

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o. ve Zlínském kraji**

Tomáš Verner

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš VERNER**

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

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Izoplast Zlín spol. s r. o. ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

1. Studium odborné literatury vztahující se k tématu konkurence.
2. Provedení identifikace konkurence, jejich strategií a cílů.
3. Odhad předností a slabín vybraných konkurentů.
4. Doporučení opatření na zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková**

Seznam odborné literatury:

[1] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

[2] KOŠTAN, Pavel, ŠULER, Oldřich. *Firenní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7621-010-4.

[3] KOTLER, Filip. *Marketing management*. 9. vyd. Prentice Hall, Inc. 1997. Přeložili DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. Praha : Grada Publishing, 1992. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

[4] KOTLER, Filip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7621-010-4.

[5] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

[6] MERFERT, Heribert. *Marketing management*. 1. vyd. Tablei, 1993. Přeložili TONEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7165-329-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivo Rudolf, CSc.  
EXT.**


Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. prosince 2009**

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009

  
PaedDr. Josef Redlo  
ředitel katedry

LS

  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
ředitel katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Sledování a znalost konkurentů patří k faktorům, které mohou zajistit úspěch dané organizace. Tato bakalářská práce se snaží objasnit působení konkurence na firmu Izolplast Zlín spol. s r. o. v odvětví izolací plochých střech ve Zlínském kraji.

V teoretické části jsou uvedené různé pohledy a teorie na konkurenci, umožňující zpracování vlastního tématu této bakalářské práce. Teoreticky objasňuje Porterův model pěti konkurenčních sil, různé druhy marketingových strategií vhodných pro firmu. Do této části spadá i objasnění SWOT analýzy.

Analytická část představuje firmu Izolplast Zlín spol. s r. o. a její konkurenční postavení. Identifikuje její přímé konkurenty v daném kraji a analyzuje jejich postavení skrze marketingové strategie tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a troškaře.

Klíčová slova: konkurence, Porterův model konkurenčních sil, konkurenční prostředí, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

Montierung und Wissen der Wettbewerber zu den Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens sicherstellen können. Die Bachelor-Arbeiten sollen die Auswirkungen des Wettbewerbs auf das Unternehmen Izolplast Zlín GmbH in der Dämmung von Flachdächern in der Region Zlín. In der theoretischen Teil sind verschiedene Ansichten und Theorien über den Wettbewerb, dadurch kann man in dieser Arbeit eigene Meinung verarbeiten. Theorie erklärt Porter fünf Kräfte des Wettbewerbs-Modell, verschiedene geeignete Marketing-Strategien für das Unternehmen. Dieser Abschnitt fällt auch klären, SWOT-Analyse.

Der analytische Teil eines Unternehmens Izolplast Zlín GmbH und seine Position im Wettbewerb. Identifiziert seine direkten Konkurrenten in der Region zu analysieren und ihre Position durch die Marketing-Strategie der Marktführer, Herausforderer, Mitläufer und Wenigläufer.

Keywords: Wettbewerb, Porter die Kräfte des Wettbewerbs-Modell, wettbewerbsorientierten Umfeld, SWOT-Analyse.

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Ivo Rudolfovi, CSc za poskytnutou odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály. Dále můj díky patří vedení firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o. za umožnění vykonávání praxe.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 IDENTIFIKACE KONKURENCE .....	14
1.1.1 Identifikace konkurence dle nahraditelnosti výrobku .....	14
1.1.2 Dle průmyslového nebo tržního pohledu na konkurenci .....	14
1.1.2.1 Průmyslové pojetí konkurence.....	14
1.1.2.2 Tržní pojetí konkurence .....	15
1.2 KONKURENČNÍ STRUKTURA PRŮMYSLU .....	15
1.2.1 Počet prodejců a stupeň diferenciacce .....	15
1.2.2 Bariéry vstupu a pohyblivosti .....	16
1.2.3 Bariéry zmenšení a výstupu .....	16
1.2.4 Struktura nákladů .....	16
1.2.5 Vertikální integrace .....	16
1.2.6 Všeobecný dosah.....	17
1.3 FORMY KONKURENCE.....	17
1.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil.....	17
1.3.2 Reakce konkurentů.....	20
1.4 IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENTŮ A JEJICH CÍLŮ .....	20
1.5 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	20
1.5.1 Prvenství v celkových nákladech .....	21
1.5.2 Diferenciacce .....	22
1.5.3 Soustředění pozornosti (fokální strategie) .....	23
1.5.4 Uvážnutí uprostřed cesty .....	23
<b>2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE</b> .....	<b>24</b>
2.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE.....	25
2.1.1 Zvětšování celkového trhu .....	26
2.1.2 Bránění tržního podílu.....	26
2.1.3 Rozšiřování tržního podílu.....	28
2.2 STRATEGIE TRŽNÍCH VYZYVATELŮ .....	28
2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka .....	28
2.2.2 Volba strategie útoku .....	29
2.2.3 Útočné strategie pro vyzývatele .....	29
2.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE.....	30
2.3.1 Strategie následovatelů.....	30
2.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE .....	31
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
3.1 S – W ANALÝZA .....	32
3.2 ANALÝZA O – T .....	33
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>35</b>



4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	35
4.2	INFORMACE O FIRMĚ .....	35
4.3	TECHNOLOGIE A MATERIÁLY.....	37
4.4	REFERENČNÍ STAVBY .....	37
4.5	UŽITÍ SWOT ANALÝZY.....	38
4.5.1	Silné stránky společnosti.....	38
4.5.2	Slabé stránky společnosti .....	38
4.5.3	Příležitosti společnosti .....	39
4.5.4	Hrozby pro společnost.....	40
4.5.5	SWOT analýza společnosti Izolplast Zlín spol. s r. o. ....	41
<b>5</b>	<b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>42</b>
5.1	ZAŘAZENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
	REAKCE KONKURENTŮ .....	46
<b>6</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>47</b>
6.1	VNITŘNÍ RIVALITA.....	47
6.2	RIVALITA NOVÝCH KONKURENTŮ .....	50
6.3	RIVALITA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ.....	50
6.4	RIVALITA ZPŮSOBENÁ ZÁKAZNÍKY .....	51
6.5	RIVALITA ZPŮSOBENÁ DODAVATELI.....	51
<b>7</b>	<b>IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....</b>	<b>53</b>
7.1	IDENTIFIKACE JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	53
	IZOLEX MORAVIA SPOL. S R O. ....	53
	STAVEBNÍ IZOLACE ZLÍN, S. R. O. ....	54
	SUPERIZOL, S. R. O.....	56
	MADIS S. R. O. ....	58
	IZOLACE MALINA S. R. O. ....	59
7.2	MOŽNÉ REAKCE KONKURENTŮ.....	59
7.3	OBECNÉ STRATEGIE KONKURENTŮ .....	60
<b>8</b>	<b>SAMOTNÝ PRŮZKUM KONKURENTŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>URČENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....</b>	<b>65</b>
9.1	TRŽNÍ VŮDCE .....	65
9.2	TRŽNÍ VYZYVATEL .....	66
9.3	TRŽNÍ NÁSLEDOVATELÉ .....	67
9.4	TRŽNÍ TROŠKAŘI .....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

Konkurenční boj je neustálé střetávání firem, které usilují o získání konkurenční výhody nad svými konkurenty, vyskytuje se, v podmínkách tržní ekonomiky. Pod pojmem tržní ekonomika, si představuji výraz „naprostá svoboda volby“ to znamená, že jednotlivé společnosti se musí marketingovými nástroji snažit získat mou pozornost, abych si jejich produkt nebo službu koupil. Toto rozhodování mezi jednotlivými výrobky jsme nuceni podstupovat každý den, zatímco my se rozhodujeme, který výrobek nebo službu si zakoupíme, toto naše rozhodování vytváří v podnikatelském sektoru konkurenci neboli boj o zákazníka. Jelikož poptávka po zboží nebo službách neustále roste, roste i konkurenční boj mezi jednotlivými subjekty na daném trhu. Velkou měrou do tohoto zvýšení konkurenčního boje přispívá i vstup České republiky na trhy Evropské unie.

V neposlední řadě je dnešní konkurence ovlivněna i novým dříve neznámým jevem. Před deseti patnácti lety, kdy většina ekonomik v evropském sektoru velmi rychle rostla, jsme si jen velmi obtížně dokázali představit, že by tomu mohlo být jinak. Ale po několika takto úspěšných letech, kdy tyto ekonomiky byly založeny mnohdy na obrovských schodcích státních rozpočtů a akciové burzy na nereálných cenách jednotlivých akcií. Vznikl pro celý svět nový pojem a to „Světová finanční krize“. Tento nový jev postihl více či méně snad všechny země na světě. Díky němu se konkurenční prostředí mezi všemi podnikatelskými subjekty ještě vystupňovalo. Na dnešních trzích přežijí opravdu jen firmy, které jsou schopny nabídnout svým zákazníkům něco, co je opravdu zaujme. Z mého pohledu tato „Finanční krize“ může být jakýmsi druhem čistícího vozu, který čistí tak zvané ekonomické ulice od naplavenin v podobě špatně fungujících podnikatelských subjektů. Nyní nelze s určitostí říci, zda opravdu bude mít tato krize takový ozdravný dopad na ekonomiky, jak se jí přisuzuje. V každém případě finanční krize změnila náš svět a nyní se jí musíme přizpůsobit.

I přes tyto celosvětové problémy existuje řada firem, které i v této době dosahují úspěchu a chtějí být co nejvíce konkurence schopné.

Tématem této práce je analýza konkurenčního prostředí ve Zlínském kraji. Už na začátku jsem si uvědomoval, že sestavit takovou analýzu není nic jednoduchého. Aby analýza byla kvalitní a měla řádnou vypovídací hodnotu, je třeba získat značné množství informací, které firmy nerady poskytují. Společnosti tyto informace obvykle nesdělují z důvodu

udržení dobrého image před zákazníky nebo prostě jen nechtějí sdělovat své slabé stránky konkurenci.

Jelikož jsem toto problematické získávání očekával, využíval jsem všech možností zisku podkladů. Nejcennější informace mně poskytlo vedení firmy, ve kterém jsem vykonával praxi a také zkušenosti s předešlé spolupráce s touto společností. Velmi si cením informací z praktické realizace stavebních projektů.

Svou práci, rozděluji na dvě části, teoretickou a analytickou. V první teoretické části se zaměřuji na stručnou charakteristiku konkurence. Dále je řešeno jakým způsobem vlastně podnikatelský subjekt tuto konkurenci zjišťuje, na jaké otázky by si měl dokázat odpovědět před začátkem sledování vlastního konkurenčního prostředí. V závěru teoretické části se věnuji rozlišení konkurence a konkurenčními strategiemi. Celou teoretickou část uzavírá velmi důležitá SWOT analýza.

Druhou část tvoří vlastní analytická část, která je zaměřena na samotnou analýzu konkurence firmy Izolplast Zlín spol. s r. o. V prvním bodě představím firmu samotnou, seznámím s technologiemi a materiály, které používá ve své činnosti a závěrem tohoto bodu provedu SWOT analýzu. Následuje zařazení společnosti do konkurenčního prostředí dle několika teorií. Důležitým bodem je Porterův model pěti konkurenčních sil, následuje identifikace konkurentů a jejich obecných strategií. Předposlední kapitola se věnuje samotnému průzkumu konkurentů, kde jsou jednotlivé společnosti srovnávány dle výkonů a hospodářského výsledku za rok 2008. Na závěr jsem umístil identifikaci marketingových strategií jednotlivých firem a určil jsem firmám jejich role na trhu izolací střešních pláštů.

Cílem mé práce je tedy zmapování konkurenčního prostředí firmy Izolplast Zlín spol. s r. o. K tomuto úkolu jsem musel zařadit úkoly sekundární, kterými bylo určení přímých konkurentů této firmy, porovnání jejich marketingových strategií, vytvoření SWOT analýzy. Do samotného závěru práce se pokusím určit doporučení na zlepšení práce tohoto podnikatelského subjektu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Konkurenci bychom mohli nazvat jako vzájemné soupeření mezi firmami v daném odvětví. Nejde o situaci, která je neměnná, ale jedná se o stav, který se může měnit jak v závislosti na vstupu nových konkurentů, tak na vstupu nových substitutů.

Jde o soutěž, ve které konkurenti získávají moc či nějakou výhodu, která přinese schopnějšímu konkurentovi možnost tuto výhodu správným způsobem využít ve svůj prospěch. Ve všech tržních prostředích se určitý druh konkurence vyskytuje, protože poskytuje svým odběratelům, nebo zákazníkům stejné, nebo podobné výrobky a vzniká tak v rámci určitého odvětví konkurenční prostředí.[5]

Konkurence je procesem, kde úspěšnější vytlačují ty méně úspěšné a tímto získávají jejich tržní podíl. [5]

Úspěšnou firmou označujeme subjekt, který v daném odvětví má přehled o své konkurenci, dokáže předpovídat a reagovat na její útoky tak, aby z daného souboje vyšel jako vítěz. Toto všechno znamená mít přehled nejenom o svých stávajících konkurentech, ale také o nově vstupujících subjektech do tržního prostředí, ve kterém se pohybuje, musí znát ceny všech konkurentů ve své konkurenční skupině a starat se o přání a potřeby svých zákazníků.

Firma musí znát odpovědi na tyto důležité otázky:

- Kdo jsou hlavní konkurenti a jaký mají podíl na trhu?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Jaké jsou jejich přednosti a slabiny? (SWAT analýza)
- Jaké jsou jejich možné reakce?
- Jaká může být konkurence jak ze strany nové firmy, tak nového substitutu?

Pokud se subjektu podaří na tyto otázky odpovědět je na nejlepší cestě pro sebe získat konkurenční výhodu. Sběr těchto informací, ale není nijak snadný, firmy se o informace obvykle nerady dělí se svými konkurenty. [5]

## 1.1 Identifikace konkurence

Je velmi složitý proces, u kterého se můžeme dopustit velkého množství chyb. Nedokážeme totiž přesně předem určit chování konkurentů ani zákazníků. A na trhu se může v krátké době objevit výrobek, který ten náš odsune na tzv. „druhou kolej“.

### 1.1.1 Identifikace konkurence dle nahraditelnosti výrobku

Dle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence: [5], [2]

- Konkurence značek – identifikuje subjekty, jež nabízejí podobnou kvalitu, technické parametry, užité vlastnosti, ceny a konkurenční výhody. Zde hraje velkou roli osobní preference zákazníka a jeho vztah ke značce či produktu samotnému.
- Odvětvová konkurence – je to obširnější pojetí, kdy za konkurenty jsou považovány i subjekty, které nabízejí produkty nebo služby stejné komodity, ale tyto předměty směny se liší jak kvalitou, cenou, třídou, tak odlišností cílové skupiny zákazníků.
- Konkurence formy – ještě širší pojetí, kdy je definován pouze produkt nebo služba, který by měl uspokojit pouze potřebu daného segmentu, kdy už není řešeno, jakým způsobem toto uspokojení bude provedeno.
- Konkurence rodu – jedná se o nejširší pojetí konkurence, kdy subjekt bere za konkurenta každého, který usiluje o zákazníkovi peníze. [5], [2]

### 1.1.2 Dle průmyslového nebo tržního pohledu na konkurenci

#### 1.1.2.1 Průmyslové pojetí konkurence

V průmyslovém pojetí konkurence jde o snadnou nahraditelnost jednotlivých výrobků nebo služeb. Mluvíme zde o skupinách subjektů, které mají ve svém výrobním portfoliu výrobky nebo skupiny výrobků, které jsou schopny se navzájem nahrazovat.[5]

### *1.1.2.2 Tržní pojetí konkurence*

Při tomto pojetí konkurence se nebudeme zaměřovat na subjekty vyrábějící stejný nebo podobný produkt, ale zaměříme se na subjekty, které uspokojují stejné potřeby zákazníků. Díky tomuto pojetí lze lépe identifikovat konkurenty a tím vytvářet lepší strategický marketing pro daný produkt nebo službu. K tomuto účelu velmi dobře slouží „mapa tržního bojiště“.[5], [4]

## **1.2 Konkurenční struktura průmyslu**

Je v čase velmi proměnlivá a to z důvodu velké rychlosti technologického vývoje.

