

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce má název Analýza konkurenceschopnosti firmy DOBET, spol. s r. o. Jejím hlavním cílem je shromáždit co nejširší komplex informací o současné situaci, tyto informace pak podrobně analyzovat a na základě analýzy navrhnout potřebná opatření jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na trhu.

Výše uvedené téma jsem si vybrala z toho důvodu, že problém udržování trvalé konkurenční schopnosti českých firem v globalizujícím se světě pokládám za klíčový. Tento problém se týká všech firem, tedy i firmy DOBET, spol. s r. o., pro kterou jsem se rozhodla. Ve své práci jsem využila dnešní moderní přístupy, tzn. BCG matici a SWOT analýzu.

Abstrakt ve světovém jazyce

The name of this Bachelor thesis is The Competition analysis of DOBET Ltd. The main aim of this Bachelor thesis is to create a certain complex of information about present situation, to make analysis of this information and on the basis of analysis to suggest how to improve competitive strength of the firm in the market.

I chose above-mentioned topic because I find the crucial problem of maintenance of steady competitive advantage of Czech firms in the global world. This problem is concerned all firms and the same as the company DOBET which I decided for. In this dissertation I chose contemporary accesses of up-to-date analyses that mean the BCG matrix and SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za odborné vedení práce, jeho přístup a množství cenných rad a připomínek.

Dále bych chtěla poděkovat vedení firmy DOBET, spol. s r. o. za umožnění vykonávání mé praxe a také odbornému konzultantovi panu Radislavu Mikovi za jeho čas a řadu zajímavých a podnětných informací a námětů, které jsem využila při psaní této bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

.....

podpis

Vedení firmy, pro kterou jsem svou bakalářskou práci zpracovávala a jejíž data a informace byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí osobě.

.....

V Uh. Ostrohu, 2. května 2005

podpis

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 TYPOLOGIE KONKURENCE.....	9
1.1 KONKURENCE PODLE RŮZNÝCH HLEDISEK	9
1.2 ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCE A GLOBALIZACE TRHU	10
1.3 PROCES TVORBY KONKURENČNÍ VÝHODY	11
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	12
1.5 CO JE KONKURENČNOST?	13
1.6 BCG MATICE.....	15
1.7 SWOT ANALÝZA	16
1.8 SOUTĚŽIVÁ KONKURENCE	17
1.9 UDRŽENÍ KONKURENČNÍHO ZVÝHODNĚNÍ	18
II. PRAKTICKÁ ČÁST	20
2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY DOBET, SPOL. S R.O.	21
2.1 HISTORIE FIRMY	21
2.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VEDENÍ SPOLEČNOSTI DOBET, SPOL. S R. O.	22
2.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ÚSEKU BETONÁREN	23
2.4 ÚDAJE O POČTECH ZAMĚSTNANCŮ	25
3 ANALÝZA ČINNOSTÍ FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.....	26
3.1 FINÁLNÍ VÝROBKY FIRMY.....	26
3.1.1 Druhy betonových směsí a jejich použití	26
3.1.2 Výroba zámkové dlažby	28
3.1.3 Autodoprava	32
3.1.4 Těžba štěrkopísků a provoz kamenolomů	33
3.1.5 Betonářská norma.....	34
3.2 BCG MATICE.....	34
3.3 PROCESY TÝKAJÍCÍ SE ZÁKAZNÍKA	36
3.3.1 Určování požadavků týkajících se produktu	36
3.3.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu.....	36
3.3.3 Komunikace se zákazníkem	36
3.4 NAKUPOVÁNÍ	37
3.4.1 Proces nakupování.....	37
3.4.2 Hodnocení a výběr dodavatelů	37
3.4.3 Informace pro nakupování.....	38
3.4.4 Ověřování nakupovaného produktu	39
3.5 ŘÍZENÍ VÝROBY	39
3.5.1 Evidence zakázek	39
3.5.2 Pracovní instrukce	39
3.6 VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ A VÝROBNÍ TECHNOLOGIE	40
3.6.1 Výroba betonové směsi	42
3.6.2 Doprava betonové směsi	43
3.7 ANALÝZA HLAVNÍCH ODBĚRATELŮ FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.....	44
4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.....	48

4.1	ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI BETONÁREN	48
4.1.1	Transportbeton Morava, s. r. o.	49
4.1.2	ZAPA beton Staré Město, a. s.	50
4.1.3	MM Cemo Kunovice, s. r. o.	50
4.1.4	Štěrkovny Dolní Benešov, spol. s r. o.	50
4.2	ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI ZÁMKOVÉ DLAŽBY	51
4.2.1	Agrobeton Spytihněv, s. r. o.	51
4.2.2	AZ Beton Kněžpole, spol. s r. o.	51
4.2.3	Prefa Brno, a. s.	52
4.3	ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI TĚŽBY	52
4.3.1	GZ SAND, s. r. o. – pískovna Spytihněv.....	52
4.3.2	Českomoravské štěrkovny, a. s.	52
4.4	SWOT ANALÝZA FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.	53
DOPORUČENÍ		57
ZÁVĚR.....		59
SUMMARY		61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		66
SEZNAM OBRÁZKŮ		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68

ÚVOD

Svou bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti jsem zpracovávala ve firmě DOBET, spol. s r. o. se sídlem v Ostrožské Nové Vsi. Firma se zabývá těžbou kameniva a šterku, výrobou a prodejem betonových směsí, výrobou zámkové dlažby a provozováním nákladní autodopravy především pro dopravování vlastních výrobků. Hlavním cílem této práce je shromáždit co nejširší komplex informací o současné situaci na českém trhu v oblasti všech činností, kterými se firma zabývá. Tyto informace pak podrobně analyzovat a na základě analýzy navrhnout potřebná opatření jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na trhu.

Výše uvedené téma jsem si vybrala především proto, že starost o dlouhodobé udržení konkurenční schopnosti je základní otázkou existence každé firmy pracující v tržní společnosti. V této práci jsem zvolila dnešní moderní přístupy, a to hlavně matici BCG a SWOT analýzu. Součástí analýzy je také posouzení, které činnosti se podílí nejvíce na zisku, zda jsou nabízené výrobky konkurenceschopné jak z hlediska kvality tak samozřejmě ceny, která je pro zákazníka stejně důležitá. Firmu jsem také analyzovala z hlediska vnitřních a vnějších vazeb na okolí.

Výsledkem těchto analýz bylo posouzení toho, jak firma využívá svých předností v konkurenci s okolními firmami, které mají podobné výrobní zaměření a jaké jsou její možnosti do budoucna.

Věřím, že bakalářská práce tento cíl naplní jak z hlediska obsahového, tak z hlediska teoretického a praktického. Budu ráda, pokud firma DOBET, spol. s r. o. moji práci využije a bude brát na zřetel závěrečná hodnocení a doporučení, která byla výsledkem provedení analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TYPOLOGIE KONKURENCE

Konkurenci můžeme definovat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. [1]

1.1 Konkurence podle různých hledisek

Podle rozsahu konkurenčního působení producentů lze vyčlenit:

- a) *globální konkurenci,*
- b) *alianční konkurenci,*
- c) *národní konkurenci,*
- d) *meziodvětvovou konkurenci,*
- e) *odvětvovou konkurenci,*
- f) *komoditní konkurenci.*

Následující typologie je založena na principu čtyř úrovní nahraditelnosti produktu v tržním prostředí. Jedná se o:

- a) *konkurenci značek,*
- b) *konkurenci odvětvovou,*
- c) *konkurenci formy,*
- d) *konkurenci rodu.*

Další z možností rozdělení je podle počtu prodejců a stupně diferenciace produktů:

- a) *ryzí (čistý) monopol,*
- b) *oligomonopolie,*
- c) *monopolistická konkurence,*
- d) *dokonalá konkurence.*

Ve všech tržních ekonomikách se každý stát snaží vytvořit instituce, jejichž cílem by bylo dohlížet nad rozvojem konkurenčního prostředí a zabraňování vzniku monopolů. Konkurenční typologie může vést za určitých předpokladů, tj. spojení konkurence s nacionalistickými tendencemi či s politickými směry postavenými proti hodnotovým a morálním kodexům, k vytváření elit. Ty se pak mohou stát hrozbou nejen všem typům a formám konkurence, ale také všem skupinám lidí, neboť se snaží prosazovat své zájmy, které nevedou ani k rozvoji výrobně-distribučních vztahů, ani k rozvoji tržního či konkurenčního prostředí. [10]

V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí následující: buď ji „přemoci“, nebo s ní „žít v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto tří možností má za určitých okolností své oprávnění, respektive své výhody a nevýhody. Obvykle bývá konkurence pojímána jako soupeření dvou či více podnikatelských jednotek o pozici a úspěch podnikání na trhu. Konkurenti jsou považováni za nepříjemné protivníky.

V klasických ekonomických rozborech se zdůrazňují především tyto tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců anebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh,
- prodejci nebo kupující disponující stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky nebo službami,
- vstup na trh i výstup z trhu je volný. [17]

1.2 Zvyšování konkurence a globalizace trhu

Současný trh je především dynamický. K dalším atributům patří i to, že se globalizuje. V jeho vývoji má hlavní slovo zákazník, který má stále vyšší nároky a individuální přání. Výroba laciných a standardních výrobků ve velkých sériích přestala být zárukou úspěchu. Úspěch mají ti, kteří dokáží vyrábět přesně to, co zákazník požaduje – individuální výrobky vysoké kvality a za nízké ceny.

Dynamika trhu způsobuje dynamické proměny v podnicích i mezi nimi. Na trhu se objevují stále nové výrobky, noví producenti a vznikají nové segmenty trhu. Trh je

globální – celosvětový. Tato globalizace má své politické, makroekonomické i technické příčiny.

Stále rostoucí fenomén konkurence přechází do stadia superkonkurence (hyperkonkurence), která je výrazem nikoliv konkurence mezi velkým množstvím slabých firem, ale konkurence mezi několika málo silnými tržními subjekty.

Rostoucí sortiment, variantnost výrobků a stále menší výrobní dávky se pochopitelně nedají racionálně zabezpečit tradičními prostředky organizace a řízení výroby. Výsledkem jsou proto stále častější fúze i velkých firem s cílem dát vzniknout novým korporacím, které budou ekonomicky silné a dokáží se prosadit v zostřené celosvětové konkurenci a obsadí „svůj“ segment trhu.

Pružnost podniku znamená její schopnost reagovat rychle na nové a stále se měnící požadavky trhu. Z dlouhodobého pohledu k tomuto faktoru přistupuje i rozvoj výrobní, dopravní a manipulační techniky a rovněž sociální a ekologické problémy ve výrobě. Jejich řešení potom iniciují mnohdy závažné technické, technologické i organizační změny v podniku. [3]

1.3 Proces tvorby konkurenční výhody

Podnikatelské prostředí se v dnešní době vyznačuje neustálými změnami. Tyto změny přicházejí tempem, na které si mnohé podniky a manažeři jen těžko zvykají. Jejich síla a hloubka předčí mnohá očekávání. Jedná se o změny v technologiích, poptávce, spotřebitelských preferencích, výkonnosti a v mnoha dalších oblastech, které mají klíčový dopad na prosperitu podniku. Všechny tyto změny se považují za součást života manažerů a organizací, přesto nejsou výjimkou firmy, které se nedokáží změnám přizpůsobit a využít je ve svůj prospěch.

Podniky si dnes musí položit tři jednoduché, ale zásadní otázky:

- a) „Co máme dělat, abychom zvítězili?“
- b) „Jakým způsobem to máme dělat?“
- c) „Proč to ve stávajícím prostředí máme dělat právě tímto způsobem?“

Ačkoliv jsou tyto otázky jednoduché, nalezení správných odpovědí je mnohdy velmi obtížné. Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samotných počátků podnikání schopnost

získat a udržet konkurenční výhodu. Ta hraje v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobý úspěch na trhu je kvalitní strategie. To samo o sobě není nic nového. Nový je však způsob, jakým je možné úspěchu dosáhnout. Konkurenční výhodu je možné vytvořit posloupností následujících kroků:

- průzkum a zhodnocení prostředí a trendů,
- identifikace základních kompetencí podniku,
- tvorba vize a strategie podniku,
- tvorba strategie změny,
- ověřování realizovatelnosti strategie změny,
- realizace strategie a návrat na začátek procesu.

1.4 Konkurenční strategie

Analýza chování konkurence je důležitou oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat. Jednou z klíčových vlastností úspěšné strategie je její jedinečnost a odlišnost od strategií konkurentů. Proto analýza konkurence hraje velmi důležitou roli.

Mluvíme-li o konkurenci, je třeba si uvědomit jednu klíčovou skutečnost. Vzhledem k obrovskému rozvoji vědy, výzkumu a vývoje došlo v posledních letech k tomu, že nové technologie bývají stále častěji aplikovány v odvětvích, s nimiž vůbec nesouvisí. Tím se konkurence přirozeně vyostřuje a o přízeň zákazníků se uchází stále více firem.

Moderní podnik tudíž dnes nemůže hledat konkurenci v rámci odvětví, ve kterém působí, ale musí vidět i za jeho hranice. Identifikace přímých konkurentů je samozřejmě daleko snazší než identifikace potenciálních konkurentů, kteří se nacházejí mimo naše odvětví. Přesto není možné nalézt potenciální konkurenty, kteří doposud působí mimo naše odvětví. Je možné toho dosáhnout především studiem nejmodernějších technologií a hledáním způsobů, zda a jak je lze využít v odvětví, ve kterém podnik působí.

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se od konkurenta můžeme odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty

zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku. Podle Druckera existují čtyři podnikatelské strategie:

- a) „být nejprvnější a nejmaximálnější,
- b) udeřit na ně tam, kde nejsou,
- c) nalézt a obsadit specializované trhy,
- d) změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru“. [2]

Od konkurence se může podnik učit ve třech základních oblastech. Jedná se o studium:

- a) základních kompetencí konkurenta,
- b) neočekávaných úspěchů a neočekávaných neúspěchů,
- c) konkurenčních produktů.

Velmi důležitá je i výměna zkušeností mezi firmami. Ta může probíhat v rámci odvětví nebo mezi organizacemi z jiných odvětví. Pečlivé studium chování a strategie konkurence představuje významný zdroj informací, potřebných pro vytváření konkurenceschopnosti zajišťující strategie. Vzhledem k obrovskému zesilování konkurence na všech trzích mají tyto informace velký význam. Nikdy nesmíme zapomenout na to, že tyto informace nám mají sloužit k nalezení vlastní, lepší cesty a k odlišení se od ostatních. [5]

1.5 Co je konkurenčnost?

Máme-li v prostředí nabitým konkurenčním napětím obstát, je třeba se v něm vyznat, seznámit se s jeho myšlenkovou stavbou a především se vypořádat se všemi konkurenty, kteří se dají jako konkurence označit.

Ústředním pojmem je „konkurenčnost“. Vyrostl z tržní rivality a bez ní ztrácí smysl. Je to pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví nebo země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu. Takto vyjádřený pojem tedy obsahuje definiční znaky:

- je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění,
- projevuje se ve střetu s konkurenty,

- charakterizuje určitý, aspoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý.

„Konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.“ [4]

Konkurenčnost má dvě spojité stránky. Jednak schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty, jednak schopnost čelit náporu konkurentů. Ofenzivní složka konkurenčnosti je totožná s rozvíjením a obnovováním (po určitou dobu také udržováním) konkurenční výhody. Být konkurenční v podstatě znamená mít dostatečné konkurenční výhody. Podniky v konkurenčním utkání na sebe narážejí svou veškerou vitální silou, je tedy třeba rozvíjet konkurenční výhodu v těchto směrech:

- rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje, nejen anebo vůbec ne na vedlejších polích,
- posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,
- vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární, navzájem se doplňují a posilují a mohou působit v silném spojení,
- podle možností rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která by přišla vhod v čase oslabení hlavní konkurenční výhody,
- v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje podniku ještě silnou pozici na trhu, připravovat v podniku další, co možná ještě mocnější konkurenční výhodu.

Jeden podnik za druhým si klade za cíl být prvním, před ostatními, nechat konkurenci za sebou. Mají k tomu dobrý důvod. Kdo je první, předčí ostatní, má nárok na víc než je jen obvyklá, průměrná míra zisku. Po tu dobu, co je lepší než ostatní, má dočasný „monopol předstihu“ a může těžit mimořádný zisk, superprofit. To mu odměnou nabízí ještě rychlejší akumulaci a investování.

Konkurence má věčné pole: náklady a cenu. Kdykoliv se charakter konkurence posune, znovu a znovu se ožívuje spor o rozdíl mezi cenou a náklady. Neustále se hledají způsoby, jak výrobek nebo službu doporučit v mezích solventnosti spotřebitele. Třetím, stále význačnějším argumentem je čas a pohodlí. Pod tímto pojmem si lze představit nákup s kreditní kartou, donáška do domu, objednávky telefonem atd., protože čas jsou peníze, ale za peníze si lze koupit i kus času. [4]

1.6 BCG Matice

Základem analýzy portfolia je tzv. Boston Consulting Group Business matice. Použití matice probíhá ve třech krocích:

1. rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (strategic business units),
2. vzájemné porovnání jednotlivých SPJ a jejich přínosů,
3. vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SPJ.

Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SPJ zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí. [18]

Matice "růst - podíl" Bostonské poradenské skupiny (BCG) je nástrojem strategického plánování v marketingu. Tempo růstu trhu (vertikální osa) označuje roční tempo růstu zkoumaného trhu. Relativní tržní podíl (osa horizontální) pak porovnává tržní podíl dané firmy s největším konkurentem. [26]

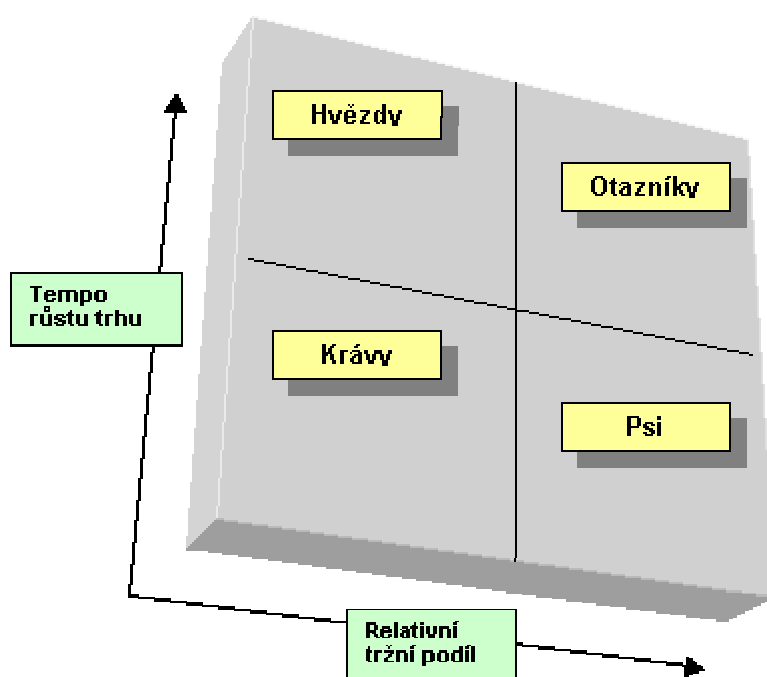
Hvězda je obchodní jednotka, která má vysoký podíl na rozvíjejícím se trhu. Na získání a udržení takového postavení může vynakládat velké finanční prostředky, ale časem by postupně měla firma snižovat své výdaje.

Otazník patří také do rozvíjejícího se trhu, ale nemá na něm velký finanční podíl. Může být nutné na jeho zvýšení vynaložit vysoké částky, ale i když se tak stane, je nepravděpodobné, že by dosáhl takové úrovně snížení nákladů, aby to tyto výdaje nahradilo.

Dojnice má ve vyspělém tržním systému pevné postavení. Protože růst je malý a podmínky trhu jsou více stabilní, potřeba vysokých marketingových investic je nižší. Ale vysoký podíl na trhu znamená, že by obchodní jednotka měla být schopna zachovat stávající

úroveň nákladů, která je nižší než u konkurence. Dojnice by proto měla být zdrojem financí, např. financovat otazníky a psi.

Psi mají na trhu malý podíl, a proto jsou nejhorší ze všech typů obchodních jednotek. Mohou mít absolutní nedostatek financí a spotřebovávat neadekvátní množství času společnosti a jejích zdrojů. [5]



Obr. 1. Schéma Bostonské konzultační skupiny (BCG).

1.7 SWOT analýza

Schopnost vnímat změny v prostředí je velmi důležitá, jelikož vnímané změny okolních vlivů signalizují případnou potřebu změny strategie; tato schopnost otevírá nové možnosti a varuje před hrozbami. Tato schopnost může být vybudována na základě analýzy SWOT:

Strengths (silná místa),

Weaknesses (slabá místa),

Opportunities (možnosti),

Threats (hrozby). [5]

SWOT analýza je velmi užitečným způsobem při sumarizaci vztahů mezi klíčovými vlivy prostředí, strategickou způsobilostí organizace a také agendou pro vývoj nových strategií.

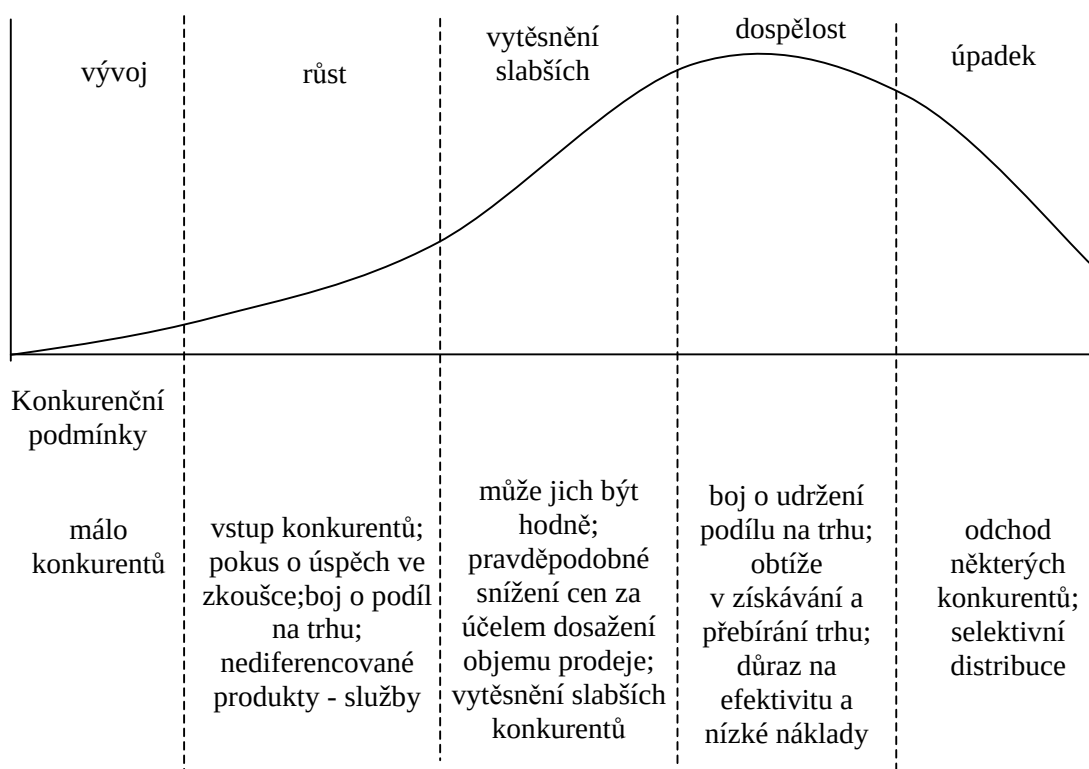
SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie, k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. [19]

1.8 Soutěživá konkurence

Každá organizace se musí zajímat o přímý rozsah rivality mezi jimi samými a konkurenty. Nejvíce konkurenční podmínky budou ty, ve kterých je pravděpodobný vstup, ve kterých existuje ohrožení substitucí a kde dodavatelé a odběratelé využívají své síly. Je pravděpodobné, že budou existovat další síly, které ovlivňují konkurenční rivalitu:

- Míra, do které jsou konkurenti vyvážení. Kde jsou konkurenti přibližně stejné velikosti, je nebezpečí intenzivní konkurence při pokusech jednoho z nich o získání kontroly nad druhým. A naopak, nejstabilnější trhy jsou ty, na kterých vládne jedna dominantní organizace.
- Míra růstu trhu může soupeření také ovlivnit. Idea životního cyklu napovídá, že podmínky na trzích, zejména mezi fázemi růstu a vyspělostí, jsou důležité, a nejen z hlediska konkurenčního chování. Obr. . shrnuje některé z podmínek, které je možné očekávat v různých fázích životního cyklu.
- Existence globálních zákazníků může zvyšovat konkurenci mezi dodavateli při jejich pokusech o získání zákazníků na globální úrovni.
- Pokud zvyšování kapacity probíhá ve velkých skocích, konkurent provádějící takovéto zvyšování pravděpodobně krátkodobě vytvoří nadměrnou kapacitu a zvýšené konkurenční prostředí.

- Velmi důležitá je diferenciacie výrobku. Na komoditním trhu bez diferenciacie produktů a služeb je jen málo věcí, které by zákazníci mohly odradit od přechodu ke konkurenci.
- Pokud kontrola slabších společností společnostmi většími má za následek poskytnutí prostředků k vylepšení konkurenčního postavení těchto menších společností, jejich schopnost efektivnější konkurence může být zvýšena. [5]



Obr. 2. Model životního cyklu.

1.9 Udržení konkurenčního zvýhodnění

Kromě způsobů, kterými organizace mohou vytvořit zdroje a kvalifikace pro úspěšnou implementaci strategie, existuje také rozlišení organizace podle toho, zda obecná strategie bude mít charakter stanovení nízkých cen nebo spíše diferenciacie.

- 1) *Stanovení nízkých cen* je potřeba podepřít reálným nákladovým zvýhodněním. Například při velkém odběru materiálu bude mít odebírající firma od dodavatele lepší ceny, zajištění včasných dodávek, může zvyšovat znalosti a zkušenosti svých zákazníků, což vede ke zvýšení vnitřní efektivity. Dále je možno identifikovat slabá a zranitelná místa konkurence, kde mají nižší podíl na trhu a tudíž vyšší náklady na jednotku. Podnik může tedy v dané oblasti stlačit ceny dolů a získat tak v budoucnosti konkurenční zvýhodnění.
- 2) Základem strategie *diferenciace* je pochopení potřeb zákazníka a schopnost dát svým produktům nebo službám odpovídající vlastnosti. Pro konkurenci může být relativně jednoduché napodobit produkt nebo určitý technologický aspekt, bude ovšem složitější imitovat diferenciaci založenou na větším množství kompatibilních vztahů a procesů.
- 3) Podniky mohou také vylepšit své konkurenční postavení vytvořením *nákladů na změnu* v rámci svých produktů nebo služeb. Náklady na změnu jsou aktuální nebo vnímané náklady za změnu dodavatele. Tato situace může nastat tehdy, pokud je zákazník závislý na dodavateli díky určitým komponentům, službám nebo dovednostem. Podnik, který dokáže vytvořit významné náklady na změnu, dosáhne významně odlišného postavení na trhu. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY DOBET, SPOL. S R.O.



DOBET, spol. s r. o. v Ostrožské Nové Vsi je soukromou společností, jejíž hlavní činností je těžba a zpracování surovin a výroba stavebních materiálů. Mezi další činnosti patří provozování nákladní autodopravy, hostinská a ubytovací činnost. Důležitou činností firmy je také provozování betonáren. Výroba, doprava a ukládání betonových směsí je realizována na betonárnách v Ostrožské Nové Vsi, Uherském Brodě a Uherském Hradišti – Jarošově. V sídle firmy v Ostrožské Nové Vsi je dále provozována výroba zámkové dlažby a nákladní autodoprava.

2.1 Historie firmy

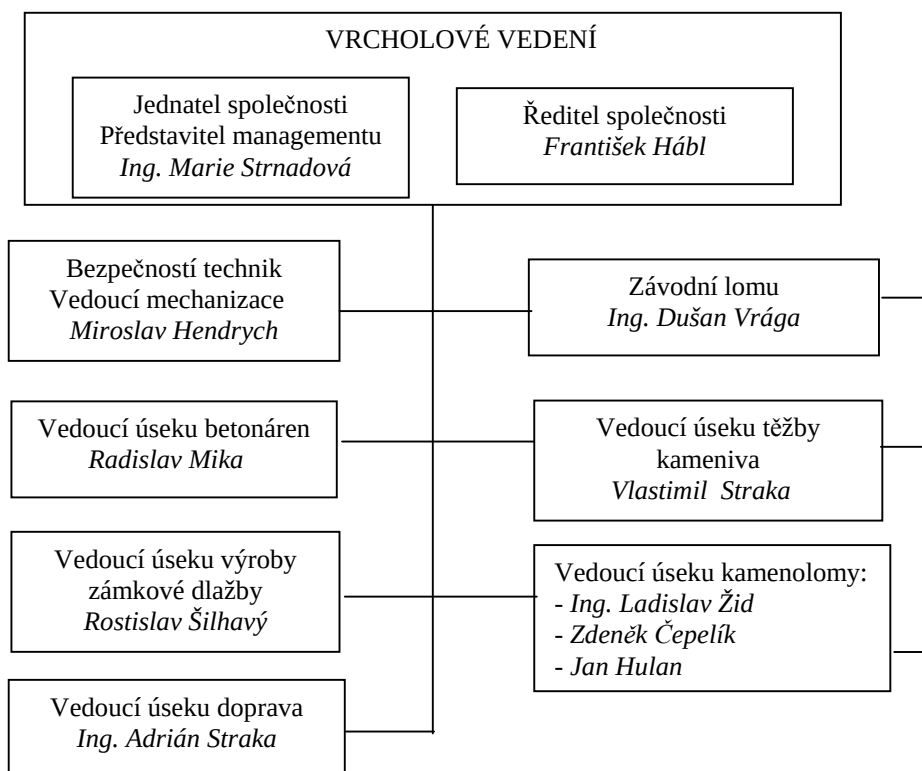
15. 12. 1997	založení firmy DOBET, spol. s r. o.,
1998	zahájení činnosti nákladní dopravy a provozu betonárny v Uh. Brodě,
1. 4. 1999	zahájení provozu betonárny v Ostrožské Nové Vsi, počátek těžby štěrkopísků, výroby zámkové dlažby a hostinské činnosti,
1. 11. 1999	společnost získává tři kamenolomy – ve dvou zahajuje činnost ihned (Mariánská Skála, Krásný Les), třetí (Krhanice) se rekonstruuje,
2000	zahájení provozu třetího kamenolomu,
2001	vedení betonárny v Jarošově do provozu.

V průběhu celého období bylo nutno ukládat nemalé prostředky do zlepšení stavu zařízení technologií, bylo také třeba veškerou činnost podřídit úspěchu při výrobě každého produktu a maximální kvalitu pracovní činnosti bylo třeba udržet a přijat jako jedinou možnost u všech pracovníků.

Proto firma považuje za potřebné neustále zkvalitňovat činnost všech zaměstnanců, zejména techniků, kteří přímo řídí a odpovídají za výsledné produkty, tj. za produkty prodávané zákazníkům. Vzdálenosti mezi jednotlivými betonárnami jsou do 20km, čímž je zajištěna případná zastupitelnost nebo doplnění kapacity při rozsáhlejších betonážích.

Na nabízené betonové směsi vlastní firma certifikáty dle příslušných předpisů, používané receptury betonových směsí jsou odsouhlaseny pro používání na stavbách Ředitelství silnic a dálnic ČR. Také pro všechny provozovny je vydán certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

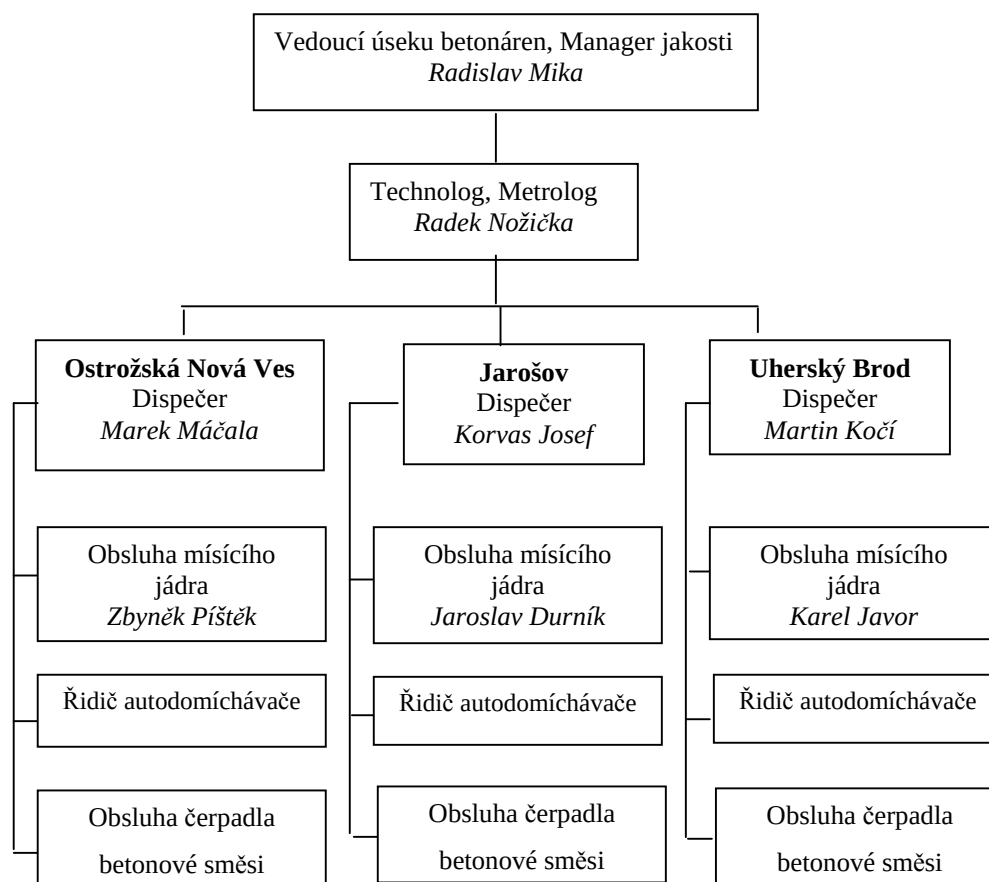
2.2 Organizační schéma vedení společnosti DOBET, spol. s r. o.



