



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

STRENGTHENING THE COMPANY COMPETITIVENESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA ZÁŠKODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Zášková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posilování konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Strengthening the Company Competitiveness

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost. 1. vydání. Praha: Professional publishing. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Management budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional publishing. 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
- KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie.1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením současné situace firmy IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. v jejím konkurenčním prostředí. Zkoumá konkurenceschopnost firmy na základě provedených analýz. Dle zjištěných skutečností je sestaven návrh činností, které by měli posílit její konkurenceschopnost do dalších let.

Práce se skládá z těchto částí:

Marketingová východiska k tématu – teoretické vysvětlení pojmů z této oblasti

Analýza současné situace – charakteristika firmy, základní informace, analýzy

Návrhová část – návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy

Závěr – shrnutí všech poznatků

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, trh, zákazník.

Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of current situation of the company IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. in its competitive environment. It examines the company's competitiveness on the basis of the analyzes. According to the findings proposal consists of activities that should enhance its competitiveness in the coming years.

The work consists of:

Marketing on bases – a theoretical explanation of the terms of the area

Analysis of current situation – the characteristics of company, background information, analysis

Forms part – suggestions for improving the competitiveness of firms

Conclusion – summary of findings

Key words: Competitiveness, competitive advantage, strategy, market, customer.

Bibliografická citace

ZÁŠKODOVÁ, L: Posilování konkurenceschopnosti firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. Počet str.124. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2012

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, která vedla k vytvoření této práce.

Dále bych ráda poděkovala firmě IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o., že mi umožnila psát diplomovou práci o firmě a zvláště bych chtěla poděkovat kolegům z firmy Ing. Heleně Horské a Václavu Brožovi.

Obsah

OBSAH	9
ÚVOD	13
1 MARKETINGOVÁ VÝCHODISKA K TÉMATU	14
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	14
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	17
1.2.1 Mikroprostředí	18
1.2.2 Makroprostředí	19
1.2.3 Co je konkurence	19
1.2.4 Konkurenční prostředí	20
1.2.5 Trh	20
1.2.6 Tržní formy	21
1.2.7 Přístup na trh	21
1.3 SEGMENTACE TRHU	21
1.3.1 Výhody segmentace	22
1.3.2 Hlediska segmentace	22
1.3.3 Tři základní podmínky segmentace	23
1.3.4 Pokrytí trhu	23
1.3.5 Tržní zacílení	24
1.3.6 Tržní umístění	24
1.4 ZNAČKA	24
1.5 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA	26
1.5.1 Konkurenceschopnost	26
1.5.2 Konkurenční výhoda	26
1.5.3 Konkurenční strategie	28
1.5.4 Diferenciace produktu	32
1.5.5 Hodnotový řetězec	33
1.5.6 Hodnota pro zákazníka	35
1.5.7 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje	36

2	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	38
2.1.1	Historie	38
2.1.2	Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.	38
2.1.3	VIZE A POSLÁNÍ	40
2.1.4	Politika kvality	41
2.1.5	Základní poslání společnosti – firemní kodex	43
2.2	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU.....	45
2.2.1	Produkt.....	45
2.2.2	Cena.....	47
2.2.3	Propagace	47
2.2.4	Distribuce	49
2.3	FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZA.....	49
2.3.1	Rozvaha	49
2.3.2	Výkaz zisku a ztrát.....	50
2.4	HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	51
2.4.1	Primární procesy	51
2.4.2	Podpůrné činnosti	53
2.4.3	Souhrnné vymezení hodnoty pro zákazníka	55
2.5	PESTE ANALÝZA	56
2.5.1	Politické a legislativní faktory	56
2.5.2	Ekonomické faktory	60
2.5.3	Sociální faktory	65
2.5.4	Technologické faktory.....	68
2.5.5	Přírodní faktory	71
2.6	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	71
2.6.1	Vymezení trhu	71
2.6.2	Dodavatelé	72
2.6.3	Zákazníci	73

2.6.4	Konkurence	75
2.6.5	Substituty.....	79
2.6.6	Porterův model.....	83
2.7	SOUHRNNÝ ZÁVĚR ANALÝZ	86
2.7.1	SWOT analýza	86
2.7.2	Zhodnocení SWOT analýzy	88
2.7.3	Analýza vnějšího prostředí - Matice EFE	89
2.7.4	Analýza vnitřního prostředí - Matice IFE.....	91
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	93
3.1	VÝCHODISKA.....	93
3.2	NASTAVENÍ CÍLŮ	94
3.3	OBCENÉ VYMEZENÍ KONKURENČNÍHO CHOVÁNÍ.....	95
3.4	NOVÉ NASTAVENÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	96
3.4.1	Primární procesy	96
3.4.2	Podpůrné činnosti	97
3.4.3	Shrnutí.....	98
3.5	NÁVRH NA ŘEŠENÍ CÍLŮ.....	98
3.5.1	Dílčí cíle	98
3.5.2	Zhodnocení návrhu	106
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH	116
	PŘÍLOHA.....	117
	ROZVAHA.....	117
	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	118

UKÁZKA POUŽÍVANÉHO INZERÁTU	119
UKÁZKA PRODUKTOVÝCH LISTŮ.....	122

Úvod

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností firmy IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. Ve zmiňované firmě pracuji a proto mohu dennodenně sledovat, jak je ovlivňována konkurenčním prostředím.

Pro firmu je v dnešní době velký problém prosadit se na trhu. Rostou požadavky zákazníků na produkty a konkurence stále roste. Proto, aby firma byla úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků, což ale není jednoduché. Zákazníky je potřeba zaujmout a nabídnout jim odlišné služby od konkurence. Pokud se tento krok firmě podaří, vybuduje si dobré jméno firmy, které ji zajistí lepší konkurenční postavení na trhu vůči ostatním firmám v oboru. Tím dosáhne zisku.

Většina firem musí stavět na odlišení od konkurence. Konkurenční boj je dnes každodenní součástí fungování firmy. Ty se mohou prosadit formou cenové či necenové konkurence a tím dosáhnout maximalizace zisku a zvýšení tržního podílu.

Postup pro získání lepšího konkurenčního postavení by měl být stanoven na kvalitním produktu, schopných zaměstnancích, dobrém finančním hospodaření a také na nabídce služeb, která je odlišná od konkurenčních nabídek.

1 Marketingová východiska k tématu

1.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu“.¹

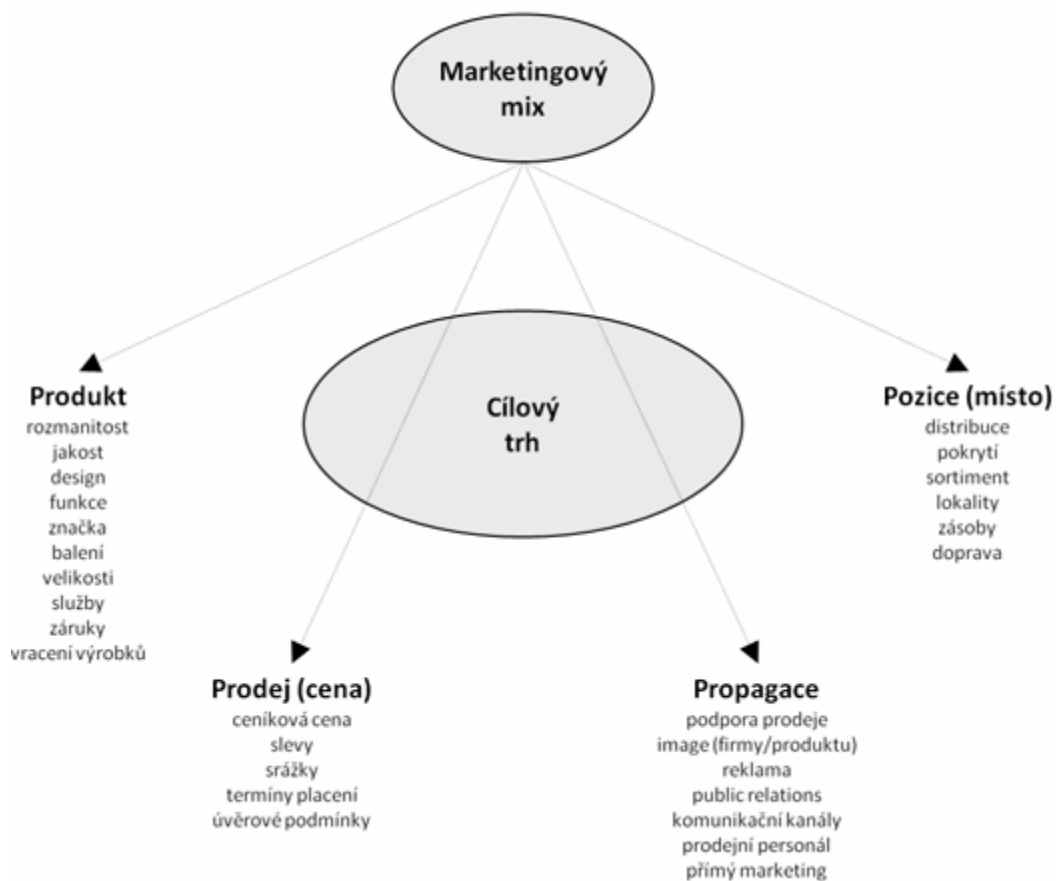
Marketingový mix je klíčový nástroj, který původně vznikl v podobě 4P, ale dnes se již hovoří také o 5P či 7P mixu. Mimo to se objevují i jiné modely marketingových mixů.

Marketingový mix 4P

- **Product - produkt** – podle definice Americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků.
- **Price - cena** – cena je hodnota výrobku (služby), kterou musí zákazník vynaložit, aby daný výrobek či službu získal
- **Place - místo** – místem se v marketingovém mixu označuje distribuce, čili to, jak se výrobek dostane z místa výroby do místa prodeje
- **Promotion - propagace** – jde o prezentaci výrobku za účelem dostání se do podvědomí zákazníků

Obrázek 1: Schéma marketingového 4P²

¹Foret, M.: Marketing pro začátečníky. 3. aktualizované vydání. Brno – Edika, 2012. ISBN: 978-80-226-0006-0, Str. 97.



Marketingový mix 5P

Tradiční pojetí 4P je rozšířeno o 1 prvek – *people (lidé)*. Vznik tohoto prvku se dá vysvětlit – technologie lze dnes snadno zkopírovat, ale lidský faktor je vždy odlišný a může nám umožnit získání konkurenční výhody.

²<http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p?al=cs>

Marketingový mix 7P

Marketing je dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle. Proto došlo k dalšímu rozšíření již 5P a to o *psychical evidence (materiálové předpoklady)* a *proces (procesy)*.

Marketingový mix 4C³

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Philip Kotler ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, marketér se na něj nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane **zákaznická hodnota** (CustomerValue),
- z ceny **zákazníkovo vydání** (Cost to theCustomer),
- místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, zákaznické pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C.

³<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Obrázek 2: Schéma vztahu 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customersolution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customercost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

1.2 Marketingové prostředí

Každý podnik je při svém působení na trhu ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy mohou být buď ovlivnitelné nebo neovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Vnější vlivy mohou pocházet z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost), či makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní).

Obrázek 3: Rozdělení vlivů⁴

ovlivnitelné ↑ ↓ málo ovlivnitelné	Vlivy vnitřní		Vlivy vnější	
	organizace a řízení	mikroprostředí	makroprostředí	
	vybavenost	partneři	ekonomické	
	finanční situace	zákazníci	demografické	
	vnitřní konkurence	konkurence	přírodní	
	technický rozvoj	veřejnost	technologické	
	lidské zdroje		politické	
	umístění podniku		kulturní	
image firmy				

1.2.1 Mikroprostředí

Dodavatelé a distributoři – dodavatelé jsou firmy, prodávající své produkty či poskytující služby, které firma potřebuje pro plnění svých cílů. Vždy se u dodavatelů sleduje cena, kvalita, spolehlivost dodávek, servis, doprava aj. Je lepší nebýt závislý pouze na jednom dodavateli.

Zákazníci – pokud firma chce být úspěšná, měla by reagovat na každou potřebu zákazníka. Mezi zákazníky můžeme zařadit trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, trh spotřebitelů, trh vládní a mezinárodní trh.

Konkurence – je důležité být lepší než konkurence. K tomu může firma využít tato odlišení – kvalita výrobku, služby, cena, vlastnosti, atd. Zároveň je vždy nutné pozorovat konkurenci – jejich výrobky, postupy, ceny, atd.

⁴ Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín – EKKA, 1994. Str. 21.

Veřejnost – určitá skupina obyvatel, která může ovlivnit chování podniku. Veřejností rozumíme místní komunitu, zájmové skupiny, sdělovací prostředky, zaměstnance podniku a širokou veřejnost.

1.2.2 Makroprostředí

Ekonomické vlivy – mezi ekonomické faktory řadíme kupní sílu a strukturu poptávky zákazníků. Kupní síla závisí na řadě činitelů (důchody obyvatelstva, výše úspor, možnost úvěru, atd.).

Demografické vlivy – zde se firma zabývá zkoumáním např. velikostí populace, věkovým složením, pohlavím, národností, náboženstvím, atd.

Přírodní prostředí – toto prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu, devastaci životního prostředí.

Technologické prostředí – je to jeden z nejsilnějších vnějších vlivů. Zahrnují se zde veškeré změny v surovinách, výrobcích a výrobních postupech. Tyto změny mají vliv na rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví.

Politické prostředí – toto prostředí vytváří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Nejvýznamnější pro plánování jsou legislativní podmínky.

Kulturní a sociální prostředí – toto prostředí představuje řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků a preferencí obyvatelstva.

1.2.3 Co je konkurence

„Obecný význam slova konkurence znamená rivalitu, soutěžení o moc, úspěch nebo náklonnost. Mezi podnikateli se může jednat o hospodářskou soutěž“.⁵

V konkurenci jde o vztah dvou a více subjektů. Základní marketingové pravidlo říká, že pokud chce být firma na trhu úspěšná, musí být lepší než konkurence v plnění přání a potřeb zákazníků.

⁵<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurence>

Každá firma potřebuje mít informace o konkurenci. Musí znát firmu, která je jejím konkurentem, jaká je její konkurenční strategie, jaké má cíle, silné a slabé stránky a jak reaguje na své ohrožení.

Dle nahraditelnosti výrobku rozlišujeme konkurenci na:⁶

- 1) Konkurence značek – konkurenční firma nabízí podobné výrobky či služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- 2) Odvětvová konkurence – konkurenční firma je výrobcem stejné třídy výrobků.
- 3) Konkurence formy – všechny konkurenční firmy nabízejí stejnou službu.
- 4) Konkurence rodu – jsou to ty konkurence, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

1.2.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí si můžeme definovat jako místo, kde se střetávají dvě nebo více firem, které se ve stejném čase a na stejném místě snaží prodat svoji službu či výrobek za účelem zisku při použití podobných metod.

1.2.5 Trh

Trh je místo, na kterém se střetává nabídka s poptávkou. Přitom může jít o různé typy nabídky a poptávky a tak máme různé množství trhů, jako např. trh peněz, trh výrobků a zboží, trh pracovních sil, trh surovin a další.

Hlavním článkem trhu je zákazník, jeho potřeba nebo požadavek, a proto se účastní směny, aby tuto potřebu uspokojil.

Velikost trhu je vždy podmíněná počtem zákazníků, kteří projeví svoji potřebu směnít to co mají za to, co by chtěli nebo potřebují.

⁶Kotler, P.: Marketing management. 9. přepracované vydání. Praha –GradaPublishing, spol. s r.o.. ISBN 80-7169-600-5. Str. 209.

1.2.6 Tržní formy

Pro splnění základní podmínky trhu je nutná existence většího počtu prodávajících a kupujících. Tím dojde k omezení prosazování svého zájmu.

Čistý monopol – jedná se o jednu firmu, která vyrábí určitý výrobek nebo poskytuje určitou službu. Pokud monopol není regulován, může docházet ke snaze zvyšování cen na trhu.

Čistý oligopol – více firem vyrábí totožný výrobek. Zde dochází minimálně ke změně cen, naopak zde dochází ke zvyšování úrovně poskytovaných služeb.

Heterogenní oligopol – tento trh tvoří omezený počet výrobců, kteří vyrábějí podobné výrobky, lišící se ale ve své kvalitě.

1.2.7 Přístup na trh

Firma se při svém vstupu na trh může rozhodnout, jaký zvolí přístup při oslovení zákazníků na trhu. Může se vydat buď cestou tržně nediferencovaného marketingu, což je, že firma působí na celý trh a nedělá rozdíly mezi zákazníky. Druhým přístupem je cílený marketing, pomocí něhož se zaměří na určitý segment zákazníků, kterému poté nabízí své výrobky a služby.

1.3 Segmentace trhu

Každý zákazník má jiné potřeby, zájmy, příjmy atd. Proto musí v praxi docházet k segmentaci trhu. Dle definice segmentace trhu se jedná o: „nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií.“⁷ Zákazníky je potřeba rozdělit tak, aby si byli co nejvíce podobní, např. svými zájmy, výší svých příjmů, věkem, atd. „Segment je skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků.“⁸

⁷ Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín – EKKA, 1994. Str. 93.

⁸ Tamtéž, str. 93.

1.3.1 Výhody segmentace

Segmentace má výhody a nevýhody. Výhodou je uspokojení potřeb zákazníka (výrobek je vyroben podle přání daného zákazníka), lepší distribuce (daní zákazníci preferují určité druhy výrobků, které seženou ve specializovaných prodejnách), přizpůsobení výrobku zákazníkovi (pokud je zákazník s výrobkem spokojen, tak daný výrobek bude nakupovat častěji nebo můžeme zvýšit u výrobku také cenu, jelikož víme, že zákazník si daný výrobek koupí i za vyšší cenu), konkurenční výhoda (pokud nabídne firma odlišný výrobek se specifickými vlastnostmi, může se stát vůdcem na trhu).

Základní podmínkou segmentace trhu je, aby zákazníci byli odlišní. Počítá se s tím, že každý zákazník preferuje jiné hodnoty a má jiná přání. Zároveň určitá skupina zákazníků musí mít některé zájmy společné.

Segment musí být velký a stabilní, aby se vynaložené náklady vrátily.

1.3.2 Hlediska segmentace

Dá se říci, že existuje mnoho způsobů, jak trh rozdělit. Využívá se mnoho hledisek, pomocí kterých lze trh členit. Hlediska se dají také kombinovat a tím se může získat specifitější rozdělení trhu. Základní dělení se dá určit dle hledisek: geografické, demografické, psychologické, behaviorální (chování a zvyky uživatelů).

Geografické hledisko – trh segmentujeme dle daného území. Znamená to, že si zákazníky např. České republiky rozdělíme po jednotlivých krajích. Dále například můžeme trh rozdělit na český a zahraniční. Firma má na výběr různé možnosti sledování – buď se celkově zaměří na celý okruh a přitom bude větší pozornost věnovat vybranému segmentu nebo se může přímo zacílit jen na daný segment – zde je výhoda lepší distribuovatelnosti.

Demografické hledisko – zde členíme zákazníky např. dle věku, pohlaví, životního stylu, náboženství, národnosti, povolání, příjmu a další. Toto členění nám usnadňuje rozčlenění zákazníků do jednotlivých skupin, u kterých můžeme lépe odhadnout jejich potřeby a přání a také službu upravit lépe dle jejich požadavků.