### **1.2.1 Počet prodejců a stupeň diferenciaci**

Subjekt zde charakterizuje, zda existuje jeden, dva nebo několik prodejců. Jestli je produkt homogenní nebo diferencovaný. Na základě těchto zjištění se průmysl dělí do pěti typů podle struktury.

#### **Pět typů struktury průmyslu**

- Ryzí monopolie – jedná se o model trhu, kdy subjekt nabízí naprosto ojedinělý produkt, který na daném území nenabízí nebo nedokáže nabídnout nikdo jiný. Tento subjekt si může diktovat podmínky na trhu, a pokud není regulován může této situace zneužívat.
- Ryzí oligopolie – jedná se o model trhu, kdy na trhu je několik málo subjektů, které nabízejí stejný nebo velmi podobný produkt. Zde je velmi složité se odlišit jinak než cenou, pokud nezískáme konkurenční výhodu jinak, což bývá velmi složité a nákladné. Proto je důležité docilovat vyšší úroveň strategie a tím dosahovat nižších nákladů než konkurence.
- Diferencovaná oligopolie – jedná se o model trhu, kdy trh tvoří subjekty, které nabízejí jen velmi málo rozdílné produkty. Tyto produkty se mohou lišit ve kvalitě, vlastnostech nebo image. Proto se každý z konkurentů snaží mít jednu nebo více z těchto vlastností výjimečnou, čímž maximalizuje možnost zisku.

Dokonalá konkurence – jedná se o nereálný model trhu, kde je toto prostředí tvořeno velkým počtem subjektů, na kterém je prodáváno homogenní zboží za stejnou nebo podobnou cenu, neexistují zde bariéry vstupu ani výstupu a všichni kupující mají dokonalé informace. Zisk lze dosáhnout jen v případě, že se podaří snížení nákladů na dílčí činnosti. [5], [4]

### **1.2.2 Bariéry vstupu a pohyblivosti**

Neexistuje odvětví, ve kterém by tyto bariéry vstupu neexistovaly, jen jsou v každém odvětví různě „vysoké“. Kdyby tyto bariéry neexistovaly, vedlo by to k velkému nárůstu podnikatelských subjektů v daném odvětví a tím ke snížení podílů na trhu stávajícím subjektům v tomto odvětví. Proto je také v zájmu subjektů, které už na trhu jsou tyto bariéry zvyšovat. Základní překážky vstupu jsou: vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, územní podmíněnost, suroviny atd. Překonáním bariér však práce nekončí, v této situaci by měla firma čelit mnoha překážkám, chce-li získat lepší postavení v odvětví. [5], [10]

### **1.2.3 Bariéry zmenšení a výstupu**

Podobně jako u bariér vstupu tak existují i bariéry výstupu. Jedná se hlavně o závazky vůči zákazníkům, dodavatelům, věřitelům, zaměstnancům atd. dále o nedostatek dalších podnikatelských příležitostí apod. [5]

### **1.2.4 Struktura nákladů**

Každé odvětví průmyslu má svou specifickou skladbu nákladů. Proto věnují jednotlivé podnikatelské subjekty této otázce velkou pozornost. Subjekty s nejnižšími náklady jsou nejvíce konkurence schopné. [5]

### **1.2.5 Vertikální integrace**

Poskytuje firmám, které jsou jí schopny velkou výhodu. Jedná se vyloučení jiných podnikatelských subjektů z výrobního procesu daného produktu. [5]



### 1.2.6 Všeobecný dosah

Jedná se o rozdělení firem působících buď v regionálním měřítku, nebo globálním. Globálně zaměřená firma musí účinkovat na globální bázi, jinak by ztratila přehled o technologickém vývoji na tomto trhu. [5]

## 1.3 Formy konkurence

Velmi důležité je poznání forem konkurence. Důvodem je, že na této formě závisí způsoby a nástroje konkurenčního boje, které se v dané konkurenční struktuře používají.

Při určení formy konkurence se využívají dva základní nástroje:

- teorie tržních forem podle klasických ekonomů
- teorie konkurenčních sil podle Portera

Vzhledem k tomu, že ve své práci využiji Porterovu teorii konkurenčních sil, nebudu se dále věnovat teorii tržních forem dle klasických ekonomů, navíc si myslím, že pro mne a mé potřeby je Porter názornější a srozumitelnější. [5], [4]

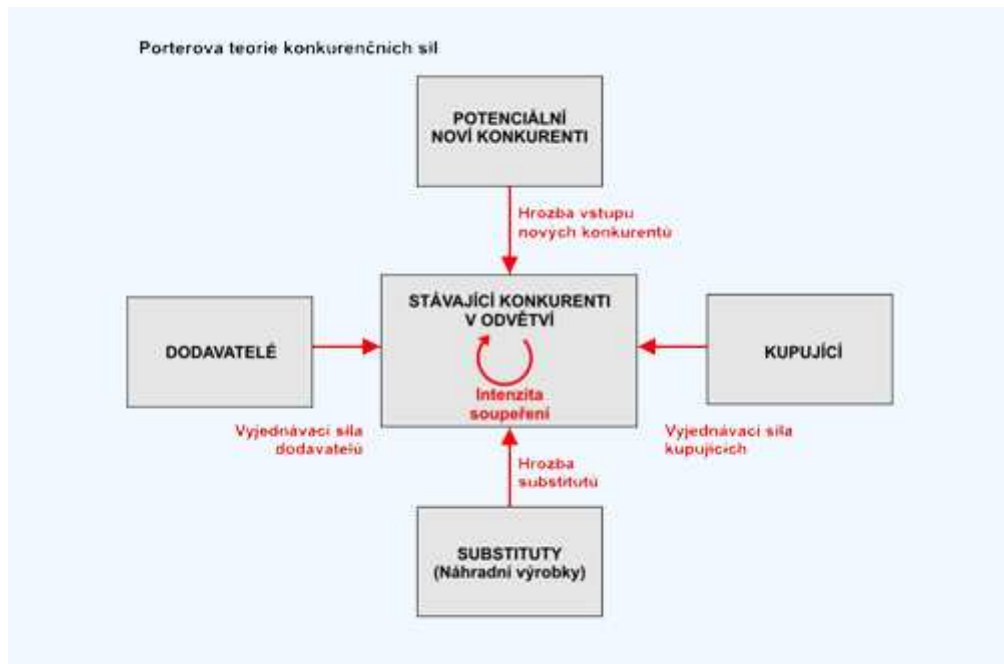
### 1.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Porterova teorie vysvětluje, jak funguje tržní chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Tento model vysvětluje ovlivnění ziskovosti subjektů v důsledku chování a vynaložených aktivit těchto podnikatelských subjektů. V případě, že konkurence roste, automaticky se tržní subjekt stává méně ziskový. Na druhou stranu v situaci kdy konkurence slábne, ziskovost těchto tržních subjektů roste. Faktorem konkurence Porter chápe, každou změnu ziskovosti, kterou daný vývoj ovlivní.

Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil:

1. vnitřní rivalitu
2. rivalitu nových konkurentů
3. rivalitu způsobenou substitučními produkty
4. rivalitu způsobenou zákazníky

## 5. rivalitu způsobenou dodavateli



Obr. – 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil [22]

**1. Vnitřní rivalita** – jedná se o konkurenci mezi podnikatelskými subjekty, které se zabývají stejným tržním segmentem. Je ovlivňována těmito faktory:

- stupněm koncentrace (Nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků)
- míra diferenciací výrobků (čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům)
- změnami velikosti trhu (zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak)
- strukturou nákladů (vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci)
- objem výrobních kapacit (vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence)
- bariéry výstupu (pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru)

**2. Rivalita nových konkurentů** – možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.

**3. Rivalita substitutů** – výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší
- zákazníci jsou flexibilní
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu

**4. Rivalita způsobená zákazníky** – vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:

- koncentrací zákazníků (čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli)
- možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci
- stupněm diferenciací produktů (zákazník, závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací pozici)
- citlivostí na kvalitu produktu (zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici)

**5. Rivalita způsobená dodavateli** – zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě že:

- se zvýší koncentrace dodavatelů
- se dopředná integrace stává schůdnější
- dodávají diferencovanější produkty
- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt
- by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli [5], [15]

### 1.3.2 Reakce konkurentů

Jednotlivé podnikatelské subjekty musí na tyto body nějak reagovat, ale tyto reakce jsou velmi složité a není lehké určit, jak se bude podnik chovat, proto máme čtyři základní modely chování, kterými mohou subjekty reagovat: [5], [12]

- Laxní konkurent – jedná se o subjekt, který si je chováním svých zákazníků velmi jist. Má jistotu, i když konkurence nabídne zajímavější produkt, zákazník neodejde.
- Vybíravý konkurent – jde o subjekt, který reaguje jen na podněty o kterých si myslí, že by ho mohli ohrozit.
- Konkurent tygr – tento subjekt je ve svém počínání velmi aktivní a reaguje na všechny podněty z vnějšího okolí.
- Stochastický konkurent – jeho vlastnostmi jsou střídavé reakce

## 1.4 Identifikace strategií konkurentů a jejich cílů

Nejbližšími podnikatelskými subjekty, které používají stejnou strategii a zaměřují se na stejný cílový trh, nazýváme strategickou skupinou. To je skupina firem zaměřující se na stejnou strategii na daném trhu.

Úspěšná identifikaci strategických skupin nám slouží k rozhodnutí, na kterou strategickou skupinu by se měl podnikatelský subjekt zaměřit.

V těchto strategických skupinách existuje velká rivalita mezi jednotlivými subjekty, ale může se stát, že i jednotlivé strategické skupiny v daném odvětví na sebe mohou konkurenčně působit. [5], [8]

## 1.5 Obecné konkurenční strategie

Rozeznáváme tři obecné strategie užívané jak samostatně tak v kombinaci, které slouží k vytvoření takového postavení, které je udržitelné v dlouhodobém hledisku a pro lepší konkurenční postavení v daném odvětví.

### Tři obecné strategie

Pro úspěšné fungování subjektu, které vede k předstížení konkurence v daném odvětví, je nutno zdolat pět konkurenčních sil. K tomuto účelu se využívají tyto tři obecné strategické postupy:

- 1) prvenství v celkových nákladech (nízkých nákladech),
- 2) diferenciaci,
- 3) soustředění pozornosti (fokální strategie).

#### 1.5.1 Prvenství v celkových nákladech

První ze tří obecných strategií, spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech odvětví. Předpokladem pro tuto strategii je zavedení výkonného výrobního zařízení, dále důsledně sledovat možnosti snižování nákladů vlivem zkušeností, velmi důkladně sledovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. V situaci kdy podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v daném odvětví bez ohledu na přítomnost ostatních konkurenčních sil. Tyto nízké náklady jsou ochranou před vlivnými odběrateli, kteří disponují velkou vyjednávací silou. Nízké náklady přinášejí také ochranu před dodavateli, protože nabízejí větší pružnost vypořádání s růstem vstupních nákladů.

Dosažení celkových nízkých nákladů je velmi problematické a často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na daném trhu nebo nějakou jinou výhodu. Podnikatelské subjekty, které toto prvenství získali, často byli inovátoři v daném odvětví. Nebáli se zariskovat s novým řešením konstrukce, aby se usnadnila jeho výroba a tím získali danou výhodu nad konkurencí. [9], [10], [16]

**Rizika prvenství v celkových nákladech:**

- Technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti,
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že zvládnou imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení,
- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům
- nákladová inflace, která zužuje schopnost podniku zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci. [9], [10], [16]

**1.5.2 Diferenciace**

Druhou základní strategií je diferenciací produktu nebo služeb. To znamená, že podnikatelský subjekt vytvoří něco takového, co je v celém odvětví bráno jako jedinečné a má nějakou výhodu oproti ostatnímu nabízenému. Formy diferenciací jsou různé: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, distribuční síť nebo jiné. Tato strategie je poměrně finančně náročná, proto zde musí podnikatelský subjekt brát v úvahu i náklady na tuto diferenciaci. Diferenciací nabízí subjektu ochranu před konkurencí, protože zákazníci nakupují to odlišné, co jim podnikatelský subjekt nabízí a jsou mu věrni i přes vyšší cenu. Tato strategie může také někdy bránit získání většího podílu na trhu, protože toto zboží často působí dojmem jedinečnosti, což je s velkým tržím podílem neslučitelné. [9], [10], [16]

**Rizika diferenciací**

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a společnostmi sledujícími strategii diferenciací může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu, aby dosáhli úspory v nákladech,
- zákaznickova potřeba diferenciacního faktoru klesá – důsledek promyšlenějšího chování zákazníků,
- imitace snižuje úroveň diferenciací, což je běžné, stává-li se odvětví vyspělejší.

### 1.5.3 Soustředění pozornosti (fokální strategie)

Tato poslední obecná strategie se vyznačuje konkrétním zaměřením na skupinu odběratelů, segment nebo geografický trh. Podnikatelské subjekty, které využívají tuto strategii přepokládají, že jsou schopni tyto skupiny zákazníků lépe obsloužit než jejich konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

U této strategie existují dva možné přístupy: **Nákladová fokální strategie** – zde podnik usiluje o výhodu nejnižších nákladů ve svém segmentu.

**Diferenciační fokální strategie** – usiluje především o odlišení od konkurence.

Obě tyto varianty jsou zaměřeny na rozdíly v segmentech, na které podnik koncentroval svou pozornost. Podnik tedy získá výhodu tím, že se na daný trh zaměří plně a výhradně.

#### Rizika soustředění pozornosti

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a podniky, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti,
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží,
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané společnosti. [9], [10], [16]

### 1.5.4 Uváznutí uprostřed cesty

Jde o situaci, kdy se firma pustí do každé generické strategie, ale ani jednu z nich nedokáže realizovat. To znamená, že nedokáže pro sebe samu vytvořit žádnou konkurenční výhodu. Podnikatelský subjekt, který uvázl v nesnázích, bude soupeřit za velmi nepříznivých podmínek, protože vůdčí firma s nejnižšími náklady nebo firmy, které zvládli diferenciaci, nebo firmy s úspěšnou fokální strategií budou mít nad touto firmou velkou konkurenční výhodu. Uváznutí podniku v nesnázích je často způsobeno neochotou podniku si vybrat způsob soupeření s ostatními subjekty na daném trhu. Pokus o konkurenční výhodu všemi směry, často dopadá nezískáním ani jediné, protože získat odlišné typy konkurenční výhody obvykle vyžaduje akce, které si navzájem odporují. [9], [10], [16]

## 2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

V tomto bodu své práce se budu zabývat problémem tvorby marketingových strategií, které jsou zaměřeny na strategie konkurentů, etapy životního cyklu výrobku, celkové příležitosti a výzvy.

Konkurenti, kteří se nacházejí na určitém trhu, mají mnohdy odlišné cíle a strategie, jak dosáhnout úspěchu v daném sektoru. Některé podnikatelské subjekty se stanou velkými a jiné zůstanou malými. Obecně se dá říci, že firmy budou na daném trhu zaujímat různé konkurenční pozice.