Obr. 3. Organizační schéma vedení DOBET, spol. s r. o.

Za společnost v plném rozsahu jednají a podepisují dva členové vrcholového vedení, a to jednatel a ředitel společnosti. Tzn., že oba stojí v čele společnosti a řídí její činnost.

2.3 Organizační schéma úseku betonáren



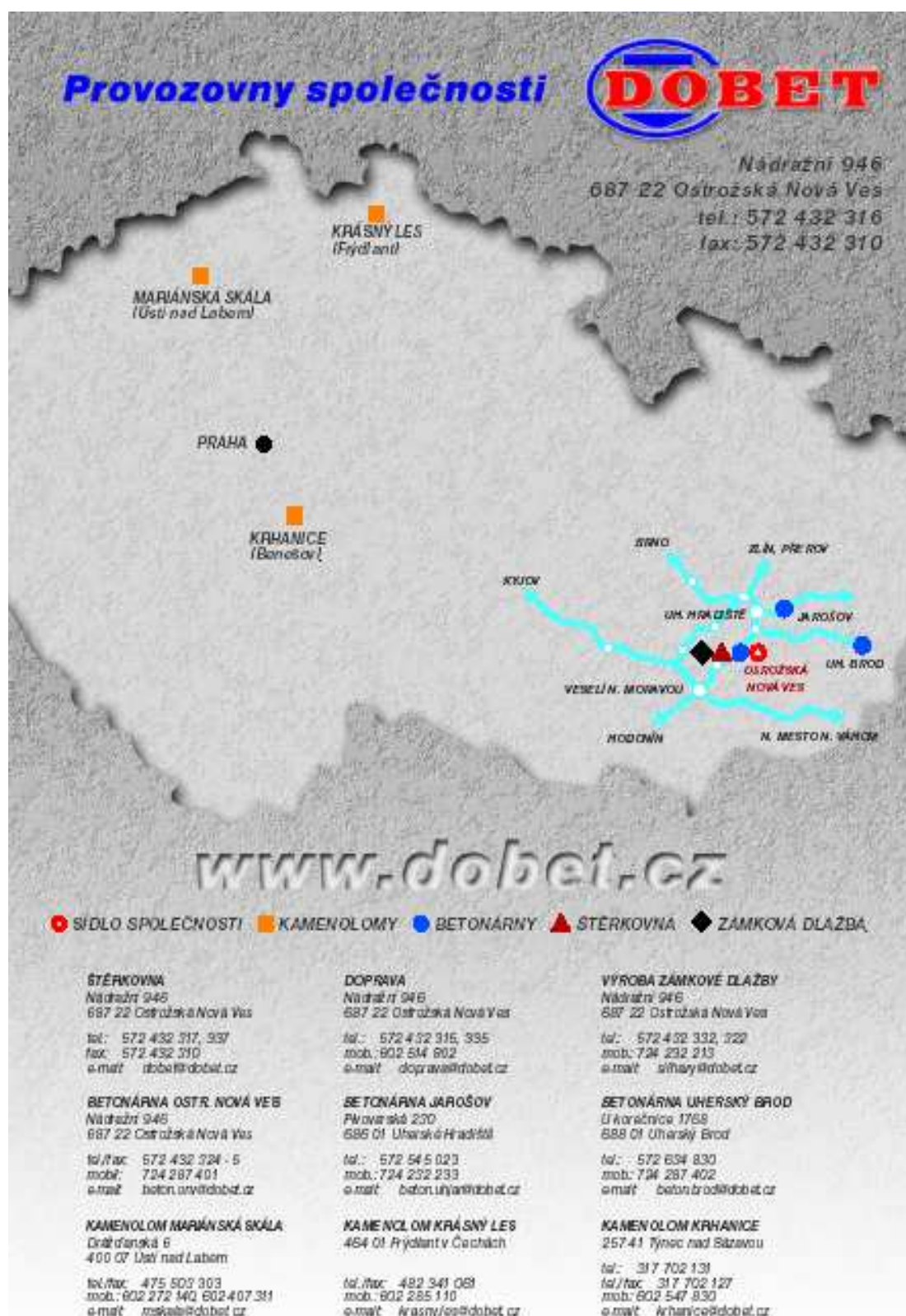
Obr. 4. Organizační schéma úseku betonáren.

Každý vedoucí úseku (v tomto případě se jedná o vedoucího úseku betonáren) plní funkci manažera jakosti. Tzn., že odpovídá za seznámení pracovníků s dokumenty jakosti, udržuje politiku jakosti včetně plnění jejich cílů, zajišťuje podklady pro certifikační orgán a také s ním spolupracuje atd.

Technolog odpovídá za technologické řízení výroby betonové směsi (využívá výsledků kontrolních zkoušek), vede evidenci dodavatelů, nakupuje suroviny, vyřizuje reklamace.

Metrolog řídí, koordinuje a kontroluje zabezpečení metrologického pořádku, vede evidenci měřidel, předkládá požadavky na případný nákup nových atd.

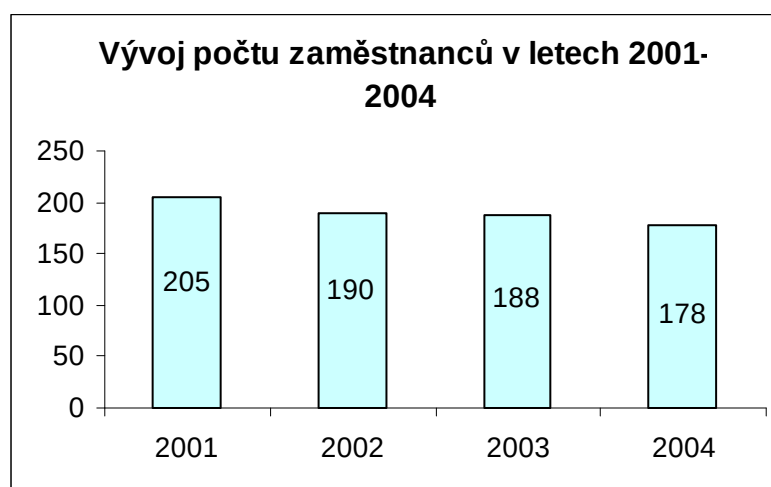
Dispečer přijímá od zákazníka objednávku, vyřizuje stížnosti, sleduje stav zásob, provádí evidenci zakázek a dodacích listů, zajišťuje realizaci dopravy a úhrady dodávek.



Obr. 5. Provozovny společnosti DOBET, spol. s r. o.

2.4 Údaje o počtech zaměstnanců

Firma zaměstnává celkem 27 TH pracovníků (včetně jednatele a ředitele společnosti) a 151 dělníků. Z toho pak v samotném úseku všech tří betonáren pracuje 6 TH pracovníků (tzn. vedoucí střediska, technolog a dispečeri) a 14 dělníků (tzn. řidiči autodomíchávače, obsluha čerpadla a obsluha betonárny). Zbýlý počet pracovníků je rozdělen do úseku těžby kameniva, výroby zámkové dlažby a nákladní autodopravy.



Obr. 6. Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2001 – 2004.

V roce 2002 dochází k poklesu zaměstnanců na 190 z důvodu zrušení třisměnného provozu v těžbě. Příčinou byl pokles prodeje a tím zajištění větší efektivity a rentability na středisku těžby. V roce 2004 dochází k následujícímu: počet zaměstnanců se i nadále snižuje na 178 z toho důvodu, že restaurace a hotel U Racka přechází do pronájmu a zaměstnance tak převzal nájemce.

V průběhu roku dochází postupně k částečné obměně pracovníků, kdy někteří odchází např. do důchodu, tzn. úplně od firmy a tito jsou nahrazováni novými zaměstnanci.

3 ANALÝZA ČINNOSTÍ FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.

3.1 Finální výrobky firmy

3.1.1 Druhy betonových směsí a jejich použití

Nejprve bych ráda objasnila následující pojmy.

- „čerstvý beton“ – beton, který je zcela zamíchán a je ještě v takovém stavu, který umožňuje jeho zhutnění zvoleným způsobem,
- „vysokopevnostní beton“ – beton, který má třídu pevnosti v tlaku větší než C 50/60 pro obyčejný a těžký beton a LC 50/55 pro lehký beton.

a) podle stupně vlivu prostředí

Pro klasifikaci prostředí je zaveden výraz „stupeň vlivu prostředí“ a jeho označení podle povahy jeho agresivity:

X0.....bez nebezpečí koroze nebo narušení (podkladní beton, základy nevyztužené v nezamrzající hloubce),

XC....s nebezpečím koroze vlivem karbonatace (stropy, stěny, římsy, základy vyztužené, podpěry),

XD....s nebezpečím koroze vlivem chloridů, ne však mořské vody (protihlukové stěny, římsy, vyztužené průmyslové plochy vystavené mrazu a rozmrazovacím solím),

XS....s nebezpečím koroze vlivem chloridů z mořské vody (stavby vystavené slanému vzduchu, trvale ponořené v mořské vodě, smáčené přílivem),

XF....střídavé působení mrazu a rozmrazování (vnější stěny, venkovní stropy),

XA...stupně vlivu prostředí při chemickém působení (dna kanálů, vrtané piloty, kde působí zemina a podzemní vody).

b) podle pevnostní třídy betonu v tlaku

Rozlišujeme následující druhy betonových směsí:

C 8/10

C 12/15

C 16/20

C 20/25

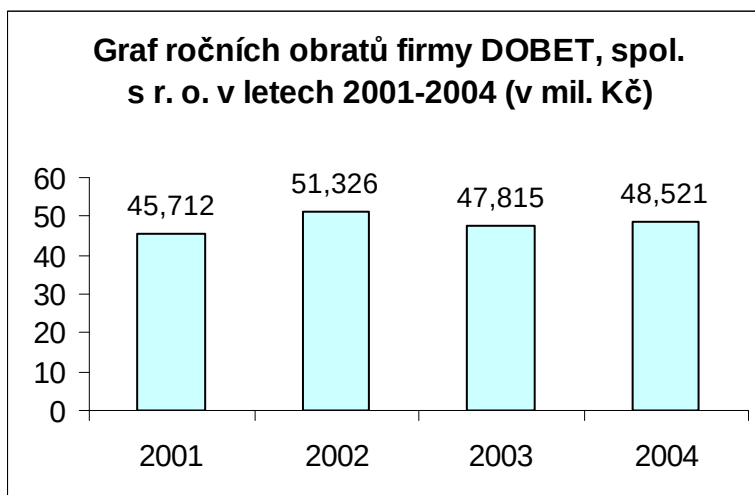
C 25/30

C 30/37 C 35/45 C 40/50 C 45/55 C 50/60
C 55/67 C 60/75 C 70/85 C 80/95 C 90/105
C 100/115

Červenou barvou jsou označeny betony vysokopevnostní.

Se zrušením ČSN 73 1209 Vodostavební beton, končí i označování vodostavebních betonů značkami V2, V4, V8 a V12. Neznamená to však konec betonů s odolností vůči průsaku vody. Jedná se pouze o jiný technický popis vlastnosti betonu, který je v souladu s novými evropskými normami. Původní značení V2 až V12 popisovalo stupeň vodotěsnosti betonu stanovený podle ČSN 73 1321 Stanovení vodotěsnosti betonu.

Číslo za písmenem „V“ bylo desetinásobkem vodního tlaku v MPa, při kterém nedošlo k většímu průniku vody zkušebním tělesem. Podle evropské normy se odolnost stanovuje jako maximální možný požadovaný průsak vody do zkušebního vzorku. Ale protože se původní česká a nová evropská zkouška na odolnost vůči pronikání vody betonem liší, nedá se bohužel v současné době snadno a jednoznačně převést stávající označení na nové.



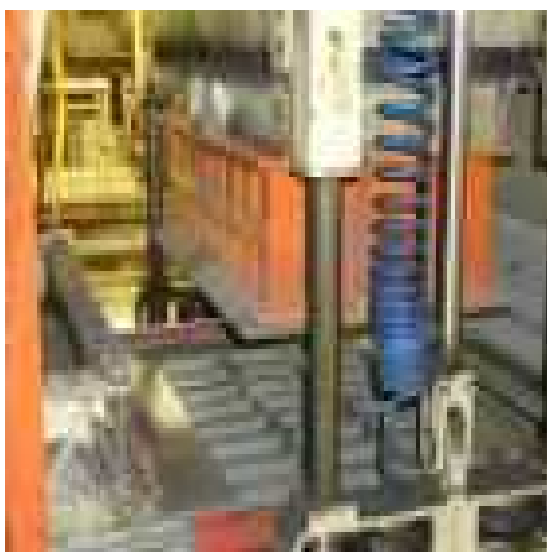
Obr. 7. Graf ročních obrátů betonáren.

Vývoj obrátů v jednotlivých letech je závislý od druhu a množství staveb na trhu stavebních prací. Asi 40 % podíl z výroby tvoří stálí zákazníci a jejich běžné odběry

v průběhu celého roku. Ostatních asi 60% tvoří zakázky realizované na jednotlivé stavby, na které je sepsána kupní smlouva. Výrazný vzestup podílu tržeb v roce 2002 proti roku 2001 byl způsoben zahájením stavby „Obchvat I/50 Uh.Hradiště“. Ostatní meziroční nárůsty tvoří drobné inflační navýšení cen z důvodu zdražení vstupů.

3.1.2 Výroba zámkové dlažby

Výrobní zařízení pro výrobu betonových výrobků se skládá z mísícího jádra a vlastního vibrolisu.



Obr. 8. Vibrolis na výrobu zámkové dlažby.

1. Výroba betonové směsi.

Kamenivo je naváženo nákladním autem nebo nakladačem do násypky, odkud je pásovými dopravníky vyvezeno do třífrakčního zásobníku kameniva se spodním odběrem. Reverzační vázící dopravník rozděluje kamenivo na pásové dopravníky do míchačky „hrubá“ (RTM 750 S-STASIS a. s. Horní Slavkov), nebo jemná“ (RTM 501 S-STASIS a. s. Horní Slavkov), dávkování cementu je prováděno přes cementovou váhu, dávkování přísad a barev přes automatické dávkovače. Doprava hotového betonu do vibrolisu je zajišťována pomocí dvou pásových dopravníků.

2. Výroba zámkové betonové dlažby

Výroba dlažby je prováděna ve vibrolise na výrobu dvouvrstvého betonového zboží. Vibrolis je zakomponován do výrobní linky, která je sestavena z podavače palet, vibrolisu, dopravníků a stohovače. Po vyrobení dlažby je tato na podložkách po dopravníkovém pásu přesunuta do stohovače, odtud je pomocí vysokozdvížných vozíků převážena do vyzrávacích kójí. Po vytvrdnutí jsou opět pomocí vozíku převáženy podložky do rozebírače, odkud postupují do překladiště. Mezi rozebíračem a překladištěm je prováděna ruční selekce produkce nižších kvalitativních tříd. Na překladišti je dlažba z podložek překládána na dřevěné palety, na kterých je fixována fólií. Každá paleta je dodávána s označením druhu výrobku, výrobce, datum výroby, kvalita a množství.

Dlaždice z vibrolisovaného betonu jsou vhodné na dlažby komunikací pro parkoviště, pěší a pojezdné plochy určené pro osobní vozy, cesty pro cyklisty, parkové a zahradní cesty, kolem bazénů a teras, odstavné a manipulační plochy s provozem lehké techniky.

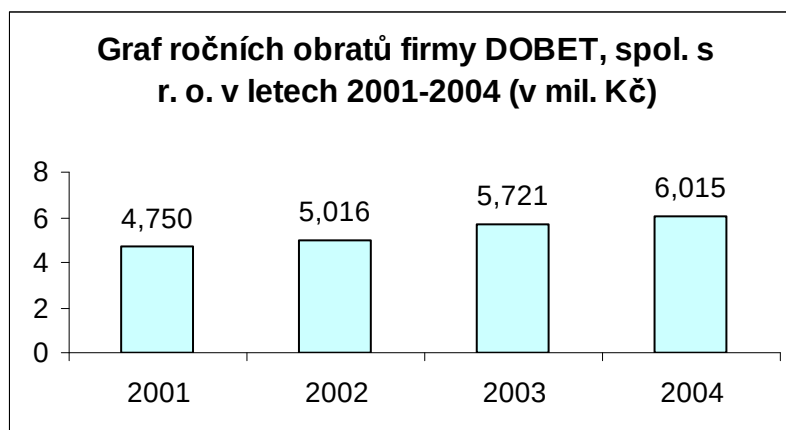
Zámková betonová dlažba má mnoho výhod:

1. nízké pořizovací náklady,
2. zdravotní nezávadnost,
3. vysoká únosnost v tlaku,
4. mrazuvzdornost a dlouhá životnost,
5. snadná rozebíratelnost a obnovitelnost,
6. vysoká dekorativnost a barevné řešení.