Každý zákazník má jiné přání – pro určení přání je důležitý věk zákazníka, proto službu musíme nastavit tak, aby byla přijatelná např. pro teenagera, ale pro dospělého člověka v produktivním věku musíme nastavit službu jinak. Stejně je to u pohlaví – jiné potřeby mají ženy a jiné muži.

Psychologické hledisko – zde jsou lidé rozděleni podle osobnosti, sociální třídy či životního stylu. Toto rozdělení může pomoci k lepšímu pochopení nákupního chování. Zde se dají odlišit např. ti zákazníci, kteří preferují image výrobku či značku a neřeší cenu. Jiní si raději koupí méně výrazný výrobek, ale za příznivější cenu.

Behaviorální hledisko – pro segmentaci je důležité sledovat chování zákazníka. Zde si všímáme toho, jak často zákazníci výrobek používají, jakou hledají kvalitu výrobku, za jakou cenu si výrobek koupí či jaké značce jsou věrni. Někteří zákazníci si oblíbí jen určitou značku a kupují stále tu samou. Každá firma by měla vědět, proč si zákazník kupuje právě třeba tu jejich značku. Další důležitou informací je místo nákupu – někteří zákazníci preferují malé butiky, jiní velká nákupní centra, burzy, tržiště, second handy. Někteří zákazníci nakupují raději ve slevách. Jde o to, že každý zákazník hledá jakýsi užitek, který mu výrobek či služba přinese, ale každý je ochotný za ni zaplatit jinou hodnotu.

1.3.3 Tři základní podmínky segmentace

Pro snadné určení segmentace musí být splněny tři základní podmínky:

- lidé zahrnutí do daného segmentu musí mít společné některé rysy a vlastnosti
- každý segment musí být měřitelný
- každý segment musí být přístupný

1.3.4 Pokrytí trhu

Strategie pokrytí trhu se snaží najít odpověď na otázku, kterým směrem se má firma vydat při oslovení zákazníků a jakému segmentu se bude věnovat. Existují tři strategie trhu:

Nediferencovaná – celému trhu se nabízí stejný produkt. Strategie bývá pro podnik výhodná, jelikož se ve velkých sériích vyrábí stejný produkt, který se dodává stejným způsobem všem zákazníkům za stejnou cenu. Na dnešních vyspělých trzích je tato strategie prakticky nerealizovatelná.

Diferencovaná – podnik vybírá současně několik segmentů trhu a pro každý pak vyrábí specifickou nabídku.

Koncentrovaná – používá se tehdy, pokud firma nemá dostatek finančních zdrojů. Firma se proto snaží pomocí specializace dosáhnout dominantního postavení na některém dílčím trhu.

1.3.5 Tržní zacílení

Firma si rozdělí zákazníky do jednotlivých segmentů. Poté se musí rozhodnout, na jaký určitý segment se zaměří. Tomuto kroku se říká tržní zacílení. Rozhoduje o tom, zda zaměření bude pouze na jeden klíčový segment, či na více segmentů, pro které se pak stanoví marketingový mix. Daný segment musí být silný natolik, aby pokryl náklady spojené s marketingovým mixem.

1.3.6 Tržní umístění

Po provedení všech analýz se musí firma rozhodnout pro daný segment a na jaký trh ho umístí. Správné umístění produktu znamená jeho dobré vnímání zákazníkem. Pro dobré vnímání produktu je dále důležitý vzhled výrobku, vlastnosti, cena a kvalita. Tyto charakteristiky často bývají úzce propojeny – kvalita může být ovlivněna cenou. Proto se používá marketingový mix, který slouží pro správnou prezentaci výrobku.

1.4 Značka

Slovo značka (neboli také značení či označení) je slovo velmi obecné povahy. Může se jednat o konkrétní předmět označující nějakou věc, osobu apod. nebo o grafický či

písemný symbol (často i o symbol vhodně kombinovaný). Značka může být i prosté slovní pojmenování konkrétního výrobku či služby, tedy obchodní značka. Značky se používají prakticky ve všech oborech lidské činnosti, vyskytují se všude okolo nás.⁹

Při vytváření marketingové strategie pro jednotlivé výrobky se jejich tvůrci musí dohodnout na označení výrobku. Vývoj značkových výrobků je velice nákladný a jedná se o dlouhodobou investici, zejména v reklamě, propagaci a balení. Důležitou součástí je také schopnost vytvářet, udržovat a rozvíjet dobré jméno značky.

Americká asociace definuje značku takto: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“¹⁰

Značka je identifikací buď výrobce či prodejce. Může se jednat o jméno, ochrannou známku, logo nebo jiný znak. Prvek značky představuje jméno, termín, symbol, písmeno, tvar či kombinace.

Značka je v podstatě slibem prodejce, že bude prodávat zboží či služby s určitou charakteristikou vlastností, zaručujících kvalitu.

Značka sděluje informace v šesti odlišných úrovních:¹¹

Charakteristika – Značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými rysy značkového výrobku.

Přínosy – Značka je něčím víc, než jen pouhým souborem charakteristických vlastností. Zákazník si nekupuje tyto vlastnosti, ale výhody, které mu z nich plynou. Proto je nutné technické parametry správně přeložit.

Systém hodnot – Značka také říká něco o systému hodnot výrobce.

⁹<http://cs.wikipedia.org/wiki/Zna%C4%8Dka>

¹⁰Kotler, P.: Marketing management. 9. přepracované vydání. Praha –GradaPublishing, spol. s r.o.. ISBN 80-7169-600-5. Str. 390.

¹¹ Tamtéž, str. 390

Kulturní hodnoty – Značka může rovněž reprezentovat kulturní hodnoty.

Osobnost – Značka se rovněž může promítat do určité osobnosti.

Uživatel – Představujeme si, že značkový výrobek si kupuje a používá určitý druh zákazníků.

Značka představuje určitou sílu podniku, protože se v tomto případě jedná o nejúčinnější zbraň konkurenčního boje. Čím je značka silnější, tím méně ji ohrožuje chování konkurence a výkyvy trhu. Firma může rozhodovat, kdo bude leaderem na trhu. Značka pro firmu představuje jakési firemní image a snadnější identifikaci jejích výrobků pro zákazníky. Zákazníky může firma pomocí značky segmentovat do cílových skupin zákazníků a tak urychlovat jejich rozhodovací proces. Pomocí značky vytváří firma u zákazníka emotivní pouto, zákazníci se stávají věrní značce a firma mu za to zaručuje vysokou kvalitu výrobků.

1.5 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

1.5.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost nebo-li konkurenčnost můžeme definovat jako: „Schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu“.¹² Konkurenčnost vznikla na základě tržní rivality. Vyjadřuje tržní potenciál podniku, nebo – li schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu. Konkurenceschopnost je nutné neustále rozvíjet.

1.5.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jakási odlišnost firmy, která ji zajišťuje dlouhodobou prosperitu. Aby konkurenční výhoda byla úspěšná, musí být těžko napodobitelná konkurencí, musí být atraktivní pro zákazníky, ekonomickým přínosem pro firmu a v neposlední řadě

¹²Jirásek, J. A.: Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vydání. Praha – PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 80-86419-11-8. Str. 48.

musí být podporována zaměstnanci firmy. Pokud si firma nevybuduje dostatečnou konkurenční výhodu, může jí hrozit ztráta nejlepších obchodních zástupců a odborníků.

V konkurenční výhodě jde o to, jak silné stránky podniku zaměřit proti konkurenci. Konkurenční výhodou podniku může být vše – ať je to služba, která provází samotný výrobek či už jen výrobek – jeho konstrukce, design, užitnost, jakost, cena. Další výhodou může být způsob výroby, technologické vlastnosti, produktivita, ohleduplnost k životnímu prostředí, zeměpisná poloha firmy, lidé v podniku, firemní jméno či značka, atd.

Podnik musí své spotřebitele upoutat.

M. Porter definuje konkurenční výhodu takto: "Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu."¹³

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody - nízké náklady a diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota této výhody pak ve schopnosti dlouhodobého udržení této výhody. Výhodu diferenciaci realizuje takový podnik, který se od konkurence v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, odlišuje (diferencuje). Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciaci přeměnily ve vyšší výkon.¹⁴

Phillip Kotler uvádí, že bude konkurenceschopnost podniků v 21. století ovlivněna některými novými trendy, jako např.:¹⁵

¹³ Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 15-16

¹⁴<http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>

¹⁵<http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>

- spotřebitelé se stanou zejména zákazníci ve věkové skupině nad 55 let,
- bude se zmenšovat podíl spotřebitelů z tzv. „střední třídy“ a růst podíl zákazníků s vysokými příjmy, a naopak někteří lidé budou „záměrně chudí“, o práci nebudou mít zájem a budou dávat přednost uspokojování potřeb jiného druhu, než konzumaci statků,
- dále se bude zvyšovat význam obchodních značek, zejména celonárodních a celosvětových značek,
- úspěšný podnik bude muset nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní produkty za cenu nižší než konkurence,
- marketing bude stále více spojován „s bojem za dobrou věc“, podniky na sebe budou poutat pozornost sponzorováním boje za sociální problémy, budou podporovat ochranu životního prostředí, pomáhat bezdomovcům, apod.,
- bude se zrychlovat výrobní vývoj, výroba, distribuce, servis,
- podniky budou stále více využívat služeb externích dodavatelů, budou nakupovat ze zdrojů, které poskytnou za stejné peníze nejvyšší hodnotu.

1.5.3 Konkurenční strategie

Zásadní otázkou v konkurenční strategii je postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Podle toho, jaké postavení podnik získá, se dá určit, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod průměrem. Když podnik získá dobré postavení, může dosahovat vysokého zisku. Pro dosažení nadprůměrného výkonu je potřeba dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Základní konkurenční výhodou jsou nízké náklady nebo diference. Tyto dva typy vedou ke třem generickým strategiím, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech, diference a fokus.

Obrázek 4: Tři generické strategie¹⁶

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
<i>Konkurenční rozsah</i>	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V této strategii si podnik určí za svůj cíl, že se stane známým výrobcem s nízkými náklady. Bude mít široký rozsah své činnosti v mnoha segmentech. Úspory hledá např. ve velkovýrobě, patentované technologii, výhodnějším přístupu k surovinám, atd.

„Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude dosahovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciaci. Jestliže kupující nebudou pociťovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. Toto může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech. Má-li podnik s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu ke svým konkurentům dosáhnout parity nebo proximity v základech diferenciaci, i když se, pokud jde o konkurenční výhodu, opírá o své vůdčí postavení v nízkých nákladech. Parita v základech diferenciaci dovoluje podniku s nejnižšími náklady přeměnit

¹⁶<http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.7

svou výhodu nízkých nákladů přímo do zisků vyšších, než mají konkurenti. Proximita v diferenciaci znamená, že snížení ceny nutné k získání přijatelného podílu na trhu neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku nejnižšími náklady. Tato firma pak dosahuje nadprůměrných zisků. Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná firma byla skutečně firmou s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří. Jestliže existuje více firem než jedna, které usilují o prvenství v nejnižších nákladech, soupeření mezi nimi je obvykle dravé, protože každý kousíček podílu na trhu je pokládán za rozhodující. Pokud jedna firma nedokáže získat prvenství v nejnižších nákladech a „přesvědčit“ ostatní, aby svou strategii opustily, mohou být důsledky pro výnosnost (a dlouhodobou strukturu odvětví) katastrofální. Vůdčí postavení v nejnižších nákladech je tedy strategií, která obzvláště závisí na preventivních zábranných akcích, ledaže by nějaká významná technologická změna dovolila podniku zásadně změnit jeho postavení z hlediska nákladů.¹⁷

Diferenciace

Při této strategii usiluje podnik o jedinečnost ve svém prostředí. Pečlivě vybírá jednu nebo více vlastností výrobku či služby, které nabízí kupujícím v daném odvětví a které vnímají kupující jako důležité. Tím si vybuduje jedinečné postavení, aby tyto potřeby zákazníků mohl uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou. Diferenciace se může vyvíjet na samotném výrobku, na způsobu distribuce, na marketingové viditelnosti a na řadě dalších faktorů.

Podnik, který dosáhne diferenciace a také si ji udrží, bude mít ve svém oboru nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné náklady vydané na to, aby byl výjimečným. Podnik proto musí vždy hledat nové způsoby diferenciace vedoucí k vyšším ziskům, než jsou samotné náklady na

¹⁷<http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.8

diferenciaci. Podnik usilující o diferenciace nemůže opomenout své postavení v oblasti nákladů, protože nepříznivé náklady zbabí jeho vyšší cenu účinnosti.

Aby diferenční strategie byla úspěšná, musí podnik vybrat ty ukazatele výrobků či služeb (atributy), které se liší od atributů konkurence. Podnik musí být jedinečným a musí také být vnímán jako jedinečný.

Fokus

„Třetí generická strategie je fokus. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Fokální strategie má dvě varianty. Při *nákladové fokální strategii* (costfocus) usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při *diferenční fokální strategii* o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných segmentů daného odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech, kdežto diferenční fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Takovéto rozdíly znamenají, že tyto segmenty jsou nevalně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty, které jim poskytují své služby v téže době, kdy je poskytují jiným. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. Šíře předmětu zájmu ovšem závisí

na míře zájmu, ale podstatou fokální strategie je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví.“¹⁸

1.5.4 Diferenciace produktu

Diferenciací se rozumí uplatnění rozdílné vlastnosti, kvality či image výrobku, což ho odliší od konkurenčních produktů. Firma chce být ve svém oboru jedinečná. Zaměřuje se tedy na vytvoření jedinečného výrobku.

Výrobek můžeme diferencovat dle základních vlastností: forma, vlastnosti výrobku, kvalita výkonu, která určuje primární charakteristiku výkonu. Firma by měla svůj produkt neustále zdokonalovat, což může vést k vyšší návratnosti a vyššímu podílu na trhu. Diferenciace také může umožnit stanovení vyšší ceny za výrobek, prodání více výrobků nebo větší věrnost kupujících. Diferenciace daného podniku může přitáhnout skupiny zákazníků pro dané odvětví nebo dílčí specifikovanou skupinu.

Také je důležité příznivé mínění uživatelů o daném výrobku a také dobré umístění, např. na pultu v obchodě.

Pokud se podniku podaří dosáhnout diferenciace a trvale si ji udržet, znamená to pro ni nadprůměrný zisk. Nesmí ale zapomenout na náklady, které vedou k tomuto postavení na trhu. Stále musí usilovat o snižování nákladů v oblastech, které mají na diferenciaci vliv.

Diferenciaci nelze chápat tak, že se díváme na podnik jako celek. Diferenciace vyrůstá z hodnotového řetězce daného podniku. Potencionálním zdroje jedinečnosti může být jakákoli činnost. Firmy se mohou také diferencovat pomocí primárních i podpůrných činností (např. technologický rozvoj, výrobní a provozní činnost).

¹⁸<http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.9

Obrázek 5: Reprezentativní zdroje diferenciace v hodnotovém řetězci¹⁹

Podpora odlehu ze strany vedení podniku. Prostředky, jež zvyšují přímý obraz podniku v očích veřejnosti					MARŽE
Vysoké kvalitní informační systém vedení podniku					
INFRASTRUKTURA PODNIKU	Vysoké kvalitní systémy pracovišť	Politika sledující státní a řízení práce, sd. Programy ke zlepšení pracovního zvládnutí Programy k předlákání nejlepších lidí a udržení	Udržet si nejlepší pracovníky prodejce pomocí finanční stimulace	Nábor kvalifikovanějších pracovníků a servisů	Roční výskyt servisních techniků
ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SIL	Co nejlepší technologie manipulace a materiálem a třídění	Jedinečné vlastnosti výrobků	Jedinečné časové rozvržení využití vozidel	Podpora vysokému výrobnímu výkonu výrobní	Vysoké kvalitní metody a technické postupy v servisních službách
TECHNOLOGICKÝ ROZVOJ	Specialist vykování podniku pro zabezpečení kvality	Bytlač zavedení nových modelů	Programová vybavení počítačové techniky	Vysoké kvalitní výzkumné reklamní prostředky	Co nejrychlejší nabídky s udržením cen na úrovni podle příjmů zákazníků
OBSTARÁVATELSKÁ ČINNOST	Co nespolehlivější přeprava dočasně esech druhů vstupů	Serovnitř nejvyšší kvality	Co nejvíce umístění skladů	Investice do nepřístupných reklamních a propagačních prostředků	Vysoké kvalitní náhradní díly
	Manipulace se vstupem, jež umožňuje poskytnouti nebo zhoršit jakostního stupně	Rigorózní dodržování specifikací	Řešení a výsada obstará	Vysoká úroveň a kvalita reklamní a propagační	Rychlá instalace vysoká kvalita servisních služeb
	Věcná hodnota vstupů do výrobního procesu	Přidání vzhled výrobku	Přesné a přímé zákaznické vyhovující zpracování objednávek	Vzájemné osobní vztahy a distributory nebo kupujícími	Úplný sáklad náhradních dílů v určitém
		Některá zvláštnost výroby	Manipulace, jež umožňuje poskytnouti výsadu	Vysoké kvalitní technická literatura a jiné prodejní pomůcky	Snadná práce poskytnutí servisní
		Krátká doba potřebná k výrobě výrobku		Co nejrychlejší propagační akce k podpoře prodeje	Rozsáhlé instruktaže pro kupující
				Co nejvíce úvěr kupujícím nebo distributorům	
	ŘÍZENÍ VÝSTUPNÍCH OPERACÍ	VÝROBA A PROVOZ	ŘÍZENÍ VÝSTUPNÍCH OPERACÍ	MARKETING A OBCHYT	SERVISNÍ SLUŽBY

1.5.5 Hodnotový řetězec

„Michael Porter přišel s termínem hodnotový řetězec, což je nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Hodnotový řetězec identifikuje devět strategicky důležitých činností, které vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví.“²⁰

„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získává podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.“²¹

¹⁹ Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 155.

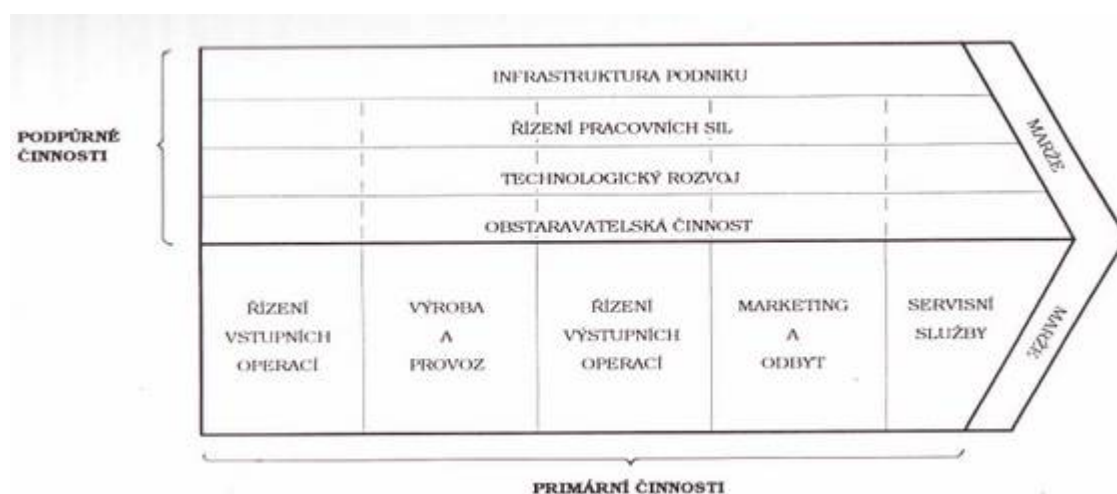
²⁰ Kotler, P.: Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1992. ISBN 80-85605-08-02. Str. 76.