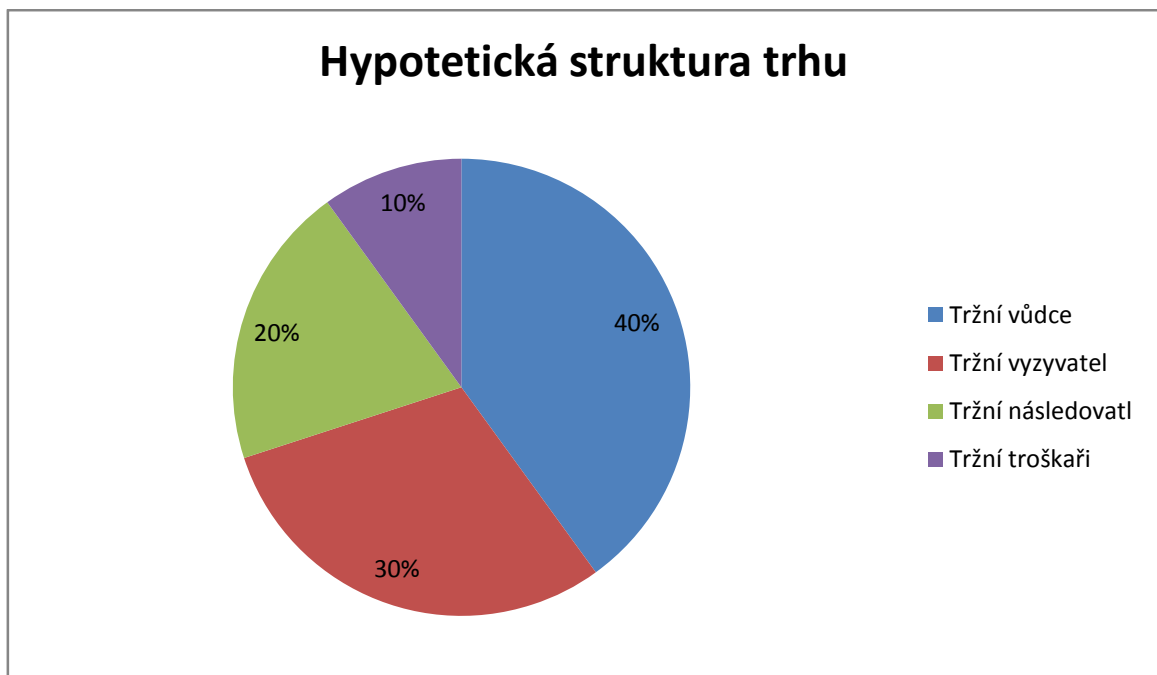
### **Rozdělení konkurenčního postavení firmy dle firmy Arthur D. Little:**

- *Dominantní:* v této situaci firma velmi silně ovlivňuje chování ostatních konkurentů a má široký výběr strategických možností.
- *Silné:* u tohoto druhu konkurenčního postavení může firma podnikat nezávislé akce, aniž by se musela ohlížet na konkurenci. Nevzniká zde ohrožení jejich dlouhodobě vybudovaných pozic
- *Příznivé:* už jak z názvu vypovídá, jedná se konkurenční postavení, které je příznivé pro strategické využívání a má nadprůměrné množství příležitostí pro zlepšení své pozice.
- *Udržitelné:* konkurenční postavení má dostatečně uspokojivou úroveň a toto postavení zajišťuje pokračování v obchodu. Nenalézá se tu však dostatečné množství příležitostí ke zlepšení tohoto postavení. Tudíž toto fungování je relativně závislé na souhlasu dominantní firmy.
- *Slabé:* existence této firmy není uspokojivá, ale existuje zde šance tuto konkurenční postavení zlepšit, ovšem za předpokladu, že podnikatelský subjekt zásadně změní svou vnitřní politiku.
- *Neschopné:* v tomto případě je podnikatelský subjekt prakticky odepsán, fungování je neuspokojivé a není zde ani příležitost tuto situaci změnit.

Každá podnikatelská jednotka se nachází v některé z uvedených konkurenčních pozic na trhu. Znalost těchto pozic ulehčuje rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet, nebo opustit daný průmysl. [5], [6], [16]



Pojetí strategie konkurence dle Kotlera vyplívá z vymezení konkurence pro konkrétní firmu v daném průmyslu. Rozděluje celkem čtyři pozice na trhu a přiděluje jim jednotlivé strategie. Největší tržní podíl přisuzuje *Tržnímu vůdci*. Dalším, který drží část trhu je *Tržní vyzývatel*, kterého následuje *Tržní následovatel*. Poslední marketingovou rolí, s nejmenším tržním podílem jsou *Tržní troškaři*. [5], [6], [16]



Graf – 1 Hypotetická struktura trhu [5]

## 2.1 Strategie tržního vůdce

V každém odvětví průmyslu se vyskytuje firma, která v tomto průmyslu obhospodařuje největší tržní podíl a tím na tomto trhu vystupuje jako tržní vůdce. To se vyznačuje tím, že na ostatní firmy působí tak, aby prováděli změny. Změnami mohou být změny výrobků samotných, ceny, propagace atd.

Každý podnikatelský subjekt, který dosáhne tohoto postavení na trhu, se samozřejmě snaží si ho co nejdéle udržet a to několika způsoby:

- 1) *Zvětšováním celkového trhu*
- 2) *Bráněním tržního podílu*
- 3) *Rozšiřováním tržního podílu*

### 2.1.1 Zvětšování celkového trhu

Je to jedna z činností, kterou by měl tržní vůdce na trhu provádět. Pokud si tento subjekt chce udržet svou dominanci na trhu, tak je pro něj velmi vhodné tento trh co nejvíce zvětšovat, ať už se jedná o trh domácí nebo zahraniční. Tržní vůdce zvětšuje celkový trh skrz:

**Nové uživatele** – každý výrobek má možnost přilákat zákazníky, kteří ho ještě nevyzkoušeli, nemají o něj zájem nebo nejsou dostatečně informováni. Zde se užívají tři strategie získávání nových uživatelů.

- Strategie pronikání na trh
- Strategie nových trhů
- Strategie geografického rozšíření

**Nové užití** – trh lze také rozšířit způsobem, kdy podnikatelský subjekt nalezne nové využití výrobku. Toto může přijít jak ze strany firmy, tak podnět mohou dát i samotní spotřebitelé.

**Větší užití** – třetí strategií je rozšíření trhu způsobem přesvědčení zákazníků, aby produkt užívali ve větší míře než doposud. [5], [6], [16]

### 2.1.2 Bránění tržního podílu

Tato metoda je stejně důležitá jako předchozí, protože nejde do nekonečna stále získávat nové trhy, proto je velmi důležité dosažené pozice kvalitně bránit. Podnikatelský subjekt, který je v situaci kdy neutočí, musí se mít na pozoru a hlídat konkurenci ze všech možných stran. Odhalením slabých míst dává útočnickovi prostor pro okamžitý útok. Proto je důležité, aby vůdce trhu se nespokojoval se stávající situací, ale *nepřetržitě inovoval*. [5]

Kotler definuje šest obranných strategií, které využívají vedoucí firmy:

**Obrana postavení (poziční obrana)** – jejím základem je vybudování neproniknutelného opevnění kolem svého postavení na trhu, což znamená stálé zesilování své pozice nejenom na získaném území, ale také tam, kde to konkurence nečeká.

**Křídelní obrana** – podnikatelský subjekt, který je na trhu vůdcem by neměl jen střežit svoje už získané území, ale měl si vybudovat jakoby předsunutou linii, která by sloužila k obraně koutů, slabých míst nebo by mohla sloužit jako místo, odkud by šel vést případný protiútok. Tato obrana má však smysl pouze tehdy je-li kvalitně bráněna.

**Preventivní úder** – tato obrana je založena na principu zaútočení na nepřítele dříve, než zaútočí on. Je velmi agresivní a drží se hesla, že je mnohem levnější útočit než pak opravovat škody. V této obraně také můžeme mluvit o tzv. *Partyzánské válce*, kdy útočíme na jednom místě na jednoho konkurenta na druhém na dalšího a tím je udržujeme v nerovnováze a neklidu. Někdy může mít tato strategie spíše psychologický charakter, přičemž k žádnému útoku dojít nemusí. To znamená jen vyslání nereálné informace, aby odradila konkurenty od útoku.

**Protiofenzivní obrana (Aktivní obrana)** – jedná se o strategii obrany, kdy jako vedoucí podnikatelský subjekt na trhu si nemůžu dovolit, že pokud je na mě vyvíjen útok neodpověděl protiútokem. Pokud byl lídr napaden, musí reagovat útokem na hlavní zdroje konkurenta a jeho slabá místa nebo by se mohlo stát, že přijde o svou tržní pozici.

**Pohyblivá obrana** – tato obrana znamená mnohem více než jen agresivní bránění svého postavení. Při této strategii firma rozšiřuje svou působnost na nová teritoria, které mohou v budoucnu sloužit jako centra pro obranu a útok. Na nových teritoriích nerozšiřuje příliš stávající výrobní značky, spíše se zde snaží uplatnit inovační aktivity při rozšiřování a obměňování trhu. Tím vznikají strategické možnosti umožňující přečkat útok konkurence a pak na něj reagovat. Současně je vhodné provádět i diverzifikaci trhu do odlišných průmyslových oblastí a upevňovat tak vedoucí strategické postavení firmy.

**Stažená obrana (Plánovaný ústup)** – pokud podnikatelský subjekt začne využívat tuto strategii, dospěl k rozhodnutí, že není schopný nadále bránit všechny oblasti činnosti. Protože firma je moc rozptýlena a není schopna všechny tyto aktivity uhlídat, je pro ni lepší stáhnout se do pozadí a bojovat s konkurencí jinou strategií. [5], [6], [16]

### 2.1.3 Rozšiřování tržního podílu

Vedoucí podnikatelský subjekt by se měl starat, aby se jeho podíl na zisku stále zvětšoval. Toto už je ale v některých oblastech průmyslu velmi náročné a ne tak lehce realizovatelné, společnost tímto dosahuje ziskovosti. Základním nástrojem zvyšování ziskovosti je snížení nákladů, oslovení celého trhu, anebo se soustředit na specifický tržní segment. [5], [6], [16]

## 2.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Tržní vyzyvatelé jsou podnikatelské subjekty, které obsadily na trhu druhé, třetí nebo další místa v pořadí na daném trhu. Tyto subjekty můžeme nazývat pronásledovateli nebo stopaři. V tomto postavení mohou subjekty zaujmout dvě možné strategie. První je tvrdě útočit na postavení tržního lídra a další konkurenty (tržní vyzyvatelé). Nebo se snažit proplovat mezi jednotlivými subjekty (tržní následovatelé). [5], [6], [16]

### 2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka

První věcí, kterou by měl tržní vyzyvatel zjistit je, kdo vlastně jsou jeho protivníci a jaké mají cíle. Většina tržních vyzyvatelů si zvolí za svůj cíl zvětšení tržního podílu na trhu, z důvodu přesvědčení, že právě toto vede ke zvýšení ziskovosti. Pokud se subjekt o tomto cíli rozhoduje, vzniká otázka, na koho vlastně bude útočit:

- Vedoucí firma na trhu
- Firmu stejné velikosti
- Malé lokální firmy nebo regionální firmy [5], [6], [16]

### 2.2.2 Volba strategie útoku

V případě, že už své nepřátele a cíle podnikatelský subjekt zná musí si určit jakým útokem na ně bude působit. Útok musí být soustředěn na rozhodující okamžik, na rozhodující místo a pro rozhodující účel.

Pět strategií útoku:

**Frontální útok** – tento útok bývá zaměřen na silné stránky nepřítele. Výsledek záleží na tom kdo má více zdrojů na vedení války a trpělivosti vyzyvatele.

**Křídelní útok** - hlavní zásada tohoto moderního útoku je soustředit sílu proti slabým místům. Může se soustředit na segment zákazníků nebo určitou geografickou oblast, případně na technologické slabiny konkurence.

**Obklíčovací útok** – jedná se o zaútočení, kdy vyzyvatel zahájí bleskový útok na několika místech, takže nepřítel musí současně hájit několik pozic. Tento útok má smysl pouze v případě, že útočník má dostatečně velký kapitál a výdrž.

**Obchvatný útok** – jedná se o nepřímý boj, kdy vyzyvatel nejde do přímého kontaktu se subjektem. Jedná se o diverzifikaci výrobku

- prostřednictvím vzájemně nesouvisejících výrobků
- do nových geografických trhů
- do nových technologií.

**Partyzánský útok** – tato metoda boje je vhodná pro menší firmy, které nedisponují velkým kapitálem. Jedná se o malé a nepravidelné útoky s cílem konkurenta znervózňovat a očekávat jeho pochybení. [5], [6], [16]

### 2.2.3 Útočné strategie pro vyzyvatele

- **Nízké ceny** – subjekt prodává srovnatelné zboží za nižší ceny.
- **Levnější zboží** – jedná se o zboží s nižší kvalitou, ale s mnohem nižší cenou.
- **Prestížní zboží** – prodej zboží vysoké jakosti s vyšší cenou.
- **Rychlé rozšiřování výrobku** – zavedení velkého množství variant nového výrobku.

- **Inovace výrobku** – neustálá inovace výrobku získá lepší postavení v očích zákazníka.
  - **Zdokonalování služeb** – vyzyvatel nabízí buď nové, nebo kvalitnější služby.
  - **Inovace distribuce** – vybudování nových distribučních cest.
  - **Snížování výrobních nákladů** – může pak více investovat jinde nebo prodávat levněji.
  - **Intenzivní reklama** – neustálá reklamní masáž zákazníků přivede nové kupující.
- [5], [6], [16]

### 2.3 Strategie tržního následovatele

Tato forma strategie je upřednostňována podnikatelskými subjekty, které nedisponují tak velkým kapitálem, aby mohli vyvíjet vlastní produkty. Proto se soustředí na napodobení nebo vylepšení výrobku, který uvedl na trh vedoucí subjekt. Následovateli takto odpadají náklady na vývoj, čímž získává výhodu levnější výroby a inovace. [5], [6], [16]

#### 2.3.1 Strategie následovatelů

- **Parazit** – napodobuje výrobky samotné, jejich distribuci, obal a další charakteristické znaky. V extrému se může jednat o podvodníka.
- **Napodobitel** – kopíruje některé věci od lídra, ale udržuje odlišnosti v obalu, reklamě apod..
- **Upravovatel** – přebírá výrobky lídra a upravuje jejich vlastnosti. Často může dojít ke zlepšení upravovaného výrobku. [5], [6], [16]

## 2.4 Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví můžeme najít subjekty, které tuto strategii úspěšně využívají. Jedná se o specialisty na tržní kouty a výklenky. Nabízejí spotřebitelům speciálně navržené výrobky přímo jim na míru. Subjekty počítají s potřebou zákazníků se odlišit. Tyto firmy mohou být velmi ziskové.

Strategie troškaře:

- **Specialista na koncového spotřebitele** – obsluhování jednoho typu konečného zákazníka.
- **Vertikální specialista** – soustředí se na určitou úroveň distribučního cyklu.
- **Specialista podle velikosti zákazníků** – vybírá si zákazníky podle velikosti.
- **Specialista na specifické zákazníky** – jeden, nebo několik specifických zákazníků.
- **Geografický specialista** – prodává pouze v určité lokalitě, kraji, nebo světové oblasti.
- **Výrobní specialista** – vyrábí pouze jeden výrobek nebo výrobní řadu.
- **Specialista na výrobní vlastnosti** – určité typy výrobku nebo určité vlastnosti výrobku.
- **Zakázkový specialista** – vyrábí zakázkové zboží podle objednávky zákazníka.
- **Specialista na jakost a ceny** – uspokojuje jen úzkou skupinu náročných spotřebitelů.
- **Specialista na služby** – zajišťuje jednu nebo více služeb, které neposkytují ostatní firmy.
- **Distribuční specialista** – obsluhuje pouze jeden distribuční kanál. [3], [5], [6], [16]

### 3 SWOT ANALÝZA

**SWOT analýza** je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Tuto analýzu můžeme rozdělit na dva velké celky: interní a externí analýzu

Tyto dvě části, nazýváme souhrnně tzv. strategické analýzy, jejichž smyslem je poukázat na možné příležitosti podniku, upozornit na ohrožení v okolí podniku, najít silné a slabé stránky podniku. [22]

#### 3.1 S – W analýza

Jedná se o analýzu vnitřní neboli interní, kdy se snažíme zhodnotit naše silné, ale i slabé stránky. Rozborem těchto vnitřních informací, může podnikatelský subjekt předpovědět možný vývoj situace. Každá informace, kterou tímto rozborem získáme má jinou váhu, proto je pro podnikatelský subjekt velmi důležité se v těchto informacích umět dobře orientovat a vyhodnocovat je. [22]

**Mezi hlavní vnitřní vlivy patří:**

- výrobní zařízení a technologie,
- personální faktory,
- financování,
- organizace a řízení,
- marketingová síla firmy,
- úroveň marketingové komunikace.



### 3.2 Analýza O – T

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí podnikatelské subjektu. Všímá si vlivů přicházejících z prostředí mimo subjekt, které ho mohou ovlivňovat jak negativně, tak pozitivně. Analýza hrozeb se zabývá negativními vlivy, jako jsou omezující vládní nařízení, politická a hospodářská situace v regionu a ve světě konkurence apod. Opakem je analýza příležitostí, která se snaží poukázat na nevyužité kapacity, možné nové obchodní příležitosti apod. [22]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Pro svou práci jsem si vybral firmu, kde jsem už po druhé působil na praxi. Jedná se o stavební firmu, která se specializuje na izolace plochých střech. Služby nabízené tímto subjektem jsou určeny jak pro průmyslové trhy, tak pro osobní subjekty. V této práci jsem se pokusil vypracovat analýzu konkurenčního prostředí firmy, protože je firma velmi úzce specializovaná nemá mnoho přímých konkurentů.



