jsou vyvolány provozem nákladní či osobní dopravy.

Při stanovení kvantifikace požadavků přepravců na přepravu zboží se využívá v nákladní dopravě řada vzorců. Pro účely diplomové práce jsou využívány následující vzorce ukazatelů definovaných dle definic Českého statistického úřadu.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> *Www.czso.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-10-25]. Metodické vysvětlivky k ukazatelům. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/o/9301-06-za\\_4\\_\\_ctvrtleti\\_2006\\_metodicke\\_vysvetlivky\\_k\\_ukazatelum](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/o/9301-06-za_4__ctvrtleti_2006_metodicke_vysvetlivky_k_ukazatelum)>.

### 1. objem přepravy (Q)

Definuje velikost přepravního požadavku v tunách. Ukazatel se vypočítá součtem hmotností jednotlivých zásilek.

$$Q = \sum q \quad (2.1)$$

**Q** – objem celkem

**q** – hmotnost jednotlivých zásilek v t

### 2. přepravní výkon (tkm)

Jedná se o dynamický ukazatel přepravních požadavků. Vypočítá se součinem hmotnosti zásilky v tunách a vzdálenosti v km, na kterou byla zásilka přepravena.

$$tkm = q \cdot ln \quad (2.2)$$

**tkm** – přepravní výkon v tkm

**q** – hmotnost zásilky v tunách

**ln** – přepravní vzdálenost v km

### 3. nabízený přepravní výkon tkm [max]

Tento ukazatel se vypočítá podle vzorce uvedené na ČSÚ součinem užité hmotnosti dopravního prostředku a přepravní vzdálenosti.

$$tkm [max] = N \cdot ln \quad (2.3)$$

**tkm [max]** – nabízený přepravní výkon v tunokilometrech

**N** – užitečná hmotnost dopravního prostředku v t

**ln** – přepravní vzdálenost v km

**4. přepravní vzdálenost (ln)** – představuje vzdálenost, na kterou byla zásilka přepravena, měrnou jednotkou jsou kilometry. Tato přepravní vzdálenost může být provozní nebo tarifní.

**a) Provozní přepravní vzdálenost (pln)** představuje skutečnou vzdálenost, na kterou byla zásilka přepravena.

**b) Tarifní přepravní vzdálenost ( tln)** vyjadřuje nejkratší vzdálenost mezi dvěma tarifními body, a to místem nákladky a místem vykládky. Tento ukazatel je určující pro výpočet ceny v železniční dopravě za nákladní přepravu.

**5. průměrná přepravní vzdálenost (  $ln_{prum}$ )** - tento ukazatel se vypočítá jako podíl přepravního výkonu a objemu přepravy. Výsledek ukazatele udává, na jakou vzdálenost byla přepravena jedna tuna zboží.

$$ln_{prum} = tkm / Q$$

(2.4)

$ln_{prum}$  – průměrná přepravní vzdálenost v km

$tkm$  – přepravní výkon v tkm

$Q$  – objem přepravy v t

## 2.8 Faktory ovlivňující cenu dopravy

Cenu dopravy ovlivňuje řada faktorů, zejména se jedná o cenu pohonných hmot, mýtného, sazbu silniční a spotřební daně a také mzdy řidičů.

### Charakteristika jednotlivých faktorů:

#### A) Cena pohonných hmot

Cena pohonných hmot je určována výstupními cenami rafinerií, daněmi a odvody státu, ke kterým si distributoři a prodejci pohonných hmot připočítávají své marže. „ *Na základě vzájemné dohody prodávají všechny rafinerie v Evropské Unii své produkty za stejnou cenu, která je stanovena na komoditní burze v Rotterdamu. Největší část z konečné ceny pohonných hmot tvoří ve většině zemí světa daně a to konkrétně spotřební daň a daň z přidané hodnoty.* “<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Vývoj ceny benzínu cena nafty, aktuální cena a podrobný graf. [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

V grafu 2.2 uvedeném v příloze č. 1 je vidět, jakým způsobem se vyvíjela cena nafty v letech 2005 – 2012.

V roce 2010 se cena nafty pohybovala v průměru kolem 27 Kč/litr, zatímco v roce 2011 to bylo již kolem 31Kč/litr. Meziročně došlo k nárůstu ceny ropy o 12%.

Z tohoto grafu vyplývá, že cena nafty v roce 2012 vzrostla zhruba o 12%, jako tomu bylo v roce 2011, tato prognóza je stanovena pro začátek tohoto roku, proto se dá očekávat, že vlivem situace na Blízkém východě cena nafty ještě poroste.

## **B) Mýtné**

*„ Jde o poplatek, který se vybírá za použití cesty, silnice, dálnice, tunelu nebo mostu. Mýtné se vybírá prostřednictvím mýtných bran nebo elektrického mýtného.“*<sup>17</sup>

Mýtné se na rozdíl od dálničních poplatků stanovuje v závislosti na skutečně ujeté vzdálenosti, tzn. dle ujeté vzdálenosti a typu vozidla.

V roce 2004 vláda ČR rozhodla, že zpoplatní užívání vybraných pozemních komunikací těžkými vozidly výkonově a to z toho důvodu, aby se uživatelé spravedlivěji a přímo podíleli na nákladech spojených s výstavbou, modernizací, údržbou a provozem významných silničních tahů.<sup>18</sup>

Systém elektronického mýtného pracuje na bázi moderní mikrovlnné technologie, která se svou jednoduchostí a nenáročností osvědčila a nemá vliv na životní prostředí. Mýtné se vybírá při průjezdu vozidla mýtnou stanicí a to ve výši daného mýtného úseku, na kterém se v okamžiku výběru mýta vozidlo pohybuje. O správnosti načítání mýta je řidič informován akustickým signálem palubní jednotky premid. Řidič vozidla přitom může jet v libovolném jízdním pruhu, nemusí snižovat rychlost ani zastavovat. Mýtné se účtuje plně automaticky.

Výhodou elektronického mýtného je okamžitá akustická signalizace řidiči o tom, že mýtná transakce proběhla správně a zůstatek nabití na jednotce premis je dostatečný.<sup>19</sup>

V tabulce 2.1 jsou uvedeny aktuální a chystané změny v mýtném na území České republiky.

<sup>17</sup> Dálniční známky. *Dalniciznamky.com* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.dalniciznamky.com/>

<sup>18</sup> Mýtné v ČR. *Mdcr.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni\\_doprava/Silnice+dalnice+mosty/mytne/mytne.htm](http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Silnice+dalnice+mosty/mytne/mytne.htm)

<sup>19</sup> Systém elektronického mýtného v České republice. *Estav.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/zpravy/clanky/mytne-cr.html>



Tab. 2. 1 Aktuální a chystané změny v mýtném

2011	2012
Sazby mýtného zvýšeny o 25%	Sazby zvýšeny o 25%
Zavedení systému kompenzací	Možné zavedení 20 % DPH
Zavedení nové skupiny pro autobusy	Množstevní slevy
Online systém pro sledování nedoplatků	
Možná sleva na pátečních sazbách mýtného	

Zdroj: Hovorka M., podnikatel.cz

Od roku 2010 je zavedena povinná platba mýtného pro nákladní vozy s hmotností od 3,5 tuny do 12 tun. Tyto vozidla musí být vybavena palubní jednotkou premis, která není přenosná na jiné vozidlo.

Mýtné vypočítáváme sazbou za 1 km zpoplatněné komunikace.

Mýtnou jednotku můžeme nabíjet dvěma způsoby:

- a) **Platbou předem** (tzv. pre-pay), tzn., že kartu nabijeme potřebnou částkou před jízdou.
- b) **Platba zpětně** (tzv. pos-pay), tzn. platbou prostřednictvím faktury<sup>20</sup>

V příloze č. 2 je přiložena Mapa zpoplatněných úseků pozemních komunikací, jejichž užití podléhá výkonnému zpoplatnění pro rok 2012.

### C) Dálniční poplatek neboli dálniční známka

Jde o poplatek sloužící k předplacení vybraných úseků dálnic a rychlostních silnic. Tento poplatek je představován samolepkou, kterou vlastník nebo provozovatel vozidla nalepí na svoje vozidlo.

Způsob, jakým má být dálniční známka nalepena, je upraven místním právním předpisem. Známkou je nepřenosná, tudíž ji nelze použít na více vozidel.

Dálniční poplatky se stanovují v závislosti na době, po kterou je předplaceno právo užívání sítě zpoplatněných pozemních komunikací.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> HOVORKA, Michael. Aktuální sazby, přehled a mapa mýtného v roce 2011. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/aktualni-sazby-mapa-mytneho-2011>

V příloze č. 3 je přiložena Mapa zpoplatněných úseku pro rok 2012 – časové zpoplatnění

## 2.9 Benchmarking logistických procesů

Nejdůležitějším cílem při zlepšování procesů v dopravním podniku je získání strategicky konkurenční výhody na trhu přepravních služeb. Proto v dnešní době celá řada úspěšných logistických operátorů využívá právě benchmarking.

V současnosti se metoda benchmarking aplikuje v různých oborech, proto existuje celá řada definic této metody.

Benchmarking můžeme chápat jako „*kontinuální a systematické porovnávání vlastní výkonnosti v produktivitě, kvalitě, výrobním procesu s podniky a organizacemi představující špičkové výkony*“<sup>22</sup>.

Benchmarking tedy představuje postup, při kterém se nepřetržitě srovnávají procesy a metody podnikových funkcí v několika podnicích objasňující rozdíly v hospodárnosti. Analyzují se příčiny pro zjištění rozdílů, z kterých se následně odvozují možnosti zlepšení.

Využití benchmarkingu v logistických procesech a službách vede k procesně orientovanému uvažování, kdy dochází k porovnávání hodnototvorných logistických procesů logistickými operátory nabízející přepravní služby a následně analyzující jejich rozdíly.

Cíl benchmarkingových logistických procesů nespočívá pouze ve srovnávání ukazatelů, které se liší v cílech a způsobu provádění, ale zabývá se také srovnáváním okruhů problémů a činitelů úspěšnosti. Příkladem může být např.:

- analýza rozdílů v hodnotách ukazatelů logistických procesů a následné odvození konkrétních opatření vedoucích ke zlepšení,
- nepřetržité srovnávání a úsilí vedoucí ke stálému zlepšování logistických procesů. Hlavní a důležitou podporu nepřetržité práce je zavedení trvalého benchmarkingového týmu nebo kroužku kvality,
- srovnávání logistických operátorů představující konkurenci, a vyhledávání operátorů, kteří mohou plnit srovnatelné požadavky v logistických procesech aj.

---

<sup>21</sup> Dálniční známky. *Dalnicniznamky.com* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.dalnicniznamky.com/>

<sup>22</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení* (str. 170)

Objektem benchmarkingu může být cokoliv, co chceme vylepšit, může se jednat o produkt, službu, proces, lidský, materiální, finanční zdroj.

#### **Výhody benchmarkingu:**

- „ umožňuje podnikům identifikovat současné postavení na trhu,
- podává informace o silných a slabých stránkách podniku,
- podporuje inovační chování,
- podílí se na včasné varování, pokud podnik ve svém oboru zaostává,
- pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti. <sup>23</sup>

#### **Členění benchmarkingu**

##### **a) Interní benchmarking**

Představuje srovnávání v rámci jednoho podniku, jediné organizace, z čehož vyplývá, že se jedná o porovnávání výkonnosti podobných jednotek podniku, organizace. Je vhodný pro velké podniky, v jejichž jednotlivých částech probíhají podobné procesy a realizují se podobné produkty. Údaje potřebné pro hodnocení jsou poměrně lehce zjistitelné, proto není problém podchytit ty nejlepší produkty a procesy. Pokud se budeme zaměřovat pouze na interní benchmarking, může dojít k vyvolání potíží v rozvoji a neodůvodněným předpokladům.

##### **b) Externí (konkurenční) benchmarking**

Jedná se o srovnání výkonnosti vlastního podniku s výkonností konkurenčního podniku. Při porovnání s konkurencí nevycházíme pouze z veřejně dostupných informací jako je odborná literatura, brožurky, hotové produkty, které můžeme sami posuzovat, ale také je důležité proniknout do partnerské organizace a získat tak i neveřejné informace a vyměnit si navzájem zkušenosti.

Externí benchmarking se vyskytuje ve dvou podobách a to jako **funkční (funkcionální) a generický (procesní)**.

U **funkčního (funkcionálního) benchmarkingu** dochází k porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, ve kterém působí. Cíl je dán nalezením ideálního chování, kdekoli je to možné.

---

<sup>23</sup> Český benchmarkingový index [online]. 2007[cit. 2011-10-29]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf> [str. 10]

V případě **generického (procesního) benchmarkingu** dochází k hledání jiného podniku v daném oboru nebo špičkou v odlišném oboru. Cílem je odhalení metody a praktik, které mohou způsobit zvýšení celkové úrovně podniku. V tomto případě existuje procesně orientovaný benchmarking, který srovnává určité produkční výkony s analogickými výkony u jiných produktů.

Příklady porovnávaných procesů: <sup>24</sup>

- způsoby a formy komunikace,
- rezervace letenek,
- fakturace,
- projektování a plánování procesů,
- přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran,
- rozsah a kvalita produktů apod.

Benchmarking dále členíme **podle komisí EU, OECD a UNICE** na: <sup>25</sup>

**A) Podnikový benchmarking** slouží jako efektivní nástroj vzdělávání managementu stimulující strategii kontinuálního zlepšování.

**B) Odvětvový benchmarking** slouží jako metodologie benchmarkingu, při které jsou aplikovány principy podnikového managementu na skupinu podniku v celém odvětví.

**C) Benchmarking rámcových podmínek** jedná se o metodologii zaměřenou na klíčové faktory ovlivňující operační prostředí podniků, které mají vliv na konkurenceschopnost.

### **Průběh benchmarkingu**

Proces benchmarkingu zahrnuje 5 základních kroků, tyto kroky se mohou v různých literaturách lišit podle využití. Pro definování základních fází benchmarkingu je zvolené členění dle Drahotského a Řezníčka z knihy *Logistika: teorie a praxe*, kde jsou tyto kroky popsány následujícím způsobem. <sup>26</sup>

Prvním krokem je **definice benchmarkingu a jeho plánování**. V tomto kroku dochází k definování benchmarkingového projektu, vytvoření projektové skupiny, plánování

---

<sup>24</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking Mýty a skutečnost -- Model efektivního učení se a zlepšování*.

<sup>25</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení* (str. 170)

<sup>26</sup> DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*

organizace projektu, k vytvoření schematické prezentace cílového procesu a jeho dokumentace, stanovení metod získávání interních údajů, identifikace potenciálních benchmarkingových parametrů a kontaktování partnerů.

Druhým krokem je **interní analýza**. Na základě této analýzy získáme základní údaje o sledovaném procesu, následně tento proces konkretizujeme. Konkretizace procesu probíhá na základě modelování a analýzy procesu, také podle doplňování relevantních hodnotících veličin a výkonových indikátorů.

Třetí krok představuje **srovnávání a analýza/ identifikace potenciálů zlepšení**. V této fázi dochází ke srovnávání základních hodnotících parametrů, výběru vhodných parametrů pro benchmarkingový proces, získáváme informace od benchmarkingových partnerů buď na základě společného podrobného dotazníku, nebo vzájemnou konzultací, následně dochází k srovnávání a hodnocení, identifikujeme si silné stránky, u kterých chceme realizovat zlepšení, poté provedeme vlastní interpretaci výsledků.

Čtvrtý krok zahrnuje **plán opatření/ přípravu implementace**. Tato fáze slouží k interní prezentaci výsledků, stanovení reálných cílů a určení priorit, dochází k vypracování plánu opatření nebo stanovení strategie zlepšení a nakonec se vypracovává plán projektu.

Konečným, pátým krokem je **realizace, implementace zlepšení**. V tomto kroku dochází k realizaci a řízení jednotlivých akcí, ke kontrole dosažených cílů, k interní prezentaci výsledků a ukončení projektu.

## 2.10 Analýza konkurence

Analýza konkurence se v současnosti stává nejdůležitější částí plánovacího procesu. Firma si prostřednictvím této analýzy určí své přímé, nepřímé, ale i potenciální konkurenty.

Analýza konkurentů slouží firmě k:<sup>27</sup>

- pochopení jejich konkurenčních výhod a nevýhod oproti konkurentům,
- pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů,
- předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic,
- zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

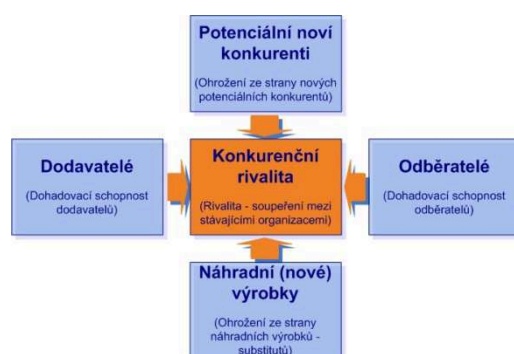
---

<sup>27</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (str. 61)

## Porterův model pěti hybných sil

Michael Eugene Porter definoval pět základních sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví. Těmito silami jsou konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů, která ovlivňuje cenu na daném trhu.

Obr. 2. 1 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: STŘELEČ, J. Porterův model konkurenčních sil

### 1. Konkurenční rivalita

Struktura konkurenčního okolí je dána velikostí podílu jednotlivých výrobců na trhu daného okolí.

Soupeření nepřechází pouze vně, ale také mezi stávajícími konkurenty v odvětví.

Konkurenti se snaží neustále získat výhodnější postavení, k tomu využívají různé metody, jako je např. cenová konkurence, uvedení produktu, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům atd.

### 2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Nově vstupující firmy do odvětví jsou hrozbou pro stávající firmy, protože přinášejí nové výrobní kapacity, snaží se získat podíl na trhu a dostatek zdrojů. Pokud jsou vstupní nebo výstupní bariéry vysoké, tak je i potenciální zisk vysoký, ale pokud dojde k neúspěchu, tak hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Jestliže jsou ovšem bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy mohou snadněji vstoupit nebo vystoupit z odvětví, ale

v tomto případě dochází k nízké rentabilitě. Jsou-li naopak obojí bariéry vysoké, výsledkem je nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

### **3. Hrozba vzniku substitutů**

Výrobou substitučních výrobků dochází k nahrazení stávajících výrobků firmy a to vede k omezující ceně a nižším ziskům. Proto musí společnost pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

Konkurenci substitutů ovlivňuje snadnost, s jakou kupující může přecházet k substitutu.