²¹ Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 56.

Hodnotový řetězec se dá považovat za jistý druh konkurenční výhody, jelikož každá firma má hodnotový řetězec jiný z důvodu historického vývoje, strategie, úspěchů v realizaci atd.

Hodnotový řetězec se skládá z primárních činností (zabývají se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následně jeho servisem) a podpůrných činností (tyto činnosti napomáhají primárním činnostem tím, že obhospodařují koupené vstupy, technologii, pracovní sílu a další).

Obrázek 6: Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda ²²



V tomto obrázci jsou znázorněny činnosti, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat atd. Hodnotový řetězec se sestavuje pro příslušné jednotky samostatně, jelikož kdyby se sestavoval na úrovni celého odvětví, byl by moc rozsáhlý.

„Z hlediska konkurence je hodnota tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje. Hodnota se měří celkovým příjmem. Ten je odrazem ceny, které výrobek daného podniku docílí a počtu jednotek, které podnik dokáže

²² Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 59.

prodat.²³ Hodnotový řetězec tedy ukazuje celkovou hodnotu a sestává se z hodnototvorných činností a marže.

Hodnototvorné činnosti jsou důležité pro konkurenční výhodu. Způsob, jakým je daná činnost vykonávána ve spojení s ekonomikou, rozhoduje o tom, zda má podnik nízké či vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.

1.5.6 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka se dělí na dva přístupy:

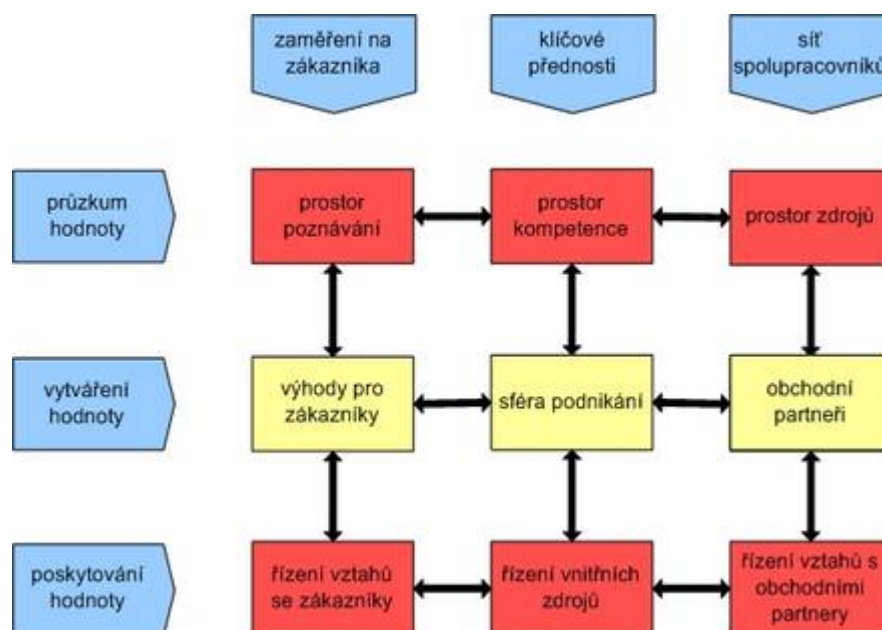
Holistický přístup

Jde o: „integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování (sdělování) hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob.“²⁴ Účastníky holistického přístupu jsou zákazníci, společnost a její spolupracovníci. Patří sem činnosti založené na hodnotě – průzkum, tvorba a poskytování hodnoty.

²³ Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 60.

²⁴ Kotler, P., Keller K.,L.: Marketing management. 12. vydání. Praha – GradaPublishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 78

Obrázek 7: Struktura holistického marketingu ²⁵



Hodnotový přístup

Viz. hodnotový řetězec

1.5.7 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje

Tyto zákonitosti byly zpracovány již ve středověku. Jich znalost by měla při správné aplikaci do podnikatelské praxe podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu konkurenčního boje.

Jedná se o 6 základních strategií:

1. Optimální soustředění sil na slabá místa protivníka a využití vlastních silných stránek.
2. Momentu překvapení věnovat největší pozornost.
3. Místo boje volit tak, abychom mohli uplatnit své vlastní přednosti.

²⁵Kotler, P., Keller K.,L.: Marketing management. 12. vydání. Praha – GradaPublishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 78

4. Komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami je třeba věnovat maximální pozornost.
5. Cíle strategie a prostředky musí být dokonale sladěny.
6. Pomocí obměňování nejen technických prostředků, ale i způsobu boje, získat značnou výhodu.

2 Analýza současné situace

2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

2.1.1 Historie

„IP IZOLACE POLNÁ vznikla v roce 1995 jako fyzická osoba. V roce 1997 se transformovala na společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. Do roku 2011 společnost zrealizovala zakázky ve více než 12 000 objektech. Za působení firmy společnost pomohla šetřit náklady za energii jak velkým podnikům z oblasti zemědělství a průmyslu, tak i subjektům státní sféry (školy, školky, zdravotní střediska) a v neposlední řadě také majitelům rodinných domů.“²⁶

2.1.2 Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.

O společnosti

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je specializovaná společnost zabývající se úsporou energií v průmyslu, v zemědělství, v prostředí veřejného, soukromého sektoru i domácností. Je původní společnost se sídlem v Polné u Jihlavy s působností po celé ČR a na Slovensku. Na českém trhu působí již od roku 1995 a za dobu svého působení se zařadila mezi přední firmy se specializací na úsporu energií. Je stoprocentně ve vlastnictví českého kapitálu. Jednateli společnosti jsou Josef Smejkal, Ladislav Apfelthaler a Ing. Radim Vaněk. Základní kapitál činí 105 000,- Kč. V současnosti zaměstnává společnost cca 100 lidí převážně z Vysočiny.

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je také výhradním tuzemským dodavatelem systému foukané izolace MAGMARELAX[®], na kterou má společnost ochrannou známku.

²⁶<http://www.ippolna.cz/ip-izolace-polna-s-r-o.html>

Společnost zaměstnává řadu odborníků specializovaných v oblasti vývoje a návrhu izolací a oblasti energetického zhodnocení budov. Proto je součástí služeb společnosti také energetické poradenství včetně vypracování energetických auditů, odborných posudků, termografického měření, žádostí o dotace a komplexního vedení energetického hospodářství. Společnost také poskytuje zákazníkům veškeré poradenství a je ochotna pomoci investorům s otázkou financování projektů – např. možnost izolace na splátky.

Firma působí v ČR a na Slovensku, kde má svoji pobočku.

Divize společnosti

„IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. má 3 úzce provázané divize, jejichž odborníci jsou zárukou vysoké odbornosti a kvality našich produktů a služeb. Divizi izolací, energetických projektů a revitalizace bytových domů. Všechny tyto divize spolu úzce spolupracují.“²⁷

Činnosti společnosti

Zaměření, návrh a dodávka izolace na klíč

Zákazník dostává komplexní servis a detailní informace. Technicko obchodní zástupce firmy v daném regionu provede stavebně technické zaměření, výpočet návrhu cenové kalkulace včetně potřebné výšky foukané izolace, vypracuje podrobný projekt, který zahrnuje pracovní postup. Nakonec firma dodá a provede zateplení.

Financování

Společnost se snaží zajistit nejvyšší kvalitu, nejnovější materiály a technologie. V případě, že zákazník má o zateplení zájem a nemá dostatek finančních prostředků, nabídne mu firma Izolaci na splátky, tedy bankovní úvěr za výjimečných podmínek a zákazník bude splácet z úspor za energie.

²⁷ <http://www.ippolna.cz/o-spolecnosti-ip-izolace-polna.html>

Vysoká záruka a servis

Celý systém je certifikovaný dle normy ISO od prestižní společnosti DNV. Materiály jsou pod stálou kontrolou. Nejvyšší zárukou kvality jsou naši spokojení zákazníci (což dokazuje cca 12 000 izolovaných objektů v ČR). Společnost poskytuje prodloužené záruky – až 10 let dle druhu materiálu.

2.1.3 VIZE A POSLÁNÍ²⁸

Vize

„Vizí společnosti je: Stát se významnou společností v oblasti zabezpečování úspory energií, která poskytuje kvalitní produkty a služby s ohledem na ekologii, a má dobré a respektované jméno. Tento cíl společnost dlouhodobě sleduje. V konkurenci vůči ostatním firmám hodlá využít vysokou odbornou úroveň specializovaného týmu s akceptem na individuální přístup k potřebám klientů. Profesionální přístup a kontinuální zvyšování kvality služeb jsou trvalým závazkem vůči klientům společnosti.“

Poslání

- *Firemní filozofie*

„Firemní filozofie společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. vychází z poslání a kodexu společnosti, jehož hlavním krédem je: být vysoce prospěšný zákazníkům v úspoře energie a získat tak jejich trvalou důvěru. Na prvním místě je pro nás vždy zákazník a vysoká kvalita produktů a služeb, které zákazníkům nabízíme.“

- *Kvalita a systém řízení jakosti*

Klíčem ke spokojenosti zákazníků je využívání nejmodernějších technologií, odborná zdatnost personálu a vysoká kvalita práce. Při výrobě jsou využívány pouze

²⁸ Interní zdroje firmy

nejkvalitnější suroviny světově uznávaných výrobců. Od roku 2003 má společnost zavedený systém řízení jakosti ISO 9001:2000 certifikovaný společností DNV.

- *Ekologie a ekologická izolace*

Činnost společnosti je úzce spjata s ekologií. Vytváří produkty, jejichž účelem je snížení spotřeby paliva a tím i vypouštění emisí do ovzduší. Dalším faktorem ekologických postupů je samotná technologie foukání minerální vlny. Systém izolování MAGMARELAX[®] je navržen tak, aby nevznikal odpad. Firma v roce 2010 zavedla novou ekologickou izolaci MAGMARELAX[®] ECO, která je vyvinuta na bázi přírodních pojiv.

- *Společenská odpovědnost*

Vedení společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. si je vědomo svého postavení v regionu, kde je sídlo společnosti. Svými aktivitami, jako je například osvěta v oblasti energeticky úsporných opatření a nízkonákladových opatření snižujících ekologické zatížení, přispívá k formování postoje vůči přírodě. V oblasti energetického poradenství výrazně snižuje rizika podniků ve vztahu k ekologické legislativě a předpisům.

2.1.4 Politika kvality²⁹

„Uspokojovat v maximálně možné míře požadavky a přání zákazníků co do objemů, rozsahu, kvalitativních parametrů, struktury a termínů dodávek produktů, kterými jsou:

- Stavebně izolační práce a související služby.
- Odborné energetické služby v oblasti řízení a úspor nákladů za energie.

K tomu účelu vedení společnosti zajistí dostatečné finanční zdroje a kvalitní personální, materiální, technické a prostorové podmínky a vybavení. Řízení všech procesů ve

²⁹<http://www.ippolna.cz/iso-certifikaty.html>

společnosti je podřízeno především zájmům zákazníků a k tomu účelu vytvořený QMS je udržován a neustále zlepšován.

Orientace na plnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 a na uspokojování potřeb zákazníků je vyjádřena rozpracováním politiky kvality do těchto tezí:

1. Kvalita produktů má v rámci konkurenčního prostředí pro podnikatelskou úspěšnost organizace prioritní význam.
2. Požadavky na kvalitu produktů určuje především zákazník a obecně platné předpisy, přičemž klíčový význam z hlediska zákazníka má úspora všech druhů energetických nákladů, vyjádřená i firemním sloganem "Pomáháme šetřit Vaši energii".
3. Produkty vrcholné kvality lze docílit pouze důsledným zaměřením se na všechny vlivy, které tuto kvalitu ovlivňují (kvalita surovin a ostatních vstupů, vůle a schopnosti personálu, úroveň řízení procesů, kontrolní postupy, zákaznický přístup, atd.).
4. Naplnění principů systému řízení přináší i efekty ekonomické v podobě racionalizace procesů a snižování nákladů.
5. Předcházení nekvalitě a neshodám je výhodnější než napravování již vzniklých problémů.
6. Při realizaci systému řízení kvality je nutné dbát i na bezpečnostní a ekologické požadavky a vždy zvažovat přiměřenost organizačních, technických a ekonomických řešení (princip hospodárnosti).
7. Udržování a neustálé zlepšování systému řízení kvality je věcí všech pracovníků organizace, a proto je ode všech očekáváno aktivní vyhledávání dalších možností zlepšení.
8. Klíčová je úloha vedoucích pracovníků, kteří sami důsledně dodržují nastavené postupy a vyžadují jejich dodržování i od všech podřízených.
9. Vedení společnosti se zavazuje vytvářet podmínky a zajišťovat zdroje pro efektivní a účinné fungování systému řízení kvality.

10. Motivační systém v organizaci podporuje zainteresovanost všech pracovníků na plnění politiky a cílů kvality.

11. Plnění cílů kvality a dodržování principů EN ISO 9001:2008 je nedílnou součástí podnikatelské strategie firmy.

Tato politika kvality je realizována mj. stanovením cílů kvality na zpravidla roční období a prolíná se se zásadami Firemního kodexu organizace IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o., který rovněž charakterizuje zásady chování pracovníků.“

2.1.5 Základní poslání společnosti – firemní kodex³⁰

„Být vysoce prospěšný zákazníkům v úspoře energie a získat tak jejich trvalou důvěru „pomáháme šetřit Vaši energii“.

Pravidla základního pracovního chování (IP hodnoty) společnosti ve vztahu k:

zákazníkům:

- Na prvním místě je: vždy spokojený zákazník.
- Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.
- Zákazník musí obdržet to, co si objednal a ještě něco navíc.
- Každý klient je investice do budoucna.
- Pracujeme v nejvyšší kvalitě a dodržujeme předepsané postupy.
- Dodržování legislativy je naprostou samozřejmostí.

spolupracovníkům:

- Všichni jsme jeden tým IP a zákazník je středem naší pozornosti.
- Důvěřujeme si a respektujeme jeden druhého.

³⁰ Interní zdroj firmy

- Respektujeme nezbytnost úplné, včasné a pravdivé informace napříč společnostmi.
- Snažme se vše dělat důkladně.
- Podporujme jeden druhého a více se odměňujme, než kritizujeme.
- Více se ptejme a dělme se o zkušenosti, aby mohly být dále využity.
- Těšme se z práce, slavme úspěchy a učme se ze zkušeností.
- Vždy jsme si vědomi ochrany zdraví, čistoty, pořádku a upravenosti při i po práci.

vedoucím pracovníkům:

- Starejme se o naše zaměstnance, aby se oni starali o naše zákazníky.
- Otevřená komunikace se spolupracovníky je důležitá pro úspěšné vedení společnosti.
- Vážíme si práce každého kolegy.

majitelům:

- Základním cílem podnikání společnosti a jejích majitelů je tvorba zisku a zhodnocení investic a majetku jako předpokladu k dalšímu rozvoji společnosti, k udržení a růstu zaměstnanosti, k profesnímu růstu zaměstnanců i k dobrému ohodnocení a celkové spokojenosti zaměstnanců i majitelů.
- Péče o svěřený majetek a ochrana veškerých firemních hodnot, údajů, dat a postupů je výrazem loajality ke kolegům i majitelům.

konkurenci:

- Konkurenční prostředí vnímáme jako výzvu a zdroj zlepšení naší práce, proto aktivně získáváme a analyzujeme informace o dění na trhu a o působení konkurence, neboť je to podmínka a podstata úspěchu společnosti.

- Konkurence představuje i ohrožení naší společnosti, neboť soupeři v našem tržním prostředí usilují o stejné zákazníky jako my.
- V jednání a ve styku s konkurencí si všichni počínáme jako dobře spolupracující a k naší firmě plně loajální tým, neboť si uvědomujeme, že v soutěži obstojí pouze ti nejschopnější.“

2.2 Analýza marketingového mixu

2.2.1 Produkt

Izolace MAGMARELAX[®]

Firma intenzivně zjišťuje potřeby klientů již od roku 1995. Výsledkem je, že od roku 2001 přidala do služeb SYSTÉM MAGMARELAX[®]. Jedná se o ochrannou známku a tudíž o výhradní vlastnictví firmy.

Výhody izolace

- vysoká účinnost zateplení domu
- izolace MAGMARELAX[®] vyplní všechny izolovaný prostor i jinak nedostupná místa
- izolace je z minerálu a je tedy nehořlavá - zvyšuje bezpečnost pro případ požáru
- minerální vlna nepodléhá vlhkosti, plísní ani hnilobě - zlepšuje mikroklima v domě
- izolace střechy chrání proti zimě i letnímu slunci

Systém MAGMARELAX^{®31}

MAGMARELAX[®] to není jen izolace !!! Je to SYSTÉM !!!

³¹ Interní zdroje

Nabídka firmy pro své zákazníky:

- Zhodnotíme stávající stav – bezplatně přijedeme na místo, zjistíme nedostatky, odebereme vzorky a uděláme sondy do konstrukcí. Jsme schopni zajistit také energetický výpočet celého domu, který jasně spočítá jaká je měrná roční potřeba tepla. Může být použit jako podklad pro budoucí rekonstrukce nebo vylepšení domu.
- Dodáme izolaci na klíč – provedeme stavebně technické zaměření, provedeme výpočet včetně návrhu potřebné výšky izolace, vypracujeme pracovní postup, zabudujeme izolaci. Dostanete komplexní servis a o nic se dál nemusíte starat. Aplikujeme pouze vysoce kvalitní materiály. Doporučujeme ECO vlnu speciálně vyráběnou v USA pro volné foukání.
- Zajistíme financování – celý systém se financuje z úspor a pro ještě větší komfort jsme zajistili možnost výhodného úvěru. Výše roční splátky si můžete zvolit tak výhodně, že to nezatíží Váš rodinný rozpočet. Praktiky se zaplatí z úspor.
- Vysoká záruka a servis – Celý systém je certifikovaný ISO od prestižní společnosti DNV. Od roku 2011 poskytujeme záruku 10 let jako standard. V rámci záručního servisu máte automaticky nárok na jedno bezplatné měření termokamerou. Máte jistotu, že izolace zůstává stabilní.
- Možnost členství v IP klubu – ti, kteří využili našich služeb, dostávají jako bonus možnost stát se členy našeho IP klubu. Členům se snažíme poskytovat další zajímavé služby. Patří sem například energetický auditor na telefonu nebo možnost konzultace s projektantem či jiným odborníkem naší společnosti, kteří jsou Vám k dispozici při řešení vzniklých problémů.