### 4.1 Základní informace

*Název subjektu:* **IZOLPLAST - Zlín, spol. s r.o.**

*Sídlo:* **Zlín, Prštné-Náves 71, PSČ 76001**

*Telefon:* 577 218 280

*Email:* izolplast@izolplast.cz

*IČO:* 44018444 [24]

### 4.2 Informace o firmě

**Firma IZOLPLAST - Zlín spol. s r.o.** nabízí komplexní servis služeb od návrhu izolací, znaleckých a expertizních posudků až po dodávky a montáže na stavbách, které zajišťuje vlastními pracovníky. Toto spojení poskytuje dokonalou interaktivní vazbu firmě s možností vyhodnocení a poté výběr nejvhodnějších technologií a materiálů v oblasti izolací pro úplnou spokojenost zákazníka.

Firma **IZOLPLAST - Zlín spol. s r.o.**, jako odborná firma pro dodávky izolací je i odborným garantem a poradcem pro problematiku izolací. Spolupracuje s projekčními firmami při přípravě a zpracování jednotlivých projektů a je také zpracovatelem projektové

dokumentace izolací pro jednotlivá stavební díla. **Speciální oblast je zaměřena zejména na provádění izolací plochých střech.**

**Firma IZOLPLAST – Zlín, spol. s r.o.**, vznikla v roce 1991 jako nová, ryze soukromá společnost se zaměřením své činnosti na oblasti stavebních a speciálních izolací.

Jejími zakladateli a majiteli jsou lidé, kteří spojili odborné, praktické a teoretické zkušenosti v oblasti izolací staveb. **Firma od počátku nabízí komplexní servis služeb od návrhu izolací, znaleckých a expertizních posudků až po dodávky a montáže na stavbách, které zajišťuje vlastními pracovníky.** Toto spojení poskytuje dokonalou interaktivní vazbu firmě s možností vyhodnocení a poté výběr nejvhodnějších technologií a materiálů v oblasti izolací pro úplnou spokojenost zákazníka.

Firma si klade od prvopočátku důraz na kvalitní řemeslné provedení, které zajišťuje disciplínou a stabilním kádrem svých zaměstnanců.

Od roku 1991 se **postupně zvyšuje poptávka po službách společnosti a firma se stává významným regionálním ale i republikovým dodavatelem izolací s 40 mil. ročním obratem.**

Firma je dodavatelem jak pro přímé investory, tak i významné stavební firmy, jako např. **Metrostav Praha, PSG Zlín, Pozemní stavitelství Zlín, Skanska, Škoda Mladá Boleslav, Vodní stavby, Okresní a Městské úřady, PBH, atd.**

Firma **IZOLPLAST – Zlín, spol. s r.o.**, jako odborná firma pro dodávky izolací je i odborným garantem a poradcem pro tuto problematiku. **Speciální oblast projektové činnosti tvoří projekty tepelné ochrany budov a staveb s ohledem na úsporu paliv a tepelné energie.** Firma úzce spolupracuje prostřednictvím svého zástupce s Českou energetickou agenturou na přípravě a řešení jednotlivých projektů. [18]

### 4.3 Technologie a materiály



Foliové hydroizolační systémy: **mPVC** (Sikaplan Švýcarsko); **mPVC** (Fatrafol S ČR); **ECB** (Carbofol Německo), (Cefil Španělsko).

Modifikované asfaltové pásy a šindele: **Börner**, **Vedak**, **Flexoper**, **Elastek**, **Glastek**, **IKO**, **Tegola**

Zemní vlhkost a tlaková voda, chemické a ropné látky: **HDPE** (Carbofol, Jutafol, Penefol, Pefol); **mPVC** (Fatrafol, Sikaplan, Brass); **ECB** (Carbofol); **PP** (Simona, Silon)

Tepelná izolace: **Minerální vlákna** ( Rockwool, Orsil, Nobasil, Isover); **Extrudovaný polystyren**; **Pěňný polystyren**

Pro dokonalé provedení izolací je firma vybavená **špičkovou svařovací a kontrolní technikou od švýcarské firmy Leister** (horkovzdušné svařovací přístroje) a **německé firmy Börner** (hořáky PB). Všechny dodávané materiály jsou certifikované pro daný účel izolací a firma dlouhodobě spolupracuje s výrobcí výše uvedených izolací. [18]



### 4.4 Referenční stavby

K nahlédnutí v přílohách.

## 4.5 Užití SWOT analýzy

Tato analýza je velmi vhodná pro kompletní zhodnocení silných a slabých stránek společnosti Izolplast Zlín, spol. s r. o., poslouží nám také k zjištění, jaké má firma příležitosti a na jaké hrozby by si měla dát pozor. Zjištěné výsledky jsou velmi vhodné pro volbu marketingové strategie.

### 4.5.1 Silné stránky společnosti

K silným stránkám společnosti Izolplast Zlín, spol. s r. o. patří na prvním místě především zázemí silné firmy, která na tomto trhu disponuje kvalitními, zaučenými a pravidelně proškolenými pracovníky, má k dispozici vlastní výrobní centrum vybavené moderními technologiemi s veškerým potřebným zázemím pro přípravu stavebního projektu. Velkou devizou společnosti je kontrola kvality provedení jednotlivých stavebních děl, kdy tato firma nabízí svým zákazníkům velmi dlouhé garance na provedenou práci. Při spojení všech těchto faktorů dostáváme firmu, která je schopna realizovat prakticky jakkoliv velký stavební projekt.

Taktéž k silným stránkám společnosti patří používané druhy materiálů, které splňují nejnáročnější požadavky a trendy ve stavebnictví. Tyto materiály slibují velmi dlouhou životnost střechy a výrobci na tyto materiály poskytují záruku kvality 25 let. Dále je to užívání pouze nejmodernějších technologií pro aplikaci těchto materiálů. Další výhodou firmy je fakt, že se nebojí experimentovat s novými materiály a tak si může dovolit nabídnout lepší cenu než konkurence.

K silným stránkám bych připsal i vlastnictví několika certifikátů kvality, jak už speciálních od výrobců jednotlivých izolačních folií, tak výrobce horkovzdušných svářecích zařízení.

### 4.5.2 Slabé stránky společnosti

Všechny firmy, se kterými se můžeme v našem životě setkat, mají nějakou slabou stránku nebo místo na které nejsou pyšné. Tyto slabé stránky je pro jednotlivé firmy velmi důležité najít a snažit se minimalizovat jejich vliv na běžné fungování společnosti.

Společnost Izolplast Zlín spol. s r. o. má a vždy měla slabou stránku v podobě nedostatku odborných pracovníků, vždy se potýkala s odchodem zaučených pracovníků ke konkurenci

nebo jejich osamostatnění. Nedokážu, odhadnout důvod tohoto problému, ale firma tímto způsobem ztrácí velké množství pracovníků, kteří jsou schopni vést jednotlivé pracovní skupiny a stále ztrácí drahocenný čas při zaučování nových pracovníků. Zde vzniká otázka pro vedení firmy, zda by neměla své pracovníky motivovat i jiným než finančním způsobem, aby získali věrnost a loajalitu k firmě samotné. Tento problém, ale firma řeší zadáváním zakázek menším firmám s dostatkem pracovní síly.

Po zhodnocení několika nabídek na provedení fiktivního projektu, lze považovat za slabou stránku společnosti i cenu, ale pokud vezmeme v potaz kvalitu práce a technologií je cena více než konkurence schopná.

Při mé praxi jsem si všiml více slabých stránek v tomto podnikatelském subjektu, jako například komunikace mezi jednotlivými skupinami, špatné uspořádání skladových prostor, chyby lidského faktoru apod., ale o těchto drobných problémech si po zkušenostech v tomto oboru myslím, že jsou běžné v každé firmě a nijak významně nezasahují do plynulého chodu společnosti.

#### **4.5.3 Příležitosti společnosti**

Příležitostí pro společnost Izolplast Zlín spol. s r. o. je velké množství, jen je potřeba tuto situaci zvážit a nepustit se do rizikových projektů. V současné době, kdy finanční krize dorazila i do stavebnictví, je potřeba své projekty zvažovat více, než kdykoliv jindy. Příštím rokem vedení firmy očekává úbytek velkých stavebních projektů, jako jsou výrobní haly, velká nákupní centra, logistické a skladovací centra. Proto firma musí hledat nová odbytiště a ty nachází v menších stavebních projektech, jako jsou renovace panelových domů, na které už v minulosti dodávala střešní systémy.

Další příležitost firmy vidím v současné době velmi moderním projektu Zelená úsporám, zde by firma měla více propagovat své členství v registru odborných dodavatelů provádějících izolační služby. Toto by firmě mohlo přinést nový druh zakázek a tím pádem více práce v sezóně postihnuté finanční krizí.

Díky velké provozovně a velmi kvalitně vybavené dílně, bych viděl příležitost ve vytvoření další aktivity společnosti. Jednalo by se o přípravu materiálu a jeho následný prodej. Firma disponuje přístroji na ohýbání plechů, a tyto profily jsou velmi žádaným

zbožím u menších firem zabývajících se izolacemi. Dále příprava klínů z pěněného polystyrenu apod., a celkové zabezpečení materiálu pro menší firmy.

Jednou z dalších příležitostí, jak zvýšit poptávku po službách firmy, je zkvalitnění komunikace s fyzickými osobami. Tato otázka bude v příštím roce velmi důležitá, protože by se měla firma na tento segment začít více orientovat.

Velkou a stále ještě málo využívanou příležitostí je možnost expanze do zemí EU. Osobně bych v této cestě viděl velkou budoucnost pro firmu, protože Izolplast Zlín, spol. s r. o. svou kvalitou práce a cenou může být velmi dobrým konkurentem zahraničním firmám. Zajímavým odbytištěm pro služby tuto společnost by se mohli stát, také trhy východních zemí, kde už firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. poskytla ocenění několika nabídek.

#### **4.5.4 Hrozby pro společnost**

Hrozby, které mohou ohrozit a pravidelně ohrožují stavební projekty nebo firmu Izolplast Zlín, spol. s r. o. samotnou je nutno nejen sledovat, ale i analyzovat, popřípadě přijímat opatření, která je mohou zmenšit, nebo úplně zneškodnit. Největší hrozbou firmy samotné je nesledování těchto problémů.

Předpokládá se v příštím roce pokles zakázek od velkých soukromých investorů, toto je zapříčiněno, jak celosvětovou finanční krizí, tak koncem stavebního rozmachu velkých průmyslových staveb. Proto musí firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. počítat i s větší konkurencí v tomto segmentu.

Nebezpečí pro firmu mohou představovat i konkurenti ze zemí EU. Kdy na Slovensku v posledních letech vznikla velká konkurence pro všechny stavební firmy v naší republice. Slovenské firmy nabízejí podobnou kvalitu služeb, jako naše firmy, ale jejich ceny jsou pro naše investory výhodnější.



## 4.5.5 SWOT analýza společnosti Izolplast Zlín spol. s r. o.

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zázemí silné firmy</li><li>• Odborný personál</li><li>• Kvalitní materiály</li><li>• Kvalitní technologie</li><li>• Komplexnost dodávek</li><li>• Certifikace práce</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek pracovní síly</li><li>• Cena</li><li>• Špatná komunikace mezi jednotlivými pracovními skupinami</li><li>• Zastaralé WWW stránky</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menší stavební projekty</li><li>• Zelená úsporám</li><li>• Možnost prodeje polotovarů a materiálu</li><li>• Expanze na trhy EU</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční krize</li><li>• Konkurence ze státu EU i tuzemska</li><li>• Tlak zaměstnanců</li><li>• Stárnutí technického vybavení</li></ul>

## 5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

V této části se budu zabývat konkurenčním prostředím firmy, které se pokusím firmu zařadit do její konkurenční skupiny a vybrat jí přímé konkurenty ze skupiny, ve které se nachází.

### 5.1 Zařazení společnosti

Na podnikatelský subjekt se můžeme dívat z několika teorií konkurence.

Pokusím se tedy charakterizovat výrobek, který firma nabízí dle teorie o nahraditelnosti dle L. Číhovského. Dle této teorie bych firmu zařadil do **odvětvové konkurence**. V této skupině se vyskytují firmy nabízející stejné služby. Rozdíly mezi jednotlivými subjekty mohou být ve kvalitě, ceně, garancích, konkurenční výhodě apod. Tím vylučuji zároveň firmy stavební, protože ty nabízejí něco naprosto odlišného a to kompletní zabezpečení stavby, což specializované izolační firmy nabídnout nemohou, ale na druhou stranu nabízejí komplexnější realizaci izolací. A velmi často jsou zhotoviteli izolací pro stavební firmy právě tyto specializované subjekty. [2]

O konkurenci značek by se v tomto segmentu mohlo jednat, ale v současné době je trh tak specializovaný a úzký, že prakticky všechny podnikatelské jednotky v tomto segmentu používají totožné materiály a zařízení. Tuto teorií vyvracuje trend poslední doby, kdy hlavní roli při výběrových řízeních hraje především **cena**.

Jelikož většina firem v tomto segmentu nabízí všechny možnosti izolací, tak se nemůže jednat o konkurenci formy.

Na posledním místě je konkurence rodu, zde by mohli být brány v úvahu štítové střechy, ale toto obšírné pojetí konkurence jsem nebral v úvahu z důvodu naprosté odlišnosti od činnosti, kterou se firma zabývá. [22]

Při užití Kotlerovi teorie dle nahraditelnosti, se dostanu k velmi podobným výsledkům. Proto řadím firmu do skupiny **odvětvového pojetí konkurence**. Pro tuto firmu jsou jejími nejbližší konkurenty firmy zabývající se pouze hydroizolacemi staveb, ale i tak zde můžeme najít drobné rozdíly. Ať už se jedná o používané druhy materiálů a technologií, zpracování celkové dokumentace nebo délku přítomnosti v daném segmentu. V současné

době krize se stává nejdůležitějším rozdílem mezi jednotlivými firmami možnost nabídnout nejzajímavější cenu. [5]

Konkurenční prostředí této firmy je charakteristické malým počtem stejných podnikatelských subjektů. Zde sice existuje velký počet konkurentů, ale tyto konkurenty nelze brát v potaz s ohledem na jejich velikost. Protože srovnávat malé firmy, které nejsou schopny zajistit velké zakázky, by nebylo účelné. Ale jelikož se situace mění a ve stavebnictví se začali projevovat důsledky finanční krize, nesmí firma tyto malé konkurenty podceňovat, protože výhledově při nedostatku velkých zakázek, by se měla začít specializovat na střední a malé zakázky, které budou pravděpodobně financovány ze státního rozpočtu nebo dotovány z fondů EU. To je doména těchto malých firem, ale větší firma může nabídnout zadávajícím subjektům větší garance a celkový servis většího podnikatelského subjektu. [5]

Z pohledu, jaký je počet prodejců a jaký je v tomto segmentu stupeň diferenciacie, patří firma do skupiny **diferencovaný oligopol**. Odvětví a dané teritorium, ve kterém firma Izolplast Zlín, spol. s.r.o. působí, je tvořeno několika subjekty. Tyto subjekty nabízejí částečně odlišné produkty. Podnikatelské subjekty se na daném trhu a teritoriu snaží získat konkurenční výhodu všemi možnými způsoby. [5]

Jelikož se jedná o firmu, pohybující se v segmentu stavebnictví musela překonat jisté **bariéry vstupu** na tento trh. Firma Izolplast Zlín, spol. s.r.o. je podnikatelským subjektem s ručením omezeným, tudíž počáteční investice v roce 1991 byla 100 000,- Kč, ale toto samozřejmě nejsou celkové náklady firmy. Firma Izolplast Zlín, spol. s r.o. musela překonat bariéry v podobě chybějícího zázemí, což znamená nákup základních technologií.

V této části bych se chtěl věnovat **bariérám výstupu**. Jako v každém segmentu nějaké bariéry existují, ale jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, tak nejsou tak vysoké. Jednou z bariér je určitě možnost smluvně vázaných zakázek na další sezónu. Jde o situaci, kdy smlouvy na jednotlivá díla jsou podepisovány s několika měsíčním předstihem, a firma si nemůže dovolit tyto smluvní podmínky neplnit. Pro firmu je tato možnost velmi výhodná, protože v zimních měsících, kdy je práce na projektech omezena, může vedení firmy získávat zakázky na další sezónu, a tím zajistit pracovní příležitosti na nadcházející sezónu.