### **4. Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)**

Na trhu dochází k soutěžení odběratelů s odvětvím a to tak, že odběratelé tlačí ceny výrobků dolů a usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb. Tímto postojem staví jednotlivé konkurenty proti sobě a to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Vliv odběratelů je závislý na čase nebo na změnách strategických rozhodnutí podniku.

Vyjednávací síla je dána vlivem každé skupiny odběratelů, která pak závisí na relativní důležitosti jejich nákupů v porovnávání s celkovým prodejem v odvětví.

Zdroje převahy odběratele vycházejí od spotřebitele.

Silná skupina odběratelů se vyznačuje následujícími okolnostmi:<sup>28</sup>

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Odvětví se vyznačuje vysokými fixními náklady,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované. Odběratelé mohou velmi snadno najít náhradního dodavatele a mohou stavět jednu společnost proti druhé,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů. Odběratelé jsou náchylní aktivizovat nutné zdroje, jež by jim umožnily nákup za výhodné ceny, a nakupovat výběrově,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace. Odběratelé mohou požadovat ústupky. Metoda zúžené integrace znamená, že si určité množství potřebného komponentu vyrábějí sami a zbytek nakupují od vnějších dodavatelů. Částečná vlastní výroba jim poskytuje detailní znalosti nákladů, což jim velmi pomáhá při vyjednávání,

---

<sup>28</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů* (str. 25)

- odběratel je plně informován např. o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech.

## 5. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou vyjednávací převahu uplatnit hrozbou v odvětví, a to tím, že zvýší ceny výrobků nebo sníží kvalitu nakupovaných výrobků a služeb. To povede k tomu, že odvětví, které není schopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, vytlačí ziskovost prostřednictvím vlivných dodavatelů.

Dodavatelé mají převahu, pokud platí následující situace:<sup>29</sup>

- několik málo společností ovládá nabídku, která je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- odvětví se nestává důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Pokud dodavatelé prodávají mnoha odvětvím a konkrétní odvětví nemá dostatečný podíl na jejich prodeji, bývají dodavatelé mnohem náchylnější k vyvíjení tlaku,
- pro vstup odběratele je velice důležitý dodavatelův produkt, to platí hlavně v případech, kdy se dodávaný výrobek nedá skladovat, atd.

## SWOT analýza

Představuje strategickou analýzu stavu firmy, podniku či organizace, která umožňuje diagnostikovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku a zároveň poskytuje podklady pro formulaci strategických cílů a rozvojových směrů firmy.

SWOT je zkratka složení z počátečních písmen anglických termínů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Analýzu vyvinul Albert Humprey, který vedl v 60. a 70 letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Z této analýzy můžeme odvodit i dílčí strategie jako je strategie S-W a strategie O-T.

Strategie S-W představuje rozbor vnitřních stránek podniku a strategie O-T naopak rozbor vnějšího prostředního podniku.

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. (str. 27-29)



SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. Ve vnitřním prostředí se hledají a klasifikují silné a slabé stránky firmy.

Ve vnějším prostředí se hledají a klasifikují příležitosti a ohrožení firmy. Pro specifikaci jednotlivých stránek podniku se využívá metoda brainstormingu s managementem firmy a specialisty na oblast, které se analýza týká. Po uskutečnění brainstormingu se všechny návrhy roztrídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT, poté dojde ke kvantifikovanému hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Poté musí dále proběhnout jasná rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími, tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

SWOT analýzu můžeme využít v oblasti marketingu, managementu, procesního řízení, systému kvality aj.

### **SWOT tabulka**

Je nástrojem pro interní a externí analýzu. Sestrojení tabulky je prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Dalším krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů.

Pravá a levá strana SWOT analýzy jde často proti sobě, proto je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům nebo se alespoň snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů.

Výhoda metody spočívá v rychlosti a relativní jednoduchost. Nevýhodou jsou zkreslené a chybné závěry analýzy, které vyplývají z jejího celkového zmapování.

**Obr. 2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí ( SWOT analýza)**

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Zdroj: STŘELEČ, J. SWOT analýza

### **Analýza silných a slabých stránek**

Tato analýza se zaměřuje na interní prostředí firmy a na vnitřní faktory podnikání. Mezi vnitřní faktory podnikání můžeme řadit výkonnost a motivace pracovníků, efektivitu procesů, logistické systémy aj. Silné a slabé stránky podniku jsou měřeny interním hodnotícím procesem nebo pomocí benchmarkingu, což je metoda založená na srovnání s konkurencí. Mezi tyto stránky řadíme takové faktory, které vytvářejí nebo snižují vnitřní hodnotu u firmy, jako jsou aktiva, dovednost, podnikové zdroje aj.

### **Analýza příležitostí a ohrožení**

Analýza se zaměřuje na externí prostředí firmy, které nemůže podnik kontrolovat a ovlivnit. Podnik nemůže externí faktory kontrolovat, jen se jim může přizpůsobovat prostřednictvím identifikace vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících na okolí podniku.

### **Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie**

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- „ **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby“<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*.(str. 80)

### **3. Charakteristika společnosti**

V následujícím textu je popsána společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o., která se zabývá výrobou teracové a betonové dlažby, teracových výrobků a balených drtí. Své produkty společnost prodává po území celé České a Slovenské republiky a jiných zemí.

#### **Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 1994, jedním společníkem a to společností CIDEM Hranice, a.s. se sídlem v Hranicích.

Teracová dlažba se v závodě vyrábí od roku 1992 po nainstalování moderní linky firmy OCEM - lis a CASSANI – bruska s řídicím systémem BAUER.

Hlavní činností společnosti je od roku 1995 výroba teracové a betonové dlažby, výroba různých teracových prvků, izolačních výrobků na bázi cementopískové desky CETRIS a balení různých teracových drtí.

#### **Předmětem podnikání společnosti dle výpisu z OR:**

- výroba stavebních hmot a stavebních výrobků,
- přípravné práce pro stavby,
- truhlářství,
- realitní činnost,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- silniční motorová doprava nákladní,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- rozvod elektřiny,
- výroba chemických látek a chemických přípravků.

Na začátku podnikání se jednalo o relativně novou a neznámou firmu na trhu.

Postupným vývojem dosáhla společnost značné změny, navýšila svůj podíl na trhu a rozšířila nabízený sortiment a pronikla na zahraniční trhy jako je Německo, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Rusko a Litva.

V současnosti jde o společnost střední velikosti, kdy úroveň výrobní kapacity konkuruje ostatním podnikům teracové a betonové dlažby.

Společnost patří mezi hlavní dodavatele teracové dlažby pro výstavby hypermarketů Globus, Ahold a Tesco.

Pro sledování a vyhodnocování objednávek, zásobování, výrobu a kontrolu využívá společnost počítačový softwar Helios. Společnost má zavedený systém řízení jakosti dle normy **ČSN EN ISO 9001:2009**.

Vyráběný sortiment (viz příloha č. 4) společnosti splňuje parametry evropských norem pro teracovou dlažbu: **ČSN EN 13748-1:2005** Teracové dlaždice pro vnitřní použití, **ČSN EN 13748-2:2005** Teracové dlaždice pro vnější použití, pro betonovou dlažbu **ČSN EN 1339:2005** Betonové dlažební kostky – požadavky a zkušební metody. Zkoušky byly prováděny akreditovanou zkušebnou TAZUS Praha – pobočka Ostrava dle platných norem.

Z těchto provedených zkoušek pro společnost vyplývá, že všechny její výrobky splňují parametry uvedenými normami a přijaté systémy řízení jakosti ji opravňují označit své výrobky značkou CE.

Přednosti a výhody teracové dlažby jsou:

- použití v interiéru i v exteriéru,
- pevnost a dlouhá životnost,
- estetický vzhled a snadná údržba,
- mrazuvzdornost a odolnost proti nárazům,
- ekologická nezávadnost.<sup>31</sup>

Teracovou dlažbu společnosti můžeme vidět v desítkách servisů, skladů, výrobních hal nebo správních budov.

Teracovou dlažbu společnost dodává do řady obchodů v České a Slovenské republice a také do speciálních prodejen sítě HORNBAACH.

Více informací o společnosti a nabízeném sortimentu lze získat na veřejně dostupných webových stránkách [www.cidemat.cz](http://www.cidemat.cz)

Katalog a ceník teracové dlažby CIDEMAT Hranice, s.r.o. je přiložen v příloze č. 5.

---

<sup>31</sup> Veřejné informace společnosti na webových stránkách [www.cidemat.cz](http://www.cidemat.cz) dostupné dne 31. 1. 2012

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. se v rámci své obchodní činnosti orientuje na dodávky dlažby pro jednotlivé stavby, může se jednat o stavby rodinného či obchodního typu jako jsou např. stavby garáží, výrobních hal nebo stavby obchodních řetězců.

Hlavními odběrateli teracové dlažby společnosti jsou obchodní řetězce, které tuto dlažbu odebírají na výstavby svých nových poboček na území České republiky i mimo ni.

V následujícím textu jsou popsány vybrané největší projekty společnosti realizované v roce 2011:

Členění projektů dle výstavby obchodních řetězců v roce 2011:

#### **A. Prodejny Tesco**

Společnost Tesco se dlouhou dobu zabývá programem co nejnižší spotřeby energií ve svých prodejnách. Provedla již řadu kroků, které spočívají v úspoře při provozu svých prodejen.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. dodává pro obchodní prodejny sítě Tesco teracovou dlažbu vzoru T-A 220 – bílý cement a bílá teracová drť, která minimálně pohlcuje světelné záření a tím dochází ke snížení spotřeby elektrické energie na nasvícení prodáváného zboží.

V tomto roce byl tento typ dlažby dodán do nově otevřené prodejny např. v Jaroměři, Spišské Nové Vsi, Vysokém Mýtě, Novém Jičíně atd.

Společnost dodává svou dlažbu i na pobočky této sítě v zahraničí, v tomto roce se jednalo např. o pobočku hypermarketu TESCO v nákupním centru KÖKI nacházející se v Budapešti v Maďarsku. Na stavbu podlah pro tento řetězec byla dodána teracová dlažba TEREZA vzoru T-A227 – bílý cement s červenou drtí. Prodejna je umístěna v prvním podlaží, proto je do betonového lože v jednotlivých dilatačních celcích umístěna KARI síť 100x100mm. Tato síť dokáže eliminovat pohyby konstrukce podlahy a jednotlivé dílce mezi dilatacemi tvoří plovoucí kompaktní celek.

#### **B) Rekonstrukce prodejen Kaufland**

V tomto roce proběhla v mnoha městech v České i Slovenské republice modernizace a oprava hypermarketů KAUF LAND. Společnost do těchto prodejen dodávala teracovou dlažbu TEREZA vzoru 1060.

### **C) Prodejny obchodní sítě GLOBUS**

Pro prodejny obchodní sítě GLOBUS byla v tomto roce dodávána teracová dlažba TEREZA vzoru T-A 217. Podlaha v těchto prodejnách je prováděna z teracové dlažby vzoru T-A 217. Jednalo se např. o prodejnu v Havířově.

## **4. Analytická část zaměřená na analýzu dopravních nákladů a konkurenci**

Analytická část diplomové práce je rozdělena na dvě základní analýzy a to na analýzu dopravních nákladů a analýzu konkurence. Při zpracování této části se vychází z teoretických východisek uvedených v kapitole 2 a internetových zdrojů.

### **4.1 Analýza vlivu dopravních nákladů na cenu výrobku**

Dopravní náklady jsou druhou největší složkou logistických nákladů, které ovlivňují cenu produktu.

Tato část diplomové práce je věnována analýze vlivu výše přepravních nákladů na m<sup>2</sup> teracové dlažby při plně vytíženém kamionu na základě rozdělení České a Slovenské republiky do jednotlivých dopravních pásem dle vzdálenosti od sídla společnosti.

Výsledkem této analýzy je zjištění konečné ceny teracové dlažby s dopravou, bez DPH a jakým procentuálním podílem se dopravní náklady podílejí na konečné ceně produktu.

Dle interního materiálu společnosti je Česká a Slovenská republika rozdělena do jednotlivých dopravních pásem dle následujícího dělení.

#### **Dopravní pásma – Česká republika**

1. pásmo – vzdálenost do 100 km,
2. pásmo – vzdálenost 100 – 200 km,
3. pásmo – vzdálenost 200 – 300 km,
4. pásmo - vzdálenost 300 a více km od sídla společnosti.

#### **Dopravní pásma – Slovenská republika**

1. pásmo – vzdálenost do 100 km,
2. pásmo – vzdálenost 100 – 200 km,
3. pásmo – vzdálenost nad 200 km od sídla společnosti.

V příloze č. 6 a č. 7 je přiložena mapa České a Slovenské republiky s vyznačenými dopravními pásmy a místy odběru zboží.



V rámci této analýzy se provádí také zhodnocení vlivu množstevní slevy, která je společností poskytována velkoodběratelům při opakovaném odběru zboží a její vliv na cenu teracové dlažby v jednotlivých dopravních pásmech České a Slovenské republiky.

#### **4.1.1 Analýza zjištění výše DN podílejících se na ceně teracové dlažby na území ČR a SR**

Analýza je zaměřena na výpočet přepravních nákladů za m<sup>2</sup> teracové dlažby TEREZA a MARGITA, zjištění procentuálního podílu těchto nákladů na jejich konečné ceně a na výpočet výše přepravních nákladů na jeden kamion teracové dlažby.

Výpočet výše přepravních nákladů na jednu paletu je pro společnost důležitá z hlediska jejího dalšího využití při stanovení dopravních nákladů u jiných produktů, jako jsou např. balené drtě nebo obložky, jelikož jsou všechny výrobky dodávány na paletě o celkové hmotnosti 1000 kg.

Analýza je prováděna za rok 2011 pro jednotlivá dopravní pásma na území České a Slovenské republiky dle členění těchto států uvedených v podkapitole 4.1.

Analýza se zaměřuje na zjištění konečné ceny pro odběratele a výši dopravních nákladů u teracové dlažby TEREZA a MARGITA.

Teracová dlažba TEREZA tvoří cca 70% obrátu společnosti ve stavebninách, tudíž má prodej tohoto produktu pro společnost velký význam. Teracová dlažba MARGITA byla společností zavedena na trh právě v roce 2011, kdy měla doplnit svými vlastnostmi a využitím teracovou dlažbu TEREZA.

Teracová dlažba MARGITA tvořila v roce 2011 10% produkce společnosti, což ukazuje, že si tato teracová dlažba získala svou oblibu u konečného zákazníka. Tato skutečnost se týká pouze prodeje ve stavebninách.

Cílem analýzy je zjištění jaký vliv mají různé technické požadavky expedice na cenu přepravy za m<sup>2</sup> a za jednu paletu dané dlažby. Rozdíl těchto dvou dlažeb spočívá v jejich hmotnosti a tloušťce, a tím pravděpodobně i v ceně u zákazníka.

Na základě dostupných informací od společnosti a odvození přepravních ukazatelů v kapitole 2.7 došlo ke stanovení základních ukazatelů nutných pro výpočet DN v této analýze.

### **Hlavní ukazatelé pro analýzu DN dle interních materiálů společnosti:**

- výpočet ceny přepravy teracové dlažby za m<sup>2</sup>,
- výpočet ceny přepravy za jednu paletu,
- výpočet ceny teracové dlažby s dopravou, bez DPH,
- výpočet podílů přepravních nákladů na ceně teracové dlažby.

**Výpočet ceny přepravy teracové dlažby za m<sup>2</sup>** = cena dopravy za celý kamion/  
celkový počet m<sup>2</sup>

**Výpočet ceny přepravy za jednu paletu** = cena dopravy za celý kamion/ počet palet  
na kamion

**Výpočet ceny teracové dlažby s dopravou, bez DPH** = cena EXW Hranice + cena  
dopravy za m<sup>2</sup>

**Výpočet podílů přepravních nákladů na cenu teracové dlažby** = ceny dopravy za  
m<sup>2</sup> / cena teracové dlažby s dopravou

Pro provedení analytických výpočtů v této části diplomové práce je důležité znát  
základní údaje důležité pro stanovené výpočty.

### **Těmito základními údaji jsou:**

- přeprava zboží je prováděna jedním plně vytíženým dopravním prostředkem – kamionem. Kamionová nákladní doprava je společností využívána z důvodu flexibilní reakce na požadavky zákazníků, možnosti plného využití silniční sítě a jde o relativně levný způsob přepravy zboží,
- přeprava teracové dlažby je zajišťována EURO paletami. Nosnost jednoho kamionu se pohybuje v rozmezí 24-25 EURO palet,
- cena dopravy za plně vytížený kamion do jednotlivých míst odběru je stanovena na základě cenové nabídky externího dodavatele, který tuto dopravu pro společnost zajišťuje.

### **Údaje důležité pro přepravu teracové dlažby TEREZA:**

- jde o vzor teracové dlažby TEREZA T-A 104,
- cena teracové dlažby T-A 104 je 244 Kč/ m<sup>2</sup> bez DPH a dopravy,
- ložná plocha kamionu je pro území ČR 25 EURO palet a SR 24 EURO palet,
- 1 EURO paleta = 156 dlaždic TEREZA = 14,04 m<sup>2</sup>.

### **Údaje důležité pro přepravu teracové dlažby MARGITA:**

- jde o vzor teracové dlažby MARGITA M – A 104,
- cena teracové dlažby M – A 104 je 229 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH a dopravy,
- ložná plocha kamionu je pro území ČR 25 EURO palet a SR 24 EURO palet,
- 1 EURO paleta = 188 dlaždic MARGITA = 16,92 m<sup>2</sup>.

## **A. Analýza DN dle dopravních pásem na území České republiky**

Analýza je prováděna na základě dělení České republiky do jednotlivých dopravních pásem uvedených v podkapitole 4.1.