Všechny procesy nezbytné pro realizaci výroby betonové směsi, kterou firma zabezpečuje, včetně procesů týkajících se systému managementu jakosti, jsou plánovány, řízeny, monitorovány a měřeny, dokumentovány a případné neshody jsou vypořádány včetně stanovení nápravných a preventivních opatření.

Mapa hlavních procesů je uvedena v Příloze P I a jejich popis je pak v Příloze P II. Firma má zajištěno, že stanovené procesy jsou prováděny v řízeném režimu zahrnujícím:

- dokumentované postupy stanovující způsob výroby, použití vhodného strojního zařízení, vhodné pracovní podmínky a soulad s technickými podmínkami stanovenými zákazníkem,
- sledování a řízení procesů a vlastností díla během realizace.



Obr. 9. Graf ročních obrátů výroby zámkové dlažby

U výroby zámkové dlažby dosahuje firma v jednotlivých letech plynulého meziročního nárůstu tržeb, k němuž dochází jak z důvodu zvyšování množství prodaných výrobků, také je to částečně dáno zvýšenou ceníkovou cenou v souvislosti s vyšší cenou vstupů.



Nádražní 946
687 22 Ostrožská Nová Ves
DIČ: 336 - 255 11 602

BETONOVÁ ZÁMKOVÁ DLAŽBA

výroba a prodej:

724 232 213
572 432 332
572 432 322

Název / typ	schéma	rozměry (mm) délka x šířka x výška	hmotnost kg/ks	ksův do m ²	pevnost v tlaku MPa	m ² / paleta	hmotnost palety kg bto	provedení*	Cena Kč/ m ² + DPH
OLŠAVA		240 x 131 x 60 240 x 131 x 80	3,3 4,4	40	60	10,0 8,0	1320 1408	přírodní*	185,- 209,-
KOSTKA		200 x 100 x 80 200 x 100 x 80	2,65 3,5	50	60	9,6 7,7	1270 1340	přírodní*	185,- 209,-
BAROKO		220 x 190 x 80	3,8	37	60	9,0	1210	přírodní*	189,-
PADÁČEK		210 x 210 x 60	3,7	36	60	7,8	1040	přírodní*	189,-
HÁČKO		200 x 165 x 60 200 x 165 x 45	3,7 2,8	36	60	10,5 10,5	1400 1060	přírodní*	179,- 167,-
MOZAICA		140 x 210 x 60 140 x 140 x 60 140 x 70 x 60	3,7 2,5 1,2		60	9,4	1240	přírodní*	185,-
OBROBNÍK SILNIČNÍ		1000 x 250 x 150	85	1	60	12	1020	přírodní*	99,-
OBROBNÍK CHODNÍKOVÝ		1000 x 200 x 100	45	1	60	18	810	přírodní*	69,-
PŘÍDLAŽBA		500 x 250 x 100	28	8	60	48	1340	přírodní*	39,-

* PŘÍPLATEK ZA BAREVNÉ PROVEDENÍ: červená, hnědá, žlutá - + 25,- Kč / m²
PŘÍPLATEK PŘI POUŽITÍ BÍLÉHO CEMENTU: - + 70 Kč / m²

POUŽITÍ:
Dlaždice z vibrolisovaného betonu jsou vhodné na dlažby komunikací pro pěši, parkoviště a pojedné plochy určené pro osobní vozy, cesty pro cyklisty, parkové a zahradní cesty, kolem bazénů a teras odstavě a manipulační plochy s provozem lehké techniky.

VÝHODY:
Nízké pořizovací náklady, zdravotní nezávadnost, vysoká únosnost v tlaku, mrazuvzdornost a dlouhá životnost, snadná rozložitelnost a obnovitelnost, vysoká dekorativnost a barevné řešení.
Betonová směs pro dlažbu je vyráběna z přírodních materiálů. Z toho důvodu může dojít u barevných výrobků k malé odchylce intenzity zbarvení nebo výskytu vápenných výkvětů. Oba zmiňované jevy nemají negativní vliv na kvalitu výrobku a eliminují se stíkem povětrnosti.
Výrobky splňují technické požadavky na bezpečnost, mechanickou odolnost, požární bezpečnost, hygieny a ochranu zdraví a životního prostředí dle příslušných technických předpisů. V rozsahu stanovených ČSN 73 13 26 jsou odolné proti působení vody (mrazu) a chemických rozmrazovacích látek.

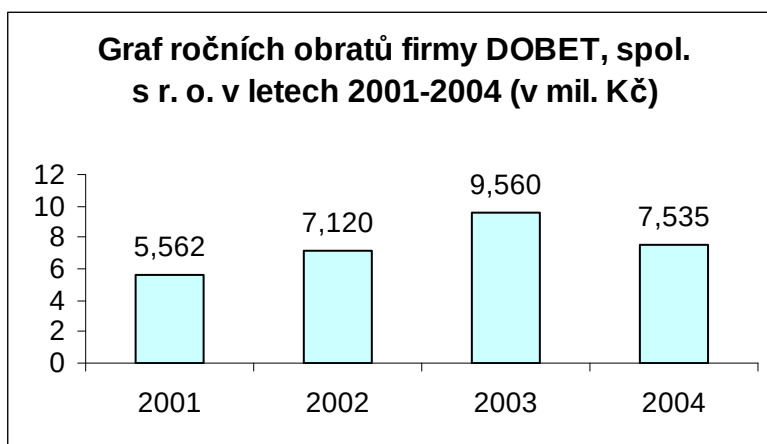
Obr. 10. Nabídka betonové zámkové dlažby.

3.1.3 Autodoprava

Firma DOBET, spol. s r. o. vlastní 15 nákladních automobilů Tatra T 815, které používá k provozování autodopravy pro přepravu šterků, písků a kameniva. Ceny autodopravy závisí na kilometrovém pásmu, které jsou následující:

- a) v rámci Ostrožské Nové Vsi,
- b) Kunovice, Uherský Ostroh, Ostrožská Lhota,
- c) Uh. Hradiště, Veselí nad Moravou, Mařatice,
- d) Staré Město, Jarošov.

Ceny se pak odvíjí v závislosti na použití sklápěče (25 Kč/km), sklápěče s vlekem (28 Kč/km) nebo tahače s návěsem (31 Kč/km). Při celoroční smlouvě na odvoz kameniva a písků je cena stanovena za přepravenou tunu a při odběru většího množství se poskytují slevy.



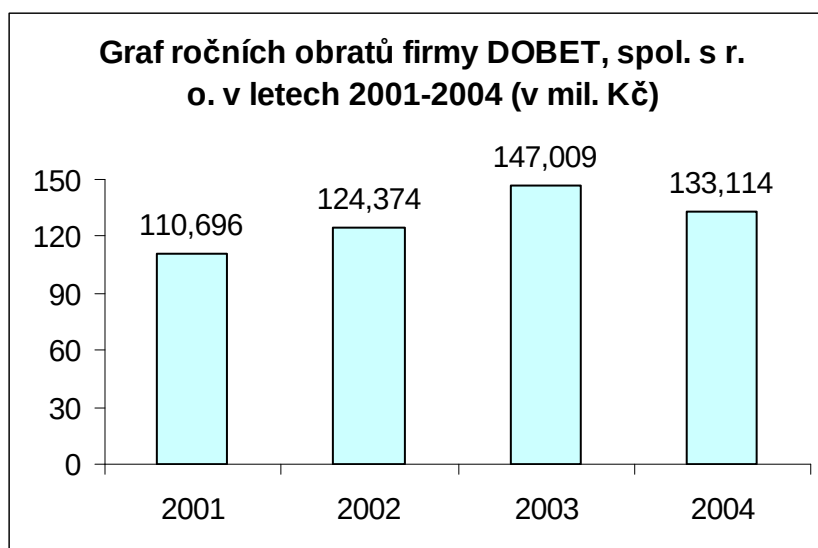
Obr. 11. Graf ročních obrátů autodopravy.

Provozování autodopravy začalo v roce 1998, takže obraty z důvodu malých zakázek a nízké poptávky pozvolna rostly od roku 2001 do roku 2002, kdy firma zakoupila k původním 7 autům dalších 5. Podílela se v tomto roce na velké zakázce na Brněnsku, která se realizovala také v roce 2003. To znamenalo nárůst tržeb a obrátu. Rok 2003 zaznamenal nejvyšší obraty z důvodů dovozů materiálů na stavby supermarketů, firma zakoupila další 3 auta, postupně však kvůli zvyšujícím se nákladům na PHM, náhradní díly

a konkurenceschopnosti snížila stav vozového parku na 11. V loňském roce se firma rozhodla obnovit stav na 12 automobilů. K poklesu obrátů došlo z důvodu menších zakázek a poptávky.

V Uherskohradištském okrese nemá firma DOBET, spol. s r. o. v rámci autodopravy větší konkurenci. Fungují zde většinou menší firmy nebo živnostníci, např. DENIS, spol. s r. o., autodoprava Milan Laga Těmice, služby související s autodopravou poskytují také firmy STRABAG a PAPP, které však tyto služby nemají jako hlavní předmět svého podnikání.

3.1.4 Těžba štěrkopísků a provoz kamenolomů



Obr. 12. Graf ročních obrátů těžby a kamenolomů.

K postupnému meziročnímu nárůstu tržeb v letech 2001-2003 docházelo se zvyšujícím se objemem tržeb a získáním nových zákazníků hlavně v kamenolomech, jejichž výrobky si postupně získávají místo na trhu v jednotlivých oblastech. Pokles mezi léty 2003-2004 nastal hlavně dočasnou ztrátou zákazníka KM Beta v provozovně štěrkovna Ostrožská Nová Ves.

Těžba štěrkopísků a provoz kamenolomů tvoří nejvyšší procentuální podíl na zisku i na celkovém obrátu firmy a je tak trvalým a jistým zdrojem příjmů do budoucnosti.

3.1.5 Betonářská norma

Vstup ČR do Evropské Unie s sebou nese množství legislativních změn. Jednou částí z nich je zavádění evropských norem do české praxe. Tato povinnost vyplývá ze závazků, které má ČSNI (Český normalizační institut) vůči CENu (Evropský výbor pro normalizaci) jako její člen. Pro beton to znamenalo vydání předběžných norem ČSN P ENV 206 v říjnu 1992 a ČSN P ENV 13 670-1 Provádění betonových konstrukcí – část 1: Společná ustanovení v červenci 2001 a definitivní ČSN EN 206-1 Beton – část 1: Specifikace, vlastnosti výroba a shoda v září 2001.

Normy platné od 1. 1. 2004

- Změna 2 ČSN EN 206-1

- Změna 1 ČSN P ENV 13 670-1

Normy rušené k 31. 12. 2003

- ČSN 73 1214, 1215, 1216

- ČSN 73 1209

- ČSN 73 2400 a ČSN 73 2402

Je důležité, že hlavní důraz nové normy je položen na kvalitu betonu a jeho životnost, tedy ne pouze na pevnost, jak tomu byl doposud. V důsledku to znamená, že rozhodujícím kritériem pro volbu minimální požadované pevnostní třídy betonu bude ve většině případů prostředí, ve kterém bude beton umístěn a požadavek statika převáží pouze výjimečně.

3.2 BCG matice

Matice "růst - podíl" Bostonské poradenské skupiny (BCG) je nástrojem strategického plánování v marketingu. Tempo růstu trhu (vertikální osa) označuje roční tempo růstu zkoumaného trhu. Relativní tržní podíl (osa horizontální) pak porovnává tržní podíl dané firmy s největším konkurentem. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsou označeny jako Otazníky, Hvězdy, Krávy a Psi.

Betonárky jsou hvězdou, mají vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem, jsou ziskové, jedná se o velmi poptávané a moderní zboží, i když se nejedná o výrobek, který se nachází v hlavní náplni činnosti firmy.

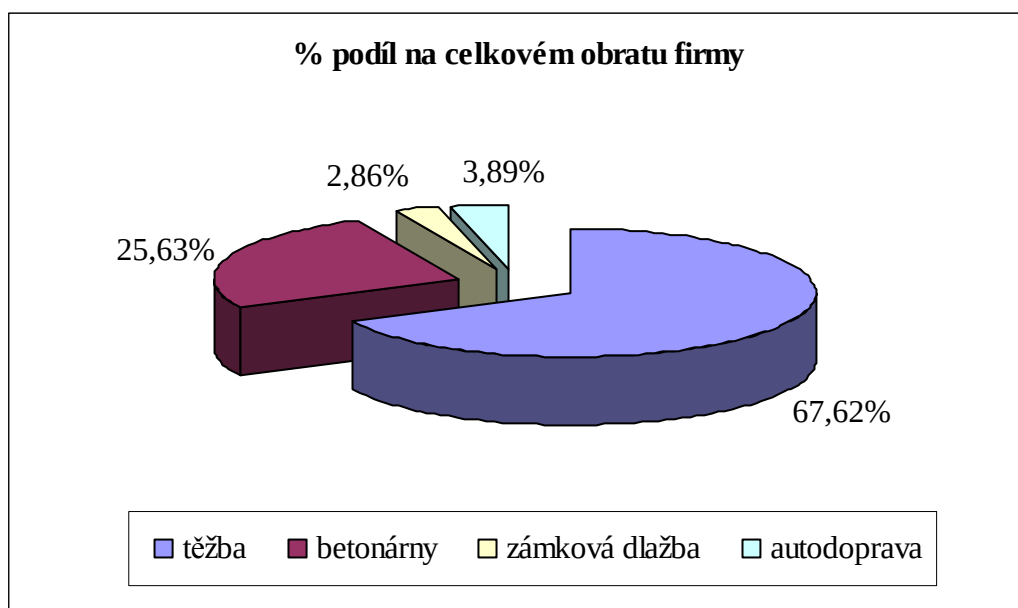
Zámková dlažba je otazníkem, vysoké tempo růstu s nízkým relativním tržním podílem, potřebuje vysokou peněžní hotovost, aby udržela krok s tempem růstu.

Těžba je peněžní krávou, má největší relativní tržní podíl, produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost, je stálým finančním zdrojem pro firmu z dlouhodobého hlediska.

Autodoprava je pes, dosahuje slabých tržních podílů na trzích s nízkým tempem růstu, nízké zisky, je třeba více času na řízení, omezovat či zastavovat.

Z výše uvedené analýzy BCG matice vyplývá, že provozování betonárek lze označit za hvězdu z důvodu nejkratší doby existence. Firma musela do počátku vkládat velké finanční prostředky, aby mohla realizovat zisky. V současné době už může snižovat náklady na jejich provoz. Otazníkem je pak zámková dlažba, která se podílí menším dílem na celkových obrazech firmy. Jejich provozování není pro firmu nijak zvlášť výdělečné, protože musí na její udržení na trhu a udržení kroku s konkurencí a růstem trhu vynakládat značné prostředky. Z tohoto důvodu je lépe přicházet s novinkami a inovacemi postupně, po jednom.

Peněžní krávou je provozování kamenolomů a těžby, je s nimi nejméně starostí a práce, na jejichž provoz firma nevynakládá velké finanční prostředky, není třeba rozšiřovat výrobní kapacity a vedoucí pozice na trhu je stabilní. Jejich činnost je velmi důležitá, protože z nich firma financuje provozování ostatních činností. Autodoprava jako pes má nízkou ziskovost pro firmu, není až tak důležitá a firma by měla přemýšlet, zda by pro ni nebylo výhodnější se jí zbavit a ukončit její činnost.



Obr. 13. Výše podílů jednotlivých činností na celkovém obratu.

Jak již z uvedeného grafu vyplývá, nejvyšší procentuální podíl na celkovém obratu firmy (190,031 mil. Kč) tvoří těžba a kamenolomy a to v průměru za poslední 4 roky celých 67,66% (128,798 mil. Kč). Dále jsou to pak betonárny s 25,65% (48,344 mil. Kč) a nejmenší podíl má autodoprava 3,89% (7,444 mil. Kč) a výroba zámkové dlažby, pouhých 2,86% (5,445 mil. Kč). Důvodem je ta skutečnost, že výroba zámkové dlažby a provozování autodopravy nejsou hlavní činností firmy DOBET, spol. s r. o.

3.3 Procesy týkající se zákazníka

3.3.1 Určování požadavků týkajících se produktu

Při přijímání zakázky zajišťuje vedoucí úseku (popř. dispečer) především požadavky na produkt, které specifikuje zákazník podle platných zákonů a předpisů. Základní požadavky jsou určeny již poptávkou.