Samozřejmě jistou bariérou výstupu jsou i zaměstnanci, které firma považuje za velmi důležité, snaží se o co nejmenší frekvenci obměny a zakládá si na dlouholetých zkušenostech jednotlivých předáků. Dalším problémem výstupu by mohlo být rozdělení majetku, kdy firma vlastní větší movitý i nemovitý majetek.

**Nákladová struktura** není v daném segmentu nijak zvláštní nebo něčím odlišná. Fixní část nákladů tvoří hlavně využívání technologií a jejich pravidelná obměna. Tato část nákladů netvoří hlavní podíl na jednotlivých projektech. Větší a důležitější částí na jednotlivá stavební díla jsou náklady variabilní. Ty se skládají z velké části hlavně z nákladů za materiál, který tvoří až dvě třetiny celých variabilních nákladů. Dále do těchto nákladů patří samozřejmě mzdy zaměstnanců a další položky spojené s chodem společnosti. Na každém stavebním projektu vznikají i náklady režijní, což dotváří celkovou cenu projektu.

Podle tohoto měřítko můžeme rozdělit firmy do dvou skupin. První skupinu tvoří firmy, které jsou schopny zafinancovat velké stavební projekty, zde se jedná hlavně o pořízení materiálu. Druhou skupinu firem tvoří společnosti, které sice mají technologie a lidský potenciál, ale nejsou schopny nakoupit materiál v takovém měřítku, aby obsloužili celý projekt. Tyto firmy se pak specializují pouze na provádění izolačních prací bez dodávek materiálu, ten zafinancuje nejčastěji větší firma nebo další investor. Tato metoda je výhodná jak pro první skupinu, která by nezvládala obsloužit tak velký počet zákazníků z důvodu nedostatku pracovní síly, tak pro druhou skupinu, která by musela větší zakázky odmítnout z důvodu nemožnosti zafinancování materiálu.

Firma Izolplast Zlín, spol. s r.o. má velkou výhodu oproti konkurenci a to z důvodu, že svým klientům nabízí **vertikální integraci** neboli **komplexní řešení** celého stavebního díla. Zabývá se nejen realizací stavby samotné s projektovými podklady, ale také zajišťuje znalecké posudky týkající se problematiky plochých střech.

Firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. neobsluhuje jen regionální trhy. Firma svou velikostí a kvalitou práce, kterou odvádí, se dostala na trhy celorepublikové, proto se musí snažit získávat nové poznatky z oblasti hydroizolačních materiálů. A proto se pravidelně

zúčastňuje mezinárodních stavebních veletrhů a její techničtí pracovníci publikují články v periodikách zabývajících se touto problematikou. A v neposlední řadě se snaží, aby i pracovníci z oblasti realizace staveb, byli pravidelně proškolení a měli přehled o nových technologiích a poznacích v tomto stavebním odvětví.

V následujících bodech se pokusím objasnit Porterovy otázky určující konkurenci:

### **Kdo jsou její hlavní konkurenti?**

Podnikatelský subjekt ve kterém jsem vykonával svou praxi je firma specializující se na hydroizolace. Tato firma patří k firmám stavebním, ale nenabízí realizaci kompletních staveb. Ve Zlínském kraji působí v tomto oboru asi desítky firem, ale pokud se máme bavit o přímé konkurenční skupině, tak nalezneme pouze další tři firmy se stejnou velikostí a schopností realizovat tak velké stavební projekty jako firma Izolplast Zlín, spol. s.r.o.

Přímá konkurenční skupina jsou tedy firmy specializující se jen hydroizolace, Do této skupiny nebudu zařazovat ani firmy stavební, které jsou schopny tyto projekty realizovat ve vlastní režii, a to hlavně z důvodu, že právě tyto firmy se stávají velmi častými zákazníky právě takto specializovaných firem.

### **Jaké jsou jejich strategie?**

Vzhledem k situaci, která teď v tomto odvětví panuje, tak se všechny firmy na daném trhu snaží využívat cenových strategií k získání stavebních projektů. Nelze říci, že by kvalita výsledného produktu nehrála roli při výběrovém řízení, ale při nákladnosti projektů samotných, je nyní cena nejdůležitějším faktorem při výběru realizátora stavby.

### **Jaké jsou cíle konkurence?**

Cíle konkurence je velmi problematické určit, protože se jedná o velmi strategicky důležité informace. Pro mou potřebu jsme společně s vedením firmy Izolplast Zlín, spol. s.r.o. určili všeobecné cíle pro tento segment, který by firma jejich velikosti a zaměření měla splňovat, aby byla úspěšná. Pokud tyto cíle firma i přes nevlídnou situaci v současné době splní,

bude se jednat o velký úspěch, protože tyto cíle, byly zvoleny bez ohledu na finanční krizi ve světě.

- Maximalizace tržní hodnoty společnosti
- Dosáhnout pravidelného dlouhodobého zisku společnosti
- Provedením minimálně 50 000 metrů čtverečních izolací
- Pro kteréhokoliv zákazníka jak fyzickou, tak právnickou osobu
- Ve výhledu jednoho roku

### **Jaké jsou jejich přednosti a slabiny?**

Tuto otázka je řešena ve SWOT analýze firmy.

### **Jaké jsou jejich možné reakce?**

Odhadnout přesné reakce konkurence je velmi složité, po analýze několika nabídek konkurence, se jednalo prakticky vždy o reakci snížení ceny nabídky. Toto snižování ceny často vedlo až k dumpingovým cenám. Pokud se projekt dostal, až do této situace bylo otázkou času, kdy firma Izolplast Zlín, spol. s.r.o. z výběrového řízení odstoupí, protože i přes velmi dobré dodavatelské vztahy nemohla těmto cenám konkurovat.

### **Jaká může být konkurence ze strany nové firmy nebo substitut?**

Tato otázka bude zodpovězena v Porterově modelu pěti konkurenčních sil.

### **Reakce konkurentů**

V tomto segmentu a v dané oblasti je poměrně jednoduché určit, jakým způsobem budou konkurenti na sebe reagovat. Najdeme zde pouze velmi aktivní konkurenty, kteří reagují na všechny podněty, jak vnitřní tak vnější. Je to způsobeno velmi malým trhem a tudíž kdykoliv některý z konkurentů provede útok, hned o tom ostatní konkurenti vědí. [5]

## 6 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V tomto bodě se zaměřím na rozpoznání a popis pěti konkurenčních sil, které do marketingu potažmo managementu poprvé zavedl Porter. Těchto pět sil ovlivňují výnosnost a atraktivnost každého odvětví průmyslu. Ovlivňují také ceny, jednotlivé náklady a nezbytné investice podniku. [5], [9], [10]

Na základě této strategie se pokusím určit pět konkurenčních sil, které působí na firmu Izolplast Zlín, spol. s.r.o. v daném odvětví. Pokusím se identifikovat a určit rizika ze strany:

- současných konkurentů,
- nově přicházejících konkurentů,
- nových substitutů,
- dodavatelů,
- odběratelů.

Znalost těchto pěti sil je pro firmu Izolplast Zlín, spol. s.r.o. velmi důležitá. Jakákoliv změna jednoho z pěti faktorů může ovlivnit výnosnost celého odvětví, nebo ho odsunout na druhou kolej. [5], [9], [10]

### 6.1 Vnitřní rivalita

Vnitřní rivalitou nazýváme konkurenci, které působí na podnikatelské subjekty v daném tržním segmentu. Stavebnictví je odvětví, ve kterém je konkurence velmi vysoká, proto je rivalita mezi jednotlivými subjekty velká. V současné době krize se vnitřní rivalita ještě zvětšuje a to z důvodu nedostatku pracovních nabídek. Pokud se firma snaží zvýšit zisk zvýšením ceny, může narazit na velké problémy s uplatněním se na tomto trhu. Pokud jeden podnikatelský subjekt naopak cenu sníží nebo získá jinou konkurenční výhodu, musí na to reagovat i ostatní hráči na tomto trhu, protože zákazníci na toto snížení ceny reagují velmi citlivě. Firma Izolplast Zlín, spol. s.r.o. má velkou výhodu v tom, že se nespecializuje pouze na střechy, do jejího portfolia patří také izolace skládek, jímek, bazénů apod.

Abych mohl analyzovat tento faktor, zvolil jsem si pomocí odborné literatury několik kritérií, kterým je ovlivněn. A nyní se pokusím určit dopady na firmu Izolplast Zlín, spol. s r. o. [5], [9], [10]

#### **Vybraná kritéria:**

- **Stupeň koncentrace** – v tomto segmentu stavebnictví a v daném regionu je stupeň koncentrace poměrně nízký. Na trhu můžeme najít velké množství firem, které se tímto druhem izolací zabývají, proto zde existují velké tlaky na cenu a čas dodání zakázky. Pokud si vezmeme jednotlivé podíly firem na trhu tak existují v daném regionu pouze čtyři firmy s významnějším podílem. U zbytku se jedná o malé podnikatele, popřípadě živnostníky obsluhující kouty segmentu. Pokud se rozhodne jedna z větších firem při výběrovém řízení postavit cenu rozdílněji než ostatní, musí na to ostatní zareagovat nebo častěji z výběrového řízení svou nabídku stahují.
- **Diferenciace výrobků** – diferenciaci výrobků můžeme samozřejmě najít i ve stavebnictví, ale je poměrně nízká. Navíc v tomto tak specializovaném odvětví není prostor na inovace, ke kterým by se konkurence nedostala také, protože prakticky většina konkurentů používá stejné materiály. Firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. působí v odvětví, kde není velký prostor na odlišnost vzhledu, protože na střechy jsou kladeny spíše požadavky na vlastnosti izolační než na design. Proto hlavní diferenciací se stává kvalita zpracování, kdy firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. používá jen nejmodernější horkovzdušné přístroje a investuje značné částky do jejich údržby a obnovy. Konkurenční boj zde probíhá spíše v rovině ceny a poskytované garanci.
- **Změna velikosti trhu** – toto stavební odvětví je poměrně malé a vlivem celosvětové finanční krize se tento sektor ještě zmenšuje. A to z důvodu úbytku velkých investorů domácích, tak i zahraničních. Boom výstavby velkých továrních hal, který naše země prožívala v posledních několika letech je pryč a firmy se budou muset této situaci přizpůsobit. Pokud bych se měl vyjádřit ke zvětšení trhu díky EU, tak si myslím, že v daném segmentu nenastal. Důvodem je



komplikovanost zúčastnění se výběrových řízení v zahraničí. Samozřejmě jistou roli v tomto problému hraje i jazyková bariéra. Na druhou stranu se ani nezvýšila konkurence od firem přicházejících z EU. Jisté možnosti jsou i na východě Evropy např.: Rumunsko a Ukrajina.

- **Struktura nákladů** – fixní náklady z prvopočátku nebyly ve firmě Izolplast Zlín, spol. s r. o. nijak vysoké. Ve firmě bylo jen malé množství zaměstnanců a většina materiálu byla zařizována outsourcingem. Ale jelikož firma už několik roků expanduje, bylo zapotřebí vybudovat kvalitní výrobní zázemí a investovat do odpovídajícího vybavení tohoto podnikatelského subjektu, a tím zvýšit svou konkurenční schopnost. Poměrně vysoké jsou i variabilní náklady (doprava, pohonné hmoty, ubytování) na jednotlivé zakázky a samozřejmě narůstají v důsledku celkové růstu cen v daném odvětví.
- **Rostoucí výrobní kapacita** – ta je velmi omezena počtem pracovníků ve firmě. Je to problém, který firmu lehce znevýhodňuje oproti firmám s více pracovníky, kdy nedokáže obsluhovat takové množství zakázek, jaké by chtěla. Tento problém ovšem vyřešila reengineeringem. To znamená, že pokud si je jednatel firmy jistý, že danou zakázku nezvládne obsloužit, přeprodá ji konkurenci. (tvz. Subdodávky)
- **Práh odstoupení** – okamžité odstoupení z tohoto segmentu by nebylo pro firmu nijak výhodné. Především díky specializaci je její výrobní zařízení pro jiné účely prakticky nepoužitelné. [5], [9], [10]

Proto, aby firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. nebyla nucena odejít z tohoto segmentu, je pro ni naprosto nezbytné stále a pečlivě sledovat vývoj trhu s izolacemi. Proto je pro ni naprosto nezbytné se udržovat na špici jak kvalitativně, tak i cenově. [5]

## 6.2 Rivalita nových konkurentů

Do tohoto odvětví není nijak složité vstoupit. Protože náklady na vstup jsou poměrně nízké, ale důležitým faktorem jsou zkušenosti s používanými technologiemi. [5], [9], [10]

Zde bych zmínil některé **bariéry vstupu**:

- **Faktor neznalosti technologií:** pokud nově vstupující subjekt nedisponuje znalostmi technologií, není pro něj možné získat větší podíl trhu. Jedná se hlavně o technologie svařování horkým vzduchem a celkově neznalost užívaných materiálů. Dalším problémem pro nově vstupující subjekt je nemožnost získání certifikátů jakosti a zvládnutí technologií. Důležitá je zde také projektantská činnost.
- **Kapitálová náročnost** – pro mnoho malých firem je velmi problémové profinancovat i menší stavební projekty z důvodu vysokých variabilních nákladů na jednotku.
- **Přístup k distribučním kanálům** – pro nově vzniklou firmu může být těžké svou nabídku dostat do výběrového řízení.
- **Protiopatření** – dá se předpokládat, že firmy působící na tomto trhu provedou protiopatření proti nově vstupujícím konkurentům. Jejich hlavní zbraní bude možnost nabídnout nižší ceny. To bývá zapříčiněno velmi úzkými vztahy s dodavateli materiálů. [5], [9], [10]

## 6.3 Rivalita substitučních produktů

Pokud budeme analyzovat pouze trh průmyslových staveb, tak pro firmu jako takovou ohrožení nevzniká. Důvodem je dlouhá životnost izolačních folií a hlavně relativní rychlost realizace staveb. A nepřítomnost kvalitní náhrady s podobnou cenou. Na trhu se před několika lety objevily hydroizolační fólie s vestavěnými fotovoltaickými pásy, tyto folie mají stejné vlastnosti jako klasicky používané folie, ale jejich cena je ve srovnání s nejdražšími foliemi až pětinasobná.

Druhou stranou mince je substitut v podobě klasických štítových střech, zde už je konkurence mnohem větší a proto je pro firmu vhodné se zaměřit hlavně na větší projekty a průmyslově zaměřené stavby. [5]

## 6.4 Rivalita způsobená zákazníky

M. E. Porter uvádí, že odběratelé tlačí ceny co nejnižší a usilují o dosažení nějaké výhody. To v praxi znamená, že staví konkurenty proti sobě a to snižuje ziskovost daného odvětví.

Faktory, které mají vliv na toto odvětví:

- Koncentrace zákazníků – pro tuto firmu je tento faktor poměrně nevýhodný, protože na tak malém trhu se nevyskytuje velký počet zákazníků, tudíž jejich vyjednávací síla je velká. Vznikají zde velké tlaky na cenu, tyto tlaky jsou mnohdy až pod náklady firmy na daný projekt.
- Možnost zpětné integrace v průmyslovém řetězci
- Stupeň diferenciací produktů – zde je situace pro firmu Izolplast Zlín, spol. s r. o. nepatrně lepší, zákazníci vyžadují speciální výrobek, který může dodat jen specializovaná firma.
- Citlivost na kvalitu produktů – jelikož se jedná o stavebnictví, ve kterém se předpokládá dlouhá životnost produktu, jsou všichni zákazníci na kvalitu citliví. Proto je velkou výhodou pro firmu Izolplast Zlín, spol. s r. o., že si může dovolit poskytovat na své provedené díla až desetiletou garanci.