### **a) I. dopravní pásmo**

Města vybraná v tomto dopravním pásmu jsou následující: **Hodonín, Lanškroun, Olomouc, Ostrava a Zlín.**

Z analýzy provedené v tomto dopravním pásmu vyplynulo, že průměrná cena teracové dlažby T-A 104 včetně dopravy, bez DPH je zhruba 254 Kč/m<sup>2</sup>. Tato cena je ovlivněna výší dopravních nákladů, které jsou v průměru cca 10 Kč/m<sup>2</sup>, což představuje cca 4,01 % z konečné ceny produktu bez DPH.

Průměrná cena teracové dlažby M-A104 je v průměru 238 Kč/m<sup>2</sup>. Dopravní náklady tvoří v průměru po zaokrouhlení 4%, což je po cca 9 Kč/m<sup>2</sup> z konečné ceny produktu.

Cena přepravy za jednu paletu teracové dlažby TEREZA a MARGITA je v průměru 144 Kč/paleta.

Podrobnější údaje o výpočtech jsou přiloženy v tabulce 4.1, 4.2 v příloze č. 8 a č. 9.

## **b) II. dopravní pásmo**

Vybraná města v tomto dopravním pásmu jsou: **Kolín, Náchod, Pardubice, Trutnov a Znojmo.**

V tomto dopravním pásmu je průměrná cena teracové dlažby T – A 104 včetně dopravy, bez DPH 266 Kč/m<sup>2</sup>. Cena dopravy navyšující tuto cenu teracové dlažby je v průměru po zaokrouhlení 22 Kč/m<sup>2</sup>, což představuje 8,11% z ceny výrobku včetně dopravy, bez DPH.

Průměrná cena teracové dlažby M – A 104 s dopravou, bez DPH je 247 Kč/m<sup>2</sup>. Průměrný podíl DN na této ceně je 7,24%, což představuje v průměru cca 18 Kč/m<sup>2</sup>.

Cena přepravy teracové dlažby TEREZA a MARGITA za jednu paletu je v průměru 302 Kč/paleta.

Jednotlivé výpočty jsou uvedeny v tabulce 4.1, 4.2 v příloze č. 8 a č. 9.

## **c) III. dopravní pásmo**

Města, která jsou analyzována v tomto dopravním pásmu: **České Budějovice, Liberec, Mladá Boleslav, Praha, Příbram**

Průměrná cena teracové dlažby T- A 104 s dopravou bez DPH činí v tomto pásmu 274 Kč/m<sup>2</sup>. Dopravní náklady se podílejí na ceně této teracové dlažby v průměru cca 11%, což je po zaokrouhlení zhruba 30 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná cena teracové dlažby M- A 104 s dopravou, bez DPH je v tomto dopravním pásmu 254 Kč/m<sup>2</sup>. Dopravní náklady z ceny teracové dlažby činí v průměru po zaokrouhlení 25 Kč/m<sup>2</sup>, což je procentuálně vyjádřeno 9,92 %.

Cena přepravy za jednu paletu do tohoto pásma činí v průměru 427 Kč/paleta.

Podrobnější výpočty jsou přiloženy v tabulce 4.1,4.2 v příloze č. 8 a č. 9.

## **d) IV. dopravní pásmo**

V tomto dopravním pásmu jsou vybrána tyto následující města: **Chomutov, Karlovy Vary, Plzeň, Sušice a Teplice v Čechách.**

Průměrná cena teracové dlažby T – A 104 v tomto dopravním pásmu činí 280 Kč/m<sup>2</sup>. Z této ceny tvoří přepravní náklady po zaokrouhlení 36 Kč/m<sup>2</sup>, což je 12,87%.

Průměrná cena teracové dlažby M – A 104 je 259 Kč/m<sup>2</sup>. Na dopravní náklady připadá částka po zaokrouhlení 30 Kč/m<sup>2</sup> a v procentuálním vyjádření je to 11,56% z konečné ceny teracové dlažby.

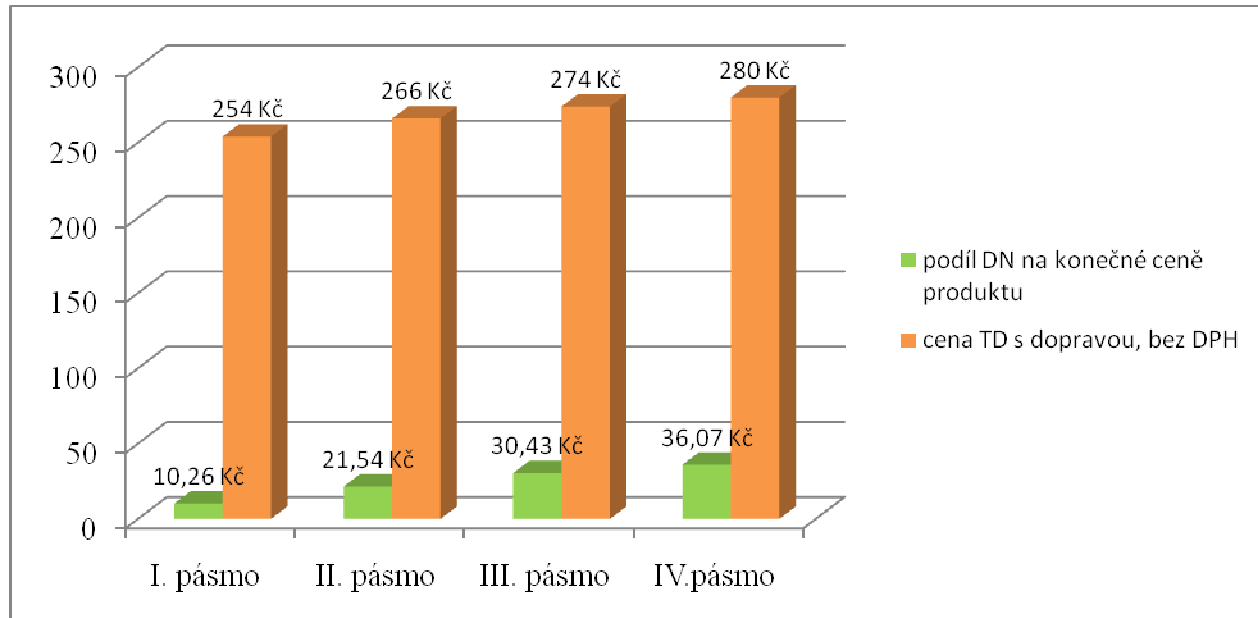
Přepravní náklady připadající na jednu paletu dané teracové dlažby jsou v průměru 506 Kč/paleta.

Podrobnější výpočty jsou přiloženy v tabulce 4.1, 4.2 v příloze č. 8 a č. 9.

### Vyhodnocení analýzy DN dle jednotlivých dopravních pásem ČR

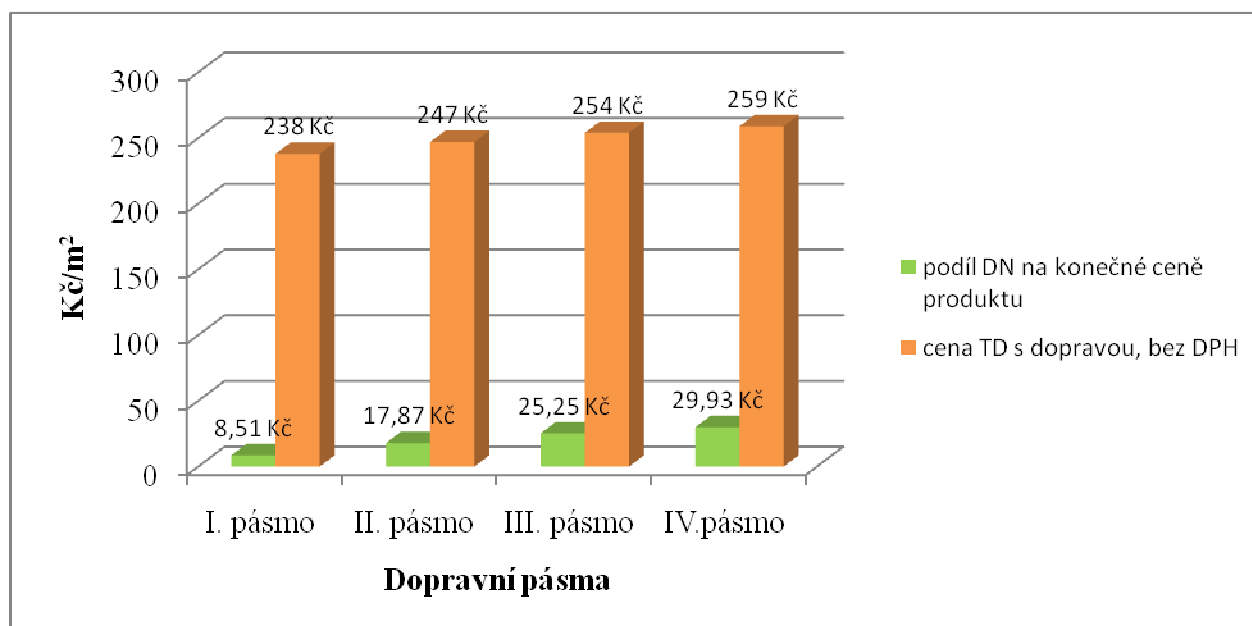
Tato část je zaměřena na vyhodnocení vlivu dopravy v jednotlivých dopravních pásmech na území České republiky. Vyhodnocuje se zde konečná cena teracové dlažby s dopravou a podíl dopravních nákladů na konečné ceně teracové dlažby.

**Graf 4.1 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T-A 104 na území České republiky**



Zdroj: autor

**Graf 4.2 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M-A 104 na území České republiky**



Zdroj: autor

Z grafu 4.1 a 4.2 vyplývá, že se zvyšující se vzdáleností rostou dopravní náklady a konečná cena teracové dlažby pro odběratele.

Průměrná cena teracové dlažby T-A 104 včetně dopravy, bez DPH v rámci celé České republiky je po zaokrouhlení 269 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná cena teracové dlažby M-A 104 včetně dopravy, bez DPH v rámci celé České republiky je po zaokrouhlení 250 Kč/m<sup>2</sup>.

Dopravní náklady jsou nižší v případě teracové dlažby MARGITA. Tato skutečnost je dána technickými, expedičními a ložnými vlastnostmi této teracové dlažby.

Počet m<sup>2</sup> teracové dlažby MARGITA na jednu paletu činí 16,92 m<sup>2</sup>, což je při 100 % vytížení kamionu na území ČR 423 m<sup>2</sup>. Plně vytížený kamion je ložený na území ČR 25 EURO paletami, což představuje nosnost 25 tun.

U teracové dlažby TEREZA je počet m<sup>2</sup> na jednu paletu 14,04 m<sup>2</sup>. Počet m<sup>2</sup> při plně vytíženém kamionu je 351 m<sup>2</sup>.

Tím, že je kamionem přepravováno větší množství m<sup>2</sup> teracové dlažby vede ke snížení přepravních nákladů na m<sup>2</sup>.

Cena přepravy za jednu paletu je při využití teracové dlažby TEREZA nebo MARGITA stejná. Zde nejsou dopravní náklady ovlivňovány počtem m<sup>2</sup> na kamion, ale počtem palet, které mohou být naloženy.

Pro velkoodběratele, kterými jsou stavebniny na území České republiky, je levnější přepravovat teracovou dlažbu MARGITA, které je za stejnou cenu dopravy více oproti teracové dlažbě TEREZA.

Podrobnější výpočty jsou uvedeny v tabulce 4.3,4.4 v příloze č. 10 a č. 11.

## **B. Analýza dle dopravních pásem na území Slovenské republiky**

Analýza je prováděna na základě dělení uvedeného v kapitole 4. 1., kde je Slovenská republika rozdělena do jednotlivých dopravních pásem.

### **A) I. dopravní pásmo**

Vybraná města v tomto dopravním pásmu jsou následující: **Čadca, Martin, Myjava, Trenčín a Žilina.**

Z provedené analýzy vyplývá, že průměrná cena teracové dlažby T- A 104 s dopravou, bez DPH je 262 Kč/m<sup>2</sup>. Výše dopravních nákladů je v průměru po zaokrouhlení 18 Kč/m<sup>2</sup>, což představuje 6,96 % z ceny teracové dlažby bez DPH.

Průměrná cena teracové dlažby M- A 104 je 244 Kč/m<sup>2</sup>. Dopravní náklady se na této částce podílejí v průměru cca 6%, což je v peněžním vyjádření po zaokrouhlení 15 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná přeprava teracové dlažby TEREZA i MARGITA je za jednu paletu je 257 Kč/ paletu.

Podrobnější výpočty jsou uvedeny v tabulce 4.5, 4.6 v příloze č. 12 a č. 13.

### **B) II. dopravní pásmo na území Slovenské republiky**

Z tohoto dopravního pásma byla vybrala následující města: **Poprad, Nitra, Malacky, Bratislava a Banská Bystrica.**

Průměrná cena teracové dlažby T-A 104 je 268 Kč/m<sup>2</sup>. Procentuální podíl dopravních nákladů na ceně této teracové dlažby v tomto dopravním pásmu je v průměru 8,86 %, což činí po zaokrouhlení 24 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná cena teracové dlažby M-A 104 je 249 Kč/m<sup>2</sup>. Podíl dopravních nákladů na této ceně je v průměru 7,92 %, což se rovná po zaokrouhlení 20 Kč/m<sup>2</sup>.

Cena přepravy teracové dlažby TEREZA i MARGITA za jednu paletu činí 333 Kč/paleta.

Podrobnější informace o jednotlivých výpočtech jsou uvedeny v tabulce 4.5, 4.6 v příloze č. 12 a č. 13.

### **C) III. dopravní pásmo na území Slovenské republiky**

Pro toto dopravní pásmo byla vybrána následující města: **Bardějov, Košice, Michalovce, Prešov, Rimavská Sobota.**

Z tabulky 4.5 v příloze č. 12 vyplývá, že průměrná cena teracové dlažby T-A104 včetně dopravy, bez DPH je 281 Kč/m<sup>2</sup>. Podíl dopravních nákladů na této ceně je v průměru 13,13 %, což činí po zaokrouhlení částku 37 Kč/m<sup>2</sup>.

Z tabulky 4.6 v příloze č. 13 je možné vyčíst, že průměrná cena teracové dlažby M-A 104 je 260 Kč/m<sup>2</sup>. Podíl přepravních nákladů podílející se na této průměrně ceně je 11,79 %, což je po zaokrouhlení 31 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná cena za přepravu jedné palety teracové dlažby TEREZA a MARGITA je v tomto dopravním pásmu rovna 518 Kč/ paletu.

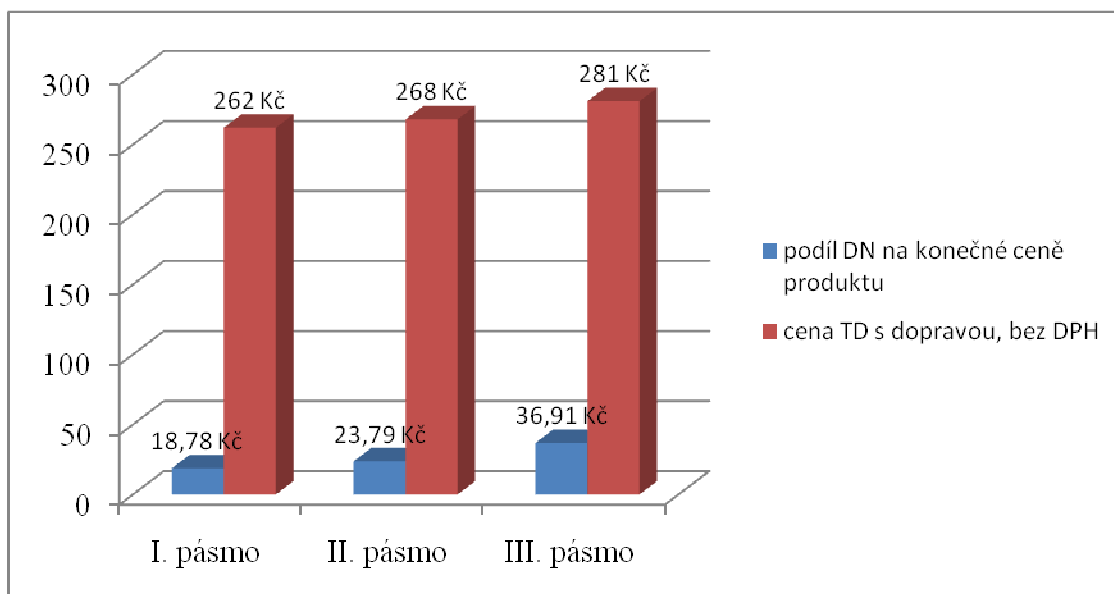
Podrobnější informace o výpočtech jsou uvedeny v tabulce 4.5, 4,6 v příloze č. 12 a č. 13.

### **Vyhodnocení analýzy DN dle jednotlivých dopravních pásem SR**

V této části se vyhodnocuje vliv přepravních nákladů na m<sup>2</sup> v jednotlivých dopravních pásmech na území Slovenské republiky. Hodnotí se zde konečná cena teracové dlažby s dopravou a podíl dopravních nákladů na konečné ceně teracové dlažby.