Aplikace systému

Dle návrhu technicko obchodního poradce se do firemního systému zadá požadavek zákazníka na izolaci jeho domu. Následuje telefonát technika, který klientovi potvrdí

termín příjezdu aplikační skupiny. Ve smluveném čase přijede nákladní automobil s tříčlennou pracovní partou. Izolace se aplikuje pomocí hadic přímo do konstrukce na určené místo bez většího nepořádku venku i uvnitř domu. Vždy se jedná o souvislou vrstvu, která zaručuje dokonalou protipožární izolaci. Samotná izolace je hotova přibližně za 3-4 hodiny a návratnost investic je do 4 let.

Poskytované služby

Firma poskytuje profesionály ve svém oboru – stavební specialisty všeho druhu, energetické auditory, autorizované inženýry, odborníky na výpočty, stavbyvedoucí, projektanty.

2.2.2 Cena

Cena za zateplení se odvíjí od druhu použité izolace.

Cena je závislá na typu a velikosti objektu, náročnosti zafoukání a použitým druhu Magmarelaxu.

Cena se počítá vždy na místě, po zaměření objektu u zákazníka. Změří se daná plocha, která je třeba zateplit, odečtou se odpočty (např. komín) a vynásobí se příslušným koeficientem. Vypočtené m³ se násobí cenou za použitý materiál.

2.2.3 Propagace

Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s. r. o. využívá ke své propagaci různé prostředky. Od reportáží a reklamy v televizi a rádiu, inzerci v odborných i zábavných časopisech, po vlastní reklamu na nákladních či osobních automobilech.

Logo firmy tvoří domeček s nápisem IP Polná. Domeček znamená, že se jedná o činnost spojenou s budovami a nápis vyzdvihuje regionální sídlo firmy. Použití červené barvy má evokovat tepelnou pohodu.



Internet

Firma má své vlastní internetové stránky, dostupné z www adresy www.ippolna.cz a stránky zaměřené na produkt MAGMARELAX[®] www.magmarelax.cz. Na stránkách nalezneme základní informace o firmě, její předmět činnosti, kontakty, reference, ale také informace o používaných materiálech a způsobech aplikace zateplení dle jednotlivých konstrukcí střech.

Reklama

Firma se zaměřuje na reklamu po celé České republice a ne pouze na region, ve kterém sídlí. Proto využívá možnosti prezentace v médiích, pořady Rady ptáka Loskutáka, Receptář prima nápadů. Také vysílala televizní reklamu na programu TV Barrandov. Tato reklama však nebyla tak úspěšná, jak se očekávalo. Na rádiu Country se vysílal spot na podpoření propagace v Čechách.

Firma využívá PR článků v prestižních časopisech, odborných stavebních časopisech, ale také v tématicky zaměřených časopisech (Blesk Hobby, Fajn život,...) a v různých denících (Zemědělské noviny, apod). Využívá také možnosti inzerce v městských zpravodajích.

Každým rokem se firma účastní výstav a veletrhů. Nejvýznamnějším veletrhem je každoročně pořádaný IBF stavební veletrh v Brně.

Klientům a projektantům poskytuje firma propagační materiály – letáky, šanony s produktovými listy, vzorky materiálů.

Nejvýhodnější reklama pro firmu je reklama na plachtách nákladních automobilů, na kterých jsou uvedeny nejpodstatnější informace pro zákazníka. Tyto automobily

projíždí celou Českou republikou, zastavují na parkovištích u hotelů, firem a u rodinných a bytových domů, kde si každý kolemjdoucí může přečíst na plachtě text.

Zcela nejdůležitější reklamou pro firmu, je tzv. wordofmouth, což znamená šíření reklamy mezi zákazníky. Dobrá pověst je založena na dlouholetých zkušenostech a spokojený zákazník je ten nejlepší zákazník, který se rád o své zkušenosti podělí se svými známými.

2.2.4 Distribuce

Zákazník, který se rozhodne využít služeb firmy IP IZOLACE POLNÁ, s. r. o., kontaktujte asistentku obchodu telefonicky na bezplatné lince, e-mailem, osobně na firmě, či osloví realizačního pracovníka v terénu. Od zákazníka se vezme kontakt, který se předá technicko obchodnímu poradci, který poté zákazníka telefonicky kontaktuje a domluví si s ním termín schůzky, jelikož pro posouzení stavu objektu a stanovení případné nabídky musí technik objekt vidět, nelze analýzu provést po telefonu. Více viz kapitola 2.5.1 Produkt.

2.3 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza vychází z podkladů Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát. Oba dva dokumenty jsou součástí přílohy diplomové práce.

2.3.1 Rozvaha

Firma zvýšila svou hodnotu. Dlouhodobá aktiva se nepatrně zvýšila. Firma používá software a nemá žádný nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek. Firma vlastní pozemky, žádné neprodala, ale také žádné nekoupila. Dále vlastní stavby a stroje. Vzhledem k výšce dosavadních odpisů se jedná o starší budovy. Společnost působí na trhu poměrně dlouho, neboť nemá zřizovací výdaje. Firma není součástí nějakého seskupení, nemá dceřiné společnosti, není nijak kapitálově propojena se svými dodavateli a odběrateli, nevlastní dlouhodobé cenné papíry. Struktura OA tvoří zásoby

(9%), pohledávky (58%) a zbytek je tvořen krátkodobým finančním majetkem (32%). Nemá žádné výrobky. Pravděpodobně prodává služby. Ve firmě došlo k poklesu zásob a vznikla nedokončená zásoba. To ale neznamená, že se jedná o výrobní firmu. Spíše o obchodní, jinak by zásoby byly větší. Došlo ke zvýšení krátkodobých pohledávek, zejména z obchodních vztahů a v jiných pohledávkách. Vytvořila opravnou položku, a to k pohledávkám, má tedy nedobytné pohledávky. Pravděpodobně někteří odběratelé neplatí včas. Může se jednat o obchodní firmu, jelikož síla odběratelů roste. Průměrné postavení na trhu dokládá trvalá existence krátkodobých záloh, které se patrně vztahují na zálohy poskytnuté dodavatelům. Firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů. Firma výrazně snížila hotovost v pokladně, ale i tak je hodnota poměrně vysoká, což znamená, že většinu plateb realizuje v hotovosti. Další část peněz má uloženou na bankovních účtech, kde se jí podařilo zdvojnásobit stav peněz oproti minulému období.

Poměr vlastních zdrojů k cizím je poměrně vyrovnaný. Dá se říci 1:1, jedná se tedy o ideální stav. Firma tedy není překapitalizovaná ani podkapitalizovaná vlastními zdroji. K navýšení vlastního kapitálu téměř nedošlo, což může znamenat, že společníci nevložiteli další vklady. Neobdržela žádné cenné papíry, dotace na investice, neprodávala akcie na primárním trhu, ani nebyla transformována. Firma vytváří zákonný rezervní fond, jedná se tedy buď o akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným. Krátkodobé závazky se zvýšily o více než 50%. V daném období došlo k poskytnutí krátkodobého úvěru.

2.3.2 Výkaz zisku a ztrát

Firma za loňské období nemá žádné zboží, je zaměřená na prodej služeb. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vzrostly. Výkonová spotřeba vzrostla úměrně k vzrůstu výkonů. Pokud rostou výkony a dále služby, může to nasvědčovat faktu, že se jedná o obchodní firmu. Vývoj výkonové spotřeby ve vztahu k tržbám a k výkonům je příznivý, neboť obě položky rostly rychleji, než výkonová spotřeba. Avšak ve vztahu s přidanou hodnotou je tomu naopak. Výkonová spotřeba roste rychleji, než přidaná hodnota. Nebyly vyplaceny odměny orgánům společnosti. Kvůli nárůstu výkonů se

zvýšili osobní a mzdové náklady, stejně tak i sociální náklady a daně. Firma si ponechala svůj majetek, což znamená, že žádný neodprodala.

Firma neprodává žádné cenné papíry a podíly. Vývoj nákladových úroků a ostatních finančních nákladů není příznivý, neboť rostou rychleji než výnosové úroky a ostatní finanční výnosy. Nedošlo k žádnému převodu finančních nákladů a výnosů. Firma stejně jako loni hospodařila se ztrátou, která se oproti loňskému roku zpětinásobila (jedná se o finanční výsledek hospodaření). Výsledek hospodaření za běžnou činnost se trojnásobně zvýšil oproti minulému roku. Výsledek hospodaření za účetní období se trojnásobně zvýšil, což znamená, že firma prosperuje.

2.4 Hodnotový řetězec

2.4.1 Primární procesy

- **Logistika na vstupu**

K vytvoření nabídky zateplení je třeba znát stavbu a strukturu izolovaného objektu. Je potřeba ho oměřit a připravit podklady včetně nákresu pro realizační partu.

Pokud se jedná o projekty obcí či sdružení vlastníků jednotek, je firma schopna nabídnout zákazníkům služby včetně energetického projektu, zařízení stavebního povolení a veškeré náležitosti, které u těchto objektů vznikají. Firma disponuje kvalitními technikami, kteří se vyznají ve stavebnictví a mohou tím zákazníkovi zpracovat nejvýhodnější nabídku. **Tato činnost je zdrojem konkurenční výhody.**

- **Provoz**

Ve firmě se nepřetváří materiál na finální produkt. Produktem činnosti je samotný proces realizace zateplení. Náklady spojené s touto činností jsou hlavně náklady na platy zaměstnanců a náklady na použitý materiál.

Velmi důležitým prvkem je kvalitně zpracovaná nabídka zákazníkovi. Z té se poté vychází v samotné realizaci. Nabídka obsahuje schéma izolovaného prostoru, jaký druh materiálů bude použit, kolik kubiků se zafouká a také, zda jsou potřeba nějaké přípravné práce pro to, aby samotná realizace mohla proběhnout. Je nezbytně nutné, aby prvotní oměření u zákazníka provedl technik správně a také vše dobře zakreslil a zaznamenal. Podle nákresů a výpočtu se poté vychází v samotném plánování zakázky a následné realizaci. Jedná se proto o **nezbytně nutné činnosti**. Někteří technici nedělají schémata zcela správně a proto je potřeba je pravidelně proškolovat.

- **Logistika na výstupu**

Pokud zákazník sestavenou nabídku akceptuje, tak přechází do fáze objednávky. Objednávka se předá na logistické oddělení, kde se naplňuje termín realizace. Realizace probíhá na základě podepsané objednávky, případně se sestavuje smlouva o dílo, pokud se vyjednávají zvláštní podmínky placení (např. na splátky, záloha apod.). Po realizaci obdrží zákazník jednu kopii předávacího protokolu a dle druhé kopie se vystaví faktura na zaplacení služby.

- **Marketing a prodej**

Jak bylo uvedeno výše, firma využívá různé prostředky pro své zviditelnění. Účelem reklamy je, aby zákazník obdržel co nejvíce informací. Na svých internetových stránkách vyvěšuje firma aktuální informace, včetně cenových akcí. Stránky v současné době procházejí rekonstrukcí za účelem lepší přehlednosti pro klienty. Vznikne také samostatný odkaz na stránky o systému MAGMARELAX[®].

Více o marketingu v kapitole 2.5.3 Propagace.

Vlivem nedodržení postupu při zpracování poptávky některých obchodních zástupců dochází k tomu, že zákazník musí svoji poptávku urgovat, aby došlo k započítání jejího řešení. K tomuto případu by nemělo docházet a mělo se by co nejvíce **zapracovat na odstranění této závady**.

- **Služby**

Služby jsou nepostradatelnou součástí. Jedná se o vyřizování žádostí – Zelená úsporám (v současné době jde již pouze o dořešování formalit) a úvěrů. Při vyřizování těchto žádostí se snaží být firma co nejvíce nápomocna klientům, případně některé žádosti vyřídí přímo za ně. U segmentu revitalizace bytových domů je firma schopna zajistit také stavební dozor, kolaudaci, další dodavatele pro jiné úpravy (balkóny, okna,...). Vždy se jedná o kvalitní servis a proto je zde tvořena **největší hodnota pro zákazníka**. Pokud firma zapracuje na rozšíření svých služeb pro zákazníka, např. v podobě poradenství, hodnota pro zákazníka se bude zvyšovat. Tím si firma zvýší své postavení na trhu v očích zákazníků a tím vůči konkurenci.

Preciznost odvedené práce a dodržení správných technologických postupů jsou nejdůležitějšími kritérii, které ovlivňují stavbu na další dlouhá léta.

2.4.2 Podpůrné činnosti

- **Infrastruktura podniku**

Podnik založili tři společníci, kteří ji také vlastní. Majitelé jsou zároveň dozorčí radou a rozhodují o chodu společnosti. Každý vede jednotlivou divizi.

Vzhledem k charakteru činnosti potřebuje firma ke své činnosti kvalitní software a také měřicí přístroje.

- **Technický rozvoj**

Firma nemá žádné výzkumné oddělení, pouze se přizpůsobuje vývojovým trendům.

Firma se musí neustále zabývat novými možnostmi izolace, jinak by mohla nastat situace, že zaostane za konkurencí.

Proto byl vyvinut nový materiál MAGMARELAX[®] ECO. Jedná se o novou revoluční řadu minerální izolace s velmi vysokým důrazem na všechny stránky ekologie. Využívá dlouholetého vývoje, takže výsledné technické vlastnosti vlny MAGMARELAX[®] jsou

ještě více vylepšeny. Materiál se vyznačuje ekologickou výrobou, nižší prašností, je bez zápachu a lépe izoluje.

V čem je MAGMARELAX[®] ECO výjimečný³²

- Zcela nový vzhled - bílá barva demonstruje čistotu materiálu a jeho vysoký standard.
- Pojivo nové generace - namísto ropného základu se používá přírodní pojivo z rychle se obnovujících organických látek bez obsahu fenolů a akrylátů.
- Díky nižší energetické náročnosti při výrobě je technologie šetrnější k přírodě.
- Nižší prašnost - 15mg/m³.
- Příjemnější na dotyk – více než minerální desky.
- Bez zápachu.
- Vysoký ekologický standard – MAGMARELAX[®] ECO se vyznačuje vysokým stupněm ekologické udržitelnosti, jakého dosud nebylo dosaženo, tento produkt zlepšuje vnitřní kvalitu vzduchu a přispívá k ochraně životního prostředí.

Bohužel vzhledem ke snadnému vstupu do odvětví vzrůstá síla konkurentů. Firma by neměla zaostávat ve vyhledávání nových způsobů izolací a materiálů, díky kterým by získala další odlišení vůči konkurenci.

• **Řízení pracovních sil**

Firma je rozdělena na tři divize. Každá je řízena jedním z majitelů a dále jednotlivými vedoucími. Firma se velice zaměřuje na neustálé proškolení svých zaměstnanců. Technicko obchodní poradce proškoluje v odvětví obchodu (jak být nejlepším obchodníkem), ostatní zaměstnanci např. ve službách pro zákazníka (telefonní reakce), marketing a další školení. V roce 2010 se zapojila do vzdělávacího projektu

³² Interní zdroje

podporovaného Evropskou unií. Kvalitní školení bývá velice časově a také i cenově náročné. Jen nástupní školení nového TOP trvá 4 týdny.

Vztahy ve firmě jsou budovány na bázi rodinného charakteru. I přes to ale mohu říci, že majitelé mají u svých podřízených respekt.

Pro zákazníka je nejvýznamnější snadná komunikace s firmou. Ta je zajištěna podporou na telefonu a nově také na chatu, kde se mu odborník snaží pomoci. Případně si kontakt na zákazníka převezme asistentka, která poté předá dotaz zákazníka do systému k vyřízení. Tento systém tvoří **podstatnou část hodnoty pro zákazníka**.

Se zákazníkem jedná nejčastěji technicko obchodní poradce v daném regionu. Bohužel se stává, že u jednoho zákazníka může jednat i více techniků, což nedělá dobrý dojem. Tento fakt je způsobem fluktuací techniků, **které by se mělo předcházet**.

- **Obstaravatelská činnost**

Vzhledem k nevýrobnímu charakteru činnosti firma využívá dodavatelů, kteří dle sjednaných podmínek dodávají materiál. Firma se snaží o to, aby mezi ní a dodavatelem byly dobré vztahy, jelikož ty mohou ovlivnit fungování firmy. Proto je tato oblast pro firmu neméně důležitou.

2.4.3 Souhrnné vymezení hodnoty pro zákazníka

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. vkládá do školení obchodních zástupců nemalé úsilí, které se ale vrátí v podobě lepší kvality služeb pro zákazníky, jelikož převážně technicko obchodní zástupci jednájí se zákazníky od prvotního kontaktu, přes zaměření jejich objektu, vypočítání objednávky, až po samostatnou realizaci. Realizaci provádějí proškolení realizátoři, kteří vědí, jak daný prostor co nejúčinněji zateplit. Tento proces je nezbytně nutný pro hladký průběh celé zakázky. Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. využívá ke své prezentaci marketingových prostředků, jako jsou vlastní internetové stránky a prezentace v médiích. Bohužel dobrou reputaci firmy můžou částečně ovlivňovat urgencye od zákazníků, kteří urgují svoji poptávku, na kterou se jim

obchodník neozval. K tomuto případu by nemělo docházet a je potřeba zapracovat na odstranění, jelikož tato skutečnost ničí jinak dobře nastavený servis pro zákazníka (vyřízení dotace z programu Zelená úsporám, poskytnutí úvěru), kde se skrývá největší přidaná hodnota.

Aby firma prosperovala, musí se neustále vyvíjet. Za tímto účelem byl vynalezen nový produkt s ještě lepšími vlastnostmi izolačních materiálů, MAGMARELAX[®] ECO. Firma se snaží být stále dostupná zákazníkům a to i z hlediska poradenské činnosti, což tvoří podstatnou část hodnoty pro zákazníka.

2.5 PESTE ANALÝZA

2.5.1 Politické a legislativní faktory

Sektor stavebnictví není zcela omezován legislativou, což znamená, že české stavebnictví není formované vládou a ani žádným ministerstvem.

Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. získala v roce 2010 akreditaci od Ministerstva průmyslu a obchodu pro energetické poradenství – EKIS. „Energetická konzultační a informační střediska EKIS poskytují bezplatné energetické poradenství pro občany, zástupce veřejné správy, podniky a podnikatele. Poradenství zde vykonávají kvalifikovaní energetičtí poradci vybraní pro daný kalendářní rok Ministerstvem průmyslu a obchodu.“³³

- **Programy finanční podpory v oblasti energetických úspor a využití obnovitelných zdrojů energie**

Programy finanční podpory v oblasti energetických úspor a využití obnovitelných zdrojů jsou programy ministerstev, státních fondů, Evropské unie a krajů.

³³ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/ekis/strediska-EKIS> (accessed Oct 16, 2011).

EFEKT 2011

Státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie pro rok 2011. Program je spravován Ministerstvem průmyslu a obchodu.

„Program EFEKT je určen na podporu energetických úspor a obnovitelných zdrojů energie v ČR. Dotace jsou poskytovány na osvětovou činnost, energetické plánování, investiční akce malého rozsahu a na pilotní projekty. Je doplňkovým programem k energetickým programům podporovaným ze strukturálních fondů Evropské unie. Program EFEKT je součástí Státního programu na podporu úspor energie a využití OZE.“³⁴

Operační program životního prostředí

Program spravuje Státní fond životního prostředí.