Je jasné, že jako každý podnikatelský subjekt, tak i Izolplast Zlín, spol. s r. o. je na svých klíčových zákaznících velmi závislá. Proto se snaží vždy vyjít vstříc jejich požadavkům, protože kdyby ztratila tyto klíčové zákazníky v současné době, pravděpodobně by se potýkala s velkými existenčními problémy. Bohužel pro firmu, o tomto faktu tito zákazníci vědí a nezdědka se toho snaží využít pro svůj prospěch. [5]

## 6.5 Rivalita způsobená dodavateli

Všechny podnikatelské subjekty se nacházejí v nějakém řetězci dodavatel – výrobce – odběratel. V tomto řetězci se nějakým způsobem rozděluje zisk. Tento zisk nemusí být rozdělen vždy spravedlivě. K výhodě se může dostat kdokoliv z tohoto řetězce, který je silnější a koncentrovanější než ti ostatní.

Tady firma Izolplast Zlín, spol. s r. o. získává velkou výhodu oproti konkurenci, protože disponuje velkou kapacitou skladovacích prostor. Proto je schopna nakupovat ve větších

objemech než menší konkurenční firmy. Druhým trumfem firmy je věrnost k stále stejným dodavatelům a vyjednávací schopnosti jednatelů firmy.

Protože pokud se jednatelům podaří zajistit materiál za lepší cenu než konkurenci, může konečnému investorovi udělat takovou nabídku, které nikdo z ostatních firem nebude schopen konkurovat. [5]

## 7 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ

Jak už bylo uvedeno v předešlých bodech, firma musí na daném sektoru čelit několika konkurenčním subjektům. Do své analýzy jsem zařadil jen ty co se velikostí a zaměřením činností co nejvíce podobají firmě Izolplast Zlín, spol. s r. o. Pokusím se jednotlivé firmy představit a určit jejich silné a slabé stránky, potažmo příležitosti a hrozby.

Seznam hlavních konkurenčních firem:

- Stavební izolace Zlín, s. r. o.
- Madis s. r. o.
- Superizol, s. r. o.
- Izolace Malina s. r. o.
- Izolex Moravia spol. s r. o.

### 7.1 Identifikace jednotlivých společností

**Izolex Moravia spol. s r o.**



Název subjektu: **Izolex Moravia, spol. s r.o.**

IČO: **26300109**

Sídlo: **Čejč 3, PSČ 69614 [24]**

Hlavní oblastí činnosti společnosti je kompletní dodávka a montáž střešních pláštěů plochých střech. Firma se také zabývá rekonstrukcemi střech stávajících průmyslových objektů, bytových i rodinných domů. Při realizaci zakázek vychází z projektové dokumentace nebo navrhuje ty nejkvalitnější materiály a technologie na trhu tak, aby bylo dosaženo maximální životnosti s ohledem k ceně. Touto činností se zaměstnanci této firmy zabývají od roku 1997. V případě potřeby realizují kompletní stavební zakázky.

Tato firma je specifická tím, že realizuje nejenom ploché střechy, ale specializuje se i na střechy šikmé. [22]

### **Stavební izolace Zlín, s. r. o.**



#### **Základní informace:**

Název subjektu: **Stavební izolace Zlín, s.r.o.**

IČO: **49437593**

Sídlo: **Zlín, Dlouhá 108, PSČ 76001** [24]

Společnost Stavební izolace Zlín, s.r.o. byla založena v srpnu roku 1993. Firma byla od svého počátku zaměřena do oblasti stavební výroby. Svými kapacitami zabezpečuje rekonstrukce a opravy střešních konstrukcí.

V roce 1994 začala společnost uplatňovat novou technologii rakouské firmy Wolf pro nosné části a střešních konstrukcí, nadstaveb a halových objektů. Realizace těchto staveb je zajišťována od vlastního konstrukčního a materiálového návrhu přes projektovou dokumentaci, až po konečné provedení stavby.

V roce 1995 společnost Stavební izolace Zlín, s.r.o. začíná rozvíjet obchodní činnost a firma se zaměřuje na vybrané materiály, které souvisejí s izolacemi staveb a střešními krytinami.

Navazuje tak na kontakty výrobců těchto materiálů získané realizací staveb. Zakládá vlastní síť prodejních míst na území České republiky a rozšiřuje svůj maloobchod do sféry velkoobchodu.

V roce 1996 se společnost zaměřuje na posílení obchodní činnosti především nacházením nových obchodních partnerů. Tyto aktivity jsou soustředěny na ucelené dodávky materiálů velkým stavebním firmám a na významné ekologické a energetické stavby.

Dominantní obchodní artikly jsou především asfaltové hydroizolační pásy, tepelné izolace, střešní krytiny a střešní folie. V těchto vybraných komoditách se řadí mezi čelní prodejce v naší republice. Jsou založeny nové obchodní sklady a to v Kuřimích u Brna a Velkých Popovicích u Prahy.

V průběhu let 1999-2000 se postupně firma doplňuje o další profese a to především z oblasti prací HSV. To znamená poskytovat komplexnější služby v oblasti stavební výroby a možnost provádět ucelené stavební celky. I přes tuto komplexnost si podržela své postavení ve specializovaných oblastech stavební činnosti, jako jsou střešní konstrukce, lehké halové objekty, izolace staveb a sádkartonové konstrukce. [19]

### **SWOT analýza**

Jelikož se jedná o největšího konkurenta v daném teritoriu, považuji za vhodné vytvořit tuto analýzu pro snadné srovnání s hlavním konkurentem firmou Izolplast Zlín, spol. s r. o. Jedná se pouze o divizi zabezpečující realizaci staveb. Příležitosti a hrozby v tomto sektoru stavebnictví jsou velmi podobné jako u firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholeté zkušenosti</li> <li>• Kvalitní zázemí</li> <li>• Vyjednávací síla dodavatele</li> <li>• Komplexnost</li> <li>• Vysoké zisky druhé divize</li> </ul>	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na druhé divizi</li> <li>•</li> </ul>
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší stavební projekty</li> <li>• Zelená úsporám</li> <li>• Expanze na trhy EU</li> </ul>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční krize</li> <li>• Konkurence z EU i domova</li> <li>• Tlak zaměstnanců</li> <li>• Stárnutí technického vybavení</li> </ul>

### Superizol, s. r. o.



Název subjektu: **SUPERIZOL s.r.o.**

IČO: **25588206**

Sídlo: **Staré Město, Trávník 2113, PSČ 68603 [24]**

Jedná se o podnikatelský subjekt, který velmi úzce s firmou Izolplast Zlín, spol. s r. o. spolupracuje. Je to firma, která je firmou Izolplast Zlín, spol. s r. o. využívána, jako další pracovní síla, když nezvládá plnění časového plánu.

Firma SUPERIZOL, s. r. o. vznikla v roce 2000. Od té doby si vybuodovala, díky prvořadě kvalitě své práce, spolehlivosti a korektnímu jednání, významné místo v oblasti izolací střech, základů staveb, bazénů apod.



Mezi významné činitele, které souvisí s úspěšným chodem společnosti, patří i používané izolační materiály české a švýcarské výroby.

Firma SUPERIZOL s. r. o. úzce spolupracuje při zavádění nejmodernějších technologií přímo s výrobním závodem fólie FATRAFOL, tj. s ALIACHEM a. s. o. z. Fatra Napajedla. Je proškolená na aplikaci FATRAFOLU a vlastní certifikát TOP 25. Tento certifikát vydává Fatra Napajedla nejvyšší kvalitou aplikacím firmám působícím na trhu s aplikacemi fólií FATRAFOL.

Záruční doba provedené střešní izolace je 10 let, přičemž záruka se vztahuje na materiál i provedené práce. Předpokládaná životnost materiálu je minimálně 25 let. Po celou tuto dobu je provedená střešní izolace **bezúdržbová**.

Střešní fóliový hydroizolační systém je určen pro vytváření povlakových střešních krytin všech typů budov s plochou nebo šikmou střechou na stavbách obytných, veřejných, správních, průmyslových, zemědělských, sportovních apod. Vhodný je pro všechna konstrukční řešení střech, tj. pro střechy jedno i dvouplášťové, větrané i nevětrané, s tepelně izolační vrstvou, skloněné i bezspáde a pro střechy nepochůzná, pochůzná, pojízdná, s násypem kameniva nebo zeminy, se zahradní úpravou, zavodněné apod.

Střešní krytina na všechny běžné podklady (beton, betonové prefabrikáty, lehčený beton, dřevo, pěnový polystyren a polyuretan, minerálně vláknité desky, asfaltová krytina apod.) a to jak u novostaveb, tak i při opravách, rekonstrukcích a modernizaci starších objektů.

[21]

**Madis s. r. o.**

Název subjektu: **MADIS s.r.o.**

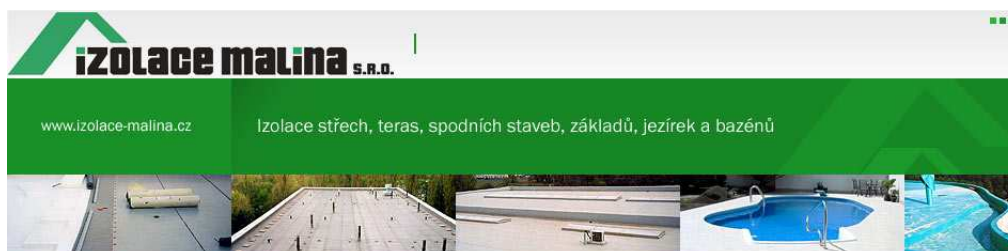
IČO: **46982612**

Sídlo: **Staré Město, Huštěnovská 704, PSČ 68603 [24]**

Firma Madis vznikla roku 1992 jako společnost s ručením omezeným se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Hlavním podnikatelským záměrem firmy je montáž a kompletní dodávka hydroizolačních systémů na bázi fólií z měkčeného PVC, polyolefinu FPO a polyetylenu PE-HD.

Tento podnikatelský subjekt patří do skupiny firem, které jsou schopny provádět izolace k ochraně staveb proti srážkovým vodám, zemní vlhkosti, agresivním spodním vodám, dále pak proti úniku škodlivých, popřípadě ropných látek do půdy. Během několika let existence této firmy získali její pracovníci vysokou odbornost v aplikaci hydroizolačních systémů a tato firma dosáhla na autorizované postavení se systémy FATRAFOL, SARNAFIL, SIKAPLAN, VEDAPLAN a ALKORPLAN. [20]

## Izolace Malina s. r. o.



Název subjektu: **IZOLACE MALINA s.r.o.**

IČO: **26914859**

Sídlo: **Kunovice, třída Vítězství 1120, PSČ 68604 [24]**

V roce 1996 začal zakladatel firmy p.Malina podnikat nejprve jako fyzická osoba, postupem času kolem sebe vytvořil spolehlivý pracovní kolektiv a v roce 2003 byla založena firma IZOLACE MALINA s.r.o.

Od roku 2005 je firma držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001.

Tato firma provádí izolace plochých střech včetně zateplení, izolace proti zemní vlhkosti a Rn (spodní stavby, jímky apod.), izolace teras, bazénů, zatravněných střech, zahradních jezírek, izolace proti průniku ropných produktů.

Po několikaletých zkušenostech a dle požadavků jejich zákazníků, je firma schopna navrhnout vhodný materiál a technické provedení stavebního díla. Spolupracuje s projektanty a technickými zástupci dodavatelů izolačních materiálů. [23]

## 7.2 Možné reakce konkurentů

V tomto segmentu a v dané oblasti je poměrně jednoduché určit, jakým způsobem budou konkurenti na sebe reagovat. Jedná se o trh, kde můžeme hledat pouze konkurenty typu tygr. Najdeme zde pouze velmi aktivní konkurenty, kteří reagují na všechny podněty, jak vnitřní tak vnější. Je to způsobeno velmi malým trhem a tudíž kdykoliv některý z konkurentů provede útok, hned o tom ostatní konkurenti vědí.

### 7.3 Obecné strategie konkurentů

Jedná se o tři možné přístupy konkurence, jak mohou na trh působit, v dnešní složité situaci finanční krize. Protože hlavní roli hraje cena, většina firem upřednostňuje **prvenství v celkových nákladech**, ale i nadále existují firmy snažící se **diferencovat** od ostatních konkurentů. [16]

#### Prvenství v celkových nákladech

O tuto strategii se snaží každý v tomto segmentu, ale velké rozdíly jsou v úspěšnosti aplikace této strategie do praxe. Firmy **Izolex Moravia, spol. s r.o.** a **IZOLACE MALINA s.r.o.** mají velmi podobný přístup k této strategii. Obě tyto společnosti se snaží své náklady snižovat vyjednáváním s dodavateli materiálů a tím získat výhodnější postavení oproti konkurenci. [16]

Tato strategii se nejlépe daří firmě **Stavební izolace Zlín, s. r. o.** ta je totiž nejenom subjektem, který tyto izolace dokáže provádět, ale je hlavně prodejcem materiálů určených pro tuto technologii izolací střech. Tudiž se dokáže cenově nejvíce přizpůsobit a tím významně oslovit zákazníky. Společnost je tím bráněna před vyjednávací silou dodavatelů, protože se stává svým vlastním dodavatelem. Sice její struktura je rozdělena do dvou divizí, ale fungující pod jedním jménem. [16]

Firma **Izolplast Zlín, spol. s r. o.** je v tomto směru mírně znevýhodněná, protože veškerý materiál nakupuje od dodavatelů, ale má v tomto směru poměrně velkou vyjednávací sílu. Je to způsobeno v první řadě délkou jejich působení na trhu, možností nabízet protislužby v podobě soudních znaleckých posudků a možností nakupovat dodávky materiálu ve větších objemech než konkurence, díky velkým skladovým prostorám. V současné době je velmi moderní nákup materiálu přímo na daný projekt, je to metoda výhodná, jak pro dodavatele materiálu, tak pro odběratele. Při tomto způsobu odběru odpadají potřeby skladu a snižuje se počet překládek. Nevýhodou této metody je náročnější logistika, kdy důležitou roli hraje načasování objednávek a dodacích termínů. Je samozřejmostí, že tato firma se nezaměřuje jen na jeden strategický postup. V posledních letech je nutností se diferencovat od konkurentů, firma **Izolplast Zlín, spol. s r. o.** se tohoto úkolu zmocnila

skrže technicky náročné projekty jako například kopulovitá střecha na pavilonu Z na BVV. [16]

### **Diferenciací produktu**

Firma Madis s.r.o. se samozřejmě snaží také o co nejnižší náklady, ale přibrala si k tomu diferenciaci produktu a to zvláštním směrem. Je speciální technologie umístění izolace a zateplení, mezi kterým vzniká vlastnosti zlepšující vrstva vzduchu. Madis s.r.o. používá výrobky firmy Cembrit, na které vlastní licenci o proškolení. [16]

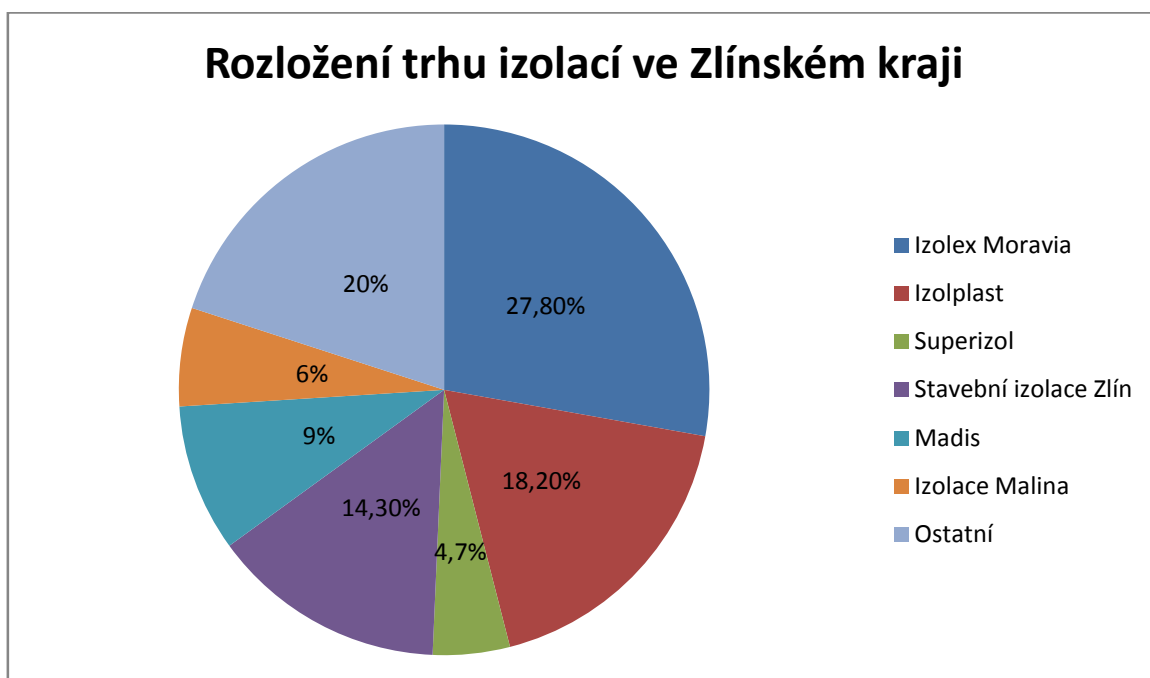
### **Soustředění pozornosti**

Superizol, s. r. o. je společnost, která se prosazuje na tomto trhu hlavně kvalitou. Zakládá si na dlouhé době poskytovaných záruk a kvalitě zpracování jednotlivých projektů. Tímto se chce co nejvíce odlišit od konkurence, i když tímto směrem se snaží jít více firem, u tohoto podnikatelského subjektu je tato metoda dávána co nejvíce do popředí. A proto tato firma patří ke stálým subjektům, které Izolplast Zlín, spol. s r. o. najímá v době, kdy na danou zakázku nemá potřebný počet pracovní síly, a tudíž by ji nedokázala v časovém termínu splnit. [16]

## 8 SAMOTNÝ PRŮZKUM KONKURENTŮ

V této části mé práce jsem se rozhodl, porovnat jednotlivé konkurenční společnosti ze dvou hledisek. Firmy budu srovnávat z pohledu výkonů a hospodářského výsledku za rok 2008.