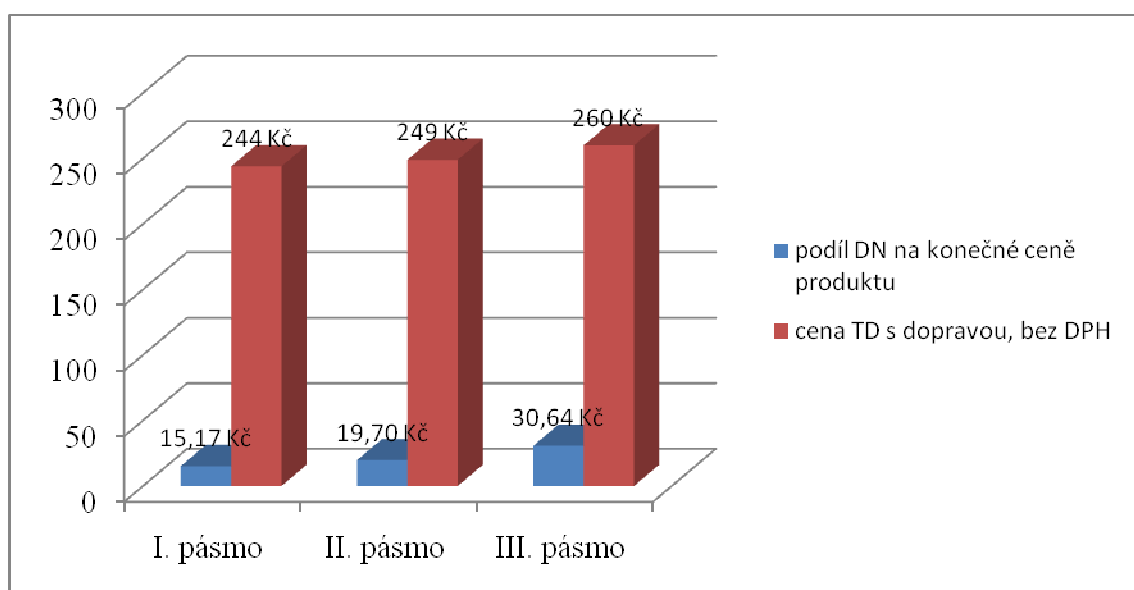


**Graf 4.3 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T-A 104 na území Slovenské republiky**



Zdroj: autor

**Graf 4.4 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M-A 104 na území Slovenské republiky**



Zdroj: autor

V grafu 4.3 a 4.4 je vidět, že vlivem dopravní vzdálenosti rostou dopravní náklady, stejně jak je tomu na území České republiky.

Průměrná cena teracové dlažby TEREZA s dopravou, bez DPH je po zaokrouhlení na území Slovenské republiky 270 Kč/ m<sup>2</sup> a průměrná cena teracové dlažby MARGITA je 251 Kč/m<sup>2</sup>.

Průměrná cena přepravních nákladů za m<sup>2</sup> teracové dlažby MARGITA je pro území Slovenské republiky po zaokrouhlení 22 Kč/m<sup>2</sup> a pro teracovou dlažbu TEREZA je to 26 Kč/m<sup>2</sup>.

Stejně jako na území České republiky jsou nejvyšší dopravní náklady na m<sup>2</sup> v nejbližším dopravním pásmu, což je v tomto případě III. dopravní pásmo. Cena těchto nákladů je menší v případě teracové dlažby MARGITA, kdy na základě technických a expedičních vlastností je přepravováno větší množství m<sup>2</sup> této teracové dlažby oproti teracové dlažbě TEREZA.

Na jeden plně vytížený kamion se vejde 337 m<sup>2</sup> teracové dlažby TEREZA, zatímco teracové dlažby MARGITA se vejde na tento kamion 406 m<sup>2</sup>. Dopravní náklady jsou na základě těchto skutečností nižší v případě teracové dlažby MARGITA.

Na území Slovenské republiky je plně vytížený kamion naložen 24 EURO paletami, což je oproti České republice o jednu paletu méně, to vede ke zvýšení ceny teracové dlažby TEREZA o 0,37 % oproti této ceně na území České republiky, v případě teracové dlažby MARGITA jde o zvýšení ceny o 0,4% . Tato skutečnost je dána nosností kamionu.

Nosnost kamionu na základě legislativních opatření je na území Slovenské republiky 24 tun, což je představováno 24 EURO paletami teracové dlažby, zatímco na území České republiky je nosnost kamionu 25 tun, což je 25 EURO palet.

Podrobnější výpočty jsou přiloženy v tabulce 4.7, 4.8 v příloze č. 14 a č. 15.

#### **4.1.2 Analýza vlivu množstevní slevy na cenu výrobku**

Tato analýza se zabývá stanovením konečné ceny pro velkoodběratele společnosti při poskytnutí množstevní slevy ve výši 15% z ceny EXW Hranice. Hodnota množstevní slevy byla zjištěna na základě statistického šetření společnosti za rok 2011, kdy se porovnávala výše jednotlivých poskytnutých slev za tento rok.

Průměrná hodnota poskytované množstevní slevy činila 14,6%. Pro usnadnění výpočtu je tato hodnota množstevní slevy zaokrouhlena na 15% z ceny EXW Hranice.

Množstevní slevu poskytuje společnost odběrateli na základě opakovaného odběru produktů. Podmínky pro poskytnutí této slevy jsou uvedeny v dohodnutých obchodních podmínkách mezi stranami a jsou specifikovány v rámcové smlouvě s odběratelem.

Analýza je prováděna pro teracovou dlažbu TEREZA a MARGITA na území České a Slovenské republiky.

**Tabulka 4.13 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby T-A 104 na území České republiky**

<b>Teracová dlažba TEREZA ČR</b>	<b>doprava včetně mýta(1 kamion)</b>	<b>přeprava / m<sup>2</sup> (Kč)</b>	<b>přeprava/paleta ( Kč)</b>	<b>cena teracové dlažby včetně dopravy, bez DPH (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>konečná cena ve stavebninách (Kč/m<sup>2</sup>)</b>
<b>I. pásmo</b>	3 600	10,26	144	254	218
<b>II. pásmo</b>	7 560	21,54	302	266	229
<b>III. pásmo</b>	10 680	30,43	427	274	238
<b>IV. pásmo</b>	12 660	36,07	506	280	243

Zdroj: autor

**Tabulka 4.14 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby M- A 104 na území České republiky**

<b>Teracová dlažba MARGITA ČR</b>	<b>doprava včetně mýta(1 kamion)</b>	<b>přeprava / m<sup>2</sup> (Kč)</b>	<b>přeprava/paleta ( Kč)</b>	<b>cena teracové dlažby včetně dopravy, bez DPH (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>konečná cena ve stavebninách (Kč/m<sup>2</sup>)</b>
<b>I. pásmo</b>	3 600	8,51	144	238	203
<b>II. pásmo</b>	7 560	17,87	302	247	213
<b>III. pásmo</b>	10 680	25,25	427	254	220
<b>IV. pásmo</b>	12 660	29,93	506	259	225

Zdroj: autor

**Tabulka 4.15 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby T – A 104 na území Slovenské republiky**

<b>Teracová dlažba TEREZA SR</b>	<b>doprava včetně mýta(1 kamion)</b>	<b>přeprava / m<sup>2</sup> (Kč)</b>	<b>přeprava/paleta ( Kč)</b>	<b>cena teracové dlažby včetně dopravy, bez DPH (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>konečná cena ve stavebninách (Kč/m<sup>2</sup>)</b>
<b>I. pásmo</b>	6 160	18,28	257	262	226
<b>II. pásmo</b>	8 000	23,79	333	268	231
<b>III. pásmo</b>	12 440	36,91	518	281	244

Zdroj: autor

**Tabulka 4.16 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby M- A 104 na území Slovenské republiky**

<b>Teracová dlažba MARGITA SR</b>	<b>doprava včetně mýta(1 kamion)</b>	<b>přeprava / m<sup>2</sup> (Kč)</b>	<b>přeprava/paleta ( Kč)</b>	<b>cena teracové dlažby včetně dopravy, bez DPH (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>konečná cena ve stavebninách (Kč/m<sup>2</sup>)</b>
<b>I. pásmo</b>	6 160	15,17	257	244	210
<b>II. pásmo</b>	8 000	19,70	333	249	214
<b>III. pásmo</b>	12 440	30,64	518	260	225

Zdroj: autor

Z uvedených tabulek vyplývá, že poskytovaná množstevní sleva má velký vliv na konečnou cenu teracové dlažby TEREZA i MARGITA.

V peněžním vyjádření je tato sleva u teracové dlažby TEREZA v hodnotě 37 Kč/m<sup>2</sup> a u teracové dlažby MARGITA je to 34 Kč/m<sup>2</sup>.

V následujícím textu je uvedena situace, která může na základě poskytnuté množství slevy nastat odběrateli. Např. v České republice se podíl dopravních nákladů u teracové dlažby TEREZA rovná v průměru po zaokrouhlení 9% z ceny této dlažby, zatímco u teracové dlažby MARGITA je tento podíl v průměru po zaokrouhlení 8% z ceny teracové dlažby.

Při navýšení ceny teracové dlažby TEREZA o 9% připadajících na dopravu a poskytnutí množstevní slevy 15% dojde k situaci, že náklady spojené s přepravou teracové

dlažby jsou pokryty touto množstevní slevou, což přináší odběrateli nižší cenu za m<sup>2</sup> teracové dlažby TEREZA. Tento případ platí také pro teracovou dlažbu MARGITA, kdy i v tomto případě dojde k pokrytí přepravních nákladů na m<sup>2</sup> teracové dlažby.

Podrobnější výpočty jsou přiloženy v tabulkách 4.9 – 4.12 v přílohách č. 16 – č. 19.

## **4.2 Analýza konkurence**

Tato část je věnována analýze konkurenčního prostředí společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. s využitím teoretických poznatků následujících analýz, a to benchmarkingu, Porterovy analýzy a SWOT analýzy.

### **4.2.1 Benchmarking**

Pomocí benchmarkingu se provádí porovnávání nabízeného sortimentu teracové dlažby a poskytovaných služeb přímých konkurentů společnosti TOPTERAMO, s.r.o. a TERASO Horažďovice, s.r.o.

Společnosti splňují základní hledisko porovnávání a to, že se jedná o společnosti střední velikosti s dlouholetou tradicí výroby teracové dlažby.

Kritérii pro srovnání je cena, druh a údaje důležité pro přepravu zboží jako je množství dlažby na paletě, hmotnost palety aj.

V úvodu tohoto srovnávání jsou uvedeny základní informace o přímých konkurentech společnosti.

Charakteristika konkurenčních společností je důležitá pro získání základních informací o jejich podnikatelské činnosti a nabízeném sortimentu.

#### **Charakteristika společnosti Topteramo, s.r.o.**

Společnost zahájila svou činnost zakoupením výroby ploché betonové dlažby a to od společnosti OMYA CZ s.r.o. management.

Sídlo společnosti je v obci Vápenná, která se nachází v okrese Jeseník v Olomouckém kraji.

V počátcích se společnost soustředila pouze na výrobu teracových dlaždic Mramora, které byly broušené, vyráběly se jen v několika vzorech. V současné době je výroba soustředěna na tři hlavní dlaždice a to Mramora, Mramorit a Granex.

Společnost se svou činností orientuje na odběratele z České republiky, Slovenska, Rakouska, Německa, Polska a Belgie.

S produkty společnosti se lze setkat v supermarketech, průmyslových objektech nebo občanských výstavbách.

Pro zajištění optimální časové dosažitelnosti výrobků zákazníky, založila společnost meziklady v Olomouci a Třebechovicích. Sortimentem a prodejem se společnost řadí k vedoucím dodavatelům ploché betonové dlažby v ČR.

### **Charakteristika společnosti Teraso Horažďovice, s.r.o.**

Společnost vznikla v roce 1996 privatizací bývalého státního podniku Prefa. Sídlo společnosti je Horažďovicích v západních Čechách.

Výroba teracových a betonových dlažeb vznikla zabudováním italské linky Longinotti v roce 1969.

Základem produkce je výroba teracové a betonové dlažby s povrchy hladkými, tryskanými, vymývanými a reliéfovými pro nejširší využití.

Společnost se orientuje na německý a rakouský trh. Program výroby dlažeb doplňuje výroba betonových prefabrikátů, počínaje plotovými dílci, přes studniční celokruhy, popelnicové boxy, stropní tašky aj. Činnost společnosti směřuje k vyšší kvalitě, širokému sortimentu a spokojenosti zákazníka.

### **Srovnávání produktů teracové dlažby společnosti TOPTERAMO, s.r.o. a společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

Výroba teracové dlažby je hlavním kritériem tohoto srovnávání. Toto kritérium vyplynulo z toho, že výroba teracové dlažby je hlavní produkcí společnosti, u které je vypracována diplomová práce.

Jednotlivé produkty teracové dlažby jsou porovnávány z hlediska jejich ceny, velikostí, hmotností, barevnosti a možnosti přepravy.

Společnost TOPTERAMO vyrábí tři druhy teracové dlažby, ale jen jeden typ této dlažby je možné srovnávat se společností CIDEMAT Hranice, s.r.o. Jde o teracovou dlažbu hladkou MRAMORA. Tento typ produktu je hlavním konkurentem teracové dlažby MARGITA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

V následujícím odstavci dochází k porovnání těchto dvou typů teracové dlažby dle jednotlivých kritérií.

### **A) Teracová dlažba MRAMORA od společnosti TOPTERAMO**

Jde o teracovou, plošnou dlažbu, která je dvouvrstvá, broušená s hladkým povrchem, určená pro interiéry. Vyrábí se v devíti vzorech o rozměrech 300x300x27mm. Dlažby se vyrábějí v I., II. a III. jakostní třídě. Ve stejném vzoru se vyrábí i teracové soklíky o rozměrech 300x70x10 mm.

Tato teracová dlažba se uplatňuje jako finální podlahová úprava ve velkoobchodech, supermarketech, administrativních centrech, výrobních i vstupních halách apod.<sup>32</sup>

Cena této dlažby se liší v závislosti na místě odběru zboží. Společnost zajišťuje distribuci své produkce prostřednictvím centrály a dvou meziskladů, které se nacházejí v Olomouckém kraji a ve východních Čechách. První mezisklad se nachází v Olomouci a druhý v Třeběchovicích.

Nejnižší cenu produktu nabízí společnost při odběru ze své centrály ve Vápenné. Cena v meziskladech je o něco vyšší a to z důvodů započtení nákladů na manipulaci, přepravu aj.

Ceny uvedené v cenících společnosti u jednotlivých typů dlažby jsou stanoveny EXW závod Vápenná, Olomouc, Třeběchovice bez DPH. Konečná cena pro zákazníka bude ve skutečnosti vyšší právě o nezapočtené DPH.

Ceník teracové dlažby Mramora je uveden v tabulce 4.17 v příloze č. 20

Dlažba se přepravuje na paletě, na kterou se vejde 21,6 m<sup>2</sup>, hmotnost dlažby na této paletě je 1330 kg/pal. Nosnost přepravované teracové dlažby je 61 kg/m<sup>2</sup>.

Teracový soklík se přepravuje balený v krabicích po 8,4 bm, což je 28 kusů.

Společnost TOPTERAMO uspořádala minulý rok akci pro hlavní odběratele společnosti spočívající v dopravě produktu, a to z toho důvodu, aby mohli pružně reagovat na požadavky zákazníků.

Tato akce je nazvána TOP TRANSPORT a byla platná od 1.dubna 2011 do 31.října 2011. Jednalo se o rozvoz zboží, ale pouze z výrobního závodu Vápenná.

Minimální objednané množství, které muselo být uskutečněno, aby k této dopravě došlo bylo pět palet bez ohledu, zda se jedná pouze o dlažby, mramorové drtě nebo kombinace uvedeného zboží. Termín dodání zboží by stanoven do 7 pracovních dnů.

Velkoobchodatel měl možnost vypočítat si nákupní cenu odebíraného množství produktu podle následujícího vzorce uvedené na internetových stránkách společnosti.

---

<sup>32</sup> Topteramo. *Topteramo.cz* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://topteramo.cz/>

### **Výpočet nákupní ceny:**

$$NC = (CCV - OS) + PCD$$

NC = nákupní cena pro daného odběratele

CCV = ceníková cena výrobce (ceník 2011)

OS = odběratelská sleva, která je dána smluvním vztahem mezi výrobcem a prodejcarolehi.

Ukazatel výpočtu nákupní ceny se využívá pro menší množství přepravovaného zboží, kdy si může odběratel v rámci tohoto vzorce sám vypočítat konečnou cenu produktu. Společnost pro větší množství přepravovaného zboží využívá stejně jako společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. externího dodavatele, který zajišťuje tuto službu. V diplomové práci se předpokládá pro srovnávání konkurence plně vytížený kamion, tudíž se tento vzorec vůbec nevyužívá.

#### **A) Teracová dlažba MARGITA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

Teracová dlažba hladká, která je vysoce pevná, využívá se pro výstavbu odolných podlah v garážích, sklepech, autodílnách a servisech.

Spodní jádrová vrstva je složena z říčního štěrkopísku a portlandského cementu, vrchní nášlapná vrstva je složena z mramorové nebo teracové drtě různých barev a různých frakcí. Jako pojivo se v nášlapné vrstvě používá portlandský cement bílý nebo šedý. Tuto vrstvu lze barvit do hmoty vhodnými barevnými pigmenty. Vyrábí se o rozměrech 300x300x24 mm.<sup>33</sup>

Ceník teracové dlažby MARGITA je uveden v tabulce 4.18 v příloze č. 21.

Pro přepravu se dlažba loží na paletu o hmotnosti 960 kg, na paletu se vejde celkem 188 dlaždic, kdy hmotnost jedné dlaždice je 5 kg. Počet m<sup>2</sup> na paletě se rovná 16,92 m<sup>2</sup>.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. stabilně zajišťuje přepravu zboží nákladní automobilovou dopravou prostřednictvím externího dodavatele. Počet ložených palet na kamion se pohybuje v rozmezí 24-25 palet.

Hlavní rozdíl mezi dlažbou MRAMORA a MARGITA spočívá v síle dané dlažby, ostatní rozměry jsou totožné a hmotnosti.

---

<sup>33</sup> CIDEMAT. *Cidemat.cz* [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://cidemat.cz/index.php/cs/>



Pro cenové porovnání se využívá nejlevnější produkt společnosti, kterým je MRAMORA 051, která konkuruje teracové dlažbě MARGITA M- A 104.

Cena teracové dlažby MRAMORA se liší v závislosti na místě odběru zboží, kdy společnost zajišťuje tento odběr třemi odběrovými místy. Jde o centrální sklad ve Vápenné, kde je cena této dlažby 253Kč/m<sup>2</sup>, sklad v Olomouci ji nabízí za 269 Kč/m<sup>2</sup> a sklad v Třebechovicích za 272 Kč/m<sup>2</sup>. Cena teracové dlažby MARGITA vzor M-A 104 je 229 Kč/m<sup>2</sup>.