„Operační program Životní prostředí nabízí v letech 2007-2013 finanční podporu projektům na ochranu a zlepšování kvality životního prostředí. V rámci prioritní osy 2 a 3 jsou financovány také energetické projekty.“³⁵

ZELENÁ ÚSPORÁM

Česká republika se zavázala ke snížení skleníkových plynů o 8%. Protože se tyto plyny dařilo snižovat emise více než protokol ukládal, mohl se tento rozdíl prodávat zemím, které tuto hranici překračovali. Získané výnosy si ale ČR nemohla ponechat, ale musely být použity na sociální programy vedoucí k dalšímu snižování skleníkových plynů, jako je např. program Zelená úsporám, který spravuje Státní fond životního prostředí.

K 1.10.2010 bylo pozastaveno podávání žádostí. Žadatelům, kteří podali žádost k tomuto datu, jsou příspěvky na projekty vypláceny.

³⁴ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/> (accessed Oct 16, 2011).

³⁵ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/> (accessed Oct 16, 2011).

„Program MŽP s názvem ZELENÁ ÚSPORÁM nabízí občanům státní dotace na zateplení rodinných a bytových domů, na stavbu pasivního domu a na výměnu či instalaci zařízení, která využívají obnovitelné zdroje energie pro vytápění a přípravu teplé vody.“³⁶

Program PANEL

Program spravuje Státní fond životního prostředí.

„Program poskytuje finanční podporu na opravy, modernizace a rekonstrukce panelových domů s dosažením požadavků platných předpisů na energetickou náročnost budov. Podporu lze tedy využít na realizaci energetických úspor zateplováním, výměnou oken a realizací dalších opatření ke snížení spotřeby tepla na vytápění.“³⁷

Intelligent Energy Europe Programme (IEE II)

Program spravuje Executive Agency for Competitiveness & Innovation/Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

„Cílem programu Intelligent Energy Europe je podporovat trvale udržitelnou výrobu a spotřebu energie a přispívat k dosažení obecných cílů bezpečnosti dodávek energie, konkurenceschopnosti a ochrany životního prostředí. Program se zaměřuje na oblast energetické účinnosti a kombinovaných zdrojů tepla a elektřiny a na zavádění obnovitelných zdrojů energie.“³⁸

Ostatní dotační programy

³⁶ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/> (accessed Oct 16, 2011).

³⁷ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/> (accessed Oct 16, 2011).

³⁸ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/> (accessed Oct 16, 2011).

„Úspory energie a využívání obnovitelných zdrojů energie je podporováno také z dalších zdrojů. Mohou to být programy s účastí fondů EU, ale také lokální programy jednotlivých krajů či dalších institucí.“³⁹

- **Specifická legislativa pro společnost**

Pro některé zákazníky je obtížné, vyznat se v legislativě ČR. Proto IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. pomáhá svým zákazníkům zorientovat se v legislativním prostředí ČR a pomůže s vyřízením stavebního povolení, zajištění úvěru, výběru dodavatele a stavebního dozoru.

Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. podléhá mnoha zákonům. Stěžejní je pro společnost Zákon č. 406/2000 Sb. o hospodaření energií.

„Zákon stanovuje opatření pro zvyšování hospodárnosti užití energie a povinnosti fyzických a právnických osob při nakládání s energií, dále pravidla pro tvorbu Státní energetické koncepce, Územní energetické koncepce a Státního programu na podporu úspory energie a využití obnovitelných zdrojů energie a požadavky na ekodesign energetických spotřebičů.“⁴⁰

S tímto zákonem souvisí Vyhláška č. 148/2007 Sb. o energetické náročnosti budov.

„Vyhláška stanovuje požadavky na energetickou náročnost budov, porovnávací ukazatele a výpočtovou metodu stanovení energetické náročnosti budov. Dále definuje obsah průkazu energetické náročnosti budov a způsob jeho zpracování včetně využití již zpracovaných energetických auditů a rozsah přezkušování osob z podrobností vypracování energetického průkazu budov.“⁴¹

³⁹ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/23013> (accessed Oct 16, 2011).

⁴⁰ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/legislativa/zakony-a-vyhlasky> (accessed Oct 16, 2011).

⁴¹ EFEKT. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/legislativa/zakony-a-vyhlasky> (accessed Oct 16, 2011).

- **Legislativní změny v roce 2012**

Změny proběhly v sazbě DPH, kdy snížená sazba se z 10% zvýšila na 14%. Tato změna byla znát již koncem roku 2011, kdy zákazníci chtěli stihnout realizace zakázky ještě v daném roce, aby ušetřili.

Další změna se týká zákoníku práce⁴². Nejvýraznějšími změnami jsou:

- 1) Změna ve výši vyplácení odstupného. Za první rok zaměstnání je vypláceno jednoměsíční odstupné, v druhém roce dvouměsíční. Výše odstupného může firmu ovlivnit v případě, pokud by došlo k výraznému poklesu zakázek, a tím by byla firma donucena k propouštění části zaměstnanců.
- 2) Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď i v době pracovní neschopnosti, pokud zaměstnanec poruší hrubým způsobem podmínky pracovní neschopnosti.
- 3) V dohodě o provedení práce musí být sjednána doba, na kterou se uzavírá. Odpracované hodiny se zvýšily na 300 hodin za rok. Pokud bude odměna převyšovat částku 10.000,- Kč, tak se musí zaměstnanec účastnit nemocenského pojištění.

2.5.2 Ekonomické faktory

Obecně se dá říci, že v ČR stále doznívá ekonomická krize, která byla způsobena velkou otevřeností a zapojením se do globální ekonomiky. Pokud finanční krize bude pokračovat v trendu zadlužování eurozóny, hrozí nástup další hospodářské krize. Hospodářská krize by se citelně dotkla i ČR, která je závislá na vývozu zboží, podniky by propouštěly, klesl by výběr daní.

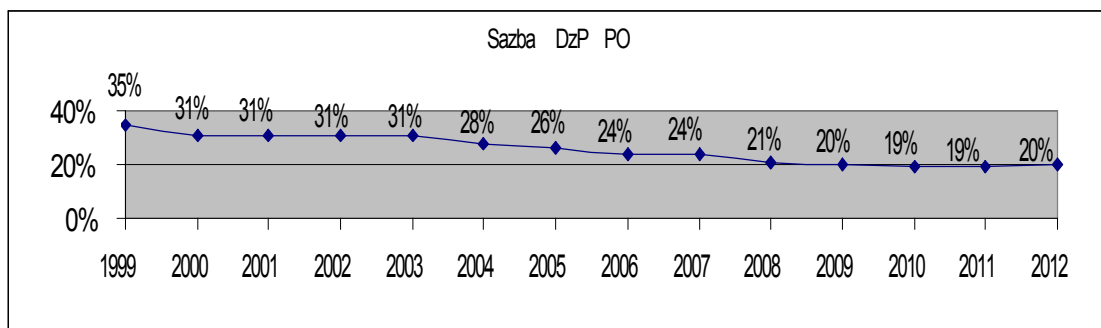
⁴²<http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>

Ekonomická krize měla částečně vliv na vývoj zakázek. Týkala se zakázek, které nebyly pokryty fondy z programu Zelená úsporám. Pokud totiž lidé čerpali částky na zaplacení z fondu, nevnímali tolik ekonomickou krizi a dále řešili problém zateplení svého domu.

- **Daň z příjmu právnických osob**

V roce 2012 došlo v rámci snižování zadlužování ČR k daňové reformě, která přinesla navýšení daně z příjmu z dosavadních 19 % na 20 %.

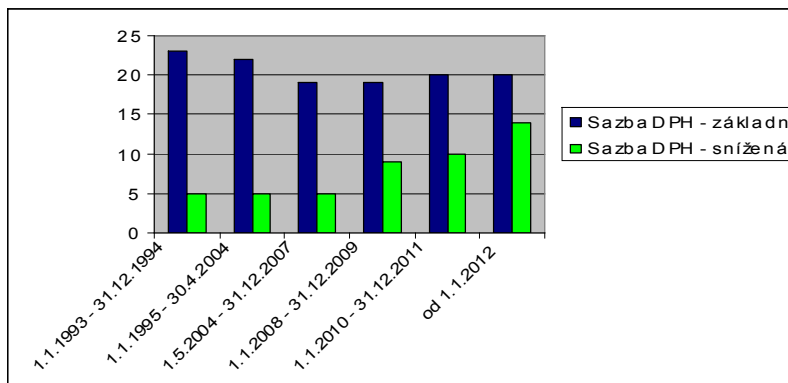
Obrázek 8: Vývoj daně z příjmu právnických osob v letech 1999 – 2011 (zdroj: www.mfcr.cz)



- **Sazba DPH**

Základním zdrojem příjmů do státního rozpočtu je daň z přidané hodnoty. Vývoj sazeb DPH je patrný z následujícího grafu.

Obrázek 9: Vývoj sazeb DPH v ČR



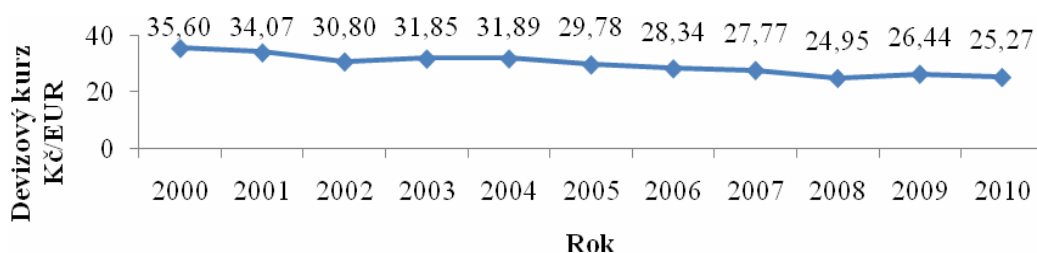
Evropská unie usiluje o harmonizaci. Základní sazba v zemích EU nesmí být nižší než 15%. Ale existují výjimky, jako má např. ČR, která v rámci snižování zadluženosti ČR přijala zákon o navýšení dolní sazby DPH, kdy od 1.1.2012 činí snížená sazba 14%. Snížená sazba DPH se může uplatnit ve stavebnictví na rodinné domy a bytové domy. Základní sazbě DPH podléhají rekreační objekty, administrativní budovy a haly. Návrh vlády je, aby od 1.1.2013 se sjednotila snížená a základní sazba DPH na 17,5%. V konečném důsledku se zvýšení DPH projeví ve vyšší ceně pro zákazníka.

DPH má na firmu velký vliv. Povinnost zaplacení DPH je také z nedobytných pohledávek. Tato skutečnost je velkým problémem. Pokud není uhrazena pohledávka, tak přesto musí firma zaplatit DPH z této pohledávky. To může znamenat finanční ztráty.

- **Devizový kurz**

Devizový kurz hraje důležitou roli v zahraničních obchodech, kdy tento kurz přímo ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Zabývám se pouze devizovým kurzem Kč vůči EURu, neboť jsme členy EU a IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. uvažuje o proniknutí na trh do Rakouska, Německa a Polska.

Obrázek 10: Vývoj devizového kurzu Kč/EUR v letech 2000-2010 (zdroj: ČSÚ)



- **Hrubý domácí produkt (HDP)**

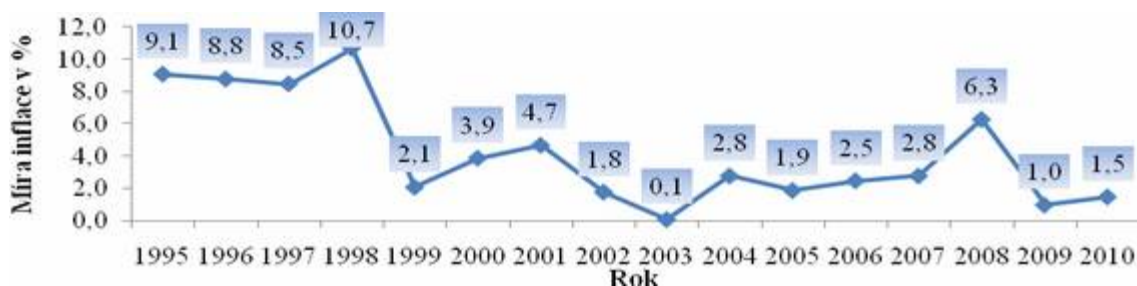
„HDP – hrubý domácí produkt, je základním národohospodářským ukazatelem užívaným pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Je ukazatelem nově vytvořené hodnoty a slouží proto k měření a ke srovnávání míry ekonomického rozvoje dané

země. Cílem národních účtů je popsat ekonomické procesy ve formě vybilancovaných účtů a tabulek a poskytnout informace o výsledcích národního hospodářství (popř. regionů).⁴³

- **Míra inflace**

„Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen.“⁴⁴

Obrázek 11: Vývoj míry inflace v ČR v letech 1995-2010 (zdroj: ČSÚ)



Průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla 1,9 %. Dá se říci, že pro firmu je míra inflace celkem nepodstatná.

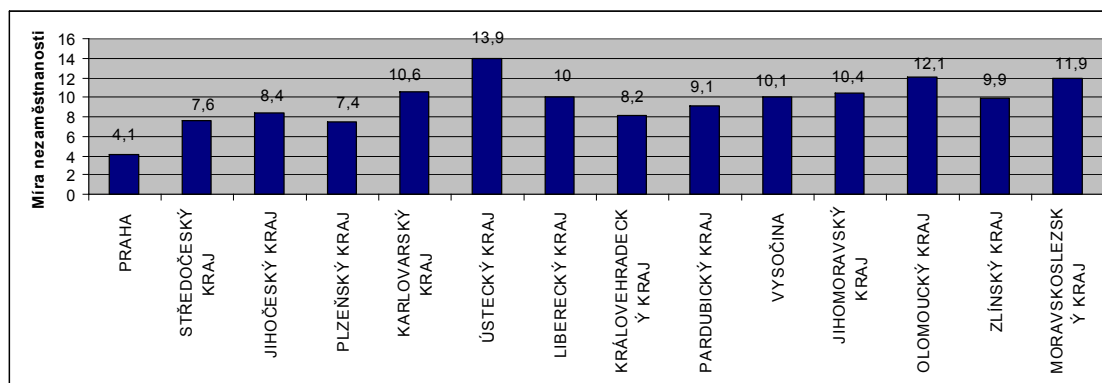
- **Míra nezaměstnanosti, průměrná hrubá mzda**

Míra nezaměstnanosti v Kraji Vysočina dosahovala 10,1 % a ve srovnání s ostatními kraji se umístila na devátém místě. Celorepublikově činí míra nezaměstnanosti k 29.2.2012 9,2 %.

⁴³ BussinesInfo. <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/as-hruba-domaci-produkt/1001560/> (accessed Oct 14, 2011).

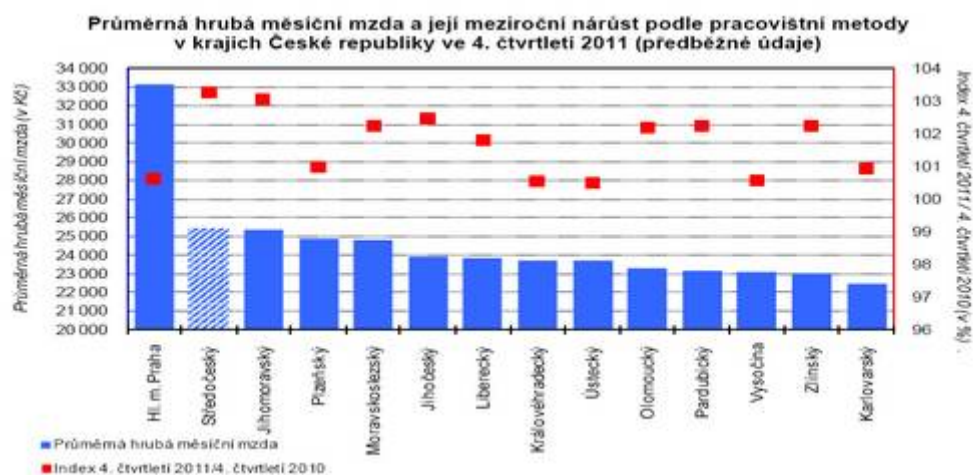
⁴⁴ ČSÚ. http://notes2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace#1 (accessed Oct 14, 2011).

Obrázek 12: Míra nezaměstnanosti v krajích k 29.2.2012⁴⁵



Kraj Vysočina zaostává v porovnání s průměrnou hrubou mzdou v ČR o 2.982 Kč a v porovnání s ostatními regiony je na dvanáctém místě. Takový rozdíl je dán i tím, že v Kraji Vysočina je mnoho lidí, kteří pracují v zemědělství, a dle ČSÚ se hrubá mzda v zemědělství pohybuje okolo 17.700 Kč.

Obrázek 13: Průměrná hrubá měsíční mzda za 4. čtvrtletí 2011⁴⁶



⁴⁵ <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/21>

⁴⁶ [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/\\$FILE/mzdy_2011_q4.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/$FILE/mzdy_2011_q4.pdf)

Průměrná hrubá mzda obyvatelstva je pro firmu důležitým ukazatelem. Pokud by došlo ke snižování průměrné hrubé mzdy, mohlo by to ohrozit počet realizovatelných zakázek. Lidé by neměli tolik finančních prostředků, aby si nechali zateplit svůj dům i přes to, že zateplení střechy patří mezi nejlevnější a nejrychleji návratnou investici v možnostech zateplení (oproti zateplení oken a fasády).

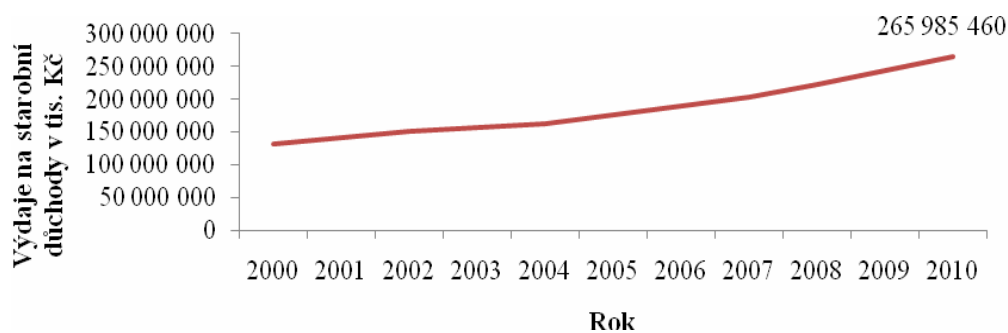
2.5.3 Sociální faktory

- **Věková struktura obyvatelstva ČR**

V důsledku stárnutí populace a s tím spojené rostoucí výdaje na starobní důchody, začala vláda s důchodovou reformou, kdy se prodlužuje věková hranice pro odchod do důchodu. Počet důchodců k 31.12.2011 byl 2873 tis., z toho 2340,1 tis. představovali důchodci starobní. Průměrný věk starobních důchodců byl v roce 2010 - 68 let. Věk pro odchod do důchodu se bude postupně zvyšovat k 70-ti rokům a pravděpodobně hranice ještě poroste.

Vývoj výdajů na starobní důchody v tis. Kč se v roce 2011 zvýšil na 359,1 mld.Kč.