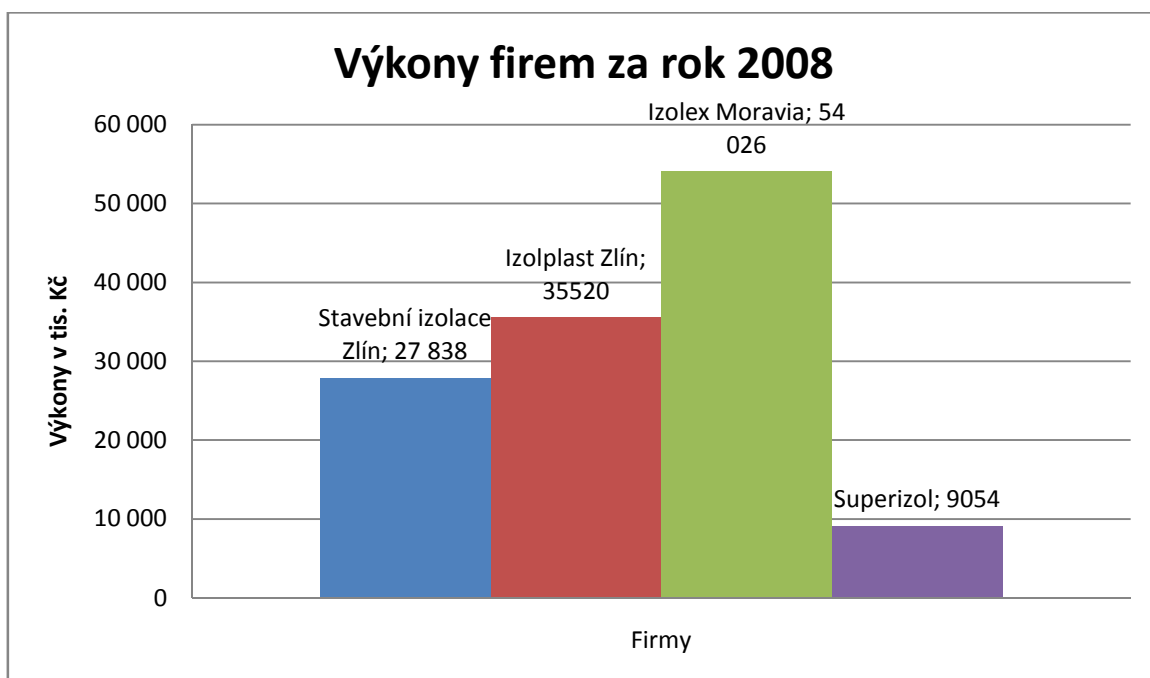
K tomuto srovnání jsem použil informace získané z výkazů zisků a ztrát jednotlivých firem, bohužel jsem získal listiny pouze od čtyř firem. Dále v tomto srovnání budu brát v úvahu i činnost ostatních firem, kdy po konzultaci s odborným poradcem jsme zbylým malým firmám, odhadem, přisoudili 20% získaných stavebních projektů v dané oblasti. Dalších 15% zabírají firmy **IZOLACE MALINA s.r.o.** a **MADIS s.r.o.**, od kterých se mně nepodařil získat výkaz zisku a ztrát.



Graf – 2 Rozložení trhu izolací ve Zlínském kraji  
Zdroj: vlastní

- Dle výkonů

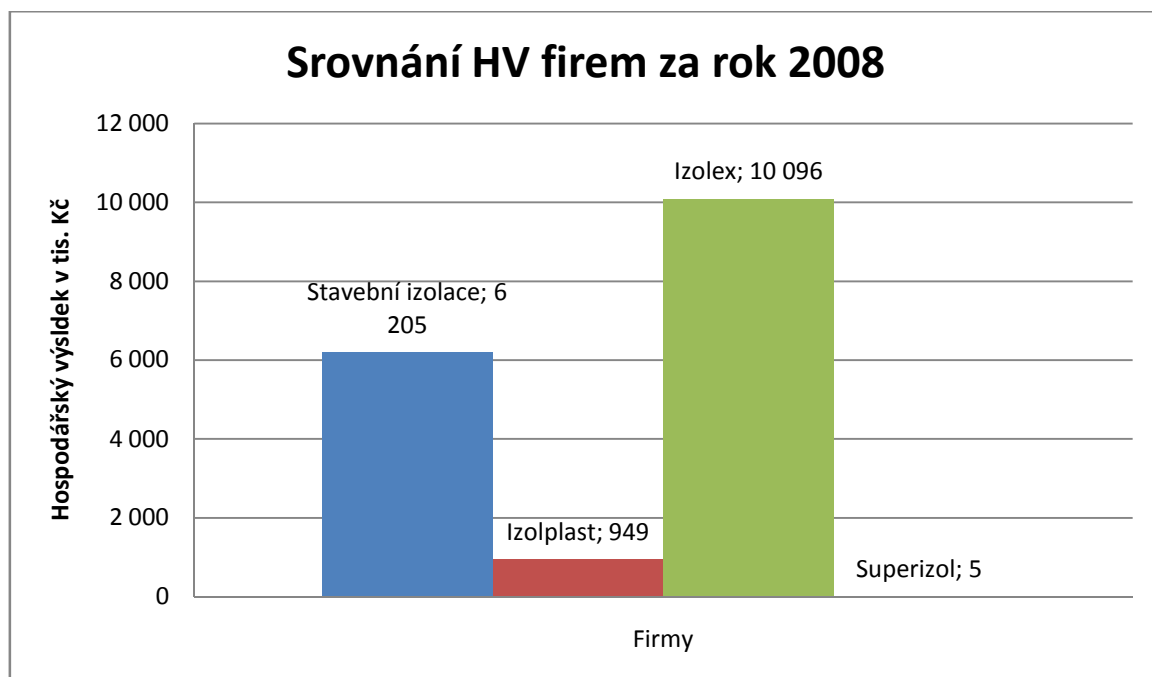
Graf číslo 3 ukazuje, jak si stojí firma Izolplast Zlín spol. s r. o. k přímým konkurentům na daném teritoriu. Jedná se o srovnání výkonů firmy, což lze považovat za množství provedených jednotlivých stavebních projektů. Z grafu je patrné, že největší výkony a tudíž nejvíce odvedených zakázek za sledované období roku 2008 má firma Izolex Moravia spol. s r. o., 54 026 tis. Kč a nejmenší firma Superizol, s. r. o., 9 054 tis. Kč. Společnost Izolplast Zlín spol. s r. o. se po výkonové stránce umístila na druhém místě s hodnotou 35 520 tis. Kč, což znamená velmi dobré postavení vzhledem ke konkurenčním společnostem.



Graf – 3 Výkony firem za rok 2008 [24]

- Dle hospodářského výsledku za rok 2008

Z grafu číslo 4 lze zjistit, že firmy nemůžeme porovnávat jen podle počtu odvedených zakázek. Úspěšnost firmy na trhu závisí na více faktorech, kterými jsou tržby, velikosti nákladů, možnost uplatnění v jiných sektorech apod. Důležitá je marketingová strategie, kterou se firma řídí, jinak se bude chovat tržní vůdce a jinak tržní následovatel. V tomto grafu vidíme velké změny oproti předešlému. Nejlepší hospodářský výsledek 10 096 tis. Kč zde dosahuje firma **Izolex Moravia spol. s r. o.** je to pravděpodobně způsobeno velkým počtem zakázek, které firma v loňském roce stihla obsloužit. Druhý největšího hospodářského výsledku 6 205 tis. Kč dosáhla firma **Stavební izolace Zlín s. r. o.** tato změna oproti výkonům je zapříčiněna druhou činností této společnosti a to prodejem izolačního materiálu, což vedlo k tak velikému pozitivnímu navýšení hospodářského výsledku. **Izolplast Zlín spol. s r. o.** dosáhla na hospodářský výsledek 949 tis. Kč, což pro tuto firmu nepředstavuje neúspěch, nižší číslo je zapříčiněno velkými daňovými odpisy.



Graf – 4 Srovnání HV firem za rok 2008 [24]



## 9 URČENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ

Jednou z nejdůležitějších částí analýzy konkurence potažmo konkurenčního prostředí je určení strategických rolí, které společnosti na daném trhu zastupují. V tomto segmentu stavebnictví je velmi problematické určit jednotlivé role mezi podniky, protože firmy dosahující vysokých zisků se zabývají i jinou činností než jen prováděním izolací. Proto pro rozdělení jejich rolí použijí výsledky z porovnávání konkurentů dle výkonů a hospodářského výsledku. Sice tímto bude situace na trhu lehce zkrácená, ale pro určení marketingových strategií je toto řešení vhodné. [5], [6], [9], [10]

### 9.1 Tržní vůdce

První marketingovou strategií, kterou se mohou společnosti řídit je pozice tržního lídra, což je firma s nejširší nabídkou a největším tržním podílem. Ve zlínském kraji a je to firma Izolex Moravia spol. s r. o. obsluhuje největší část tržního podílu a vykazuje největší hospodářský výsledek. Využívá klasické strategie tržního vůdce a to neustálým zvětšováním celkového trhu, bráněním dosaženého tržního podílu a jeho rozšiřováním.

Zvětšování celkového trhu dosahuje tato firma použitím strategií **nových uživatelů a nového užití**. Pro získání nových uživatelů užívá tato společnost **strategii geografického rozšíření** svého působení, jedná se o expanzi na trhy EU. Nového užití výrobku dosahuje společnost zaváděním fóliových izolací na místa, kde dříve nebyly tak běžné, příkladem mohou být nové fólie pro bazény jezírka a podobné nádrže.

Zajištění kvalitní obrany již dosaženého tržního podílu firma Izolex Moravia spol. s r. o. dosahuje nejen komplexností svých dodávek, ale také rozumným cenovým nastavením jednotlivých nabídek a kvalitou zpracování stavebních projektů. Společnost využívá propracované www stránky a všechny doprovodné služby jako školení pracovníků, projekce jednotlivých stavebních děl a dlouholeté garance. Pokud bych měl tuto strategii obrany definovat, tak by se pravděpodobně jednalo o **aktivní obrannou strategii**.

**O rozšiřování svého tržního podílu** se tato firma snaží způsobem pro tento segment naprosto běžným. Jedná se o nabídku co nejnižší ceny, protože v situaci, která teď panuje ve stavebnictví, je to jediná možnost, jak získávat jednotlivé stavební projekty. V příštím roce se očekává velký útlum stavebnictví, tak je pro společnost velmi důležité, aby v i tak

náročné době mohla konkurovat hlavně nízkou cenou při vysoké kvalitě. Protože pověst společnosti patří k velmi důležitým faktorům při jejím výběru.

Na této společnosti lze vidět její úspěšnost v tomto podnikatelském sektoru a ve Zlínském kraji. Ze všech sledovaných firem má za rok 2008 nejvyšší výkony, tudíž nejvíce realizovaných staveb a pyšní se i nejvyšším hospodářským výsledkem za toto období. Tato společnost má velmi dobře sladěné používání všech nástrojů marketingu, takže se u ní projevuje synergický efekt. Je schopná dodávat kvalitní práci podpořenou nejlepšími materiály za plně konkurence schopnou cenu. Dokáže pokrýt jak trh plochých střech, tak se zabývá i klasickými štítovými střechami. [5], [6], [9], [10]

## 9.2 Tržní vyzyvatel

Na tuto marketingovou strategii se zaměřuje většina společnosti z mého výběru, kterými jsou **Izolplast - Zlín, spol. s r.o., Madis s.r.o., Stavební izolace Zlín, s.r.o. a Izolace Malina s.r.o.** První tři z těchto společností byly založeny jako jedny z prvních podnikatelských subjektů nabízejících izolační služby v 90. letech minulého století. Firma **Izolace Malina s.r.o.** působí na trhu stejnou dobu, ale v 90. letech působila jen jako malá organizace pod vedením zakladatele p. Maliny, až v roce 2003 byla založena firma **Izolace Malina s.r.o.** V té době se používaly na izolace střech hlavně asfaltové pásy, které nemají takovou životnost jako moderní fóliové systémy. Všechny firmy dokázaly postupem času modernizovat své technologie a v dnešní době patří mezi významné společnosti zbývající se těmito izolačními systémy.

U této marketingové strategie, je velmi důležité určení na koho vlastně bude firma útočit, zda se zaměří na **tržního vůdce** nebo na společnosti **stejně popřípadě menší velikosti**. V tomto segmentu je to velmi těžce určitelné, protože firmy zabírající tuto pozici jsou schopny provádět stejně velké zakázky jako tržní lídr, ale rády obsluhují i malé zakázky pro soukromé osoby. Jediným rozdílem, který se mezi tržním lídrem a tržními vyzyvateli objevuje, je úspěšnost jednotlivých společností při získávání zakázek. Tržní vůdce díky velkému tržnímu podílu obsluhuje více zakázek, tím získává výhodu v podobě důležitých kontaktů s investory. Na druhou stranu jsou firmy zařazené do této marketingové skupiny velmi úspěšné při získávání malých zakázek od soukromých osob.

V tomto segmentu hospodářství **tržní vyzyvatelé** využívají takzvaný **frontální útok**. Útočí jak na tržního vyzyvatele, tak na všechny ostatní podnikatelské subjekty v blízkém i vzdáleném okolí. Zaměřují se na faktor v tomto sektoru nejdůležitější a to na cenu, samozřejmě lze získat konkurenční výhodu i zlepšením nabídky formou lepších materiálů při stejné ceně, ale tato metoda může pro firmu představovat riziko ve formě snížení rentability celého projektu.

V tomto segmentu stavebnictví se nejvíce využívají **útočné strategie: Nízkých cen, levnějšího zboží a prestižního zboží**. Jelikož všechny společnosti využívají velmi podobné materiály, je velmi problematické dosáhnout na strategii **nízkých cen**, ale například firmě **Izolplast - Zlín, spol. s r.o.** tento útok poměrně často daří a to z důvodu kvalitní organizace objednávek materiálů ve větších množstvích než je obvyklé pro její konkurenty, tím se dostane na lepší cenu za jednotku. U útoku **levnějším zbožím** může společnost nabídnout investorovi místo drahých izolačních fólií levnější asfaltové pásy plnící stejnou funkci při nižších nákladech. Útočit **prestižním zbožím** není běžné z důvodu nepoužitelnosti na velké stavební projekty, ale může se jednat o menší soukromý projekt, kde tato metoda útoku bývá úspěšně aplikována skrze drahé materiály. V tomto segmentu hospodářství by šlo využít více útočných strategií, ale je zde problém se zpětnou rentabilitou projektu.