Mezi základní požadavky na betonovou směs patří:

- množství,
- druh betonové směsi (pevnostní třída),
- doplňující vlastnosti.

3.3.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Každá nabídka, objednávka či kupní smlouva musí být před odesláním přezkoumána, zda jsou dostatečně stanoveny požadavky na předmět, čas, kvalitu, obchodní a dodací podmínky, musí být také vyřešeny případné odlišnosti. Výsledným dokumentem je pak záznam o přezkoumání.

3.3.3 Komunikace se zákazníkem

Ta se zpravidla navazuje při poptávkovém řízení – ústně, telefonicky, písemně či elektronickou formou. Veškerá dokumentace zakázky je uložena u vedoucího úseku. Ten také každý rok zpracovává Ceníky – viz. Příloha P III, které obsahují tyto informace:

- ceny betonové směsi,
- ceny zvláštních betonových směsí,

- ceník dopravy a výkonu čerpadel,
- všeobecné prodejní a dodací podmínky.

Dodávku betonové směsi sjednává firma se zákazníkem následujícími postupy:

1. vedoucí úseku připraví rámcovou Kupní smlouvu (zpravidla celoroční) na dodávky betonové směsi pro určitého zákazníka, jednotlivé konkrétní dodávky jsou v jednodenním předstihu telefonicky upřesňovány u dispečera,
2. vedoucí úseku připraví jednorázovou Kupní smlouvu na jednu určitou stavbu, další požadavky se také telefonují dispečerovi s jednodenním předstihem,
3. dispečer převezme od zákazníka písemnou objednávku – viz. Příloha P V, smlouva se neseписuje,
4. dispečer převezme od zákazníka objednávku (telefonicky nebo ústně) placenou v hotovosti, smlouva se neseписuje.

Na každou dodávku betonové směsi vystavuje dispečer dodací list. V případě 1. a 2. jsou smlouvy přezkoumány podle postupu uvedeného v předchozí kapitole 3.3.2 a jsou podepsány jednatelem společnosti. Zpětná vazba od zákazníka včetně stížností je v pravomoci dispečera, popř. vedoucího úseku – podle jejího charakteru.

3.4 Nakupování

3.4.1 Proces nakupování

Organizace zajišťuje, že nakupovaný produkt vyhovuje specifikovaným požadavkům pro nakupování. V rámci této činnosti zajišťuje technolog:

- hodnocení a výběr dodavatelů,
- objednání materiálu, oprav a revizí.

3.4.2 Hodnocení a výběr dodavatelů

Pro hodnocení dodavatelů se vychází ze dvou předpokladů, a sice z hodnocení dodavatelů materiálů (včetně náhradních dílů) a služeb (opravy, revize, atd.). Firma musí zvážit, zda

budoucí dodavatel je schopen plnit veškeré požadavky na dodávku, termíny, množství, rozsah, zda splňuje požadavky v zabezpečování jakosti, systému jakosti, certifikace, jaké jsou záruky, servis, záruční lhůty apod. Všechna tyto kritéria jsou hodnocena technologem bodově (0 – nevyhovující, 5 – částečně vyhovující, 10 – vyhovující). Po provedení hodnocení se body sčítají a nejvyšší počet bodů pak rozhodne o dodavateli.

Firma má 2 hlavní dodavatele na dodávky cementu a přísad (kamenivo má vlastní):

- Cement Hranice – dodává různé typy cementu (CEM I 52.5 R, I 42.5 R, I 42.5 R (sc), II/A-LL 42.5 N, II/A-S 42.5 N, II/B-S 32.5 R).
- Chryso Praha – dodává plastifikátory (CHRYSOPlast 460, 760, VP, CER, 580, AP a CHRYSOLav Mix), superplastifikátory (CHRYSOFluid GT, CB, 40, 122, Optima 100, 175, 200, 203, Premia 150, 180, 190, 195), zpomalovače (CHRYSOTard CHR), urychlovače (CHRYSOXel GTX, AD, 650, SN), provzdušňovače (CHRYSOAir A, R2), těsnící přísady (CHRYSOFuge B, E, 3, C), zvláštní přísady (CHRYSO BR, Aquabeton), přísady s chloridy (CHRYSOPlast PR2) a stabilizátory (CHRYSOSTab SVE, H2).

Přísady do betonu jsou látky, které svým chemickým nebo fyzikálním účinkem ovlivňují vlastnosti čerstvého nebo ztvrdlého betonu. Zpomalovače prodlužují dobu zpracovatelnosti betonu bez negativního vlivu na konečné vlastnosti. Urychlovače zkrátí tvrdnutí betonu s nízkým vlivem na konečné vlastnosti. Provzdušňovače se používají do betonů, které jsou vystaveny účinkům mrazu a rozmrazovacích látek. Těsnící přísady snižují poréznost betonu a zabraňují pronikání vody.

3.4.3 Informace pro nakupování

Při zajišťování dodávek je postupováno následovně:

- a) na základní materiál (cement a přísady) je vypracována celoroční Kupní smlouva, kterou zpracovává vedoucí úseku, technolog pak zajišťuje dílčími objednávkami materiál podle okamžité potřeby jednotlivých pracovišť,
- b) kamenivo se dopravuje na žádost dispečera (telefonicky) přímo ze skládek jednotlivých frakcí, které se nacházejí ve šterkovně společnosti DOBET spol. s r. o.,

- c) všechny služby většího charakteru (opravy, revize) jsou zajištěny písemnou objednávkou, kterou zpracovává vedoucí úseku ve spolupráci s vedoucím mechanizace, drobné opravy si zajišťuje sám.

3.4.4 Ověřování nakupovaného produktu

To je prováděno v rámci vstupní kontroly, která probíhá obecným postupem:

1. dispečer (v jeho nepřítomnosti obsluha mísícího jádra) převezme od řidiče dodací list a porovná ho s objednávkou (množství a kvalita), výjimku představuje kamenivo na úseku betonárny v Ostrožské Nové Vsi, protože těžba i výroba betonové směsi jsou úseky stejné společnosti,
2. dále je provedena vizuální kontrola každé dodávky (s výjimkou cementu), při které se kontroluje výskyt nečistot, odlišná zrnitost a tvar zrn, barva a zápach.

Není-li zjištěna neshoda, potvrdí se přejímka materiálu na dodací list podpisem a datumem. Prohlášení o shodě od dodavatelů jsou uloženy u vedoucího úseku.

3.5 Řízení výroby

Organizace plánuje a realizuje výrobu betonové směsi za řízených podmínek, které zahrnují evidenci zakázek, pracovní instrukce, výrobní a dávkovací zařízení, provozní dokumentaci, monitorování a měření produktu, uvolnění dodávky betonové směsi, dopravu betonové směsi, její přejímku a případnou reklamaci dodávky. Každému úseku řízení výroby se budu zabývat podrobněji v následujících podkapitolách.

3.5.1 Evidence zakázek

Tu provádí dispečer, který získá potřebné údaje podle způsobu zajištění buď na základě smlouvy (jednorázové, rámcové) – výsledkem je Průvodní list uveden jako Příloha P IV, anebo na základě písemných (popř. telefonických nebo ústních) objednávek. V obou případech základní údaje o zákazníkovi zapíše dispečer do své evidence (elektronická forma).

3.5.2 Pracovní instrukce

V úseku každé betonárny jsou vedeny následující pracovní instrukce:

- časový harmonogram dodávek betonové směsi,
- seznam receptur.

Harmonogram, který vyplňuje dispečer, obsahuje:

- identifikaci zákazníka,
- druh betonové směsi (číslo receptury),
- datum a hodinu dodání,
- místo stavby,
- přebírající osobu.

V každé betonárně (u obsluhy mísícího jádra) je uložena receptura pro jednotlivé typy vyráběné betonové směsi, včetně uvedení množství jednotlivých složek a doby míchání, na výrobu 1m³ betonové směsi. Obsluha mísícího jádra pak zvolí příslušnou recepturu, která je zakódována do ovládacího pultu mísícího jádra betonárny.

3.6 Výrobní zařízení a výrobní technologie

Betonárna Ostrožská Nová Ves

a) Vstupní materiály

Kamenivo je dopravováno přímo ze skládek jednotlivých frakcí pomocí pásových dopravníků do tří ocelových zásobníků o objemu 180 m³, které jsou rozděleny podle frakcí kameniva, s hydraulicky ovládanými uzávěry. Doplnění těchto zásobníků zajišťuje pracovníce expedice (úsek těžby kameniva) každý den ráno (platí pro letní období), nebo podle potřeby, kterou jí sdělí obsluha mísícího jádra (platí pro zimní období). Po odvážení jednotlivých frakcí kameniva na váze je dopravováno opět pomocí pásového dopravníku do míchačky.

Cement je dopravován ze čtyř cementových sil na 5t volně loženého cementu pomocí šnekových dopravníků na cementové váhy, kterými je dávkován do míchačky.

Voda je čerpána tlakovou vodárenskou stanicí a rozvodem vedena na mísící jádro do provozního zásobníku o objemu 200 l, kde je hmotnostně dávkována do míchačky.

Přísky jsou skladovány v sudech nebo přepravních kontejnerech, do míchačky jsou dávkovány pomocí automatického dávkovacího zařízení.

b) Výrobní zařízení

Výroba betonové směsi probíhá v betonárně typu ELBA EMC 55B s míchačkou s nuceným oběhem ve stacionárním provedení. Provoz betonárny je automatický s hydraulickým pneumatickým dávkováním přídatných materiálů. Míchání je prováděno automaticky počítačem. Řídící systém je ELBAMATIC C.

Betonárna Uherský Brod**a) Vstupní materiály**

Dávkování kameniva je prováděno z hvězdicové skládky do skipu, ve kterém je kamenivo váženo. Pomocí skipové dráhy je pak dopravováno do míchačky. Na hvězdicové skládce je kamenivo dopravováno ke skipu pomocí příhrnovače. Skládka a meziskládka je dále udržována kolovým nakladačem. Cement je do míchačky dopravován pomocí šnekových dopravníků z cementových sil o objemu 1x120 tun a 2x30 tun. Přísady jsou dákovány pomocí automatického dákováče přísad, voda je dákována přes průtokový dákováč na vodu.

b) Výrobní zařízení

Míchání betonových směsí se uskutečňuje v míchacím jádru, jehož základem je míchačka typu ELBA EMC 60, ve které probíhá míchání betonových směsí. Řízení dákování je automatické s možností ručního ovládání.



Obr. 14. Betonárna Uherský Brod.

Betonárna Jarošov

a) Vstupní materiály

Dávkování kameniva je prováděno z řadového zásobníku ŘZ 4x25 na vázící dopravníkový pás a do skipu. Pomocí skipové dráhy je kamenivo dopravováno do míchačky. Řadový zásobník kameniva je doplňován z meziskládky kolovým nakladačem.

Cement je do míchačky dopravován pomocí šnekových dopravníků z cementových sil o objemu 1x120 tun a 2x60 tun.

Přísky jsou dávkovány pomocí automatického dávkovače přísad, voda je dávkována přes váhu na vodu. Zbytky betonové směsi z mytí míchačky a autodomíchávače jsou likvidovány v recyklačním zařízení a použity zpět ve výrobě betonu.

b) Výrobní zařízení

Míchání betonových směsí se uskutečňuje v míchacím jádru, jehož základem je míchačka typu STASIS RTM 750S, ve které pak probíhá samotné míchání betonové směsi. Řízení dávkování je automatické s možností ručního ovládání.

3.6.1 Výroba betonové směsi

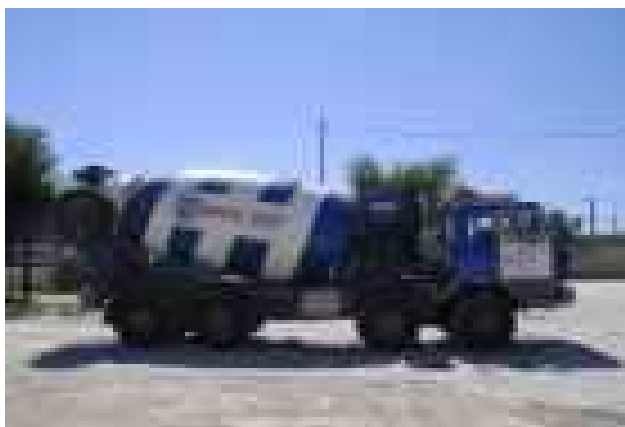
Výroba betonové směsi se tedy uskutečňuje třemi způsoby, a to:

1. v jedné výrobní a míchací fázi přímo v míchačce a přepravníky se naplní plně homogenizovanou čerstvou směsí,
2. ve dvou nebo více míchacích fázích, kdy betonárna směs dávkuje a jen částečně zamíchá, přičemž k plné homogenizaci dochází v autodomíchávače během dopravy,
3. ve dvou výrobní fázích, kdy dávkování složek je provedeno na betonárně a vlastní míchání betonu včetně přidání záměsové vody se provádí podle dopravního předpisu buď za dopravní přestávky, nebo po dojezdu na stanoviště v automobilním míchači.

Dodávka transportbetonu podle bodu 1. je běžná, metody popsané v bodech 2. a 3. je možno použít ve zvláštních případech a to vždy po dohodě se zákazníkem. Ve velínu každé betonárny je vyvěšen seznam druhů a tříd betonů. Pro jednotlivé směsi a druhy použitého cementu je stanovena maximální doba po zamíchání čerstvého betonu, ve které musí být tato směs zpracována v závislosti na její teplotě a použitém dopravním prostředku.

3.6.2 Doprava betonové směsi

Pro dopravu čerstvého betonu jsou určeny dopravní prostředky, které zajišťují, aby nedošlo k rozmíchání betonové směsi, ke ztrátě některé složky, ke znečištění betonu, poškození deštěm, mrazem nebo jinému znehodnocení. Doprava je zajištěna tak, aby nedošlo ke zhoršení zpracovatelnosti a ukládání je ukončeno přibližně začátkem tuhnutí betonu.



Obr. 15. Autodomíchávač.

Primární doprava čerstvé betonové směsi k objektům, která je prováděna autodomíchávači, je zajištěna podle požadavků časového harmonogramu dodávek betonové směsi. Při odběru jinými dopravními prostředky neodpovídá betonárna za kvalitu betonové směsi po přepravě. V takovém případě si zákazník musí ověřit vhodnost jeho použití zkouškou. Řidič dostává instrukce od dispečera, jak a kam přepravit betonovou směs v případě odmítnutí a jak s betonovou směsí naložit v případě poruchy autodomíchávače. Každý přepravní prostředek, přistavený na betonárnu k naplnění, musí být čistý a prázdný. Hrozí-li nebezpečí znečišťování nebo znehodnocování betonu v dopravníku, obsluha mísícího jádra je povinna plnění přepravníku odmítnout.

Zvláště je třeba zamezit znehodnocování čerstvé betonové směsi zbytky vody v bubnu, která tam může zůstat po nedokonalém umytí autodomíchávače, nebo po jeho dalším odstavením za nepříznivých povětrnostních podmínek. U ostatních vozidel (sklápěčů) je nutno dbát zejména na řádné vyčištění (umytí) vany znečištěné předchozí dopravou, popř. v zimě na zbytky sněhu přímrazků.

Pokud není určena nebo sjednána s ohledem na provedené zkoušky a konkrétní podmínky (zejména venkovní teplotu, použité přísady, druh cementu, druh a teplota betonu) maximální možná doba dopravy po zamíchání (resp. po přidání záměsové vody), je třeba čerstvou betonovou směs předat zákazníkovi ke zpracování při dopravě autodomíchávači podle druhu použitého cementu a přísad.

Doprava transportbetonu běžnými dopravními prostředky je možná jen výjimečně. Takovým dopravním prostředkem musí být sklápěč s pevnou korbou (vanou), důkladně vyčištěnou a těsnou, aby nedocházelo k úniku cementové kaše. Dojde-li k rozmíchání čerstvé betonové směsi, je ho třeba před zpracováním znovu důkladně promíchat.

3.7 Analýza hlavních odběratelů firmy DOBET, spol. s r. o.

Kromě malých drobných podnikatelů, fyzických osob, ale i samotných domácností, tvoří nejvýznamnější okruh odběratelů níže uvedené firmy. Ty se podílejí na odběru betonové směsi celkem 49% a zbylých 51% tvoří odběry výše zmíněných skupin osob. Údaje jsou z roku 2003 a jsou seřazeny sestupně od největšího procentuálního podílu na odběru až po nejmenší.