Obrázek 14: Vývoj výdajů na starobní důchody v tis. Kč⁴⁷

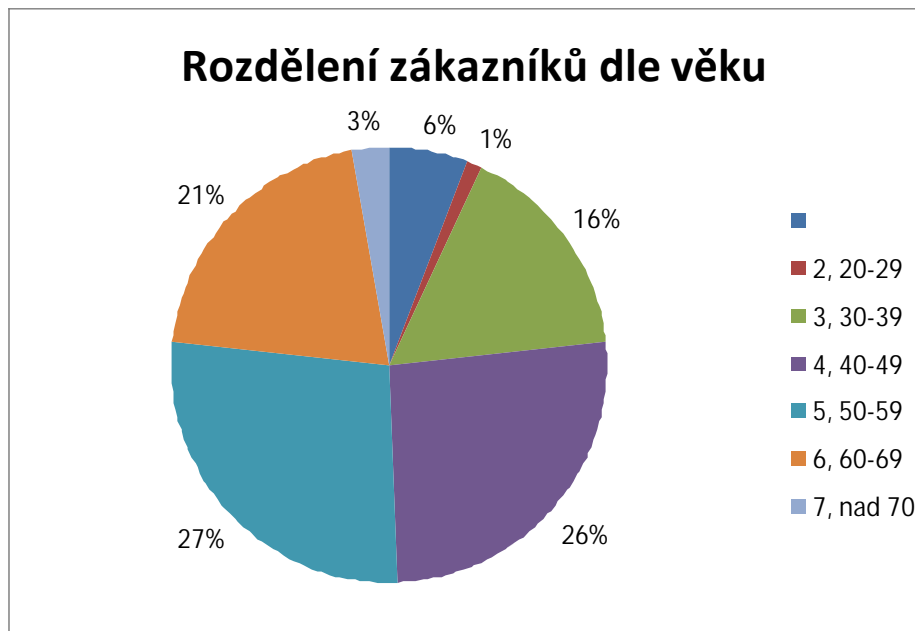


Výzkum věku u zákazníků je pro firmu důležitý. Dá se podle něj zjistit, které věkové skupiny zákazníků využívají více služeb firmy a dle toho se může nastavit marketing

⁴⁷ zdroj: ČSSZ

přímo šitý na daný segment zákazníků dle věku. Volí se dle věku časopisy, do kterých se vkládá inzerce a text se přizpůsobuje každému segmentu zákazníků.

Obrázek 15: Věkový průměr zákazníků⁴⁸



Průzkum byl proveden u 1842 zákazníků, z toho 106 zákazníků neodpovědělo.

⁴⁸ Interní zdroje firmy

- **Preference druhu domu**

Tabulka 1: Domy podle obydlivosti, druhu domu a vlastníka; Česká republika k 26.3.2011⁴⁹

		26.3.2011	1.3.2001	3.3.1991
Domy celkem		2 149 756	1 969 018	1 868 541
z toho obydlivé		1 772 909	1 630 705	1 597 076
z obydlivých podle druhu domu	rodinné domy	1 529 834	1 406 806	1 352 221
	bytové domy	214 643	195 270	223 640
z obydlivých podle vlastníka domu	fyzická osoba	1 528 476	1 397 924	1 308 286
	obec, stát	48 135	79 066	213 961
	bytové družstvo	31 982	41 808	54 059
	spoluvlastnictví vlastníků bytů (jednotek)	80 276	.	.
	kombinace vlastníků	29 130	.	.
z obydlivých s obdobím výstavby nebo rekonstrukce od předchozího sčítání		205 999	.	.

Obyvatelé ČR se stále více uchylují k bydlení ve vlastním domě. Nárůst počtu RD se postupně zvyšuje. Pro firmu jsou ale více zajímavé rekonstrukce, než výstavba nového domu. Vlivem větší náročnosti na snižování tepelné náročnosti je potřeba staré domy zateplit a na tyto objekty se firma nejvíce zaměřuje.

- **Energetická efektivnost**

Ceny energií se neustále zvyšují a tím roste poptávka po energeticky efektivní výstavbě, která zajistí snížení spotřeby ve stávajících domech. Dobře zvolená technologie uspoří minimálně 40%. Pokud budou stavěny nové domy již v nízkoenergetickém standardu, může se jednat o 70%.

⁴⁹<http://vdb.czso.cz/> - databáze z Českého statistického úřadu

Z tohoto důvodu roste zájem o nízkoenergetické stavby, větší tloušťky izolací, solárních energií, využitelných i na ohřev vody. Znamená to, že v současné době se staví zcela jiné typy domů, než tomu bylo dříve a tím se mění také použitá technologie a materiály.

2.5.4 Technologické faktory

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je na technologii velice závislá a také technologiemi ovlivňovaná.

Technologie na rekonstrukci domu včetně zateplení se neustále vyvíjí. Změny můžeme zaznamenat jak v používaných materiálech, které se zaměřují na stále lepší tepelně-izolační vlastnosti, tak také na technologie zateplování. Postupně se zvyšují nároky na použité technologie a na požadavky izolace. Dříve se neřešila nehořlavost materiálu a k zateplení se využívalo více přírodních materiálů od slámy přes plevy, až po škváru. Později se začaly využívat již známe rohože, které byly vyrobeny např. ze skelných a minerálních vláken. Dnes se tato náročná technologie pokládání desek dá nahradit foukanou izolací, která šetří nejen peníze, jelikož má nejlepší tepelné vlastnosti, ale jde i o úsporu času vynaloženého při zateplování. U současných způsobů zateplování je kladen důraz na nehořlavost materiálů a zvyšují se také normy tepelné náročnosti.

- **Nový trend – nízkoenergetická výstavba – pasivní dům**

„Pasivní dům je [stavba](#), která splňuje dobrovolná, ale přísná kritéria energetických úspor při provozu domu. Koncepce pasivního domu není architektonický styl nebo stavební systém, ale dílčí kapitola při navrhování a projektování novostaveb nebo rekonstrukcí“.⁵⁰

⁵⁰http://cs.wikipedia.org/wiki/Pasivn%C3%AD_d%C5%AFm

Výhody pasivního domu⁵¹

Život v pasivním domě neznamena pouze úsporu nákladů na vytápění, ale můžete také počítat s tím, že se zbavíte většiny svých zdravotních problémů. Zařízení, které pracuje i v noci, filtruje vzduch a tím ho zbavuje škodlivých nečistot a prachu.

Díky tomu, že stroj přivede vždy přesně tolik vzduchu, kolik potřebujete, se nemusíte bát plísní, které tak často trápí obyvatele rekonstruovaných panelových domů. Uvnitř domu potom pak dýcháte pouze čerstvý vzduch.

Pasivní dům má spoustu výhod:

- vyšší komfort života
- extrémně nízké náklady na vytápění
- stálý přívod čerstvého vzduchu
- netvoří se průvan
- vysoká tepelná pohoda v místnosti
- příjemné teploty v zimě i v létě

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. se také podílela na realizaci zateplení pasivního domu, při využití materiálu MAGMARELAX[®]. Vyšší standart izolace střechy odpovídá kvalitou a provedením izolaci stěn, fasády, oken a izolaci podlah. Pokud se zvolí při stavbě pasivního domu kvalitní izolace, nemusí se dále přidávat jiné jednotky (např. zásobník tepla).

- **Odpad z minerálních desek a rohoží**

Ve stavebnictví vznikají odpady, které se dále dají využívat, např. recyklovatelný papír, minerální recyklát. Tyto materiály většinou nemají až tak dobré tepelné vlastnosti a vyznačují se větší prašností. Společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. nevyužívá těchto recyklátů.

⁵¹<http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html>

- **Certifikáty, patenty, ochranné známky společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.:**

- Cech klempířů, pokrývačů a tesařů – členství od roku 2007
- Certifikát systému řízení ISO 9001:2008 pro oblasti poradenství v oblasti energetiky a provádění energetických auditů. – platnost do 1.9.2012
- Certifikát k provozu EKIS – platnost v roce 2010, 2011, 2012
- Certifikát od CREDITINFO CZECH REPUBLIC o solventnosti firmy – IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je členem od 27.9.2007, certifikát byl opětovně udělen 7.7.2010
- Úřad průmyslového vlastnictví ČR dne 19.4.2006 vydal ochrannou známku na fukanou izolaci MAGMARELAX®
- Úřad průmyslového vlastnictví ČR vydal 16.11.2009 společnosti patent na STROPNÍ SYSTÉM MAGMARELAX®
- IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je od 10.4.2003 členem Hospodářské komory

Firma pro zkvalitnění služeb svých zákazníků využívá kvalitní softwar – program ASAP. Program propojuje veškeré aktivity firmy s informacemi o jednotlivých zakázkách, konkurenci, zákaznících a dalších důležitých ukazatelích.

Firma vydala velké úsilí na výrobu fukacího stroje. Bez tohoto zařízení by se nedala aplikovat minerální vlna.

Obrázek 16: Ukázka foukacího stroje



Jednotliví technicko obchodní poradci firmy jsou vybaveni moderními měřicími přístroji – např. infrapyrometr, termokamera a další přístroje.

2.5.5 Přírodní faktory

Rostoucí znečišťování životního prostředí mělo za následek vznik tzv. ekologické reformy, její první část vstoupila v platnost 1.1.2008.

Ekologická daň má motivovat obyvatelstvo, aby používali energie z čistých zdrojů. Ekologická daň je u vytápění domů plynem 0 %, elektřinou 1 % a uhlím 10 %.

Toto jsou faktory, které mají pozitivní dopad na rozhodnutí o zateplení domu. Zákon o ekologii hraje do karet firmě, jelikož se shoduje s jejích ekologickým materiálem MAGMARELAX[®] ECO, který je vyroben pouze na bázi přírodních poživ.

2.6 Analýza oborového okolí

2.6.1 Vymezení trhu⁵²

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. se zabývá trhem foukaných izolací. Technologie foukaných minerálních izolací přišla do Čech v roce 1995. Do té doby se nepřístupné

⁵² Interní zdroje firmy

konstrukce buď neizolovaly nebo se izolovaly klasicky pomocí rohoží a desek. Výhody foukání jsou nesporné. Jedná se o izolaci, která je vhodná pro jednoduché i složité konstrukce. Fouká se z vozu před objektem přímo na místo určení, čímž nevzniká nepořádek a odpad, realizace je rychlá a čistá. Izoluje se pomocí hadice, která se natáhne až na místo aplikace izolace. Pokud se jedná o dutinu, tak až do dutiny. Do rozvláknovacího stroje umístěného na automobilu se dávkuje materiál a ten se pomocí vzduchu transportuje až do konstrukce.

Výhody foukané minerální izolace jsou v jejích tepelných vlastnostech, stálosti a odolnosti vůči škůdcům a vlhkosti.

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. působí na celém trhu ČR a také v západním Slovensku. ČR je rozdělena do regionů, které zastupuje technicko obchodní poradce. Sídlo firmy je pouze v Polné.

2.6.2 Dodavatelé

Firma je závislá na dvou výhradních dodavatelích, s kterými uzavírá dohody o exkluzivitě. Exkluzivita je podmíněna množstvím odebraného materiálu a zajišťuje dodávku výhradního materiálu, který zaručuje jedinečnost na trhu.

Nejsilnějším dodavatelem je firma Rockwool, a.s.. Společnost Rockwool je předním světovým výrobcem minerální vlny – materiálu, který zlepšuje kvalitu života a pomáhá zmírňovat ekologické problémy. Od firmy Rockwool odebírá firma nejčastěji používaný materiál k izolaci – MAGMARELAX[®]ROCK.

Druhým dodavatelem je americká firma Guardianbuilding Products, Inc. Výrobní složkou této společnosti, která vyrábí izolační materiály ze skleněných vláken již od roku 1980 je společnost Guardian Fiberglass. Tato společnost dodává do IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. materiál MAGMARELAX[®] GUARD a MAGMARELAX[®] ECO.

Třetím dodavatelem je německá firma EGGER, která se zabývá výrobou dřevotřískových desek. Tyto desky jsou poté používány k sestavení Stropního systému MAGMARELAX[®].

Tabulka 2: Odběr odebraného množství materiálu od jednotlivých dodavatelů za rok 2011⁵³

Dodavatel	Materiál	Odběr za rok 2011		
		m ³	ks	cena v tis. Kč
Rockwool, a.s.	Rock	34 500	-	100 010
Guardian	Guard	11 000	-	10 500
	EKO	14 000	-	
EGGER	lamely	-	22 000	-
	pochůzí desky	-	11 000	

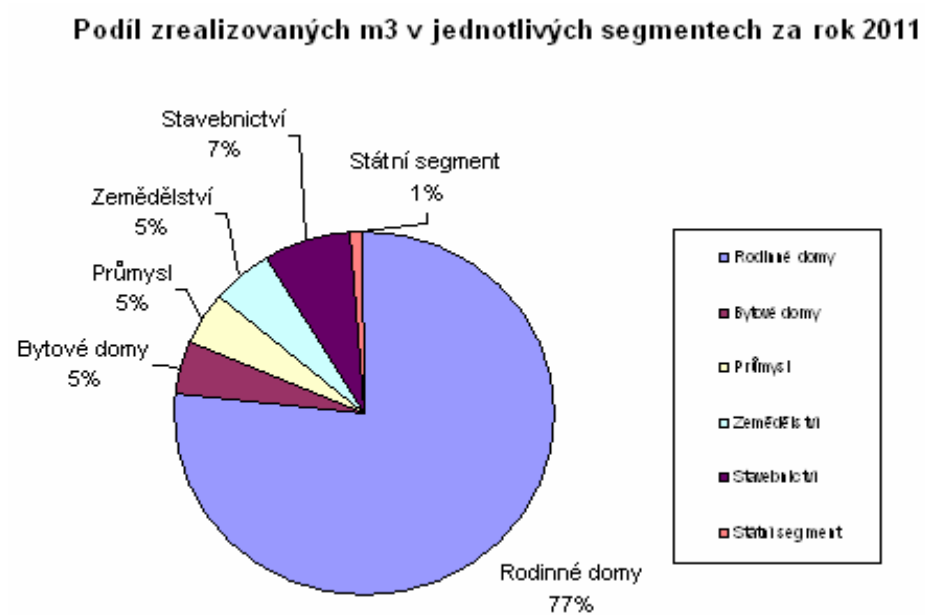
2.6.3 Zákazníci

Firma zaujímá velké portfolio zákazníků. Jejimi zákazníky jsou majitelé rodinných domů či obyvatelé a majitelé bytových domů. Dále se zaměřuje na státní segment, průmysl, zemědělství a také na církevní objekty.

Každému segmentu zákazníků je schopna nabídnout odpovídající kvalitu a úroveň služeb.

⁵³ Interní zdroj firmy

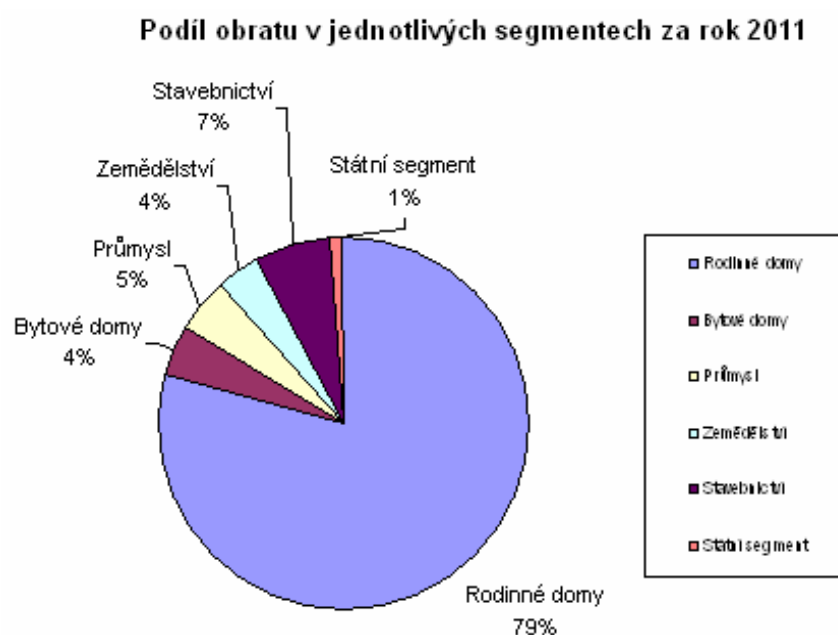
Obrázek 17: Podíl zrealizovaných m3 u zákazníků za rok 2011⁵⁴



Z obrázku je zřejmé, že největším zákazníkem, který přináší firmě největší zisky, jsou rodinné domy. Následuje stavebnictví a průmysl, viz. obr. 17.

⁵⁴ Interní zdroj firmy

Obrázek 18: Podíl obrátu u zákazníků za rok 2011⁵⁵



2.6.4 Konkurence

Konkurence je pro firmu IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. velké ohrožení. Nejenže existuje na trhu více firem, které se zabývají foukanou izolací, ale na trhu je nespočet firem, které se zabývají jiným druhem izolace. Základní dělení konkurence můžeme rozdělit tedy na dvě velké skupiny:

- 1) firmy zabývající se pouze foukanou izolací
- 2) firmy zabývající se jiným druhem tepelných izolací

Pro firmu jsou největším ohrožením firmy, které se zabývají foukanou izolací. Vstup do odvětví není náročný, a proto konkurentů přibývá. Trh s foukanými izolacemi je rostoucí.

⁵⁵ Interní zdroj firmy

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. sídlí na Vysočině, kde také sídlí více konkurentů. Jen v Polné, kde má firma sídlo, se nachází další 3 konkurenční firmy. Z toho důvodu je rivalita veliká. Musí se proto klást velký důraz na odlišení, jelikož pouhé spojení s místem pro zapamatování u klientů nestačí. Firma vsadila na kvalitní materiál, který ji zaručuje odlišení. Jedná se o minerální vlnu MAGMARELAX®. Tato minerální vlna se vyznačuje lepšími vlastnosti, než konkurenční materiály. I přesto, že tento materiál je cenově náročnější, než konkurenční materiál, lidé v dnešní době často vyhledávají kvalitu a zaručenost, že vložené investice se jim vyplatí a také vrátí. Důkazem je porovnání průměrně zrealizovaných m³ a tržeb nejvýznamnějších konkurentů na Vysočině.

Pro porovnání konkurentů budeme vycházet z toho, že na trhu se nachází 6 největších firem, včetně IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o., které se zabývají foukanou izolací. Ostatní firmy působící na trhu izolací se zabývají i jiným druhem izolací, a proto nelze zjistit velikost jejich podílu. Budeme proto vycházet z toho, že těchto 6 firem tvoří asi 80% trhu s foukanými izolacemi.

Firma IZOLTRADE s.r.o. se zabývá i jinou stavební činností, ale dle zjištění zákazníků se jedná o firmu, která také výrazně ovlivňuje počet našich zakázek. Proto ji budeme také porovnávat.