Z této zjištěné skutečnosti vyplývá, že cena teracové dlažby je nižší právě u společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. V tomto případě záleží pouze na zákazníkovi, kterého dodavatele teracové dlažby si vybere, zohledňuje hlavně výši dopravních nákladů, které navyšují hodnotu výrobku, ale také kvalitu a využití dané teracové dlažby.

### **Srovnávání produktů teracové dlažby společnosti TERASO Horažďovice, s.r.o. a společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

Společnost TERASO, vyrábí teracovou dlažbu ve 13 typech o různých názvech. Teracová dlažba je rozdělena do dvou základních skupin a to STANDARD a EXKLUSIVE a je určena pro vnitřní využití. Vyrábí se o rozměrech 300x 300 x 30 mm nebo 300 x 300 x 35 mm.

Teracová dlažba hladká o rozměrech 300 x 300 x 30 mm této společnosti je hlavní konkurencí dlažby TEREZA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o., která má stejné rozměry a také hmotnost.

Společnost TERASO, vyrábí teracovou dlažbu hladkou pod různými názvy a barvami.

#### **A) Teracová dlažba hladká od společnosti TERASO Horažďovice, s.r.o.**

Teracová dlažba hladká od společnosti TERASO Horažďovice s.r.o., je charakterizována jako dvouvrstvá teracová dlaždice, kdy nášlapná vrstva je s broušeným povrchem. Dlažba se vyrábí ve dvou rozměrech a to 300 x 300 x 30 mm a 300 x 300 x 35 mm.

Teracová dlažba je vyráběna vysokotlakovým vibrolisováním. Jednotlivou dlažbu lze od sebe odlišit svou barevností a frakcí drtě.

Dlažba se využívá do obchodů, marketů, výstavních a výrobních hal, správních center, skladů, průmyslových budov apod.

Teracová dlažba se dělí na dvě základní skupiny a to na teracovou dlažbu vyráběnou s bílého nebo šedého cementu

#### **a) Produkty z bílého cementu**

Společnost vyrábí celkem 9 druhů teracové dlažby z bílého cementu, každý z tohoto druhu je znám pod svým jménem.

Některé typy této dlažby se vyrábějí v několika-ti vzorech, jde např. o teracovou dlažbu **BIANCA, STELA** a **SANRA**, kdy se tyto vzory od sebe liší velikostí frakce drtě.

Dalšími druhy dlažby patřící do této skupiny jsou teracová dlažba **ALBINA 3N, ADRIA, BRIGITA, JUDITA, LADA, LEONA, PAMELA.**

#### **b) Produkty z šedého cementu**

Společnost vyrábí 3 druhy teracové dlažby z tohoto cementu. Konkrétně jde o teracovou dlažbu **DIANA, LINDA** a **JULIANA**. Teracová dlažba **DIANA** a **LINDA** se vyrábí v několika-ti vzorech, tyto vzory se liší použitím velikosti frakce drtě.

Ceník šedé teracové dlažby je uveden v tabulce 4.19 v příloze č. 22.

Ceny produktů jsou stanoveny jako franco dvůr dodavatel. Jsou stanoveny ceníkem dodavatele platným ke dni dodání zboží.

Dopravu společnost zajišťuje dodavatelem u dopravce, je fakturována samostatnou položkou, pokud není smlouvou stanovena cena zboží včetně dopravy.

Slevy z cen jsou přiznávány dlouhodobým odběratelům a velkoodběratelům na základě samostatných pravidel nebo dohodou v konkrétní odběratelské smlouvě.

Přeprava těchto druhů teracové dlažby se provádí kamionovou nákladní dopravou prostřednictvím externího dodavatele. Hmotnost palety je 1361 kg/ paleta, počet m<sup>2</sup> na paletě je 19,44 m<sup>2</sup>, na jednu paletu se vejde 216 ks teracové dlažby. Plošná hmotnost teracové dlažby je 70kg/m<sup>2</sup>.

#### **B) Teracová dlažba TEREZA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

Dvouvrstvá teracová dlažba, kdy spodní jádrová vrstva je složena z praného říčního písku a šedého portlandského cementu, vrchní nášlapná vrstva je tvořena z teracových, mramorových či granovitých drtí různé barvy a frakce.

Pojivem je bílý nebo šedý portlandský cement. Nášlapná vrstva je dle požadavku zákazníka barvena do hmoty různými barevně stálými pigmenty.

Tuto dlažbu lze položit jak v interiérech tak i exteriérech. Do obchodních středisek, nádražních hal, škol, nemocnic, vstupních hal, spojovacích chodeb, prodejen se využívá dlažba z bílého cementu. Naopak do průmyslových hal, skladů, autoservisů, prádelen, hospodářských budov se využívá dlažba z šedého cementu. Vyrábí se o rozměrech 300 x 300 x 30 mm.

Tato teracová dlažba se rozděluje do tří skupin, konkrétně na výrobky z bílého, šedého cementu a na výrobky zakázkové výroby.

Z šedého cementu se vyrábí 5 vzorů a z bílého cementu 12 vzorů této teracové dlažby.

Podle požadavků zákazníků společnost vyrábí 5 vzorů této dlažby, které se od sebe liší svou barevností a velikostí použité frakce drtě.

V tabulce 4.20 v příloze č. 23 je uveden ceník teracové dlažby TEREZA od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Přeprava tohoto zboží je zajišťována nákladní kamionovou dopravou, která je zabezpečována externím dodavatelem. Pro přepravu se dlažba loží na paletu, na kterou se vejde celkem 156 dlaždic o hmotnosti jedné dlaždice 6 kg. Celkový počet m<sup>2</sup> ložné plochy na paletě je 14,04 m<sup>2</sup>. Plošná hmotnost přepravované teracové dlažby je 68kg/m<sup>2</sup>.

Z provedeného pozorování vyplývá, že společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. nabízí své produkty za přijatelné ceny pro zákazníka oproti konkurenci.

Konkurenční společnosti nabízejí oproti společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. kromě teracové dlažby také betonovou dlažbu.

Úspěšnost společnosti závisí na geografické poloze, dosažitelnosti surovin a kvalitě produktů. Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. se orientuje na dodávky dlažby na výstavby obchodních řetězců, kdy tyto zakázky tvoří největší zisky společnosti, svou činnost orientuje také na dodávky teracové dlažby do stavebnin na území České a Slovenské republiky, ale tyto dodávky mají nižší zisky oproti odběratelům na výstavby obchodních řetězců.

Konkurenti společnosti dodávají své produkty do stavebnin, kde je jejich největších odběr, proto konkurenční boj vzniká právě ve stavebninách, kde záleží pouze na koncovém zákazníkovi, kterou teracovou dlažbu si vybere. Hlavními kritérii pro výběr teracové dlažby u koncového zákazníka je cena, velikost, typ teracové dlažby a její využití.

V případě společnosti TERASO Horažďovice, s.r.o., dochází ke konkurenci hlavně v rámci produktů z šedého cementu, kdy se tyto produkty stávají hlavní konkurencí teracové dlažby TEREZA.

Cena těchto produktu se liší podle názvu teracové dlažby, nejlevnější teracová dlažba s šedého cementu je za 226 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH. Tento produkt konkuruje produktu společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a to teracové dlažbě TEREZA T-A 104, která se prodává za 244 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH.

Ceny produktů se podle zjištěných informací pohybují v podobné cenové relaci.

Společnost TERASO Horažďovice, s.r.o. a CIDEMAT Hranice, s.r.o. stabilně nabízejí dopravu zboží prostřednictvím externího dodavatele, kdy cena dopravy není zahrnuta v ceně produktu.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. uvedla v roce 2011 na trh nový produkt pod názvem MARGITA. Tento produkt se má stát novou variantou dlažby TEREZA, která je nejvíce využívána a žádána, je určena pro vnitřní užití malých staveb, rodinných domů, garáží, dílen, servisů aj.

MARGITA má stejně vlastnosti jako TEREZA, rozdíl je v tom, že se vyrábí v menším a lehčím provedení za nižší cenu. Cílem zavedení tohoto produktu na trh je získání nového zákaznického segmentu jak z řad obchodních společností tak i soukromých subjektů.

Podle závěrečné zprávy z roku 2011, což byl první výrobní rok teracové dlažby MARGITA, se jí prodalo 18 980 m<sup>2</sup>, což je cca 10% podíl roční produkce společnosti.

Zavedení tohoto druhu teracové dlažby bylo způsobeno především vysokým tlakem ze strany koncových uživatelů, prodej této dlažby se orientuje především na stavebniny v České, ale i Slovenské republice.

Geografická poloha společnosti hraje velkou roli při rozhodování, na který trh se bude společnost orientovat. Společnost díky svému umístění má velkou orientaci na Slovenskou republiku, jelikož se nachází blízko hranic se Slovenskem. Poloha společnosti umožňuje rychlou a flexibilní dopravu teracové dlažby ke svým odběratelům a to díky blízkosti dálnice vedoucí jak na Slovensko, tak i po České republice, která jim umožňuje zkracovat dobu přepravy.

Společnosti se podle dostupných informací orientují vesměs na stejné trhy. Orientují na státy kolem nás jako je Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko a na východní státy Evropy.

Podle variantnosti nabízeného sortimentu jednotlivých společností nedochází k příliš velkým ztrátám způsobených konkurencí. Tato skutečnost je způsobena orientací společností na zákaznické segmenty. Společnosti se neorientují pouze na jeden segment, ale naopak se soustřeďují na více segmentů a tím se snaží diverzifikovat riziko. Jednotlivé společnosti působí na trhu již delší dobu, což jim umožnilo vybudovat si síť dlouhodobých odběratelů. Tato síť, jim každoročně na základě dlouhodobých smluv zajišťuje stálý odběr určitého množství zboží.

V současnosti jsou společnosti ovlivňovány vývojem stavebnictví v ČR i v zahraničí, tento vývoj není příliš příznivý a to z toho důvodu, že stále přetrvává hospodářská krize, která má velký vliv na společnosti podnikající ve stavebním oboru.

#### **4.2.2 Porterova analýza**

Tato část je věnována analýze prostředí, které bezprostředně ovlivňuje podnikání společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. Analýza je zaměřena na prostředí zaměřující se na stavby podlah, konkrétně jde o výrobu a prodej teracové dlažby.

Při vypracovávání této části se vychází z podkapitoly 2.10 teoreticko-metodologické části této diplomové práce a informací z trhu stavebních výrobků.

##### **1. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

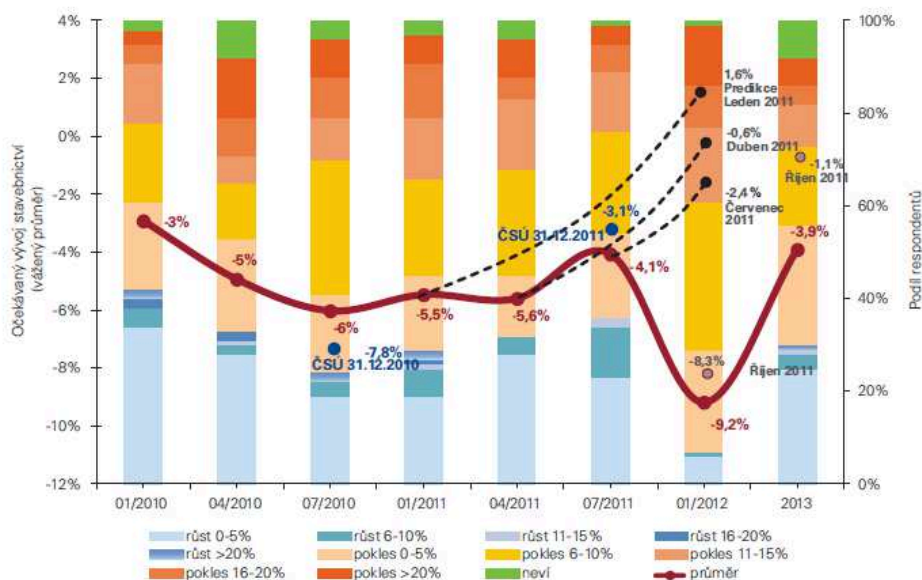
Situace na trhu stavebnictví, na kterém společnost působí, není příliš přívětivá. Vývoj tohoto odvětví má již několik let vlivem hospodářské krize a situací v Evropské Unii klesající tendenci.

Z výsledků největšího výzkumu stavebnictví realizovaného v České republice společností CEEC Research vyplynulo, že podle většiny ředitelů stavebních společností účastnících se tohoto výzkumu dojde v roce 2012 k dalšímu prohloubení krize v českém stavebnictví. Tento propad by měl být výraznější než v roce 2011, návrat k růstu ve stavebnictví neočekávají ani v roce 2013.

Pokles stavebnictví by měl v roce 2012 dosáhnout dle prognózy ředitelů stavebních společností hodnoty až 9,2%, oproti říjnovému předpokladu, který byl 8,3%. Tento pokles by znamenal rekordní meziroční propad sektoru od vzniku České republiky. Na této situaci se odrážejí příškrčené veřejné výdaje a také šetření domácností.

Podle generálního ředitele Metrostav, a.s. Pavla Piláta bude české stavebnictví klesat jak v roce 2012, tak i v roce 2013, jak je možné vidět na grafu 4.5 zvrátit tento trend, by mohly jen prorůstové veřejné investice.

Graf 4.5 Očekávaný vývoj stavebnictví pro rok 2012



Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví 1/2012

V odvětví dochází ke zhoršení základních ukazatelů, jako jsou pokles poptávky, růst nezaměstnanosti, nižší investiční výdaje atd.

Proto se za této současné situace nepředpokládá vstup nové společnosti do tohoto odvětví, která by konkurovala výrobcům teracové a betonové dlažby na území České republiky.

Kromě ekonomické situace v daném odvětví, ve kterém společnost působí, existují i další faktory, které ovlivňují vstup nového konkurenta do tohoto odvětví. Těmito faktory jsou vysoké investiční náklady na novou, specifickou výrobu, kdy je nutná znalost problematiky výroby teracové dlažby.

## 2. Hrozba vzniků substitutů

V případě výroby teracové a betonové dlažby existuje mnoho substitutů, jako jsou např. slinitá keramická dlažba, pancéřová dlažba aj., tato skutečnost je dána technologií výroby a vlastnostmi použitých surovin pro výrobu.

Substituty se stávají především nové technologie, které doplňují stávající sortiment konstrukce podlah. Za substitut můžeme považovat i využití jiných stavebních nebo dlažebních materiálů jako je např. kámen.

Využití těchto substitutů je hlavně z hlediska požadavků uživatelů co očekávají od užitných vlastností dané podlahy. Podlaha musí splňovat řadu jejích požadavků jako je např. pevnost, odolnost proti otěru, snadný a rychlý úklid aj. dále by měla být v souladu s celkovým architektonickým řešením dané stavby.

Hlavním důvodem uživatele pro výběr substitutu je kromě jeho požadavků na podlahu, také cena a kvalita daného produktu.

Hlavní výrobky, které se v dnešní době objevují na trhu a lze je považovat za substituty teracové dlažby ohrožující trh společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. jsou:

**a) Keramická dlažba**

Tato dlažba je charakterizována jako tvrdá, dobře udržovatelná, nehořlavá a ekologická. Jejími vlastnostmi jsou nasákavost, odolnost proti poškrábání a tlaku, mrazuvzdornost, stálobarevnost. Vyrábí se z přírodních materiálů jako je kaolin, jíla a živčiny materiál.

Tato dlažba se využívá, jak v interiérech, tak i v exteriérech, při využití v exteriérech se zkoumá hlavně technická kvalita a mrazuvzdornost výrobku.

Vyrábí se v mnoha formátech, tloušťkách a provedeních, příkladem jsou glazované, neglazované, ražené a jiné dlaždice. Prodává se za přijatelnou cenu pro zákazníka.

**Keramická slinutá dlažba** se vyznačuje vysokou pevností, odolností proti otěru, minimální nasákavostí a vynikající mrazuvzdorností. Tyto vlastnosti zajišťují to, že je dlažba odolná proti změnám teploty. Je vhodná pro použití v exteriéru a je náročná na pokládku.

**b) Slinutá dlažba**

Jde o keramický materiál, který se vyznačuje především velkou odolností. Je vhodná pro místa, která jsou vystavována nadměrné zátěži. Má maximálně hladký povrch, proto je vhodná do interiéru. Je odolná proti oděrům, škrábancům, ale i dalším přírodním vlivům.

Slinutá dlažba je tvořena z živce a jílu. Díky tlaku a teplotě při výrobě je dlažba odolná vůči vodě, mrazu, proti chemickým látkám a mechanickému poškození.

Výhodou této dlažby je možnost instalace s minimálními spáry.

Rozměry dlažeb jsou rozmanité. Slitinová dlažba může imitovat přírodní kámen. Vyrábí se v různém provedení a to jako matná, lesklá nebo se speciálním protiskluzovým povrchem.

Na základě informací o vlastnostech keramické dlažby lze konstatovat, že z hlediska užitných hodnot může dojít k nahrazení teracové dlažby právě touto dlažbou.

Hlavním důvodem nahrazení teracové dlažby keramickou je její nízká cena pro zákazníka.

### **3. Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)**

Společnost má docela rozsáhlou odběratelskou základnu, která je tvořena obchodními řetězci, soukromými odběrateli a prodejci z České republiky, ale i ze zahraničí.

Odběratele společnosti se dělí do tří základních skupin:

a) **obchodní řetězce** – do této skupiny se řadí síť obchodních řetězců Tesco, Globus a Ahold, pro které společnost zajišťuje dodávku teracové dlažby pro jejich výstavby na území České republiky i v zahraničí, nebo jde o velké stavební firmy, které tyto prodejny staví,

b) **stavebniny** – zde se zařazují prodejci na území České a Slovenské republiky, do kterých společnost dodává svou dlažbu

c) **soukromí odběratelé** – jedná se o fyzické osoby, které nakupují zboží za účelem soukromého využití.

**Obchodní řetězce a stavebniny** získávají prostřednictvím většího množství odebíraného zboží vyšší vyjednávací pozici.

Společnost pro získání nových a udržení stávajících zákazníků poskytuje odběratelům různé formy slev a bonusů za odebrané zboží.

Společnost poskytuje svým velkoodběratelům slevy za odebrané zboží v průměru 15% za rok 2011.