Na základě této analýzy a výsledků analýz předešlých vyplývá, že tyto firmy jsou velmi kvalitními vyzyvateli tržního lídra. Na tomto trhu je situace velmi proměnlivá, je to způsobeno velkou rivalitou mezi jednotlivými společnostmi v tomto sektoru. [5], [6], [9], [10]

### 9.3 Tržní následovatelé

V tomto hospodářském sektoru jsem tuto marketingovou strukturu nenašel, neexistuje zde možnost nějakého druhu **parazitování, napodobování nebo upravování**. Stavební projekt je jasně dán projektovou dokumentací a neexistuje možnost jak ji obejít. Prakticky jde říci, že všechny firmy v tomto segmentu dělají to samé, jen jsou mírné rozdíly v materiálech, kvalitě zpracování a cenách. [5], [6], [9], [10]

## 9.4 Tržní troškaři

Za tržní troškaře lze označit firmu **Superizol s.r.o.** Tato firma je zaměřena na malá tržní místa a používá několik strategií určených pro pozici, ve které na tomto trhu působí. Tato společnost se zaměřuje na zakázky s jistou mírou specializace na určité druhy izolací. U této strategie se nabízí uvažovat o nabídce produktů pro zákazníky chtějící se odlišit, ale v tomto případě se jedná spíše o menší zákazníky, které tato firma dokáže obsloužit i bez většího vlastního kapitálu. Jedná se hlavně o rodinné domy a různé druhy menších bazénů popřípadě jezírek. Tato firma dokáže svým zákazníkům nabídnout rychlejší odezvu na jejich poptávku než velké vytížené firmy. Jak už bylo zmíněno v kapitolách předešlých, je pro tuto firmu naprosto běžné zvládnout i velkou zakázku za pomoci spolufinancování materiálu velkou firmou. **Superizol s.r.o.** disponuje velmi kvalitními pracovníky, kteří jsou schopni tyto velké projekty realizovat.

Využívají větší množství **strategií troškaře**. Strategie **specialisty na specifické zákazníky** – v tomto odvětví se jedná o přímou orientaci na rodinné domky a menší stavební projekty. Strategie **geografického specialisty** – firmy se orientují jen na projekty ve zlínském kraji a jeho okolí. U této firmy je velmi problematické přesně určit, které strategie využívá, protože se dokáže přizpůsobit potřebám trhu a rychle reagovat na podněty, které jsou na ni kladeny. [5], [6], [9], [10]

## ZÁVĚR

V dnešní složité ekonomické situaci je pro každý podnikatelský subjekt životně důležité, aby měl povědomí o svých konkurentech. Analýza konkurenčního prostředí se může pro firmu stát velmi důležitým nástrojem v boji proti konkurenčním útokům od ostatních společností působících na daném trhu a teritoriu. Pokud se společnosti podaří identifikovat její přímé konkurenty, kteří ji ohrožují, je na nejlepší cestě k vytvoření úspěšné obranné nebo útočné strategie. Tyto strategie lze potom využívat pro potřeby společnosti, mající takový přehled o svém konkurenčním prostředí. Osobně považuji za platnou teorii F. Bartese o vzájemném respektu vůči konkurentům, kdy jakýkoliv útok se neobejde bez následného potrestání útočníka.

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracování analýzy konkurenčního prostředí firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o. v segmentu stavebních hydroizolací v teritoriu Zlínského kraje. V první části této práce jsem se pokusil představit společnost Izolplast Zlín, spol. s r. o. jako podnikatelský subjekt, který je v tomto oboru specialistou. Následovala SWOT analýza, kde jsem se pokusil určit všechny složky analýzy. Díky této metodě jsem se dozvěděl o vyrovnanosti silných a slabých stránek společnosti, kdy jsem u firmy našel více silných stránek než těch slabých. Pro firmu se v následujícím roce otevírají nové možnosti uplatnění jejich technologií. Největší šanci bych viděl ve státem podporovaných dotačních programech, jako je program Zelená úsporám. V tomto programu vidím šanci na získání mnoha zakázek pro bytová družstva, protože modernizace panelových domů je v posledních letech velmi častou otázkou, a tím možnost zisku dostatečného množství práce.

V další části této bakalářské práce, jsem se zaměřil na samotnou analýzu konkurenčního prostředí, kde hojně využívám poznatků z teoretické části práce. Celá tato analýza byla vytvořena dle uznávaných teorií pánů R. Kotlera a M. E. Portera. Díky těmto teoriím jsem zjistil, že pro firmu Izolplast Zlín, spol. s r. o. jsou konkurenty firmy, které se specializují na stavební izolace prováděné fóliovými systémy. Zařazení společnosti do konkurenčního prostředí jsem provedl za použití Kotlerovi a Číhovského teorií nahraditelnosti. Dle postupu v teoretické části jsem se pokusil definovat bariéry vstupu a výstupu do tohoto tržního segmentu. Specifikoval jsem nákladovou strukturu firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o. V mé bakalářské práci byly zodpovězeny Porterovi otázky určující konkurenci a identifikovány konkurenční síly působící v tomto odvětví.

Po provedení těchto úkonů jsem byl schopen za pomoci a dohledu vedoucího bakalářské práce identifikovat konkurenční společnosti na daném trhu a teritoriu. Stručně jsem představil jednotlivé společnosti a u největšího konkurenta vytvořil SWOT analýzu, která mně pomohla při srovnávání těchto dvou podnikatelských subjektů. Závěrem tohoto bodu byly firmy rozděleny dle užívaných obecných strategií konkurentů.

V bodě s názvem Samotný průzkum konkurence jsem se díky odhadům pokusil jednotlivým subjektům přiřadit odhadovaný tržní podíl. Z informací, které se mně podařilo získat o jednotlivých společnostech, bylo sestaveno srovnání dle výkonů a hospodářského výsledku. Díky těmto informacím jsem došel k zjištění, že společnost Izolplast Zlín, spol. s r. o. patří k předním dodavatelům těchto stavebních izolací na našem trhu.

Díky informacím z analýzy samotné jsem dospěl k poslednímu bodu, kde rozděluji jednotlivé marketingové strategie společnostem z mého výběru. V tomto sektoru podnikání se neobjevují tržní následovatelé, z důvodu nemožnosti nějakého kopírování, napodobování nebo parazitování. Jednoznačné rozdělení tržních rolí je v tomto segmentu nemožné, tak jsem tržní role rozděloval dle výsledků z průzkumu konkurence. Tržním vůdcem je firma s největší hodnotou hospodářského výsledku a výkonů. V tomto podnikatelském segmentu je role tržního vyzyvatele zastoupena největším počtem firem. Tržní troškař se zde nachází pouze jeden a byl zde zařazen pouze z důvodu jeho lokální specializace.

Na základě zjištění získaných touto prací jsem dospěl k několika doporučením firmě Izolplast Zlín, spol. s r. o. Společnost by se měla více zaměřit na již užívanou obecnou strategii prvenství v nejnižších nákladech, tudíž by měla být pro investory mnohem více zajímavá. Nabízí se zde mnoho nových technologií a trendů, které zatím Izolplast Zlín, spol. s r. o. nevyužívá, jako izolační fólie se zabudovanými fotovoltaickými články. Závěrem této práce bych chtěl říci, že i přes nalezené drobné problémy v této společnosti, se jedná o jednu z nejlépe fungujících společností v tomto tržním sektoru.

## FAZIT

In der derzeit schwierigen wirtschaftliche Situationen für jede Geschäftseinheit von entscheidender Bedeutung, Kenntnis von ihren Wettbewerbern haben. Die Analyse der Wettbewerbssituation für das Unternehmen zu einem sehr wichtigen Instrument im Kampf gegen wettbewerbswidrige Angriffe von anderen Unternehmen welche sind auf dem Markt und in Territorium tätig. Wenn das Unternehmen will seine direkten Konkurrenten, die ihn bedrohen, zu identifizieren, ist der beste Weg zu einer erfolgreichen Strategie offensiv oder defensiv zu bauen. Diese Strategien können dann für die Bedürfnisse der Gesellschaft verwendet werden, der eine solche Überblick über ihre wettbewerbsorientierten Umfeld möchten haben. Persönlich halte ich es für eine gültige Theorie F. Bartes auf gegenseitigem Respekt für die Wettbewerber, wenn ein Angriff nicht ohne anschließende Bestrafung der Angreifer.

Ziel meiner Arbeit war eine Analyse der Wettbewerbsfähigkeit Umwelt, Unternehmen Izoplast Zlín, GmbH im Segment der Bau auf dem Territorium Abdichtung Region Zlín. Im ersten Teil dieser Arbeit, versuchte ich es, das Unternehmen Izoplast GmbH. Ltd als eine Wirtschaftseinheit, dass ein Fachmann auf diesem Gebiet ist. Gefolgt SWOT-Analyse, wo ich versuchte, alle Komponenten-Analyse zu identifizieren. Mit dieser Methode habe ich gelernt, über das Gleichgewicht der Stärken und Schwächen des Unternehmens, wenn ich bei der Firma ergab mehr Stärken als Schwächen. Für das Unternehmen, im folgenden Jahr eröffnete neue Möglichkeiten für die Technologie. Die größte Chance sah ich in die staatlich geförderten Zuschuss-Programme, wie zum Beispiel die grünen Einsparungen. In diesem Programm sehe ich eine Chance auf eine Reihe von Aufträgen für Wohnungsgenossenschaften zu erwerben, weil Modernisierung von Fertighäusern in den letzten Jahren eine sehr häufige Frage, und damit eine ausreichende Menge an Arbeit zu gewinnen.

Im nächsten Teil der Arbeit, konzentrierte ich mich auf die eigentliche Analyse der Wettbewerbssituation, wo ich gern möchte viel theoretisches Wissen über die Arbeit nutzen. Alle diese Analyse wurde von den Lords erstellt akzeptiert die Theorie von R. Kotler und M. E. Porter. Mit diesen Theorien, fand ich, dass das Unternehmen Izoplast Zlín, GmbH Wettbewerber sind Unternehmen, die in Gebäudedämmung Folien-Systeme spezialisiert sind. Die Einbeziehung des Wettbewerbs Umwelt, machte ich mit Kotler und Číhovského eine Theorien der Austauschbarkeit. Nach dem Verfahren in den theoretischen Teil, habe ich versucht, die Hindernisse für die Ein-und Ausreise in diesem Marktsegment

zu definieren. Ich gebe die Kostenstruktur der Unternehmen Izolplast Zlín, GmbH In meiner Bachelor-Arbeit wurde Porter beantwortet Fragen Ermittlung und Identifizierung der Wettbewerber die Kräfte des Wettbewerbs in diesem Sektor tätigen. Nach diesen Operationen, konnte ich Hilfe und Unterstützung der Arbeit an der Spitze Bachelor-Wettbewerber auf dem Markt und Gebiete zu identifizieren. Ich erläutere kurz die einzelnen Unternehmen und schuf den größten Konkurrenten der SWOT-Analyse, die mich im Vergleich dieser beiden Unternehmenseinheiten geholfen. Schließlich wurde dieser Abschnitt nach Angaben des Unternehmens insgesamt Strategien von Wettbewerbern genutzt wird.

Der Punkt nannte sich einer Umfrage des Wettbewerbs, ich habe versucht, die einzelnen Betreiber schätzen zu einem geschätzten Marktanteil zu weisen. Die Informationen, die ich auf die einzelnen Unternehmen erhalte, verwaltet, wurden durch den Vergleich der Leistungen und wirtschaftliche Ergebnisse zusammengestellt. Mit diesen Informationen, kam ich auf die Feststellung, dass das Unternehmen Izolplast Zlín, GmbH ist einer der führenden Anbieter von Gebäudedämmung in unserem Markt.

Mit den Informationen aus der Analyse selbst, nahm ich den letzten Punkt, der die verschiedenen Marketing-Strategien für Unternehmen meiner Wahl zu teilen. In diesem Sektor der Wirtschaft ist nicht zu machen Markt Anhänger wegen der Unmöglichkeit, die jegliches Kopieren, Vervielfältigung und Trittbrettfahrer. Klare Rolle des Marktes in diesem Segment nicht möglich ist, so dass ich die Rolle der Markt nach Umfrageergebnissen von der Konkurrenz aufgeteilt habe. Marktführer ist ein Unternehmen mit dem größten Wert der Gewinne und Leistung. In diesem Geschäftsfeld ist die Rolle der Herausforderer auf dem Markt vertreten die größte Zahl von Unternehmen. Markt troškař gibt es nur eins, und es gab nur wegen seines lokalen Know-how inbegriffen.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit kam ich auf einige konkrete Empfehlungen Izolplast Zlín, GmbH. Die Gesellschaft sollte mehr über die allgemeine Strategie verwendet wurde als die niedrigsten Kosten konzentrieren ausgewählt, so sollte es sein, zu investieren viel interessanter. Bietet hier eine Vielzahl von neuen Technologien und Trends, die wurden noch nicht von Izolplast Zlín, GmbH verwenden. Fazit dieser Arbeit, ich möchte sagen, dass trotz kleinerer Probleme in der Gesellschaft gefunden werden, eines der leistungsfähigsten Unternehmen in diesem Marktsegment ist.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2003. 204 s. IBSN 80–247–0447–1.
- [2] ČIHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Radix, 2001. IBSN 80-86031-31-4
- [3] KOŠTAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 258 s. IBSN 80–7621–010–4.
- [4] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Kap. 7, Konkurence a regulace, s.164, 165 a 184. IBSN 80-7179-681-6.
- [5] KOTLER, Filip. *Marketing management*. 9. vyd. Preventivě Hall, Inc.1997. Přeložili DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. Praha : Grada Publishing, 1992. 712 s. IBSN 80–7169–600–5.
- [6] KOTLER, Filip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. IBSN 80–7621–010–4.
- [7] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s, 2006, 280 s. IBSN 80–247–0966–X.
- [8] MERFERT, Heribert. *Marketing management*. 1. vyd. Tablet, 1993. Přeložili TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. Praha : Grada Publishing, 1996. IBSN 80–7169–329–4.
- [9] PORTER, Michael, E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, a.s. 1994. 403 s. IBSN 80–85605–11–2.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s. IBSN 80-85605-12-2
- [11] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 96 s. IBSN 80–7169–536–X.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. 101 s. IBSN 80–7179–422–8.
- [13] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín : UTB ve Zlíně, 2004. 118 s. IBSN 80–7318–177–0.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 272 s. IBSN 80–247–0422–6.
- [15] <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html/>
- [16] [http://209.85.129.132/search?q=cache:NbWsexW4aHgJ:broucek.chytrak.cz/download/fsi/STRATEGICKY\\_MANAGEMENT/Obecne%2520konkurencni%2520strat](http://209.85.129.132/search?q=cache:NbWsexW4aHgJ:broucek.chytrak.cz/download/fsi/STRATEGICKY_MANAGEMENT/Obecne%2520konkurencni%2520strat)

egie.doc%3FPHPSESSID%3D3641d3cf02344d8d2906b50041f3e027+obecn%C3%A9+konkuren%C4%8Dn%C3%AD+strategie&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a/

- [17] Internetový zdroj: <http://www.businessinfo.cz/>
- [18] Internetové zdroje firmy Izolplast Zlín, spol. s r. o.: <http://www.izolplast.cz/>
- [19] Internetové zdroje firmy Stavební izolace Zlín, s. r. o.: <http://www.izolacezlin.cz/>
- [20] Internetové zdroje firmy Madis, s. r. o.: <http://www.madis.cz/onas.php/>
- [21] Internetové zdroje firmy Spuerizol, s. r. o.: <http://www.superizol.cz/>
- [22] Internetové zdroje firmy Izolex Moravia, spol. s r.o.: <http://www.izolex.cz/>
- [23] Internetový zdroj: <http://cs.wikipedia.org/>
- [24] Internetový zdroj: <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Např. Například.

Obr. Obrázek.

Tab. Tabulka.

Fy. Firma.

Tzv. Tak zvaně.

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf – 1 Hypotetická struktura trhu .....	str. 25
Graf – 2 Rozložení trhu izolací ve Zlínském kraji.....	str. 62
Graf – 3 Výkony firem za rok 2008.....	str. 63
Graf – 4 Srovnání HV firem za rok 2008 .....	str. 64

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek – 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil..... str. 18

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     BVV Brno
- P II    SPŠ Strojní
- P III   Úložiště popílku Zlín

## PŘÍLOHA P I: BVV BRNO



## PŘÍLOHA P II: SPŠ STROJNÍ





### PŘÍLOHA III: ÚLOŽIŠTĚ POPÍLKU ZLÍN