Tabulka 3: Porovnání obrátů konkurenčních firem za rok 2010 s firmou IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.⁵⁶

Společnost	ABD Izospol s.r.o.	IZOPOL, s.r.o.	Foukané izolace s.r.o.	IZOLTRADE s.r.o.	Machstav s.r.o.	IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.
Obrat za rok 2010 v €	202 274			Nezjištěno	Nezjištěno	5 206 248
Obrat za rok 2010 v Kč	5 056 850	4 934 647	5 863 200			130 156 200
Počet m ³ za rok	4 214	4 112	4 886			108 464
Počet m ³ za měsíc	351	343	407			9 039
Počet aut	1	1	2	2	2	11

Pozn.: Počítáno s 25 Kč / 1 € a průměrnou cenou 1.200,- Kč / 1 m³

Data o konkurenci a firmě IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. jsou použita z programu Amadeus. Bohužel tato data nebudou relevantní, jelikož dle skutečnosti zrealizovala

⁵⁶ Školní program Amadeus

firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. za rok 2010 celkem 43 000 m³. Předpokládám, že tato chyba je zaviněna nepodáním správných dat od firem. Z toho důvodu se z těchto dat nemůže zcela vycházet.

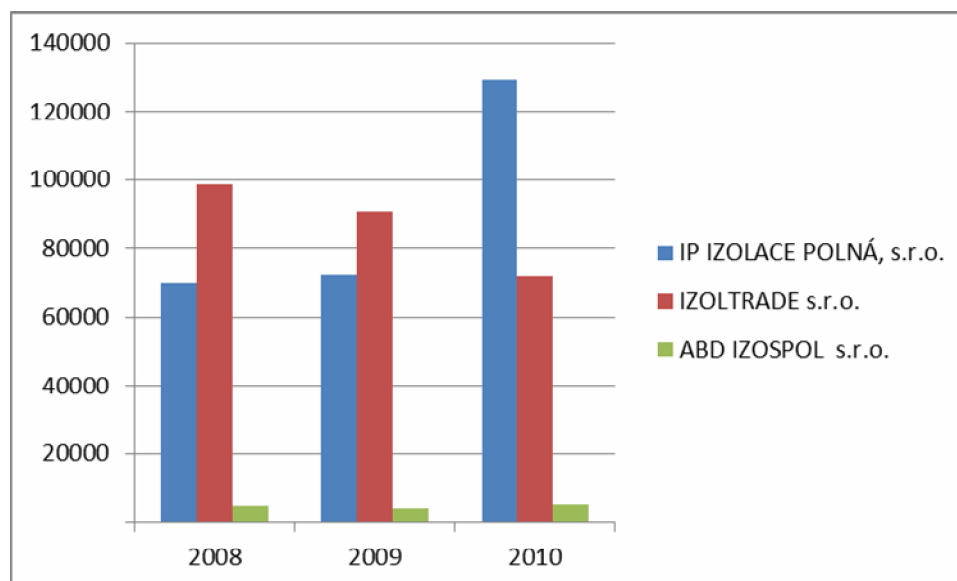
Jelikož data z programu Amadeus nemůžeme brát s určitostí, porovnávala jsem u firem udané tržby, které uvádějí ve svých výkazích – Výkaz zisku a ztrát – Tržby z prodeje výrobků a služeb. Zde se ale setkáváme s problémem, že většina konkurenčních firem nezveřejňuje výkazy. Proto můžeme porovnat jen firmy Izoltrade s.r.o. a ABD Izospol s.r.o.. Firmy Izopol, s.r.o., Foukané izolace s.r.o. a Machstav s.r.o. své výkazy nezveřejňují, proto jsem je nemohla porovnat.

Tabulka 4: Vývoj tržeb⁵⁷

	2008	2009	2010
IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.	69648	72587	129363
IZOLTRADE s.r.o.	98545	90824	72106
ABD IZOSPOL s.r.o.	4652	3859	5068

Pozn.: Tržby v tisících Kč v letech 2008 až 2010

Obrázek 19: Vývoj tržeb⁵⁸



⁵⁷Data použita z Obchodního rejstříku firem a Sbírký listin

⁵⁸Data použita z Obchodního rejstříku firem a Sbírký listin

Z výše uvedeného grafu vyplývá:

Tržby společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. od roku 2007 neustále rostou, a to meziročně o 39 %, 4 % a 78 %. Naopak tržby společnosti IZOLTRADE s.r.o. neustále klesají, a to o 9 %, 8 % a 21 %. Tržby společnosti ABD IZOSPOL s.r.o. nejprve vzrostly o 10%, poté klesly o 17% a poté opět začaly růst o 31%.

Pro potřeby odhadu tržního podílu (na trhu s foukanými izolacemi) jsou brány dané firmy jako 100% trhu.

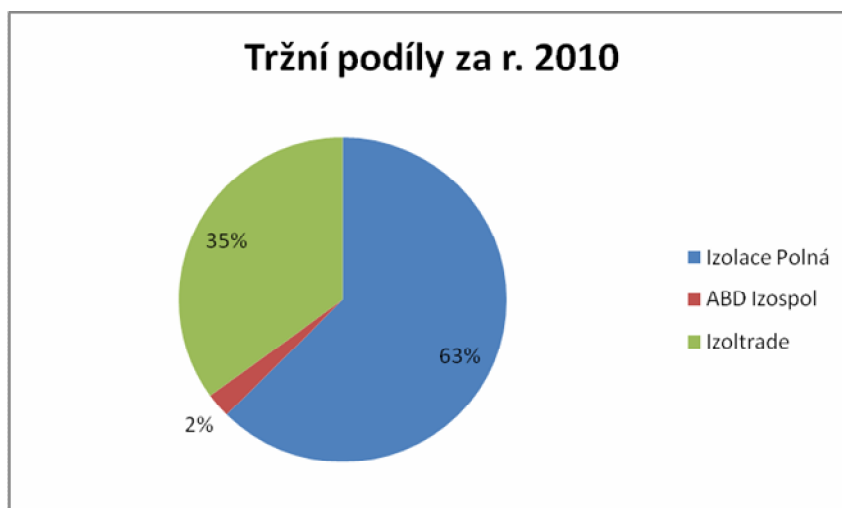
Tabulka 5: Odhad tržního podílu⁵⁹

	2008		2009		2010	
Izolace Polná	69648	40%	72587	43%	128797	63%
ABD Izospol	4652	3%	3859	2%	5068	2%
Izoltrade	98545	57%	90824	54%	72106	35%
Foukané izolace	Výkazy nezveřejněny					
Machstav	Výkazy nezveřejněny					

Pozn.: Údaje jsou v tis. Kč

Při porovnání firem se dá říci, že firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je dominantním hráčem na trhu.

Obrázek 20: Tržní podíly za rok 2010



⁵⁹ Data použita z Obchodního rejstříku firem a Sbírký listin

Vzhledem k rostoucímu trhu s foukanými izolacemi se dá předpokládat, že konkurenčních firem bude neustále přibývat. Možností k dalšímu rozšiřování v rámci ČR není tolik, proto by měla firma zauvažovat o vstupu na nové trhy. Má dvě možnosti, a to, že se začne zabývat i jiným druhem či způsobem izolací (např. zateplení obvodových stěn, použití i jiného materiálu, jako např. PUR pěna, nový technologický způsob izolování), nebo zváží možnosti vstoupení na zahraniční trhy.

2.6.5 Substituty

Firma hledá neustále odpověď na otázku, zda jejímu výrobku může konkurovat jiný. Hrozba substitutu je velká, jelikož zákazník může volit mezi mnoha způsoby zateplení a také mezi různými druhy materiálů.

- **Používané materiály pro tepelné izolace**

„Při rozhodování o tepelné izolaci rozhoduje nejdůležitější vlastnost a to součinitel tepelné vodivosti. Čím je tento součinitel menší, tím je vyšší účinnost tepelné izolace. Další důležitou vlastností je součinitel difuze vodní páry, který udává propustnost materiálu vodní párou, dále pak objemová hmotnost, pevnost, nasákavost, hořlavost, cena, zpracovatelnost, toxicita, tepelná stabilita, apod.“⁶⁰

Dá se použít několik moderních materiálů, například polystyren, minerální desky, foukaná minerální vlna, stříkaný polyuretan, foukaný papír, přírodní materiály jako je ovčí vlna nebo konopí. Kromě těchto se používají i další izolace, nicméně ne v tak masovém měřítku. (např. pěnové sklo, perlit, keramzit atd.)

⁶⁰ Šubrt, R.: Tepelné izolace domů a bytů. 1. vydání. Praha – GradaPublishing, a. s. ISBN 80-7169-566-1. Str. 35.

Obrázek 21: Tepelné izolace⁶¹

Druh tepelné izolačního materiálu		Výrobní forma
a) vláknité materiály	minerální vlákna	ve formě desek, spádových desek a klinů pro jednoplášňové střechy s klasickým pořadím vrstev; ve formě rohoží pro dvouplášňové střechy; ve formě foukaného granulátu pro zateplení dvouplášňových střech.
	skleněná vlákna	vyrábí se pouze ve formě rohoží pro dvouplášňové střechy
b) pěněné plasty	pěnový polystyren	ve formě desek, spádových desek a klinů pro jednoplášňové střechy s klasickým pořadím vrstev
	pěnový polyuretan	ve formě desek, spádových desek a klinů pro jednoplášňové střechy s klasickým pořadím vrstev
	extrudovaný polystyren	ve formě desek pro jednoplášňové střechy s obráceným pořadím vrstev
c) ostatní	pěnové sklo	ve formě desek pro jednoplášňové střechy s klasickým pořadím vrstev
	perlitové desky	ve formě desek pro jednoplášňové střechy s klasickým pořadím vrstev
na místě prováděné tepelné izolace	násypy z lehčených hmot (škvára, perlit atd.), lehčené betony	ve formě sypaniny, matrací bořených např. v PE. V případě lehčených betonů kompaktní vrstva, která musí být dilatovaná

Pokud si srovnáme výhody a nevýhody nejpoužívanějších druhů izolací, můžeme začít od polystyrenu. Je to velmi dobrý izolační materiál. Je lehký, dobře se opracovává. Na druhou stranu není odolný proti ohni, a je neprodyšný pro páru. (*při hoření unikají z PES nebezpečné plyny!*) Používá se proto hlavně na izolace fasád. Dalším dobrým materiálem jsou minerální desky. Ty už jsou protipožární a dobře prodyšné. Avšak práce s nimi je velmi nepříjemná, kousavá a vzniká velký odpad, který zákazník zbytečně zaplatí. Musí se pracně a pečlivě skládat tak, aby byla zajištěná uspokojivá izolační funkce. Práce s nimi chce pečlivost a tudíž je náročná na čas a kontrolu. Další technologií je stříkaný polyuretan. Jedná se o dobrý izolant, technologie je rychlá, stříká se přímo na určené místo. Je však velice hořlavý při hoření vznikají nebezpečné jedovaté látky a je neprodyšný pro páru. Foukaný papír je zajímavá technologie, rychlá, bezodpadová, vznikne dokonale souvislá vrstva. I když se impregnuje, je papír bohužel stejně dosti nasákvavý a značně sléhá. To znamená, že neudrží trvale požadovanou výšku

⁶¹ Novotný, M., Mistr, I.: Ploché střechy. 1. vydání. Praha – GradaPublishing, s.r.o. ISBN 80-7169-530-0. Str. 72.

izolační hmoty. Pak se jeho izolační schopnost rapidně snižuje. Je organického původu stejně jako například průmyslové konopí.

Dalším typem foukané izolace jsou materiály z minerálních odpadů. Zde však narážíme na velké riziko. Někteří výrobci izolací se snaží ušetřit náklady. Je pro ně výhodné neplatit uložení odpadových materiálů na skládku a místo toho se snaží odpad prodat. To je důvod, proč se dnes na trhu objevily tak nekvalitní materiály. Firmy a jejich dealeri se snaží zákazníky přesvědčit, že tento materiál je dostatečně kvalitní. Ale můžeme říci, že odpad zůstane pořád odpadem, jelikož nikdo neví, jaký je jeho původ. Zde je třeba být opatrným a nenechat se zmást certifikátem, který lze poměrně snadno získat. Pokud k němu firma nepředloží také certifikát ISO, doporučuje se nejvyšší opatrnost.

Nejvíce konkurující substitut pro foukanou vlnu jsou minerální desky a foukaný papír. V tabulce je uvedeno základní srovnání těchto tří materiálů. Tyto materiály byly posuzovány pro izolaci střešního pláště haly. Při uvedeném srovnání se vycházelo dle publikované literatury, zkušeností spotřebitelů, informací ze zahraničí, vlastních zkušeností a laboratorních testů. Jak lze vidět, tak foukaná minerální vlna obstála nejlépe.

Obrázek 22: Srovnání vlastností tepelně izolačních materiálů

	Minerální desky	Foukaná kamenná vlna	Foukaný papír
Nároky na odkrytí konstrukce	vyšoké	minimální	minimální
Pracnost	vyšoká	nizká	nizká
Prořez a odpady při zpracování	značný prořez	bez odpadu	bez odpadu
Rychlost realizace	nizká	vyšoká	vyšoká
Dokonalost zakrytí	nedokonalé	dokonalé	dokonalé

členité konstrukce			
Ošetření obtížně přístupných míst	nelze	lze	lze
Odolnost proti ohni	odolává	odolává	neodolává
Sléhavost materiálu	nesléhá se	5%	20-25%
Odolnost proti hnilobě	odolává	odolává	neodolává
Nasákavost vodou	nenasákavá	nenasákavá	výrazně nasákavá
Změna vlastností po navlhnutí a vyschnutí	beze změny	beze změny	výrazně se mění
Riziko zapršení do konstrukce	vysoké	nízké	nízké
Odolnost proti hlodavcům	odolává	odolává	částečně odolává
Podíl prachových částic v materiálu	velmi nízký	nízký	vysoký
Dodatečné zatížení konstrukce	30-50 kg/m ³	30-35 kg/m³	28-32 kg/m ³

- **Substituty IP POLNÁ jsou:**

U foukané izolace je hrozba substitutů menší, protože foukaná minerální izolace má výhodu, že se dostane i do méně dostupných prostorů, takže se okruh substitutů zužuje. Ale i tak může být foukaná izolace naší firmy nahrazena levnější izolací od konkurence. Otázka je, zda bude i tak kvalitní a určitě bude mít trochu jiné vlastnosti oproti minerální vlně MAGMARELAX[®].

Druhy:

- MAGMARELAX[®] ECO – Loft Guard
- MAGMARELAX[®] – Industrial Bulk Wool

- MAGMARELAX[®] – Supercube

2.6.6 Porterův model

- **Riziko – ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Nejvíce firmu zajímá, jak snadno může konkurent vstoupit na trhu a jaké bariéry pro vstup na trh existují.

Předpoklad zvýšení počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí znamená zvýšení intenzity konkurence v daném prostředí. Mezi nejčastější bariéry může patřit vládní a jiné legislativní zásahy, investiční náročnost vstupu na nový trh, diferenciací produktu apod.

V případě firem vyrábějících izolace nejsou potřeba vysoké investice, vstup tedy není zas až tak ekonomicky náročný. Je potřeba, aby nově vstupující firma nabídla nějaké odlišení od konkurence. V případě naší firmy je to výhradní zastoupení v ČR na fukanou minerální izolaci pomocí materiálu MAGMARELAX[®] a také velký počet referencí, které může firma zákazníkům poskytnout.

- **Dodavatelé nebo-li smluvní síla dodavatelů**

Obecně platí, že pokud je podnik závislý pouze na jednom dodavateli, může mít dodavatel vyšší vyjednávací sílu. Vyjednávací síla pak může být uplatněna ve zvýšení cen, snížení kvality zboží či služeb.

U dodavatelů je potřeba zjistit, jak silná je jejich pozice na trhu, kolik dodavatelů existuje, jakým konkurentům dodává.

Dodavatelé IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.:

- Rockwool
- Guardian

S dodavateli se snaží firma vyjednávat o lepší podmínkách. Jsou nabídnuty podmínky spolupráce, která je pro obě strany výhodná.

- **Konkurence**

Zajímají nás největší konkurenti na trhu, jaký je konkurenční boj na trhu, jaká je rivalita mezi stávajícími konkurenty, zda je na trhu dominantní konkurent apod.

Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. má v základním poslání firmy také bod o konkurenci: „IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. vnímá konkurenční prostředí jako výzvu a také jako zdroj zlepšení práce, proto aktivně získává informace o působení konkurence na trhu, protože věří, že je to podmínka úspěchu firmy na trhu. Konkurence zde představuje velké ohrožení firmy, protože usiluje o stejné zákazníky jako naše společnost.“

Po celé České republice je nespočet firem zaměřující se na izolace. Firma sídlí na Vysočině a zde se nachází více firem, které se zabývají izolací. Pouze foukanou izolací se zabývají 3 firmy, ostatní firmy se zabývají též jiným druhem izolace (desky, rohože,...).

Hlavní konkurenti v kraji Vysočina jsou:

- Izolace ABD Izospol (sídlo firmy Polná) – foukané izolace
- Foukané izolace Izotom (sídlo firmy Polná) – firma zapsaná na IČ (Tomáš Dvořák)
- Daniel Čáslavský Izopol (sídlo firmy Polná) – foukané izolace
- Machstav s.r.o. (sídlo firmy Dobronín) – foukané izolace
- Izolace Vysočina (sídlo firmy Herálec) – jiný druh izolace
- IZOLACE ARAX JIHLAVA (sídlo firmy Jihlava) – jiný druh izolace
- a jiné

Konkurence v kraji Vysočina je opravdu velká, jen v Polné jsou další 3 firmy zaměřené na foukanou izolaci. Zákazníci porovnávají firmy dle ceny nabízených služeb, ale také dle referencí. Dá se říci, že výrazný dominantní konkurent naší firmy na trhu není.

Silná stránka naší firmy je právě ve výhradním zastoupení minerální vlny MAGMARELAX[®] na českém trhu. Tím se naše firma odlišuje od konkurence, protože tato foukaná izolace má lepší vlastnosti než materiály používané konkurencí. Firma má certifikát na tento výrobek. Konkurence nejčastěji používá jako materiál Isover.

Naopak slabá stránka naší firmy oproti konkurenci je ve vyšší ceně. Materiál Isover využívá levnějších recyklátů na vstupu, takže nabízí zákazníkům i nižší cenu oproti minerální vlně MAGMARELAX[®].

- **Odběratelé (zákazníci)**

Ptáme se, jak silní jsou odběratelé, kolik je odběratelů na trhu, kteří by mohli požadovat naše služby. Zákazníky firmy jsou především fyzické osoby a dále společenství vlastníků jednotek bytových domů.

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. má vysoký počet zákazníků a zaměřuje se na segmenty:

- zemědělské objekty
- bytové domy - družstva a společenství vlastníků jednotek
- vlastníci rodinných domů
- státní správa – např. kulturní domy, školy, školky atd.
- stavební firmy
- a další

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. se zaměřuje na dobrou informovanost zákazníků. Využívá k tomu např. reklamu v TV, bezplatnou zákaznickou linku, letáky, propracované internetové stránky. Zároveň nabízí možnost poskytnutí izolace na splátky. Firma chce

být u zákazníka ve výhodě oproti konkurenci a ví, že čím více informací dodá zákazníkovi, tím vyšší je šance, že si zvolí právě ji.

Z důvodu získání a udržení zákazníků firma nabízí i další doprovodné služby. Jedná se například o bezplatné oměření domu včetně porady technika, dopravu a aplikaci zateplení zdarma. V rámci různých akcí poskytuje také prodlouženou záruku na materiál nebo nabízí měření termokamerou zdarma. Tyto aspekty bývají důležité při rozhodování zákazníka, kterou firmu zvolí pro zateplení svého domu.