**Soukromí odběratelé** mají poměrně malou vyjednávací pozici, díky malému množství odebraného zboží nedosahují na podnikem poskytované slevy.

Společnost dodává své produkty cca do 150 stavebnin po celé České republice.

Mezi největší odběratelé teracové dlažby patřili v roce 2011 tyto následující stavebniny. Jedná se např. o:

**SAINT-GOBAIN BUILDING DISTRIBUTION CZ, spol. s r.o.** – tato společnost působí na území ČR pod značkou Raab Karcher.



**STAVOSPOL, s.r.o.** - jde o prodejce stavebnin a stavebního materiálu s prodejny po celé České republice. Společnost nabízí zákazníkům komplexní řešení jejich stavebních potřeb.

**RABAT ČR, a.s.** – stavebniny, které se řadí k jedněm z největších distributorů kompletních stavebních materiálů do sítě stavebnin a do stavebních firem v ČR.

**PRO-DOMA spol. s.r.o.** – stavebniny zajišťující prodej stavebního materiálu a potřeb pro řemeslníky a jsou hlavním dodavatelem stavebního materiálu do více jak 200 stavebnin v ČR.

**TRADIX UH, a.s.** – stavebniny prodávající stavební materiál, v dnešní době největší stavebniny v regionu.

**STAVMAT IN a.s.** - síť stavebnin, která se zabývá nákupem, prodejem a dopravou stavebního materiálu. Na trhu se stavebním materiálem působí od roku 2000. Společnost se soustředí zejména na Moravu, výjimku tvoří prodejna v Karlových Varech.

**HORNBACH CZ** – jde o síť stavebnin zabývajících se prodejem stavebního materiálu.

Hlavní odběratelé produktů na Slovensku:

**STAVMAT IN spol., s.r.o. Malacky** - jedná se o slovenskou síť stavebnin, jejich předmětem činnosti je nákup, prodej a doprava stavebního materiálu. Společnost se řadí mezi největší firmy s největším obrátem na Slovensku v oblasti prodeje, distribuce stavebních materiálů ke konečným zákazníkům stejně jako stavebním firmám a živnostníkům.

**STAVIVA - GARAJ, s.r.o.** - společnost, jejíž hlavní činností je obchod se stavebním materiálem.

**HORNBACH** - síť stavebnin na Slovensku zabývajících se prodejem stavebního materiálu.

Pro společnost je rozložení odbytu mezi více odběratelů velice výhodné, a to z toho důvodu, jestliže by jeden z odběratelů odřekl dodávky, nebude to mít pro společnost ohrožující důsledky, protože odbyt jejich produktů je zajištěn jinými odběrateli.

**Vyjednávací síla obchodních řetězců** Tesco, Globus a Ahold je vysoká a to z důvodů většího množství odebíraného zboží pro své stavby.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. se pravidelně účastní výběrových řízení na dodávku teracové dlažby pro výstavby sítí obchodních řetězců Tesco a Ahold na území České republiky, ale i v zahraničí.

Velcí odběratele kladou na společnosti účastníci se výběrové řízení vysoký tlak, co se týče ceny teracové dlažby. Cena teracové dlažby nabízející se ve výběrovém řízení se liší od ceny, kterou společnost nabízí svým odběratelům ve svých cenících.

Cena pro obchodní řetězce zahrnuje v sobě všechny náklady spojené s teracovou dlažbou včetně dopravy do místa výstavby. Stanovení této ceny je pro společnost velice důležitá, hlavní roli zde hraje kalkulace nákladů, která zajistí to, aby se nedostala do finančních problémů. Při kalkulaci nákladů musí společnosti počítat i se změnami dopravních nákladů, které jsou v poslední době ovlivňovány cenami pohonných hmot, které se neustále zvyšují, výši mýtného a také regulacemi státu.

#### **4. Vyjednávající síla dodavatelů**

Společnost klade veliký důraz na kvalitu výrobků, proto klade i velké nároky na své dodavatele. Při výběru dodavatele se společnost zaměřuje na tři základní kritéria, kterými jsou dodací lhůta, kvalita a cena produktu.

Základní suroviny a materiál, které společnost bezpodmínečně potřebuje:

- cement,
- dřev,
- štěrky,
- energie,
- náhradní díly,
- plastifikátory, aj.

##### **A) Cement**

Společnost pro výrobu svých produktů užívá různé druhy cementu, jde zejména o cement portlandský šedý a bílý.

Pro dodávku portlandského šedého cementu společnost využívá společnost CEMENT Hranice, a.s. a pro dodávku portlandského bílého cementu využívá společnost HOLCIM, a.s.

Společnost CEMENT Hranice, a.s. se nachází v blízkosti společnosti a proto se stala hlavním dodavatelem cementu, od kterého je odebíráno cca 3 000 tun ročně. Výhodou tohoto

dodavatele je jeho blízkost, ale nevýhodou může být závislost na jeho dodávkách, kdy si společnost zajistí vysokou vyjednávací pozici

Od společnosti HOLCIM, a.s. společnost odebírá bílý cement a to cca v množství 800 – 1000 tun ročně. Tento dodavatel je jediným výrobcem portlandského bílého cementu ve Střední Evropě.

U této suroviny se dá konstatovat, že pokud by chtěla společnost přejít k jinému dodavateli cementu, bude to pro ni velice finančně náročné, zde hraje velice důležitou roli barevnost cementu.

## **B) Drt'**

Drt', kterou společnost potřebuje pro svůj provoz, se skládá ze dvou základních typů a to drt'ě učené pro teracové a betonové produkty.

Společnost pro výrobu svých produktů konkrétně teracové dlažby využívá teracovou drt' v několika frakcích. Konkrétně se jedná o dva typy drt'ě dodávané výrobním družstvem KAMENA Brno.

### **a) černou drt' - serpentinitovou**

Tato drt' je vyrobena z přírodního kamene (serpentinitem), vyrábí se v několika frakcích, které se od sebe liší velikostí zrna. Drt' je dodávána v big-bagách á 1000 kg. Společnost odebírá 50 tun/rok této drt'ě.

### **b) mramorová drt' – CAROLITH**

Je k dostání v mnoha frakcích lišících se velikostí zrna. Společnost ji využívá pro výrobu teracové dlažby, teracových schodů a schodišť'ových desek.

Drt', která je určená do betonových produktů dodávají pro společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. tyto firmy:

- Kameňolomy s.r.o.,
- OMYA CZ, s.r.o.
- EUROVIS Lom Jakubčovice.

Největším dodavatelem drt'ě je slovenská společnost Kameňolomy, s.r.o. Nové Město nad Váhom, kdy dodávky činí 1 500 tun/rok.

Mezi velkého dodavatele se řadí také firma OMYA CZ, s.r.o. kdy se její dodávky pohybují v rozmezí 1000 – 1800 tun/rok.

Dalším významným dodavatelem, ale již malým je firma EUROVIA Lom Jakubčovice od kterého společnost odebírá přibližně 1 000 tun/rok.

Při výběru dodavatele drtě se společnost rozhoduje na základě toho, jaké jsou technické vlastnosti materiálu a jaká je barevnost drtě. Dále se rozhoduje podle toho, co dodavatel nabízí, za jakou cenu, jaké jsou jeho dodací lhůty, které jsou pro společnost velice důležité.

Dodavatelé surovin drtě vzhledem k charakteru výrobků a technických parametrů mají velmi silnou vyjednávací pozici.

### C) Štěrka

Hlavním dodavatelem štěrky je firma **Štěrkovny Olomouc, a.s.**, která dodává okolo 10 000 tun štěrky. Tento dodavatel má silnou vyjednávací pozici pro dodávání této základní suroviny, a to z toho důvodu, že je jediným dodavatelem společnosti.

Další suroviny důležité pro výrobu teracové a betonové dlažby:

- **Plastifikátory** – dodavatelem je společnost SIKA, REMEI, s.r.o.
- **Obalový materiál** – EKOFOL, s.r.o. TART, s.r.o., Agro CS, a.s.
- **Náhradní díly** – CASSANI CARLO, a.s., EKOFOL, s.r.o., Fereno, a.s. aj.

Společnost využívá řadu dodavatelů, které jim dodávají doplňkový materiál zajišťující výrobu jejich produktů. V případě nedodání materiálu může společnost flexibilně využít služeb jiného dodavatele a tím si zajistit plynulý chod výroby.

## 5. Konkurenční rivalita

Na trhu ve kterém působí CIDEMAT Hranice, s.r.o. existuje velká konkurence. Největšími konkurenty společnosti jsou společnost TOPTERAMO, s.r.o. a TERASO Horažďovice, s. r. o., jedná se o společnosti zabývající výrobou stejného produktu. Do loňského roku existovala na trhu ještě společnost TERANA, s.r.o., která do té doby konkurovala společností vyrábějící teracovou dlažbu.

Soupeření těchto konkurentů na trhu je s malými výkyvy, dlouhodobě konstantní, v posledních letech je výrazně ovlivněná finanční krizí, která stále přetrvává. V současné době si společnosti konkurují převážně cenou produktu a jejich variabilitou. Nabídka produktů

společností se liší hlavně v počtu typů vyráběné dlažby, její barevností, diferenciací a použitím frakce drtě.

Hlavní soupeří, probíhá také v přepravě daného zboží, kdy jednotlivé produkty se od sebe liší svými rozměry, hmotností a tloušťkou. Tyto vlastnosti mají velice významný vliv na technické podmínky expedice daného zboží a tudíž i na vhodně použitý dopravní prostředek. Společnosti se snaží zajistit přepravu svého zboží k odběrateli co nejefektivnějším způsobem přepravy, proto využívají převážně nákladní automobilovou dopravu, která je v současné době velice rozšířená a využívána, kromě tohoto typu přepravy mohou využít i železniční dopravu, ovšem velice záleží na charakteru daného zboží.

Konkurenční výhoda společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. spočívá v její geografické poloze. Tato poloha je pro společnost významná a to z toho důvodů, že jí umožňuje lepší orientaci jak na český tak i slovenský trh.

#### **4.2.3 SWOT analýza**

Tato část je věnována analýze silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. Analýza je využívána pro dlouhodobé plánování, kdy se komplexně hodnotí celkové fungování této přepravy, napomáhá nalézt problémy a nové příležitosti růstu v přepravě teracové dlažby této společnosti. Umožňuje zjistit silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které tato poskytovaná služba společnosti přináší.

Prvním krokem stanovení SWOT analýzy je sestavení SWOT tabulky, do které se uvádí silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Pro lepší stanovení SWOT analýzy přepravy teracové dlažby společnosti se nejprve stanoví silné, slabé stránky, ohrožení a příležitosti výroby teracové dlažby CIDEMAT Hranice, s.r.o. z kterých se následně tato analýza odvodí.

Prvním krokem stanovení SWOT analýzy je sestavení SWOT tabulky, do které se uvádí silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

V tabulce 4.21 v příloze 24 je uvedena SWOT tabulka výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a v tabulce 4.22 v příloze č. 25 je uvedena SWOT tabulka přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Druhým krokem je sestavení SWOT matice. Jde o SWOT tabulku doplněnou o významnost a váhu.

## Významnost

Sloupec významnost vyjadřuje, jak moc významná je daná položka pro společnost v jednotlivých kategoriích, tato významnost se ohodnotí podle číselné stupnice. Stupnice se liší podle toho, zda se jedná o silnou stránku, příležitost nebo slabou stránku a ohrožení.

Pro stupnici hodnocení významnosti silných stránek a příležitosti se využívá kladná číselná stupnice od 1 do 5, kdy hodnota 5 znamená nejvyšší významnost, zatímco hodnota 1 nejnižší významnost dané položky.

U hodnocení významnosti slabých stránek a ohrožení se naopak využívá záporná číselná stupnice a to od -1 do -5. Hodnota -5 znamená nevýznamnost a -1 naopak nejvyšší nevýznamnost.

## Váha

Sloupec váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek pro společnost v daných kategoriích. Pro určení váhy je využívána stupnice od 0 do 1. Na základě této stupnice se přisuzuje jednotlivým položkám jejich důležitost. Čím vyšší je hodnota váhy, tím větší je důležitost dané položky.

V tabulce 4.23 v příloze č. 26 je uvedena Matice SWOT analýzy výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a v tabulce 4.24 v příloze č. 27 je uvedena Matice SWOT analýzy přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Třetím a posledním krokem pro výpočet SWOT analýzy je zjištění hodnoty jednotlivých položek v dané kategorii. Z těchto vypočtených dat se následně zjistí, jaká strategie je pro společnost v dané situaci ta nejvhodnější. Hodnoty jednotlivých kategorií se vypočtou tak, že významnost dané položky se vynásobí váhou důležitosti a tím se zjistí daná hodnota.

Výpočet hodnot SWOT matice výroby teracové dlažby od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

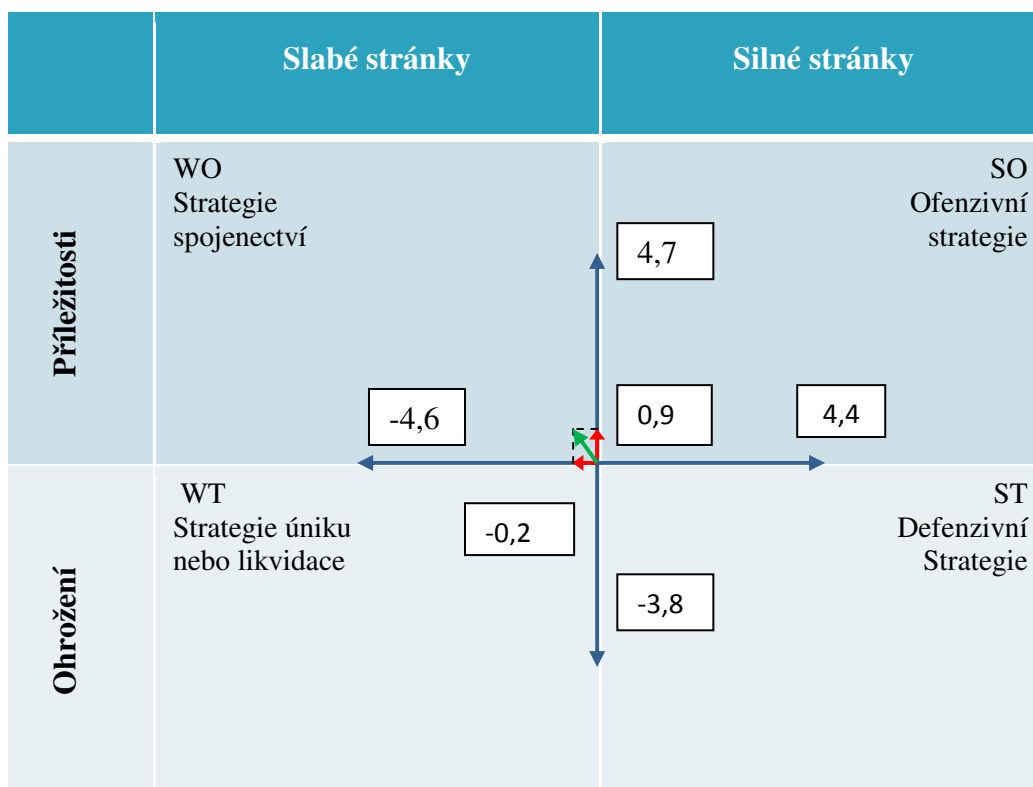
$$\text{Silné stránky (S)} = 0,75 \cdot 5 + 0,2 \cdot 3 + 0,1 \cdot 3 = 3,5 + 0,6 + 0,3 = \mathbf{4,4}$$

$$\text{Slabé stránky (W)} = 0,7 \cdot (-5) + 0,1 \cdot (-3) + 0,2 \cdot (-4) = -3,5 + (-0,3) + (-0,8) = \mathbf{-4,6}$$

$$\text{Příležitosti (O)} = 0,7 \cdot 5 + 0,2 \cdot 4 + 0,05 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 = 3,5 + 0,8 + 0,2 + 0,15 = \mathbf{4,65 = 4,7}$$

$$\text{Ohrožení (T)} = 0,05 \cdot (-3) + 0,5 \cdot (-5) + 0,2 \cdot (-4) + 0,1 \cdot (-3) + 0,05 \cdot (-3) = -0,15 + (-2,5) + (-0,8) + (-0,3) = \mathbf{-3,75 = -3,8}$$

**Graf 4.6 Matice modelových strategií vyplývající ze SWOT analýzy výroby teracové dlažby**



Zdroj: autor

**Výpočet hodnot SWOT matice přepravy teracové dlažby od společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.**

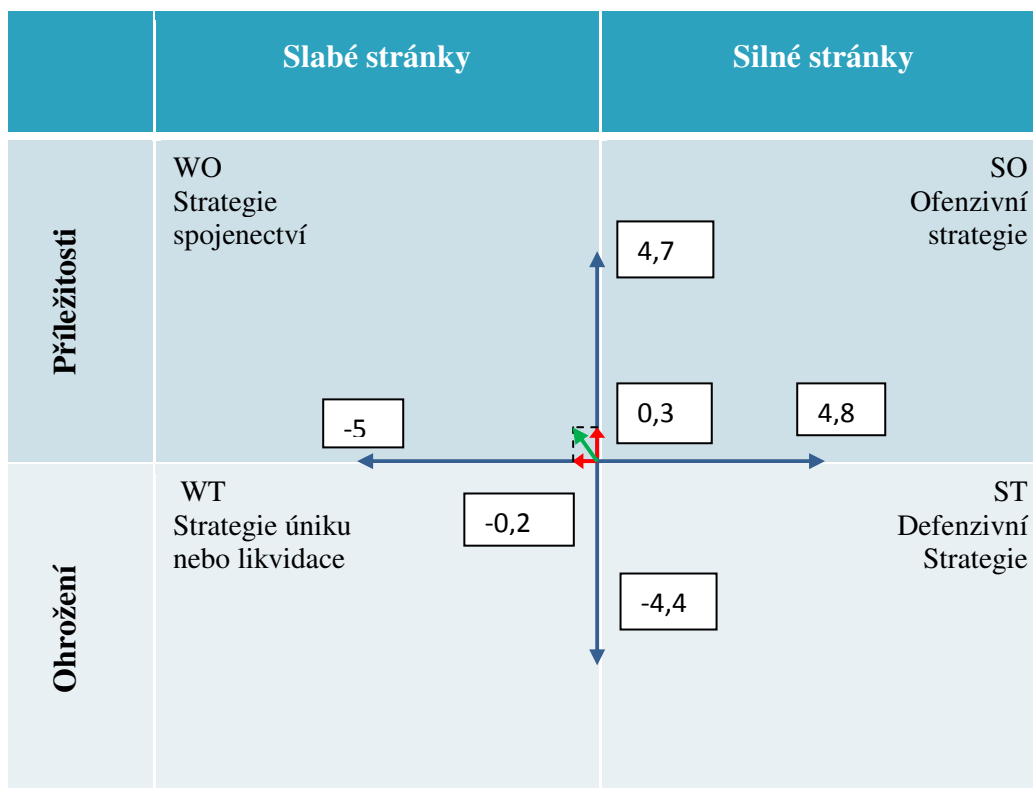
$$\text{Silné stránky} = 0,9 \cdot 5 + 0,1 \cdot 3 = 4,5 + 0,3 = \mathbf{4,8}$$

$$\text{Slabé stránky} = 0,6 \cdot (-5) + 0,3 \cdot (-4) + 0,2 \cdot (-4) = -3 + (-1,2) + (-0,8) = \mathbf{-5}$$

$$\text{Příležitosti} = 0,7 \cdot 5 + 0,3 \cdot (-4) = 3,5 + 1,2 = \mathbf{4,7}$$

$$\text{Ohrožení} = 0,5 \cdot (-5) + 0,1 \cdot (-3) + 0,2 \cdot (-4) + 0,2 \cdot (-4) = -2,5 + (-0,3) + (-0,8) + (-0,8) = \mathbf{-4,4}$$

**Graf 4.7 Matice modelových strategií vyplývající ze SWOT analýzy přepravy teracové dlažby**



Zdroj: autor

Z vypočtených hodnot obou matic vyplývá, že u společnosti převažují silné stránky a příležitost v oblasti výroby a přepravy teracové dlažby. Proto je pro společnost vhodná ofenzivní strategie.