1.	Silnice Brno	1788,30 m ³ (4,690%)
2.	JAG CZ Uh. Hradiště	1728,55 m ³ (4,534%)
3.	Largo Vsetín	1582,75 m ³ (4,151%)
4.	SV stav Bílovice	1350,58 m ³ (3,542%)
5.	Tradix Staré Město	1332,75 m ³ (3,495%)
6.	3V&H Uh. Brod	1266,80 m ³ (3,322%)
7.	Ing. Hanáček Uh. Brod	1239,20 m ³ (3,250%)
8.	SVS Correct Bílovice	1064,40 m ³ (2,792%)
9.	Zevos Uh. Hradiště	960,40 m ³ (2,519%)
10.	Stamos Uh. Hradiště	811,50 m ³ (2,128%)
11.	Sopos Dub nad Moravou	793,00 m ³ (2,080%)
12.	TES Bojkovice	708,30 m ³ (1,858%)
13.	Látal Staré Město	649,05 m ³ (1,702%)
14.	Hamé Babice	591,30 m ³ (1,551%)
15.	Stavosvit Zlín	583,95 m ³ (1,532%)
16.	VHS Javorník Veselí nad Moravou	579,50 m ³ (1,519%)
17.	KKS Zlín	577,20 m ³ (1,514%)
18.	Natrix Bzenec	561,70 m ³ (1,473%)
19.	HP Izol Napajedla	534,00 m ³ (1,401%)

Výše uvedeny a modrou barvou označeny (11) jsou ty společnosti, které mají s firmou DOBET spol. s r. o. uzavřenou celoroční smlouvu na dodávku betonové směsi. Zbýlých 8 uzavíralo smlouvu pouze jednorázovou. Jednalo se případy, kdy dané společnosti prováděly stavební činnost v blízkosti sídla nebo poboček firmy DOBET, spol. s r. o. Jednalo se konkrétně o následující případy:

Silnice Brno prováděly rekonstrukci silnice I/50 (odběr 1.788,3 m³ z Uherského Brodu), Sopos Dub nad Moravou měl zakázku na stavbu kostela ve Starém Městě (793 m³

z Jarošova), Hamé Babice stavělo nové výrobní haly ve svém areálu sídla v Babicích (591,3 m³ z Jarošova), Zlínský Stavosvit stavěl v Podolí (okr. Uherské Hradiště) pro firmu Kovář Mrazírny (583,95 m³ z Uherského Brodu) – zde se jednalo o I. etapu této stavby, VHS Javorník Veselí nad Moravou provádělo novou kanalizaci a odvodnění v Moravském Písku (579,5 m³ z Ostrožské Nové Vsi), firma KKS Zlín si objednala betonovou směs pro stavbu opěrných zdí v Biskupcích (577,2 m³ z Uherského Brodu), Natrix Bzenec měl zakázku na zpevnění břehů a hrází podél řeky Olšavy v Bojkovicích (561,7 m³ z Uherského Brodu) a firma HP Izol Napajedla prováděla stavbu Dekoru v Buchlovicích (534 m³ z Jarošova). Jak už jsem se zmínila výše, jednalo se o jednorázové akce v roce 2003.

Nyní se budu zabývat činnostmi a zakázkami, které firma DOBET, spol. s r. o. uskutečnila v loňském roce, tzn. v roce 2004. V loňském roce se firmy s celoroční smlouvou podíleli na odběru betonové směsi 45% a drobní podnikatelé a živnostníci zbylými 55%. Firma vyrobila na všech betonárnkách cca 28.000 m³ betonové směsi. Následuje přehled největších a nejvýznamnějších odběratelů za rok 2004:

1.	3V+H Uh. Brod	1880 m ³ (6,71%)
2.	Largo Vsetín	1496 m ³ (5,34%)
3.	SV stav Bílovice	1410 m ³ (5,04%)
4.	JAG CZ Uh. Hradiště	1344 m ³ (4,8%)
5.	SVS Correct Bílovice	1247 m ³ (4,45%)
6.	Zevos Uh. Brod	1122 m ³ (4,01%)
7.	Ing. Hanáček Uh. Brod	985 m ³ (3,52%)
8.	Stamos Uh. Hradiště	864 m ³ (3,09%)
9.	Stavebniny Kodrle Huštěnovice	748 m ³ (2,67%)
10.	Křivánek +POR CZ Veselí	747 m ³ (2,67%)
11.	Stavprogres UB Uh.Brod	702 m ³ (2,51%)
12.	SMO Otrokovice	681 m ³ (2,43%)
13.	Látal Staré Město	672 m ³ (2,4%)

14.	Průmstav Zlín	660 m ³ (2,36%)
15.	Strabag Uh.Hradiště	624 m ³ (2,23%)
16.	Stavby silnic a železnic Zlín	589 m ³ (2,1%)
17.	Stav.společnost Kněždub	529 m ³ (1,89%)
18.	Mand'ák Kroměříž	524 m ³ (1,87%)

Modrou barvou označené firmy měly v roce 2004 uzavřenou celoroční smlouvu a zbylé firmy prováděly odběr jednorázový. Analýzu odběratelů provedu pro 7 nejdůležitějších odběratelů s nejvyššími odběry betonové směsi. Firma 3V+H Uh. Brod (odběr 1880 m³ z Uh. Brodu) prováděla stavbu domu pečovatelské služby v Uh.Brod, stavba byla pro firmu IMTRADEX Nivnice. Largo Vsetín prováděla průmyslové podlahy společností Kovokon Koníček Kunovice a Mesit Roders Uh. Hradiště (odběr 1496 m³ z Jarošova a Ostrožské Nové Vsi), SV stav Bílovice rekonstruoval stáje v Topolné (odběr 1410 m³ z Jarošova). Průmyslové podlahy dělala i firma JAG CZ Uh. Hradiště (odběr 1344 m³ z Uherského Brodu). Společnost SVS Correct Bílovice měla zajištěny celoroční odběry na jednotlivé stavby pozemních komunikací a inženýrské staveb (odběr 1247 m³ z Jarošova), rekonstrukci zimního stadionu v Uh. Hradišti provedl Zevos Uh. Brod (odběr 1122 m³ z Uh. Brodu) a Ing. Hanáček Uh. Brod stavěl domy s chráněnými byty v Dolním Němčí (odběr 985 m³ z Uherského Brodu).

Další zakázky jsou v poměru s výše uvedenými nižší, proto nepovažuji za nutné, se jimi tak podrobně zabývat.

4 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ FIRMY DOBET, SPOL. S R. O.

4.1 Analýza konkurence v oblasti betonáren

Za svou největší konkurenci považuje firma DOBET, spol. s r. o. následující firmy:

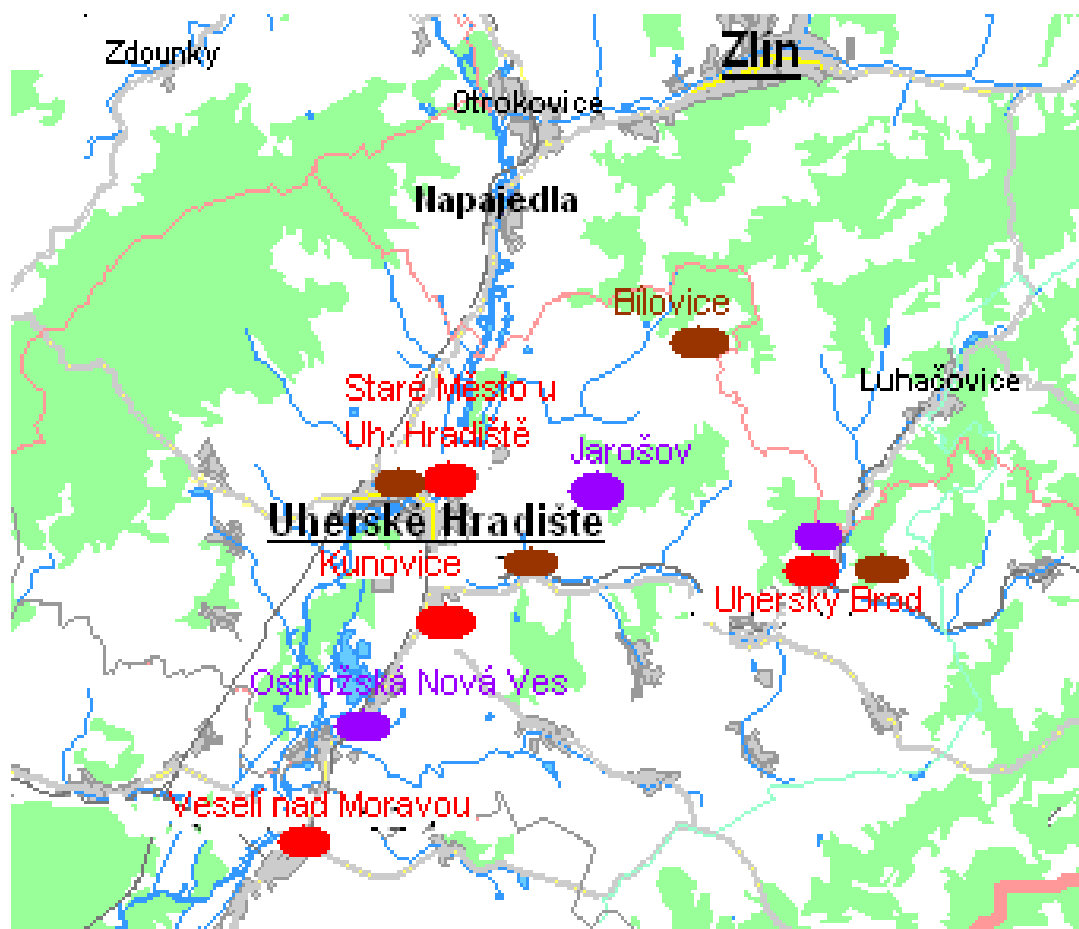
- *Transportbeton Morava, s. r. o. – závod Kunovice, Uherský Brod, Biskupice*
- *ZAPA beton Staré Město, a. s.*
- *MM Cemo Kunovice, s. r. o.*
- *Štěrkovny Dolní Benešov, spol. s r. o. – závod Veselí nad Moravou*

Na následující mapě je znázorněno teritorium, které firma DOBET, spol. s r. o. pokrývá, ale také se zde nachází její největší konkurenti a odběratelé. Červenou barvou je vyznačena konkurence, která se nachází v Kunovicích, Starém Městě, Uherské Brodě a Veselí nad Moravou.

Naopak modrá barva znázorňuje hlavní sídlo firmy DOBET, spol. s r. o. v Ostrožské Nové Vsi a pobočky v Jarošově a Uherském Brodě.

Hnědou barvou jsou vyznačeni hlavní a největší odběratelé firmy DOBET, spol. s r. o., kteří se nachází v Uherském Brodě, Uherském Hradišti, Bílovicích a Starém Městě u Uh. Hradiště.

V následující podkapitole se budu podrobněji zabývat hlavně nabídkou výrobků a služeb, kterou jednotlivé konkurenční firmy svým zákazníkům nabízejí a samozřejmě také jejich cenou, které je neméně důležitá.



Obr. 16. Grafický přehled poboček, konkurence a odběratelů.

4.1.1 Transportbeton Morava, s. r. o.

Závody Transportbetonu Morava nabízejí betonové směsi jak se standardními tak i se zvláštními vlastnostmi (odolnost proti vlivům), silniční betony (cementobetonové kryty), silniční podkladové vrstvy a cemento-popílkové suspenze. Tyto směsi jsou dopravovány pouze v autodomíchávacích jedné velikosti, a to o objemu max. 4,5 m³. Dále poskytuje zapůjčení a dovoz čerpadel Putzmeister (výložník 28 m a 32 m) na stavenišť a laboratorní služby (zkouška pevnosti v tlaku, zhotovení zkušebních těles, odběr vzorku betonu, zkoušky vodotěsnosti, obsahu vzduchu, konzistence čerstvé betonové směsi). Firma Transportbeton Morava s. r. o. vlastní certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

4.1.2 ZAPA beton Staré Město, a. s.

ZAPA beton vyrábí a nabízí opět standardní základní druhy betonů různých frakcí a tříd. Stejně tak dodává betonové směsi provzdušněné, čerpatelné, s urychleným průběhem nárůstu pevnosti, vodotěsné, stabilizované podklady, cemento-popílkové suspenze, lehké betony a zajišťuje jejich dopravu (objem autodomíchávačů je ve dvou velikostech – 6 m³ a 7 m³) + použití čerpadel (Putzmeister, Schwing a Liebherr o délce 12, 20, 24, 28, 30 a 32 m). K ukládání betonu na plochách firma ZAPA beton nabízí také rozdělovací výložník, který nahrazuje použití horizontálně položeného potrubí v místě uložení, nabízí také možnost zapůjčení přídatného potrubí.

Firma ZAPA beton vlastní také 2 drtírny a 1 lom, tudíž nabízí přírodní kamenivo (těžené, drcené) ve 4 základních frakcích, tzn. 0-4, 4-8, 8-16, 11-22. Je také členem Svazu výrobců betonu a držitelem certifikátu řízení jakosti ČSN ISO 9001:2001.

4.1.3 MM Cemo Kunovice, s. r. o.

Firma MM Cemo dodavatelsky zajišťuje výrobu, dopravu a ukládání betonových směsí, autodopravu a stavební mechanizaci. Betonová směs je vyráběna z kameniva, které má maximální zrno 8, 16 a 22 mm. Přeprava probíhá v autodomíchávači jedné velikosti, a to o objemu 4,5 m³ do maximální vzdálenosti 45 km. K ukládání betonu firma využívá čerpadlo Schwing s dosahem 22 m a vlastní certifikát ČSN ISO 9001.

4.1.4 Štěrkovny Dolní Benešov, spol. s r. o.

Společnost Štěrkovny nabízí čerstvé betonové směsi opět jak standardní (potěrový, vodostavební), tak nestandardní (popílková suspenze o odolnosti tlaku od 1,5 MPa do 10 MPa), beton pro podlahové topení, cementobetonové kryty a betony provzdušněné. Všechny betonové směsi jsou certifikovány dle ČSN EN ISO 9001 a kvalitu kontroluje nezávislá akreditovaná laboratoř. Přeprava vyrobeného betonu se uskutečňuje ve 4 typech autodomíchávačů, a to 4,5 m³, 6 m³, 8 m³ a 9 m³ a k čerpání betonu se používají čerpadla s různými typy výložníků (od 21 m do 34 m). Firma nabízí také speciální služby při čerpání betonu. Konkrétně se jedná o zapůjčení hadic, přídatných potrubí a kolen.

Z aktuálních ceníků a nabídek služeb pro rok 2004 jsem došla k následujícím závěrům. Ceny betonových směsí se pohybují ve velmi vyrovnané výši, rozdíly dosahují max. ±30

Kč/m³. Pro dopravu si každá z výše uvedených firem stanovuje vlastní tarify a km vzdálenosti, takže její cena je velmi rozlišná. Pokud se ale cena zprůměrnuje, výsledky jsou následující. Firmy jsem seřadila sestupně, tzn. od nejdražší po nejlevnější (k uvedeným cenám se účtuje 19% DPH):

1. Transportbeton Morava, s. r. o.	8,9 Kč/m ³
2. ZAPA beton, a. s.	8,8 Kč/m ³
3. DOBET, spol. s r. o.	8,7 Kč/m³
4. Štěrkovny Dolní Benešov, spol. s r. o.	8,6 Kč/m ³
5. MM Cemo, s. r. o.	8,1 Kč/m ³

Jak můžeme vidět, tak firma DOBET, spol. s r. o. se nachází přesně uprostřed své konkurence, což je podle mého názoru dobrá pozice.

4.2 Analýza konkurence v oblasti zámkové dlažby

4.2.1 Agrobeton Spytihněv, s. r. o.

Firma Agrobeton je specializovaný výrobce zámkové a zahradní dlažby (je vibrolitá betonová dlažba, dodává se ve třech barevných odstínech s různými reliéfy a je určena pro zahradní architekturu: atria, terasy, zahradní chodníky), horti systémů (řeší zpevňování svahů, opěrné zdi, protihlukové zdi, dělení ploch), chodníkových a silničních obrubníků, žlabů, zahradní dlažby, zatravňovacích dlaždic, plotovek (jsou určeny k zakrytí a ukončení horní vrstvy sloupků a zídek o síle 15-20 cm), příček ISOPLUS 90, bednicích a stropních příček, stropních konstrukcí atd.

4.2.2 AZ Beton Kněžpole, spol. s r. o.

AZ Beton se zabývá výrobou vibrolisované zámkové dlažby v šesti barevných provedeních, obrubníků, přídlažby, dlažby prorůstáné, plošné a vymývací, odvodňovacích žlábků, tvarovek se štípaným povrchem, plotových příček, sloupových hlavic, tvárnic bednicích a zdících a ostatního sortimentu.

4.2.3 Prefa Brno, a. s.

Firma Prefa Brno, a. s. se zabývá výrobou a prodejem betonových a kompozitních dílců pro kanalizace, komunikace a pozemní stavby; výroba, projekce, doprava a montáž výrobků, betonových desek, dlažby, dlaždic, stropní konstrukce, panely, obrubníky, ploty, překlady, zatravnovací dlaždice a tvárnice, odvodňovací žlaby a mnoho dalších výrobků z betonu.