Tato strategie je charakterizována v odborné literatuře značnými kapitálovými investicemi do nových technologií, vědy a výzkumu, je finančně náročná a přináší velké riziko.

Tato strategie se v současné době společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. nedoporučuje a to hlavně z důvodů velkých finančních nákladů, které jsou v době hospodářské recese v odvětví stavebnictví velice riziková.

Hlavním cílem společnosti by mělo být zvýšit svůj podíl na trhu a zachovat životní cyklus výroby teracové dlažby ve fázi růstu.



Společnosti se doporučuje využít marketingovou prodejní strategii, která spočívá v prosazování marketingu, kterým ovlivňuje povědomí o svých produktech a snaží se tak získat co největší počet nových klientů. Existuje mnoho způsobů prosazování marketingu, pro společnost by byla nejlepší volba prostřednictvím internetových stránek, inzerátů v odborných časopisech, ale také prostřednictvím účasti na veletrzích u nás i v zahraničí a hlavně prostřednictvím přímého kontaktu s klientem.

Společnost by se měla zaměřit také na využívání přepravní logistiky svého zboží. Svou přepravu by měla společnost zajišťovat pomocí vhodného dodavatele, který ji nabídne v době této hospodářské krize výhodné podmínky. V současné době se zvyšuje cena pohonných hmot na největší hodnoty v historii České republiky, proto musí společnost očekávat, že se cena přepravních nákladů bude zvyšovat, a tím pádem se zvýší i cena teracové dlažby pro konečného odběratele.

Strategie, která je společnosti na základě SWOT analýzy doporučena je s maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti.

## 5. Návrhy a doporučení

Diplomová práce byla věnována analýze vlivu dopravních nákladů na konečnou cenu teracové dlažby pro odběratele u dvou typů teracové dlažby a to TEREZA a MARGITA a analýze konkurence a konkurenčního prostředí společnosti, kde se zjišťovalo, jakým způsobem výsledky analýzy ovlivňují cenu teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Z výsledků analýzy dopravních nákladů je zřejmé, že DN navyšují konečnou cenu teracové dlažby TEREZA i MARGITA pro konečného odběratele. Čím větší je dopravní vzdálenost, tím vyšší jsou přepravní náklady na  $m^2$  teracové dlažby. Dopravní náklady se u daných teracových dlažeb liší a to v závislosti na technických, expedičních vlastnostech dané teracové dlažby a také na její přepravní vzdálenosti. Dále bylo zjištěno, že cena teracové dlažby MARGITA za  $m^2$  je nižší oproti ceně teracové dlažby TEREZA za  $m^2$ . Teracová dlažba MARGITA má technické vlastnosti splňující požadavky odběratelů pro malé stavby. Tito odběratelé dlažbu nakupují především v prodejnách stavebnin, kde se převážně tento druh teracové dlažby dodává.

Teracová dlažba TEREZA je naopak vyráběná ve velkém sortimentu vzorů a jedná se o klasickou teracovou dlažbu pro všechna použití s vysokou odolností v provozu. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma dlažbami spočívá v síle a hmotnosti teracové dlažby. Teracová dlažba MARGITA se začala vyrábět z důvodu uspokojení požadavků konečných zákazníků, kdy je možné využít tuto teracovou dlažbu za nižší cenu.

Dopravní náklady u teracové dlažby MARGITA se na území České republiky pohybují v průměru kolem  $21 \text{ Kč}/m^2$ , zatímco u teracové dlažby TEREZA je to v průměru  $25 \text{ Kč}/m^2$ . Tato skutečnost je dána množstvím přepravované teracové dlažby na jeden celý kamion, kdy na území ČR je nosnost jednoho kamionu 25 tun, což je 25 EURO palet. V případě teracové dlažby MARGITA je přepravováno  $423 \text{ m}^2$  za celý kamion a u teracové dlažby TEREZA je to  $351 \text{ m}^2$ . Z toho vyplývá, čím větší množství  $m^2$  je přepravováno, tím nižší jsou přepravní náklady za  $m^2$ .

Na území Slovenské republiky na základě legislativních opatření je nosnost jednoho kamionu 24 tun, což je 24 EURO palet. Množství  $m^2$  přepravované teracové dlažby se liší právě o tuto jednu paletu, to vede k tomu, že konečná cena teracové dlažby je na území Slovenské republiky vyšší než na území České republiky.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. nabízí svou teracovou dlažbu bez dopravy a DPH, proto výše přepravních nákladů je pro odběratele velice důležitá. Doprava může být zajištěna externím dodavatelem této služby poskytované společností nebo si ji může odběratel zajistit sám. V cenové nabídce je vždy z tohoto důvodu specifikována i cenová nabídka na dopravu na místo k zákazníkovi, většinou však dopravu zajišťuje dodavatel dlažby.

Po analyzování konkurence a konkurenčního prostředí společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. vyplynulo, že výroba teracové dlažby může být v budoucnosti ohrožena výrobou a prodejem keramické dlažby, která má podobné vlastnosti a využití jako teracová dlažba.

Cenu teracové dlažby do jisté míry ovlivňují také hlavní dodavatelé surovin a materiálu pro výrobu teracové dlažby a to z toho důvodu, že pro výrobu teracové dlažby se využívají specifické suroviny, které jsou vyskytovány jen v omezeném množství, zde jde především o monopolní dodavatele těchto surovin, kteří si mohou určovat cenu za dodanou surovinu.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. stanovuje dvě základní ceny a to nákladovou cenu a konečnou cenu.

Nákladová cena se stanovuje pro odběratele teracové dlažby na výstavby obchodních řetězců na území České republiky i zahraničí. Společnost se pravidelně účastní výběrových řízení, kde nabízí své produkty za nejnižší kalkulovanou cenu, kterou může společnost nabídnout. V této ceně za teracovou dlažbu jsou zahrnuty i dopravní náklady bez ohledu na dopravní vzdálenost, kde se bude daný obchodní řetězec stavět. Proto společnost při kalkulování této ceny musí zohledňovat i výši dopravních nákladů. V tomto případě mají tito odběratelé teracové dlažby silnou vyjednávací pozici, kdy chtějí teracovou dlažbu za nejnižší cenu. Pokud společnost nenabídne cenu přijatelnou pro odběratele, nezíská ve výběrovém řízení zakázku na dodávku teracové dlažby pro jejich výstavby. To se stalo i společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. v roce 2009, kdy neuspěla při výběrovém řízení na dodání dodávek teracové dlažby na výstavby obchodních řetězců sítě Tesco na území Slovenské republiky a to z toho důvodu, že nemohla svou cenou konkurovat ostatním účastníkům výběrového řízení.

Konečná cena je počítána pro odběratele, kterými jsou stavebniny, kdy se k ceně teracové dlažby EXW Hranice připočítávají náklady za přepravu daného množství teracové dlažby.

Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že společnost má dva přímé konkurenty zabývající se výrobou teracové dlažby. Jde o společnost TOPTERAMO, s.r.o. a TERASO Horažďovice, s.r.o.

Společnost TOPTERAMO, s.r.o. konkuruje společnosti teracovou dlažbou MRAMORA, která má stejné rozměry a prakticky shodnou tloušťku jako teracová dlažba MARGITA společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. Společnost TOPTERAMO, s.r.o. nabízí své produkty prostřednictvím tří hlavních skladů, ve kterých se cena této teracové dlažby liší. Nejvyšší cena je nabízena ve skladu ve Třebechovicích, naopak nejnižší je nabízena v centrále ve Vápenné, kde je sídlo společnosti. Společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. nejvíce konkuruje sklad umístěný v Olomouci, který se nachází v blízkosti jejího sídla. Ceny obou produktů se pohybují v podobné cenové relaci, proto je pro zákazníka rozhodující cena této teracové dlažby se započtením dopravních nákladů.

Naopak společnost TERASO Horažďovice, s.r.o. konkuruje teracovou dlažbou z šedého cementu hlavnímu produktu společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. a to teracové dlažbě TEREZA.

Nejlevnější teracová dlažba z šedého cementu od společnosti TERASO Horažďovice, s.r.o. stojí 226 Kč/m<sup>2</sup>. Teracová dlažba TEREZA vzor T-A 104 stojí 244 Kč/m<sup>2</sup>. I v tomto případě hraje důležitou roli cena přepravy této dlažby ke konečnému odběrateli.

Přímí konkurenti společnosti vyrábějí podobnou teracovou dlažbu jako společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o.

Myslím si, že cena produktů přímých konkurentů společnosti neovlivňuje konečnou cenu pro zákazníka tak jako výše dopravních nákladů za tuto teracovou dlažbu. Ceny jednotlivých produktů se pohybují zhruba na stejné úrovni. Konečný zákazník si vybírá svého dodavatele na základě poskytnuté slevy, umístění společnosti, kdy toto umístění ovlivňuje výši dopravních nákladů, která je pro zákazníka velice důležitá.

Ze zjištěných skutečností se společnosti doporučuje, aby se zaměřila na sledování trhu výroby keramické dlažby, která se může v budoucnu stát jejím hlavním konkurentem z pohledu využívání této dlažby konečnými odběrateli. Cena této dlažby je pro zákazníky přívětivá a je využitelná jak pro malé tak i pro velké stavby.

Společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. by měla sledovat svou přímou konkurenci se zaměřením na nově chystané produkty a poskytované služby pro zákazníky.

Z výsledků provedené SWOT analýzy výroby a přepravy teracové dlažby vyplynulo, že by se měla společnost zaměřit na využívání ofenzivní strategie. Jelikož je tato strategie

velice finančně náročná a v současnosti přetrvává hospodářská krize ve stavebnictví, nedoporučuje se společnosti, aby tuto strategii využila a to z důvodu nejasného vývoje ekonomické situace v ČR, ale i ve světě. Proto by se měla společnost zaměřit spíše na svou marketingovou propagaci, aby se dostala do většího podvědomí zákazníků. Propagace by měla být zaměřena na koncové zákazníky ve stavebninách formou propagačních letáků, na internetovou propagaci prostřednictvím svých webových stránek a on-line odborných časopisů apod.

Výsledky vyplývající z analýzy konkurence může společnost využít v rámci konkurenčního boje stanovení ceny teracové dlažby na území České republiky, kdy na základě těchto výsledků může společnost nabídnout svým zákazníkům nové produkty nebo služby, kterými se bude odlišovat od konkurence a získá tak konkurenční výhodu.

Analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení společnosti v rámci analýzy konkurenčního prostředí může společnost využít pro stanovení své strategie na udržení své tržní pozice na trhu.

Analýza konkurence a konkurenčního prostředí se doporučuje společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o. i v rámci jiných států než je Česká republika, kde může prostřednictvím této analýzy nabídnout cenu teracové dlažby, která by splňovala požadavky zákazníků a umožnila by prosazení se na trhu stavebnin v daném státu.

Výsledky plynoucí z analýzy dopravních nákladů může společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. využít pro kalkulaci nákladové ceny teracové dlažby určené pro výběrové řízení v rámci dodávek teracové dlažby pro výstavby obchodních řetězců Tesco, Ahold a Gobus, jak na území České republiky i v zahraničí.

Cenu za přepravu jedné palety na území České a Slovenské republiky může společnost využít pro stanovení ceny přepravy pro jiné své produkty, jako jsou např. balené drtě a obláčky.

Analýza dopravních nákladů se doporučuje využít kromě ČR také pro jiné státy, do kterých společnost CIDEMAT Hranice, s.r.o. dodává své produkty. Na základě této analýzy by měla společnost přehled o tom, zda by mohla na daném trhu uspět nebo ne. Analýzu by bylo vhodné provést pro státy sousedící s Českou republikou jako je např. Polsko, Rakousko a Německo. Měla by být provedena spíše pro příhraniční města, která nejsou moc vzdálená od státních hranic, jelikož sídlo společnosti je spíše blíže hranic se Slovenskem tak by tyto dopravní náklady byly vysoké. Konkurence ve výrobě teracové dlažby je vysoká, proto záleží pouze na konečném zákazníkovi, které z vyráběných dlažeb dá přednost.

## **6. Závěr**

V současné době je dopravní logistika ovlivněna zvyšující se cenou pohonných hmot, které navyšují cenu přepravy zboží, což vede ke zvýšení dopravních nákladů, které ovlivňují konečnou cenu produktu pro zákazníka.

Teoretická východiska byla zaměřena na dopravní logistiku a konkurenci z pohledu teoretických poznatků získaných z odborné literatury.

Analytická část byla věnována využití teoretických poznatků v praxi, konkrétně se jednalo o analýzu dopravních nákladů, kdy dopravní náklady ovlivňují konečnou cenu produktu pro zákazníka a analýzu konkurence s využitím metod benchmarkingu, Porterovy analýzy a SWOT analýzy.

V části věnované návrhům a doporučením je stručně shrnutý výsledek jednotlivých analýz a následně také doporučení společnosti do budoucna.

Při zpracování této práce byly splněny všechny stanovené cíle.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

ARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

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

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0

DUCHONĚ, Bedřich. *Ekonomika dopravy*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. ISBN 80-01-02014-2

EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0772-2.

EISLER, Jan. *Úvod do ekonomiky dopravy*. Praha: Codex Moravia, 1998. ISBN 80-85963-54-X.

GÜRTLICH, Gerhard H. *Ekonomika dopravy: trh, marketing, logistika*. BABTEXT. Praha, 1993. ISBN 80-901444-7-0

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KYNCL, Jan. *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-743-5.

LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

MELICHAR, Vlastimil. *Ekonomika dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1995. ISBN 80-7194-000-3.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking Mýty a skutečnost -- Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NOVÁK, Radek, Petr PERNICA, Vladimír SVOBODA a Lubomír ZELENÝ. *Nákladní doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7-086-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 85605 -11 -2

ROBESON, James F. a William C. COPACINO. *The Logistics Handbook*. New York: Free Press, 1994. ISBN 0-02-926595-9.

SÁKAL, Petr. A KOL. *Logistika výkonného podniku*. Ostrava: SP SYNERGIA, 2009. ISBN 978-80-254-5754-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN ISBN 80-85605-87-2.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-057-3-3

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. A KOL. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

VIESTOVÁ, Kristína. A KOL. *Lexikón logistiky*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-160-6.