4.3 Analýza konkurence v oblasti těžby

Obě níže uvedené konkurenční vyrábí a nabízí svým zákazníkům a odběratelům široké spektrum frakcí štěrkopísků a kameniva použitelných ve všech oblastech stavebního průmyslu. Všechny výrobky jsou certifikovány a jednotlivá osvědčení vydávají nezávislé renomované zkušebny. Firmy spolupracují s laboratořemi zákazníků a zajišťují zkoušky, které si sám zákazník neprovádí.

Ceny, kvalita a také nabízený sortiment se pohybuje průměrně na stejné výši jak u GZ Sand, s. r. o., Českomoravských štěrkoven tak také u firmy DOBET, spol. s r. o.

4.3.1 GZ SAND, s. r. o. – pískovna Spytlhněv

Firma GZ Sand, s. r. o. se zabývá těžbou přírodního kameniva (frakce 0/4, 4/8, 8/16, 11/22, 16/63), zásypového, maltového a bzeneckého písku a netříděných surovin ve svých 7 závodech.

4.3.2 Českomoravské štěrkovny, a. s.

Společnost Českomoravské štěrkovny, a. s., vyrábí zejména kvalitní frakce 0/4, 4/8, 8/16, 11/22 pro použití do betonu, železobetonu, předepjatých betonů, prefabrikovaných dílců, vodostavebního betonu, cementobetonových krytů vozovek atd. Dále vyrábí frakce 0/32 A a 32/63 BI pro použití do drážních staveb, které splňují přísné požadavky OTP ČD.

Sortiment frakcí pokrývá potřeby zákazníků z oblasti stavby silnic a dálnic a dalších stavebních prací, jako jsou obalované asfaltové směsi, pro které vyrábíme speciální úzké frakce 8/11, 11/16, 16/22. Dále produkuje MZK (mechanicky zpevněné kamenivo), nátěry, podsypy, zásypy pod zámkovou dlažbu atd.

4.4 SWOT analýza firmy Dobet, spol. s r. o.

Technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením.

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

SWOT analýzu firmy jsem aplikovala všeobecně na celkovou činnost společnosti, nikoliv na jednotlivé provozy samostatně.

S – (Strengths) **Silné stránky**

- dlouholeté zkušenosti pracovníků, jejich školení,
- vlastní suroviny pro výrobu,
- dostatečné kapacity dávkovacího zařízení a vozového parku,
- minimální vzdálenost mezi betonárkami (do 20km),
- certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

W – (Weaknesses) **Slabé stránky**

- vlastníkem firmy jsou fyzické osoby,
- nutnost čerpat úvěry,
- částečná zastaralost vozového parku,
- vyšší náklady na údržbu,
- menší výrobní sortiment.

O – (Opportunities) **Příležitosti**

- rozvoj stavební výroby,

- výstavba dálnice D8,
- budování obchodních center v Uh. Hradišti a Uh. Brodě, výstavba průmyslových zón a železničního koridoru,
- ukončení výrobu u konkurence.

T – (Threats) Hrozby

- vstup nové konkurence na trh,
- zvýšení počtu dodavatelů,
- útlum stavební výroby,
- nutnost modernizace strojů a zařízení,
- existence levnější konkurence v budoucnu.

Mezi silné stránky firmy DOBET, spol. s r. o. patří dlouholeté zkušenosti velkého počtu pracovníků včetně techniků s těžbou surovin jak mokrou cestou z vody, tak při těžbě suroviny v kamenolomech. Výhoda vlastních surovin se potom následně může uplatnit jako jedna ze vstupních surovin při výrobě jak betonových směsí, tak také zámkové dlažby a to nejenom po stránce nákladové, ale hlavně po stránce sledování všech fyzikálních i chemických vlastností a s tím spojené vhodné nastavení receptury při výrobě. Pro všechny provozované činnosti jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Na těchto školeních získávají nové poznatky, které mohou následně uplatnit v praxi. Pro všechny dodávky má firma zajištěny dostatečné kapacity strojního zařízení a vozového parku. Vzdálenosti mezi jednotlivými betonárnami jsou do 20km, čímž je zajištěna případná zastupitelnost nebo doplnění kapacity při rozsáhlejších betonážích. Na nabízené betonové směsi vlastní firma certifikáty dle příslušných předpisů, používané receptury betonových směsí jsou odsouhlaseny pro používání na stavbách Ředitelství silnic a dálnic ČR. Také pro všechny provozovny je vydán certifikát systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Mezi slabé stránky oproti konkurenci můžu uvést, že firma je vlastněna tuzemskými fyzickými osobami a nemá proto možnost jako konkurence čerpat prostředky pro rozvoj od zahraničních vlastníků, ale toto musí financovat buď z vlastních zisků nebo prostřednictvím úvěrů. Z těchto důvodů je nevýhodou firmy částečná zastaralost vozového parku a s tím spojené větší náklady na údržbu. Z výše uvedených konkurentů mají všichni

výhodu výrazně delšího působení na trhu a s tím spojenou návaznost na dodavatelsko-odběratelské vztahy, ale také širší sortiment nabízených výrobků.

Příležitostí k větší prosperitě firmy může napomoci rozvoj stavební výroby v regionech působnosti jednotlivých provozů, pokračování výstavby dálnice D8 pro kamenolom Mariánská Skála, zahájení výstavby železničního koridoru Praha-České Budějovice pro kamenolom Krhanice, budování obchodních center (Tesco Uh.Hradiště a Uh.Brod), pokračování výstavby průmyslové zóny Uh.Hradiště-Jaktáře. Další příležitostí může být ukončení výroby u konkurence jako se to stalo v případě výroby zámkové dlažby u firmy Stavby mostů a silnic v Moravském Písku.

Udržení firmy na trhu a její prosperitu může ohrozit zvýšení konkurence, rozšíření dodavatelů, případně útlum stavební výroby v regionech působnosti. S tím by mohla být spojena návratnost vložených prostředků do modernizace strojů a zařízení. Na trhu se také může vyskytnout levnější konkurence, která bude poskytovat stejně kvalitní výrobky.

Závěr analýzy

Firma DOBET, spol. s r. o. má dobrou konkurenceschopnost a velmi dobré předpoklady pro její dlouhodobé udržení.

V rámci jednotlivých odvětví (středisek) jsou zavedeny stejné dispečerské (expediční) programy, jež zaručují jednotnost výstupů jak vůči zákazníkům, tak také výstupy pro fakturační programy účtáren. Významným prvkem těchto jednotných programů je také zastupitelnost jednotlivých pracovníků v rámci středisek.

Rozhodující objemy nákupů jak vstupních materiálů pro výrobu, tak strojů a dalších investic jsou prováděny centrálně, čímž jsou důsledně monitorováni rozhodující dodavatelé pro firmu a zároveň je tímto dosaženo snížení cen jednotlivých komponentů. Je to určitě výhodnější než individuální nákup jednotlivých provozů.

Jako největší výhodu firmy DOBET, spol. s r. o. považuji fakt, že na rozdíl od konkurenčních firem nemusí nakupovat veškeré vstupní materiály, protože vlastní svou šterkovnu v Ostrožské Nové Vsi. Jedinou nakupovanou surovinou ať už k výrobě betonových směsí nebo zámkové dlažby jsou cementové směsi a ostatní přísady.

Jako každá organizace má však i tato firma určité rezervy, jejichž využití by její současnou konkurenční schopnost mohlo zvýšit. Tyto rezervy a návrh způsobu jejich řešení jsem shrnula do doporučení, která jsou uvedena v následující kapitole.

DOPORUČENÍ

V závěru své bakalářské práce bych se ráda věnovala doporučením, která by pro firmu DOBET, spol. s r. o. mohla být přínosem.

Doporučení v oblasti provozování betonáren:

- zabývat se sledováním vývoje a zaváděním nových druhů betonových směsí do výroby, které vyplývají z poznatků ze zahraničí, případně vysokých škol, výzkumů nových receptur atd,
- zabezpečit postupnou obměnu vozového parku při níž by mělo být rozhodující zaměření na vozidla s nízkými provozními náklady a s možností co největšího množství odvezené betonové směsi,
- zavádět do výroby nové prvky a materiály v návaznosti na požadavky na pevnost, trvanlivost, mechanické a fyzikální vlastnosti včetně odolností,
- zabezpečit důsledné obeznámení obsluh zařízení betonáren a autodomíchávačů se standardními výrobními postupy s cílem dosažení zaručené kvality betonové směsi,
- zajistit výraznější zvýšení výroby postupným rozšířením sítě betonáren (buď výstavbou nových nebo pronájmem stávajících).

Doporučení pro oblast výroby zámkové dlažby:

- rozšířit sortiment svých výrobků, tzn. zavést nové tvary nebo druhy dlažby,
- zavádět do výroby nové barevné varianty podle aktuálních trendů, které budou na trhu převládat,
- zvyšovat kvalitu a odolnost výrobků,
- zavádět nové technologie a používat nové a kvalitnější materiály.

Doporučení v oblasti provozování nákladní autodopravy:

- důsledně dodržovat organizování pravidelných školení THP pracovníků, automechaniků a řidičů z důvodu každoročních změn v legislativě podle platných povinných předpisů a nových výrobků na trhu (oleje, nemrznoucí kapaliny do odstřikovačů a chladičů atd.),

- vytvořit systém motivace všech těchto pracovníků na dobrém technickém stavu všech výrobních zařízení a vozidel,
- zabezpečit včasnou obnovu vozového parku z důvodu snížení spotřeby PHM a vyhnout se placení vysokých silničních daní u starších vozidel. Současně ale udržovat dostatečnou přepravní kapacitu,
- postupně rozšiřovat vlastní nákladní autodopravu i na kamenolomy v Čechách.

Doporučení v oblasti kamenolomu:

- modernizací strojů a zařízení a zaváděním technologií, neustále zvyšovat kvalitu drcení a třídění kameniva.

Doporučení v oblasti personální politiky:

- důležitým prvkem pro úspěšné zvládnutí řízení chodu společnosti je koncepční zaměstnanecká a personální politika, která důsledně zabezpečuje kvalifikační předpoklady všech zaměstnanců. Ty jsou nutné nejen pro výkon jejich práce, ale také pro dodržování zásad ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- významnou roli ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku hraje komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, kteří by měli být vždy seznámeni s nastávajícími změnami včas, aby byli schopni se jim přizpůsobit. Kvalitní zaměstnanci jsou totiž základem dobře fungující a prosperující firmy.

ZÁVĚR

Téma mé bakalářské práce bylo Analýza konkurenceschopnosti firmy DOBET, spol. s r. o. Hlavním cílem této práce bylo shromáždit co nejširší komplex informací o současné situaci na českém trhu v oblasti těžby, betonáren, výroby zámkové dlažby a provozování nákladní autodopravy, tyto informace pak podrobně analyzovat a na základě analýzy navrhnout potřebná opatření a doporučení, jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na trhu.

Při vypracování své práce jsem použila informace získané nejen ve firemním prostředí, jeho materiálech, vnitřních předpisech a směrnicích, ale také data poskytovaná prostřednictvím internetu a odborné literatury. Zaměřila jsem se především na sběr dat o samotné firmě, o jejím postavení na současném trhu a snahou bylo nalézt takové faktory, které by do budoucna byly firmě přínosné k obhajobě konkurenceschopnosti. Veškeré informace, jejichž získání bylo podkladem pro úspěšné zpracování mé bakalářské práce, mi byly ochotně poskytnuty včetně obrazových materiálů.

V první části práce se zabývám teoretickými informacemi souvisejícími se zadaným tématem. Je zde popsáno rozdělení konkurence podle různých hledisek, vysvětleno jak si udržet konkurenční výhody a uplatnit je na současném trhu. Dále jsou zde popsány různé druhy konkurenčních strategií atd.

Ve druhé – analytické části jsem firmu jsem také analyzovala z hlediska vnitřních a vnějších vazeb na okolí, jak firma využívá svých předností v konkurenci s okolními firmami, které mají podobné zaměření. Zjišťovala jsem, jaké má firma slabé a silné stránky, jaké existují příležitosti a hrozby, které činnosti se podílí nejvíce na zisku, zda jsou nabízené výrobky konkurenceschopné jak z hlediska kvality tak samozřejmě ceny, která je pro zákazníka stejně důležitá. Pro tento účel jsem zvolila dnešní moderní přístupy, a to hlavně matici BCG a SWOT analýzu.

Základní konkurenční výhodou firmy DOBET, spol. s r. o. je vlastnictví těžebních lokalit šterkopísků, který je základní surovinou pro všechny betonové výrobky firmy. Z tohoto faktu vyplývá mimo jiné také významná výhoda pro odběratele zámkové betonové dlažby, která je ve srovnání s konkurenčními výrobci (u srovnatelných druhů) o 10% nižší. Analýzu zjištěných nedostatků jsem poté využila pro návrh opatření potřebných pro zlepšení konkurenční schopnosti.

Předpokládám, že má bakalářská práce bude pro firmu DOBET, spol s r. o. přínosem v úvahách o jejích dalších aktivitách a že jí tak částečně pomůže k efektivnímu zvýšení svého konkurenčního postavení na českém trhu a ke zlepšení spokojenosti svých současných i budoucích zákazníků a odběratelů.

SUMMARY

The topic of my Bachelor thesis was The Competition analysis of DOBET Ltd. The main aim of this Bachelor thesis was to create a certain complex of information about present situation in the Czech market in the area of mining, concrete plants, production of shutting paving and pursuit of the truck transport service, to make detailed analysis of this information and on its basis to suggest the necessary measures and recommendation how to improve competitive strength of the company in the market.

When I worked out my Bachelor thesis I used information from the company – company regulations and instructions and also data from the internet and specialized literature. I aimed at information about the company, its position in the present market and I tried to find such factors that would be contribution in competitive advantage of the company in the future. All information and picture materials for my successful working up dissertation I received with willingness.

In the first part of my Bachelor thesis there is the theoretical information about my topic. I described how is possible to divide the competition from different points of view, I explained how to keep competitive advantages and put them into present market. Next I described various types of competitive strategy and so on.

In the second – analytic part I analyzed the company from point of view of internal and outside relations at the surroundings, how the company takes advantage of its priority in the competitive with the others companies of the similar direction. I found out weak and strong points, opportunities and threats, what kind of activities shares the most at the profit, if there are offered competitive products from the point of view of the quality and of course from the point of view of price that is very important for the customer as well. For this purpose I chose contemporary accesses of up-to-date analyse, mainly the BCG matrix and SWOT analysis.

The main competitive advantage of DOBET Ltd. is the ownership of mining locations of ballasts which are the basic raw material for all concrete products of the company. From this fact results that it is, among other things, the important advantage for the consumers of the shutting paving. In comparison with competitive producers (with comparable kinds) is the shutting paving by 10 % lower. Analysis of absences I used for suggestion of the necessary measures how to improve competitive advantage of the company.

I suppose that my Bachelor thesis will be the contribution for the DOBET Ltd. in its further activities and will help to increase efficiently competitive position in the Czech market and also it will help to improve satisfaction its present and future customers and consumers.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994 ISBN 80-85603-44-6.
- [3] HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha: Melandrium, 2001 ISBN 80-86175-15-4.
- [4] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002 ISBN 80-86419-11-8.
- [5] JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-220-3.
- [6] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002 ISBN 80-247-0199-5.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002 ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KOTLER, P. *Marketing a management*, Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001 ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. Jilešovice: MAJ, 2000 ISBN 80-86458-03-2.
- [12] NOVÁČEK, V., ŠVARCOVÁ, J. *Makroekonomie I*. Zlín: FaME, 2003 ISBN 80-7318-155-X.
- [13] SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck, 2002 ISBN 80-7179-736-7.
- [14] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003 ISBN 80-86419-41-X.