## **Normy**

ČSN EN ISO 445. *Palety pro manipulaci s materiálem: Slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

ČSN EN 13382. *Prosté palety pro manipulaci s materiálem: Základní rozměry*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

## **Odborné články**

BUREŠ, David. Ceny pohonných hmot v roce 2010. auto.cz [online]. [cit. 2012-25-01]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/ceny-pohonných-hmot-v-roce-2010-53655>



CEMPÍREK, Doc. Ing. Ph.D. Václav. Některé základní funkce vymezuje definice obalu. [online]. 2008 [cit. 2011-10-26]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/archiv/71596/nektere-zakladni-funkce-vymezuje-definice-obalu>

CEMPÍREK, Prof. Ing. Ph.D Václav. Úloha obalů v logistických řetězcích. *Logistika* [online]. 2011, **2010**(4) [cit. 2011-10-23]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-51579260-uloha-obalu-v-logistickych-retezcih>

CEMPÍREK, Prof. Ing. Ph.D Václav. Výměnné nastavby v přepravních řetězcích. *Logistika* [online]. 2011, **2010**(5) [cit. 2011-10-23]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-51835450-vymenne-nastavby-v-prepravnich-retezcih>

CEMPÍREK, Prof. Ing. Ph.D Václav. Vývoj kombinované dopravy. *Logistika* [online]. 2010, **2010**(6) [cit. 2011-10-15]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-44275040-vyvoj-kombinovane-prepravy>

HOVORKA, Michael. Aktuální sazby, přehled a mapa mýtného v roce 2011. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/aktualni-sazby-mapa-mytneho-2011/>

JELÍNEK, Jan. Životnost keramických dlažeb závisí na kvalitních dlaždicích, profesionální pokládce a údržbě. *Stavebnictvi300.cz* [online]. 2005[cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/udrzba-kreamickyh-dlazeb/>

SOBÍŠEK, Pavel. Drahá nafta ničí české dopravce a zvyšuje inflaci. *Hospodářské noviny* [online]. 2012, č. 044 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-54889870-draha-nafta-nici-ceske-dopravce-a-zvysuje-inflaci>

STŘELEK, Jiří a Doc. Vladimír HORÁČEK. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

STŘELEK, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

## Internetové zdroje

Best: O nás. *Www.best.info* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.best.info/o-nas/>

Beton Brož. *Betonbroz.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.betonbroz.cz/>

Brick & Cotto: Slinutá dlažba. *Dlazba-cihly.cz* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.dlazba-cihly.cz/dlazby-slinute.html>

Cemenet Hranice. *Cement.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.cement.cz/online/cz/Domcstrnka.html>

CIDEMAT. *Cidemat.cz* [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://cidemat.cz/index.php/cs/>

České firmy se obávají vývoje v eurozóně a čekají pokles, zatím ale napanikaří. *Byznys.ihned.c* [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-54458820-ceske-firmy-se-obavaji-vyvoje-v-eurozone-a-cekaji-pokles-zatim-ale-nepanikari>

Dálniční kupóny (časové zpoplatnění). *Mdcr.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/AED30EBB-C763-4A91-9F216B27D73FACC5/0/MAPA\\_DK\\_2012.pd](http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/AED30EBB-C763-4A91-9F216B27D73FACC5/0/MAPA_DK_2012.pd)

Dálniční známky. *Dalniciznamky.com* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.dalniciznamky.com/>

Diton. *Firmy.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/193901-diton-jihlava.html>

EUROVIA Jakubčovice. *Euroviajakubcovice.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.euroviajakubcovice.cz/>

Holcim Česká republika. *Holcim.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/>

HORNBACH: Podnik s historií. *Hornbach.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: [http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o\\_nas/index.html](http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/index.html)

HORNBACH: Podnik s hitóriou. *Hornbach.sk* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: [http://www.hornbach.sk/cms/sk/sk/o\\_hornbachu/index.html](http://www.hornbach.sk/cms/sk/sk/o_hornbachu/index.html)

Istavitel.cz: Keramická dlažba. *Istavitel.cz* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: [http://istavitel.cz/clanek/podlahy/keramicke-dlazby/keramicka-dlazba\\_51](http://istavitel.cz/clanek/podlahy/keramicke-dlazby/keramicka-dlazba_51)

Kamena Brno. *Kamena.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.kamena.cz/>

Kameňolomy, s.r.o. *Kamenolomy.sk* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.kamenolomy.sk/>

Keramická dlažba.cz: Vybíráme interiérovou dlažbu. *Keramickadlazba.cz* [online]. [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.keramickadlazba.cz/z-katalogu/vybirame-interierovou-dlazbu.html>

Kombinovaná přeprava. *fd.cvut.cz* [online]. [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/kps.html>

Metodické vysvětlivky k ukazatelům. *Czso.cz* [online]. [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/o/9301-06-metodicke\\_vysvetlivky\\_k\\_ukazatelum](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/o/9301-06-metodicke_vysvetlivky_k_ukazatelum) za\_4\_\_ctvrtleti\_2006

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Kvartální analýza českého stavebnictví 1/2012. [online]. 2012[cit. 2012-03-05]. Dostupné z: [www.ecpm.cz/filesml.php?newstyle=1&id=12177](http://www.ecpm.cz/filesml.php?newstyle=1&id=12177)

Mýtné v ČR. *Mdcr.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni\\_doprava/Silnice+dalnice+mosty/mytne/mytne.htm](http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Silnice+dalnice+mosty/mytne/mytne.htm)

Mýto (výkonové zpoplatnění). *Mdcr.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/A97919BA-EEB5-47FB-A9E2-972CFBE560B2/0/MAPA\\_MYTO\\_2012.pdf](http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/A97919BA-EEB5-47FB-A9E2-972CFBE560B2/0/MAPA_MYTO_2012.pdf)

Omya cz, s.r.o.: Vítejte na stránkách firmy Omya v České Republice. *Omya.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.omya.cz/>

Použité palety. *jilos.cz* [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupné z: <http://www.jilos.cz/pouzite-palety>

Presbeton Drahotuše, s.r.o.: O nás. *Presbeton.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.presbeton.cz/o-nas/predmet-podnikani/>

PRO-DOMA Stavebniny: Profil firmy. *Pro-doma.cz* [online]. [cit. 2012-01-31].  
Dostupné z: <http://www.pro-doma.cz/profil-firmy/>

Rabat stavebniny: Kdo jsme. *Rabat.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.rabat.cz/spolecnost.php>

STAVIVA - Garaj, s.r.o.: Predstavenie firmy STAVIVÁ–Garaj, s.r.o. *Staviva.sk*  
[online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.staviva.sk/staviva.php?lnk=spolocnost&cast=predstavenie>

STAVMAT: Profil. *Stavmat.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.stavmat.cz/profil.html>

STAVMAT: Profil. *Stavmat.sk* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.stavmat.sk/profil.html>

Stavospol. *Stavospol.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.stavospol.cz/>

Systém elektronického mýtného v České republice. *Estav.cz* [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/zpravy/clanky/mytne-cr.html>

Šterkovny Olomouc, a.s.: O nás. *Sterk-olomouc.cz* [online]. [cit. 2012-03-18].  
Dostupné z: [http://www.sterk-olomouc.cz/Sterkovny\\_Olomouc/O\\_nas.html](http://www.sterk-olomouc.cz/Sterkovny_Olomouc/O_nas.html)

Teraso Horažďovice, s.r.o. *Teraso.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:  
<http://www.teraso.cz/>

Topteramo. *Topteramo.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://topteramo.cz/>

TRADIX Stavebniny: O společnosti TRADIX. *Tradix.cz* [online]. [cit. 2012-01-31].  
Dostupné z: <http://www.tradix.cz/stavebniny/zakladni-informace-1/>

Vozový park v kombinované dopravě. *Lkw-walter.cz* [online]. [cit. 2011-11-30].  
Dostupné z: <http://www.lkw-walter.cz/cs/vyhody.aspx>

Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

## **Ostatní zdroje**

*Český benchmarkingový index* [online]. 2007[cit. 2011-10-29]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>

TECHNICKÝ LIST PRO POUŽITÍ TERASOVÉDLAŽBY. *Topteramo.cz* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: [http://topteramo.cz/files/technicky\\_list.pdf](http://topteramo.cz/files/technicky_list.pdf)

## Seznam tabulek

- Tabulka 2.1 Aktuální a chystané změny v mýtném
- Tabulka 4.1 Analýza DN dle jednotlivých dopravních pásem na území České republiky pro teracovou dlažbu T – A 104
- Tabulka 4.2 Analýza DN dle jednotlivých dopravních pásem na území České republiky pro teracovou dlažbu M – A 104
- Tabulka 4.3 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T-A 104 na území České republiky
- Tabulka 4.4 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M – A 104 na území České republiky
- Tabulka 4.5 Analýza DN dle jednotlivých dopravních pásem na území Slovenské republiky pro teracovou dlažbu T-A 104 na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.6 Analýza DN dle jednotlivých dopravních pásem na území Slovenské republiky pro teracovou dlažbu M-A 104 na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.7 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T-A 104 na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.8 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M – A 104 na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.9 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu T – A 104 u zákazníka na území České republiky
- Tabulka 4.10 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu M – A 104 u zákazníka na území České republiky
- Tabulka 4.11 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu T – A 104 u zákazníka na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.12 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu M – A 104 u zákazníka na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.13 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby T – A 104 na území České republiky
- Tabulka 4.14 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby M – A 104 na území České republiky
- Tabulka 4.15 Zhodnocení vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby T – A 104 na území Slovenské republiky

- Tabulka 4.16 Zhodnocená vlivu množstevní slevy na konečnou cenu teracové dlažby M – A 104 na území Slovenské republiky
- Tabulka 4.17 Ceník teracové dlažby MRAMORA platný k 14. 2. 2012
- Tabulka 4.18 Ceník teracové dlažby MARGITA platný k 14.2 2012
- Tabulka 4.19 Ceník šedé teracové dlažby platný k 14. 2. 2012
- Tabulka 4.20 Ceník teracové dlažby TEREZA platný k 14. 2. 2012
- Tabulka 4.21 SWOT tabulka výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Tabulka 4.22 SWOT tabulka přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Tabulka 4.23 Matice SWOT analýzy výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Tabulka 4.24 Matice SWOT analýzy přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice s.r.o.

### **Seznam grafu**

- Graf 2.1 Skladba logistických nákladů na dodání výrobku v %
- Graf 2.2 Výkon průmyslu a ceny nafty v letech 2005 - 2012
- Graf 4.1 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T – A 104 na území České republiky
- Graf 4.2 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M – A 104 na území České republiky
- Graf 4.3 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T-A 104 na území Slovenské republiky
- Graf 4.4 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M-A 104 na území Slovenské republiky
- Graf 4.5 Očekávaný vývoj stavebnictví pro rok 2012
- Graf 4.6 Matice modelových strategií vyplývajících ze SWOT analýzy výroby teracové dlažby
- Graf 4.7 Matice modelových strategií vyplývajících ze SWOT analýzy přepravy teracové dlažby

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Obrázek 2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí



## Seznam zkratek

<b>a.s.</b>	akciová společnost
<b>aj.</b>	a jiné
<b>apod.</b>	a podobně
<b>č.</b>	číslo
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSN EN</b>	Evropské mezinárodní normy
<b>DN</b>	dopravní náklady
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>EXW</b>	cena „Ex works“ – cena ze závodu
<b>FCO</b>	„Franco cena“ – cena, ve které je placena doprava
<b>Kč</b>	koruny české
<b>kg</b>	kilogram
<b>kol.</b>	kolektiv
<b>m</b>	metr
<b>m<sup>2</sup></b>	metr čtvereční
<b>mm</b>	milimetr
<b>např.</b>	na příklad
<b>OR</b>	obchodní rejstřík
<b>s.r.o.</b>	společnost s ručeným omezeným
<b>spol.</b>	společnost
<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>t</b>	tuna
<b>TD</b>	teracová dlažba
<b>tj.</b>	to je
<b>tzn.</b>	to znamená
<b>TZÚS</b>	Technický a zkušební ústav stavební

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 Graf 2.2 Výkon průmyslu a ceny nafty v letech 2005 – 2012
- Příloha č. 2 Mapa zpoplatněných úseků pozemních komunikací, jejichž užití podléhá výkonnému zpoplatnění 2012
- Příloha č. 3 Mapa zpoplatněných úseků v roce 2012 – časové zpoplatnění
- Příloha č. 4 Výrobní sortiment společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Příloha č. 5 Katalog s ceníkem teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Příloha č. 6 Mapa České republiky
- Příloha č. 7 Mapa Slovenské republiky
- Příloha č. 8 Analýza DN na území České republiky pro teracovou dlažbu TEREZA
- Příloha č. 9 Analýza DN na území České republiky pro teracovou dlažbu MARGITA
- Příloha č. 10 Tabulka 4.3 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T – A 104 na území České republiky
- Příloha č. 11 Tabulka 4.4 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby MARGITA M – A 104 na území České republiky
- Příloha č. 12 Analýza DN na území Slovenské republiky pro teracovou dlažbu TEREZA
- Příloha č. 13 Analýza DN na území Slovenské republiky pro teracovou dlažbu MARGITA
- Příloha č. 14 Tabulka 4.7 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby T – A 104 na území Slovenské republiky
- Příloha č. 15 Tabulka 4.8 Zhodnocení vlivu DN dle dopravní vzdálenosti na cenu teracové dlažby M – A 104 na území Slovenské republiky
- Příloha č. 16 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu TEREZA u zákazníka na území České republiky
- Příloha č. 17 Vyhodnocení konečné ceny teracové dlažby MARGITA u zákazníka na území České republiky
- Příloha č. 18 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu TEREZA u zákazníka na území Slovenské republiky
- Příloha č. 19 Vyhodnocení konečné ceny za teracovou dlažbu MARGITA u zákazníka na území Slovenské republiky

- Příloha č. 20 Tabulka 4.17 Ceník teracové dlažby Mramora platný k 14.2 2012
- Příloha č. 21 Tabulka 4.18 Ceník teracové dlažby MARGITA platný k 14.2 2012
- Příloha č. 22 Tabulka 4.19 Ceník šedé teracové dlažby platný k 14.2 2012
- Příloha č. 23 Tabulka 4.20 Ceník teracové dlažby TEREZA platný k 14.2 2012
- Příloha č. 24 Tabulka 4.21 SWOT tabulka výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Příloha č. 25 Tabulka 4.22 SWOT tabulka přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Příloha č. 26 Tabulka 4.23 Matice SWOT analýzy výroby teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.
- Příloha č. 27 Tabulka 4.24 Matice SWOT analýzy přepravy teracové dlažby společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

## **Resumé**

Diplomová práce je věnována dopravní logistice se zaměřením na dopravní náklady a na konkurenci společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o., která působí ve stejném prostředí jako zmiňovaná společnost.

Cílem diplomové práce „Zhodnocení vlivu dopravy a konkurence na cenu výrobku“ je analyzovat vliv výše dopravních nákladů na konečnou cenu produktu, konkrétně teracové dlažby TEREZA a MARGITA.

Teoretická východiska zaměřená na dopravní logistiku a konkurenci jsou zaměřena na definování dopravní logistiky, druhy dopravy, přepravní prostředky, logistické ukazatele, konkurenci především na Benchmarking logistických procesů, Porterovu analýzu a SWOT analýzu společnosti CIDEMAT Hranice, s.r.o.

V analytické části dochází k aplikaci konkrétních dat na teoretická východiska. V první části je provedena analýza dopravních nákladů dle jednotlivých dopravních pásem na území České a Slovenské republiky a zjišťování výše těchto nákladů na konečnou cenu teracové dlažby pro odběratele. v druhé části se analyzuje konkurence a konkurenční prostředí společnosti, v této analýze jsou využity následující metody, jde o praktickou aplikaci benchmarkingu přímých konkurentů společnosti, Porterovu analýzu a SWOT analýzu.

Poslední část diplomové práce je věnována návrhům a doporučením vyplývajícím z provedených analýz.

## **Resume**

The thesis is devoted to transport logistics, focusing on transport costs and competition of the enterprise CIDEMAT Hranice, Ltd., which operates in the same environment as CIDEMAT does .

The aim of the thesis " Evaluation of transport's and competition's influences on the product's price " is to analyze the influence of the transports' costs on the product's final price, namely at trade marks Tereza and Margita.

The theoretical part, based on transport logistics and competitors, is focused on defining of the transport logistics, means of transport, transport vehicles, logistics' indicators, as well as competitors on the base of benchmarking of logistics processes, Porter analysis and SWOT analysis of CIDEMAT Hranice, Ltd.

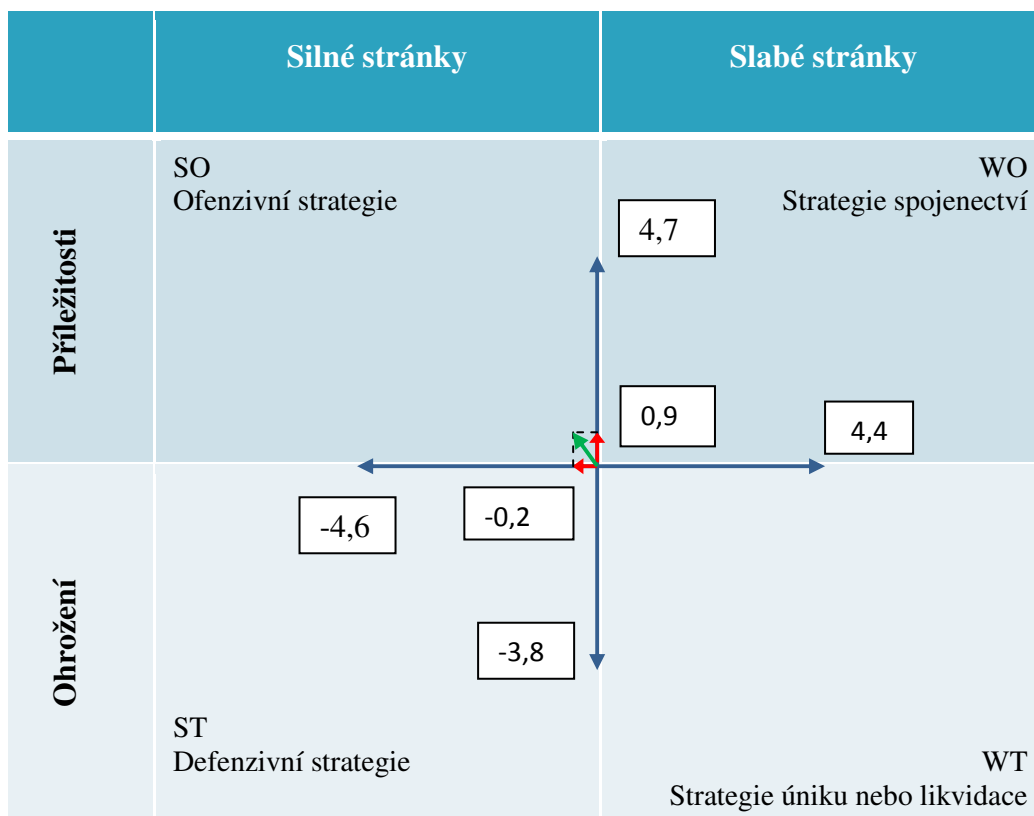
The analytical part applicates the of real values on the theoretical starting points. The first part analyses the transport costs in particular traffic zones in both the Czech and Slovak

Republic too as well as an indication of these costs on the final terrazzo tiles's price at the client. The second part analyzes the competitive environment of CIDEMAT Hranice, Ltd. and its competitors too. This analysis takes in mind the methods that follow: practical application of benchmarking at direct competitors of the CIDEMAT company, Porter analysis and SWOT analysis as well.

The final part of the thesis is devoted to suggestions and recommendations resulting from the analyzes.

## Oprava Matic modelových strategií vyplývajících ze SWOT analýzy z podkapitoly 4.2.3

Graf 4.6 Matice modelových strategií vyplývajících ze SWOT analýzy výroby teracové dlažby



**Graf 4.7 Matice modelových strategií vyplývající ze SWOT analýzy přepravy teracové dlažby**