- [15] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 2. vydání. ISBN 80-7169-955-1.
- [16] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2003 ISBN 80-247-0053-0.
- [17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [18] DESIGN STUDIO VISUALS, *BCG matice, portforliová matice* [citace 2005-03-21]. Dostupné na WWW: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=337>
- [19] DESIGN STUDIO VISUALS, *SWOT analýza* [citace 2005-02-23]. Dostupné na www: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>
- [20] CHOBOT, J., *Činnost firmy Prefa Brno* [citace 2005-01-05]. Dostupné na www: <http://www.stavebniportal.cz/prefa-brno-as/>
- [21] NET SERVIS, *Výroba, doprava a ukládání betonu* [citace 2005-05-01]. Dostupné na www: <http://www.zapa.cz/obchod-zlinsky-kraj.htm>
- [22] *Produkty a ceníky* [citace 2004-12-12]. Dostupné na www: <http://www.readymix.cz/02/02index.html>
- [23] *Provozovny a profil firmy* [citace 2005-02-05]. Dostupné na www: <http://www.dobet.cz>
- [24] SW TEAM, *Výroba betonových směsí* [citace 2005-3-22]. Dostupné na www: <http://www.sweb.cz/betonari/betonarna.html>
- [25] *Štěrkovny Dolní Benešov* [citace 2005-04-24]. Dostupné na www: <http://www.sterk.cz/>
- [26] TOMAN, M., *Matice „růst-podíl“* [citace 2005-04-12]. Dostupné na www: http://www.promanazery.cz/vzdelavame_matice.htm

OSTATNÍ ZDROJE:

- [27] Interní materiály firmy DOBET, spol. s r. o.
- [28] Organizační směrnice.
- [29] Firemní prospekty.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group.
SPJ	Strategické podnikatelské jednotky.
THP	Technicko-hospodářský.
ČSN	České technické normy
MPa	Mega Pascal.
CEN	Evropský výbor pro normalizaci.
ČSNI	Český normalizační institut.
ŘZ	Řadový zásobník.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
MZK	Mechanicky zpevněné kamenivo.
OTP ČD	Obecné technické podmínky Českých drah

SEZNAM OBRÁZKŮ

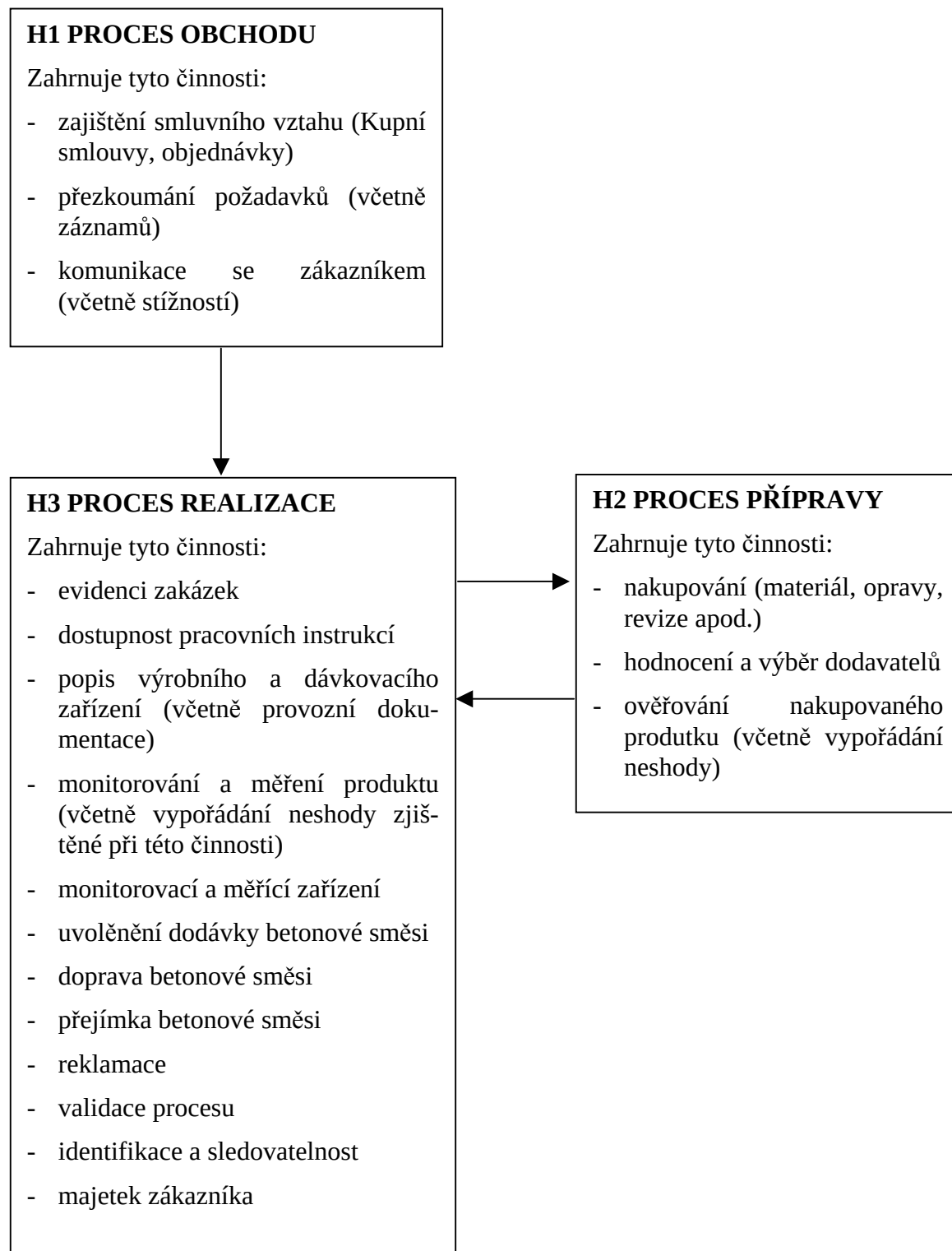
Obr. 1. Schéma Bostonské konzultační skupiny (BCG).....	16
Obr. 2. Model životního cyklu.	18
Obr. 3. Organizační schéma vedení DOBET, spol. s r. o.	22
Obr. 4. Organizační schéma úseku betonáren.	23
Obr. 5. Provozovny společnosti DOBET, spol. s r. o.	24
Obr. 6. Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2001 – 2004.	25
Obr. 7. Graf ročních obrátů betonáren.	27
Obr. 8. Vibrolis na výrobu zámkové dlažby.	28
Obr. 9. Graf ročních obrátů výroby zámkové dlažby	30
Obr. 10. Nabídka betonové zámkové dlažby.	31
Obr. 11. Graf ročních obrátů autodopravy.	32
Obr. 12. Graf ročních obrátů těžby a kamenolomů.	33
Obr. 13. Výše podílů jednotlivých činností na celkovém obrátu.	35
Obr. 14. Betonárna Uherský Brod.	42
Obr. 15. Autodomíchávač.	43
Obr. 16. Grafický přehled poboček, konkurence a odběratelů.	49

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Mapa hlavních procesů.
- P II Popis hlavních procesů.
- P III Ceníky.
- P IV Průvodní list zakázky.
- P V Objednávka betonových směsí.

PŘÍLOHA P I : MAPA HLAVNÍCH PROCESŮ.

Úsek betonáren – Ostrožská Nová Ves, Jarošov, Uherský Brod



PŘÍLOHA P II: POPIS HLAVNÍCH PROCESŮ.

DO BET, spol. s r. o. Nádražní 946 Ostrožská Nová Ves		POPIS HLAVNÍCH PROCESŮ			
Název procesu	Odpovědnost za proces	Č. kapitoly Směrnice	Záznamy	Údaj pro analýzu	Termín
H1 PROCES OBCHODU	Vedoucí úseku betonáren	5.2	Nabídka, Kupní smlouva (záznam o přezkoumání) Průvodní list zakázky Záznamy o reklamacích Vyhodnocení zakázky zákazníkem	Objem tržeb Počet reklamací od zákazníka Spokojenost zákazníka	1x ročně Zakázka vyššího finančního limitu (nad 2 mil. Kč).
H2 PROCES PŘÍPRAVY (nakupování)	Technolog	5.3	Kupní smlouva s dodavatelem Hodnocení dodavatelů Záznamy na dodacích listech (vstupní kontrola) Prohlášení o shodě nakupovaného produktu	Dodržení podmínek Kvalita dodavatele Počet reklamací Soulad s objednávkou (množ- ství, kvalita) Soulad se zákonnými předpisy	1x ročně Každá dodávka. Podle platnosti dokumentu.
H3 PROCES REALIZACE	Dispečer	5.4	Záznamy v harmonogramu Receptury Záznamy v provozním deníku, laboratorním deníku, deníku neshod Potvrzené dodací listy	Objem výroby Poruchy a opravy strojího zařízení (neshoda ve výrobě) Neshody při provádění zkoušek Stížnosti zákazníků (počet, důvod) Shoda produktu s objednávkou	1x ročně Každá dodávka.

PŘÍLOHA P III: CENÍKY.

D O B E T, spol. s r.o.
betonárna Ostrožská Nová Ves
Nádražní 946



687 22 Ostrožská Nová Ves

572 432 324

email : beton.onv@dobet.cz

fax **572 432 325**

Držitel certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001 mobil **724 287 401**

C E N Í K B E T O N U 2 0 0 5

<i>Třída</i>	<i>fr.do</i>	<i>fr.do</i>	<i>fr.do</i>	<i>fr.do</i>	<i>fr.do</i>
<i>betonu</i>	<i>16mm</i>	<i>16mm</i>	<i>8 mm</i>	<i>4mm</i>	<i>4mm</i>
	S 1	S 3	S 3	S 1	S 3
B 5	1.320,-	1.330,-	1.460,-	1.485,-	1.500,-
B 7,5	1.435,-	1.445,-	1.575,-	1.600,-	1.615,-
C 8/10 (B 10)	1.485,-	1.495,-	1.625,-	1.650,-	1.665,-
B 12,5	1.565,-	1.575,-	1.705,-	1.730,-	1.745,-
C 12/15 (B 15)	1.625,-	1.635,-	1.765,-	1.790,-	1.805,-
C 16/20 (B 20)	1.760,-	1.770,-	1.900,-	1.925,-	1.940,-
C 20/25 (B 25)	1.875,-	1.885,-	2.015,-	2.035,-	2.055,-
C 25/30 (B 30)	2.035,-	2.045,-	2.175,-	2.195,-	2.215,-

Uvedené ceny jsou stanoveny za 1 m³ betonu.

Příplatek za čerpateľné betony 45,- Kč/m³.

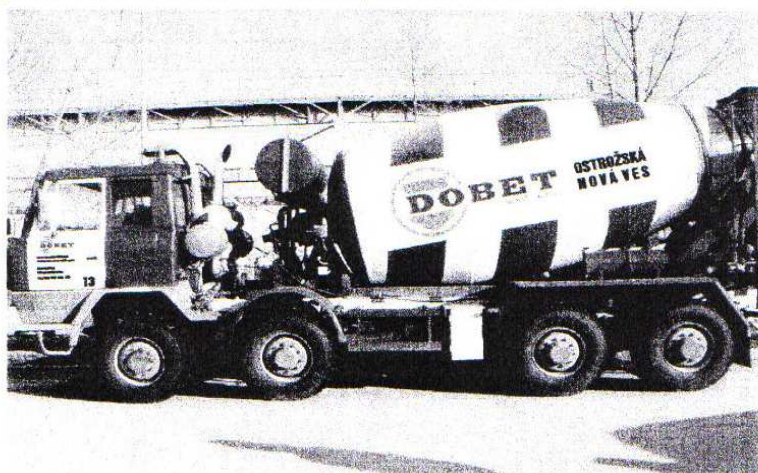
Příplatek za betony vyráběné z CEM I 42,5 (PC 400) 45,- Kč/m³

Příplatek za zimní opatření (od 15.11. do 15.3.) 80,- Kč/m³

K uvedeným cenám je účtována DPH dle platných předpisů

Pracovní doba betonárny je od 6.00 do 17.00 hodin

Po pracovní době a ve dnech pracovního volna a klidu bude k cenám účtován příplatek ve výši 15 %, minimálně musí být odebráno 30 m³ betonu.



CENÍK ZVLÁŠTNÍCH BETONŮ

VODOTĚSNÉ BETONY

Třída betonu	Cena m3
B 20 HV 4	1.875,-
B 25 HV 4	1.960,-
B 25 HV 8	1.995,-
B 30 HV 8	2.085,-

BETONY ODOLNÉ SAP

Třída betonu	Kč/m3	Třída betonu	Kč/m3
C 16/20 SAP 2ba	1.840,-	C 25/30 SAP 2bb	2.285,-
C 16/20 SAP 2bb	2.045,-	C 25/30 SAP 3b	2.285,-
C 20/25 SAP 2ba	1.960,-	C 25/30 SAP 5a	2.100,-
C 20/25 SAP 3a	1.960,-	C 30/37 SAP 3a	2.445,-
C 20/25 SAP 2bb	2.140,-	C 30/37 SAP 3b	2.585,-
C 20/25 SAP 3b	2.140,-	C 30/37 SAP 5a	2.445,-
C 25/30 SAP 2ba	2.100,-	C 30/37 SAP 5b	2.405,-
C 25/30 SAP 3a	2.100,-		

BETONY DLE STUPNĚ VLIVU PROSTŘEDÍ

Třída betonu	Kč/m3
C 12/15 X0	1.745,-
C 16/20 X0	1.840,-
C 20/25 X0,XC1	1.960,-
C 25/30 X0,XC1,XC2	2.045,-
C 25/30 XF2	2.285,-
C 30/37 XA1,XA2	2.415,-
C 30/37 X0,XC1,XC2,XC3,XC4,XD1,XD2,XF1	2.415,-
C 30/37 XF2,XF3,XF4	2.585,-

Další druhy betonů, např.vyšších tříd, příp.dle receptur zákazníka vyrábíme na zakázku. Ceny dle individuálních kalkulací.

Betony jsou vyráběny dle PND 01/2002 PN Dobet 732400-P206 a STO.

Ceny jsou stanoveny za 1 m3 betonu.

K uvedeným cenám bude účtována DPH dle platných předpisů.

CENÍK DOPRAVY

<i>ujeto km</i>	<i>autodomíhavač 4 m3</i>
1 - 5	420,- Kč
6 - 10	560,- Kč
11 - 15	660,- Kč
16 - 20	800,- Kč
21 - 25	980,- Kč
26 - 30	1.100,- Kč
31 - 35	1.235,- Kč
36 - 40	1.415,- Kč
41 - 45	1.595,- Kč
46 - 50	1.755,- Kč
51 - 60	2.010,- Kč
61 - 70	2.345,- Kč
71 - 80	2.690,- Kč
81 - 90	3.015,- Kč
91 - 100	3.355,- Kč
101 - 110	4.500,- Kč

V ceně dopravy je započtena doba nakládky a doba vykládky v délce 30 minut. Při překročení limitu vykládky se účtuje 100,- Kč za každých i započatých 15 minut.
Dopravné v plné výši se účtuje i při neúplném vyřízení vozidla.

K ceně dopravy bude účtována DPH dle platných předpisů.

CENÍK VÝKONU ČERPADEL

<i>čerpané množství</i>	<i>Putzmeister 28 metrů</i>	<i>Schwing 32 metrů</i>
do 20 m3	1.900,- Kč/hod.	2.000,- Kč/hod.
nad 20 m3 do 40 m3	paušál 1.700,- + 195,-Kč/m3	paušál 1.900,- + 200,-Kč/m3
nad 40 m3 do 60 m3	paušál 1.700,- + 185,-Kč/m3	Paušál 1.900,- + 190,-Kč/m3
nad 60 m3 do 100 m3	paušál 1.700,- + 175,-Kč/m3	paušál 1.900,- + 180,-Kč/m3
nad 100 m3	paušál 1.700,- + 165,-Kč/m3	paušál 1.900,- + 170,-Kč/m3

Převážné čerpadla na stavenišť a zpět	41,- Kč/km
Speciální přídavné potrubí	90,- Kč/bm/den
Přepatkování na staveništi	1.000,- Kč
Čerpání drátkobetonu	20,- Kč/m3
Dovoz přídavného potrubí na stavbu	25,- Kč/km

K uvedeným cenám bude účtována DPH dle platných předpisů.

PŘÍLOHA P IV: PRŮVODNÍ LIST ZAKÁZKY.

Průvodní list zakázky

Název stavby :Přeložka silnice III/05013 včetně podjezdu pod tratí ČD v Uherském Hradišti

Odběratel: Skanska DS a.s.,
F.Nováka 3/5267
796 40 Prostějov

IČO: 26271303

DIČ: CZ26271303

Číslo objednávky,smlouvy: 86 0400 08888 6 039

Místo stavby: Uherské Hradiště

Hlavní betonárka: Jarošov, Ostrožská Nová Ves

Vzdálenost na stavbu,pásmo: 5 km, p.60

Kontakt na stavbu: Korvas Miroslav 737 257492
Spurný 737 257547

Údaje o zakázce

Cena, sleva: C 25/30 XF2 – 1.952, C 25/30 XF4 -1.935,
C 30/37 XF4 – 2.080,- včetně dopravy
ostatní betony se slevou 5 %

Platební podmínky: faktura splatnost 60 dní

Doplňující údaje: čerpadlo – 5 % sleva z ceníku

Ostrožská Nová Ves 18.4.2005

.....
p ř e d a l

.....
p ř e v z a l

PŘÍLOHA P V: OBJEDNÁVKA BETONOVÝCH SMĚSÍ.



OBJEDNÁVKA

Dodavatel :**DOBET, spol. s r.o.**

Nádražní 946

687 22 Ostrožská Nová Ves

IČO : 25511602

DIČ : 336-25511602

Zapsaná KOS Brno odd.C,vl.29062

Betonárna Ostrožská Nová Ves

Tel.:572 432324, 724 287401

Odběratel :

Jméno :

Adresa :

IČO :

DIČ :

Objednáváme u Vás betonovou směs včetně dopravy /bez dopravy :

místo stavby :

osoba oprávněná k převzetí dodávky :

telefon :

Třída betonu :

množství :

Cena za betonovou směs :

.....Kč/auto

cena za dopravu :.....Kč/m3,

Způsob úhrady : záloha

hotově

faktura splatnost

..... dnů

.....
Datum objednávky.....
Objednal (razítko a podpis).....
Potvrzení