Od roku svého vzniku zateplila firma více než 14.000 objektů. Roční počet zakázek má vzrůstající tendenci.

- **Substituty**

V dnešní době je zákazníkovi nabízena velice široká škála materiálů, které může využít k zateplení. Při výběru materiálu rozhodují vlastnosti izolačního materiálu (technické a ekologické parametry) a také cena. Základní dělení substitutů se dělí na foukané izolace a jiné materiály používané k zateplení (desky, PUR pěny, polystyren, lehčené hmoty).

2.7 Souhrnný závěr analýz

Tato analýza vychází ze SWOT matice, kterou by firma měla aktualizovat dle nastavení svých cílů.

2.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje podklady pro rozvoj firmy.

Obrázek 23: SWOT analýza (zdroj: vlastní návrh)

Silné stránky	Slabé stránky
Výhradní zastoupení MAGMARELAX [®]	Fluktuace obchodních poradců
Silná pozice na trhu díky systému MAGMARELAX [®]	Cena v porovnání s konkurencí
Dostupnost pro zákazníky	Časová náročnost na výběr a zaškolení nováčků

Certifikovanost služeb (ISO, EKIS,..)	
Možnost úvěru – lepší úrokové sazby	
Vhodnost aplikace do nepřístupných prostor	
Rozmanitost nabídky služeb zákazníkům	
Hodně vysokoškolsky vzdělaných pracovníků	
Působnost na celém území ČR	
Příležitosti	Hrozby
Využití dotačních programů z evr. fondů	Zvýšení DPH na 17,5 %
Využití státních podpor	Klimatické podmínky
Vstup na nové trhy	Rostoucí síla dodavatelů
Rozšíření prodeje do okolních států	Růst tlaku konkurence
Růst nákladů na energii	Vstup zahraničních konkurentů do odvětví
	Poměrně jednoduchý vstup do odvětví
	Vstup konkurenčních materiálů

- **Silné stránky**

Firma si díky dlouholetému fungování na trhu dokázala vytvořit silnou pozici a dostat se lidem do podvědomí. Napomáhá k tomu také její vlastní značka MAGMARELAX[®]. Firma disponuje zkušenými zaměstnanci s dlouholetou zkušeností ve svém oboru. Má dobře nastaven informační systém pro zákazníky a tím je pro ně dostupnější. 12 hodin denně je k dispozici zákaznická linka, na které se obchodní asistentky snaží co nejvíce pomoci klientům. K tomu využívá kvalitní techniky a odborného software. Pokud zákazníci cítí potřebu zaizolovat svůj dům, ale nemají pro tento krok dostatek finančních prostředků, firma jim zajistí výhodný úvěr bez navýšení. Těmito všemi službami vytváří firma přidanou hodnotu pro zákazníka. Silnou stránkou je také její zastoupení v celé České republice a částečně také v Slovenské republice, kde má firma dceřinou společnost.

- **Slabé stránky**

Jako největší slabou stránkou hodnotím fluktuaci obchodních zástupců. Firma věnuje hodně úsilí, času i finančních prostředků na vyškolení těch nejlepších obchodních zástupců a pak se stává, že obchodní zástupci odejdou, někdy i dokonce ke konkurenci.

Tím dochází k velkému ohrožení firmy. Musí dojít k výběru nových zástupců. Tento proces je velice zdlouhavý, drahý a časově náročný na zaškolení. Firma se věnuje sledování konkurence, ale domnívám se, že by se na tuto oblast měla zaměřit dokonaleji.

- **Příležitosti**

Velkou příležitostí pro firmu je růst nákladů na energie. Pokud vynaložené finance za energie stále porostou, lidé se budou více zajímat o to, jak nejvíce ušetřit. Začínají se stavět pasivní domy, kde se na kvalitní zateplení dbá velký zřetel. S tímto trendem jsou spojené také různé státní dotace (je možné, že se znovu otevře program Zelená úsporám) a také je možno využití dotací z evropských fondů. Další velkou příležitostí pro firmu jsou další zahraniční trhy. Firma dosud funguje pouze na Slovenském trhu

- **Hrozby**

Velkou hrozbou pro firmu je konkurence. Může se jednat o konkurenci v zemi, ale také se dá předpokládat, že do České republiky začnou více zasahovat zahraniční firmy. Další ohrožení lze očekávat ze strany nově vzniklých substitučních výrobků. Tím také poroste tlak konkurence a zákazníci budou tlačit stále na nižší ceny.

2.7.2 Zhodnocení SWOT analýzy

Klíčové vnější faktory	Váha	Známka	Vážené skóre (váha*známka)
Příležitosti			
Využití státních podpor a dotačních programů z evropských fondů	0,15	2	0,3
Vstup na nové trhy (zahraniční)	0,35	5	1,75
Růst nákladů na energii	0,25	3	0,75

Kompletní dodávky (fasáda, okna, stavební činnost, klempířina)	0,25	3	0,75
	1,00		3,55
Hrozby			
Zvýšení DPH v roce 2013 na 17,5%	0,06	-2	-0,12
Klimatické podmínky	0,03	-2	-0,06
Rostoucí síla dodavatelů	0,08	-2	-0,16
Růst tlaku konkurence	0,3	-5	-1,5
Vstup zahraničních konkurentů do odvětví	0,2	-3	-0,6
Poměrně jednoduchý vstup do odvětví	0,18	-3	-0,54
Vstup konkurenčních materiálů (Isover...) s nižší cenou	0,15	-3	-0,45
	1,00		-3,43
Hodnocení			0,12

2.7.3 Analýza vnějšího prostředí - Matice EFE

EFE matice (External Factor Evaluation) slouží ke zhodnocení stavu společnosti vzhledem k vnějšímu prostředí.

Obrázek 24: Hodnocení vnějšího prostředí – matice EFE (zdroj: vlastní návrh)

Klíčové vnější faktory	Váha	Známka	Vážené skóre (váha*známka)
Příležitosti			
Využití státních podpor a dotačních programů z evropských fondů	0,09	3	0,27
Vstup na nové trhy (zahraniční)	0,15	4	0,6
Růst nákladů na energii	0,16	3	0,48
Kompletní dodávky (fasáda, okna, stavební činnost, klempířina)	0,1	4	0,4
Hrozby			
Zvýšení DPH v roce 2013 na 17,5%	0,07	1	0,07
Klimatické podmínky	0,05	2	0,1
Rostoucí síla dodavatelů	0,06	1	0,06
Růst tlaku konkurence	0,12	2	0,24
Vstup zahraničních konkurentů do odvětví	0,05	1	0,05
Poměrně jednoduchý vstup do odvětví	0,07	2	0,14
Vstup konkurenčních materiálů (Isover...) s nižší cenou	0,08	1	0,08
Hodnocení	1,00	-	2,49

Z tabulky, kde je vypočtené celkové vážené skóre 2,49 vyplývá, že strategický záměr podniku vykazuje střední citlivost na vnější prostředí firmy. Nejvýznamnějšími

příležitostmi pro společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je pokusit se získat nové trhy a využít růstu nákladů na energii. Největší hrozbu pro tuto firmu v současnosti představuje neustálý tlak ze strany konkurenčních firem a s tím spojený vstup konkurenčních materiálů s nižší cenou.

2.7.4 Analýza vnitřního prostředí - Matice IFE

IFE matice (Internal Factor Evaluation) slouží k hodnocení faktorů vnitřního prostředí, hodnocení jejich prospěšnosti a vlivu na prospívání podniku.

Obrázek 25: Hodnocení vnitřního prostředí – matice IFE (zdroj: vlastní návrh)

Klíčové vnitřní faktory	Váha	Známka	Vážené skóre (váha*známka)
Silné stránky			
Výhradní zastoupení Magmarelax a díky tomu silná pozice na trhu	0,12	4	0,48
Vhodnost aplikace do nepřístupných prostor	0,09	4	0,36
Dostupnost informací zákazníkům	0,09	3	0,27
Rozmanitost nabídky služeb odběratelům (od RD až po zemědělství)	0,09	3	0,27
Hodně vysokoškolsky vzdělaných pracovníků	0,06	3	0,18
Působnost na celém území ČR	0,1	4	0,4
Možnost úvěru – lepší úrokové sazby	0,06	3	0,18
Certifikovanost služeb	0,12	3	0,36
Slabé stránky			

Fluktuace obchodních poradců	0,14	1	0,14
Cena v porovnání s konkurencí	0,07	2	0,14
Poměrně nový tým, časová náročnost na výběr a zaškolení nováčků	0,06	1	0,06
Hodnocení	1,00	-	2,84

Získaný celkový výsledek IFE matice 2,84 v tabulce lze interpretovat jako střední velká vnitřní síla strategického záměru na vnitřním prostředí. Výsledek IFE matice potvrdil předpoklady, že nejsilnějšími stránkami společnosti jsou výhradní zastoupení minerální vlny MAGMARELAX[®] a díky tomu silné pozice na trhu a s tím spojená vhodnost aplikace do nepřístupných prostor, a také rozmanitost nabídky služeb odběratelům. Slabinami společnosti je fluktuace obchodních poradců a tím také zastoupení obchodních poradců v regionech.

3 Návrhová část

3.1 Východiska

V návrhové části budu vycházet ze získaných poznatků z analytické části o firmě IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.. Na základě SWOT analýzy se budu snažit navrhnout postup a metody, jak si upevnit postoj vůči konkurenci a tím posílit konkurenceschopnost firmy. Budu vycházet se slabých stránek, které se budu snažit eliminovat a naopak vyzdvihnu silné stránky za pomoci zakomponování vznikajících příležitostí. Pokud se firma bude zaobírat směrem nabídky nových služeb, připraví si tak vhodné podmínky pro využití všech příležitostí na trhu. Dle SWOT je příležitostmi myšleno využití státních podpor a dotačních programů, vstup na nové trhy v zahraničí a také využití neustále se zvyšujících nákladů za energie. Pokud firma nevyužije dostatečně tyto příležitosti, hrozí, že danou nabídku využije konkurence. Pokud těchto příležitostí využije, dojde k posílení schopnosti firmy na trhu vůči konkurenci.

Z analýzy SWOT také vyplynulo mnoho případů pro zlepšení. Těmito případy se budu také zabývat.

Firma si stále mezi konkurenčními firmami drží na přední příčce. Zákazníci ji oslovují nejen kvůli kladným referencím, které si za svoji dlouholetou působnost získala, ale také kvůli odborníkům, kterými firma disponuje a v neposlední řadě také dostupností po celém území České republiky. Za největší plus firmy se dá považovat její vlastní, kvalitní značka materiálu. Na všech těchto silných stránkách by firma dál měla stavět. Naproti tomu zcela největším rizikem firmy je velká fluktuace obchodních zástupců.

Všechny tyto charakteristiky firmy se budu snažit postupně rozebrat a určit tak budoucí strategii firmy.

3.2 Nastavení cílů

Základem pro posílení konkurenceschopnosti firmy bude zaměření na neustálé se zdokonalování oproti konkurenci. Hlavním cílem je, aby konkurence zaostávala za firmou, ne firma za ní. Proto je potřeba vylepšit některé postupy, s kterými se již ve firmě pracuje, např. vylepšit postupy na izolaci nepřístupných prostor. V doprovodných službách a nesmí se zapomínat na dobrou komunikaci se zákazníky. Pokud se zvládne udržet dobrá pověst firmy, měla by tato pověst vést ke kladnému dosažení cíle. Dosažením cílů lze očekávat větší přírůstek spokojených zákazníků a zlepšení či minimálně udržení vůdčího postavení na trhu.

Pro snadnější měřitelnost úspěchů firmy je dobré plánovat a také sestavit cíle, kterých chce firma dosáhnout. Daný cíl musí splňovat daná kritéria dle pravidla SMART. Doporučila bych plánovat jednotlivé cíle s termínem splnění maximálně do 1 roku, jelikož je potřeba pro posílení konkurenceschopnosti firmy co nejdříve zapracovat na odstranění nedostatků, které byly zjištěny.

Pokud firma plánuje své cíle, měla by se zaměřit na následující:

- 1) Současná situace na trhu - zjistit, zda je na trhu stále místo pro hlavní činnost firmy, termín do 31.1.2013,
- 2) do 31.8.2012 nastavit nová kritéria pro výběr vhodných zaměstnanců,
- 3) do 31.8.2012 navrhnout řešení, jak zabránit zkušeným obchodníkům, aby odcházeli ke konkurenci,
- 4) do 31.3.2013 rozšířit nabídku služeb – navrhnout nový postup pro izolování nepřístupných prostor,
- 5) do 30.11.2012 zkvalitnit služby pro zákazníky v rámci informačního poradenství,

- 6) do 30.9.2012 zabránit realizaci ztrátových zakázek a vyloučit storna zakázek.

Tyto cíle by měli vést k posílení konkurenceschopnosti firmy.

3.3 Obecné vymezení konkurenčního chování

Při volbě konkurenční strategie se budu snažit vycházet již z předem provedené analýzy.

Firma působí v prostředí v němž u poměrné většiny zákazníků rozhoduje cena nad kvalitou. Pokud chce firma stále udržet poměrně vyšší ceny, musí je vykompenzovat kvalitními doprovodnými službami. Měla by se zaměřit na zákazníky, kterým jde o kvalitu a tuto kvalitu jim i názorně ukázat na příkladu. Vysvětlit jim, proč náš materiál je dražší, v čem jsou jeho výhody, oproti konkurenčnímu levnějšímu materiálu. Z toho vyplývá, že by firma měla volit strategii diferenciací pro široký trh, kdy tento trh je určen jak fyzickým osobám, tak i právnickým osobám a obcím. Firma by dále měla setrvat v plnění svého poslání a to: „pomáháme šetřit vaši energii“. Toto heslo je dostatečně výstižné a poutavé, vzhledem k nekonečnému zvyšování nákladů na energii.

Firma by v první řadě měla také vyřešit problém napříč firmou – musí najít a udržet si kvalitní obchodní zástupce. Kvalitní obchodní zástupce dělá firmě dobré jméno a také dokáže pro firmu zajistit dostatečný zisk. Řešením by měla být dostatečná motivace pro obchodní zástupce, aby u firmy setrvali a neodcházel ke konkurenci. V případě hledání nového obchodního technika by mělo dojít k co nejdřívejšímu poznání jeho hodnot a kvalit a tím urychlit obsazení volného pracovního místa. Po vyřešení těchto základních kroků bude firma schopna konkurovat svým protivníkům v odvětví.

Vzhledem k tomu, že konkurence nabízí již obdobný program zateplení, je nutné přijít na trh s novým postupem zateplení v rámci foukaných izolací. Proto se ve své práci budu zaměřovat také na tento krok, jak se odlišit od konkurence.

3.4 Nové nastavení hodnotového řetězce

3.4.1 Primární procesy

- **Logistika na vstupu**

Firma disponuje s vyškolenými techniky, kteří mají dostatečné znalosti v oboru stavebnictví a mohou tak zákazníkovi zpracovat nejvýhodnější nabídku. Tato služba pro zákazníky funguje na vysoké úrovni a je zdrojem konkurenční výhody.

- **Provoz**

Pro nově přijaté obchodní zástupce má firma nastaven školicí program, v kterém se TOP naučí vše potřebné pro vyřízení zakázky. Součástí tohoto školení je také postup u zákazníka na prvotním oměření a zakreslení schématu půdy. V sestavování nákrese dělají TOP často chybu, a proto je navrženo opakované školení na sestavování nákrešů, které bude probíhat pravidelně jedenkrát měsíčně na poradě TOP, jelikož správné provedení nákresu tvoří nutnou součást objednávky zateplení.

- **Logistika na výstupu**

V této fázi procesu nebyly zjištěny žádné nedostatky. Proces funguje správně.

- **Marketing a prodej**

Prodej služby je závislý na dobré prezentaci firmy. Za tímto účelem věnuje IP nemalé úsilí do marketingu. Proto není dobré, že vybudovanou dobrou pověst firmy kazí skutečnost, že v některých případech dochází k tomu, že zákazník musí urgovat svoji poptávku, či již objednávku a zakázku zruší. Pokud z tohoto důvodu dojde ke

zrušení zakázky, část nákladů na vyřízení zakázky se odečtou obchodníkovi z prémie. Tím by se měl odstranit problém urgencí od zákazníků, jelikož TOP začnou lépe plánovat svůj pracovní harmonogram.

- **Služby**

Služby vždy tvoří největší hodnotu pro zákazníka. Firma IP má nastaven kvalitní servis pro zákazníky. Tuto službu je ale potřeba neustále rozvíjet. Za tímto účelem půjde o rozšíření služby v podobě poradenství specializovaného pracovníka, který se bude snažit odpovědět zákazníkům na jejich problémy ohledně izolace jejich domu. Díky této službě by mělo dojít ke zvýšení hodnoty pro zákazníka.

3.4.2 Podpůrné činnosti

- **Infrastruktura podniku**

Firma potřebuje pro svoji činnost kvalitní software a měřicí přístroje. U těchto zařízení dochází k pravidelným kontrolám, aby přístroje fungovaly dle předpisů a umožňovali provedení kvalitní služby.

- **Technický rozvoj**

Pokud firma nechce zaostávat za konkurencí, musí neustále rozvíjet své možnosti. Za tímto účelem vyvinula nový materiál MAGMARELAX[®]. Musí se ale nadále rozvíjet a nalézat nové možnosti. Navrhují zaměřit se na izolaci nepřístupných prostor, jelikož doposud žádná firma se na tyto prostory nezaměřuje. Tím si získá další konkurenční odlišení.

- **Řízení pracovních sil**

Pro zákazníka je významná snadná komunikace s firmou. IP má dobře nastaven proces komunikace se zákazníkem a ten tvoří podstatnou část hodnoty pro zákazníka. Tato hodnota ale může být snížena a to v případě, kdy se zákazníkem

jedná více TOP vlivem fluktuace obchodníků. Tento problém bude odstraněn kvalitnějším nábořem TOP. Tím se část hodnoty pro zákazníka zvýší.

- **Obstaravatelská činnost**

Firma se nadále musí snažit o udržování dobrých vztahů s dodavateli. Pokud se jí podaří vylepšit dosavadní sjednané podmínky, bude to pro ni velkým přínosem. Firma bude mít zaručenou větší exkluzivitu na materiály.

3.4.3 Shrnutí

Z hodnotového řetězce vyplývá, že pokud firma správně provede naplánovaná opatření, podaří se jí zvýšit hodnotu vnímání firmy u zákazníka. Rozšíří své portfolio služeb v oblasti technologického rozvoje a služeb pro zákazníky. Zároveň se odstraní nedostatky v provozní a marketingové části, což by opět mělo vést k zvýšení hodnoty firmy a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

3.5 Návrh na řešení cílů

3.5.1 Dílčí cíle

- **Současná situace na trhu**

Firma by měla vést všechny kroky k tomu, aby si udržela své místo na trhu. Měla by se snažit minimálně o udržení tržního podílu v segmentu izolací – foukaných izolací, v lepším případě o jeho zvýšení.

Aby firma mohla prosperovat i v budoucnosti, je třeba vědět, kolik průměrně rodinných domů se dá ještě zateplit. Foukaných izolací se nejčastěji využívá u starších domů, které byly postaveny alespoň před 20 lety a jejich současný stav izolace je již nedostačující. U těchto starších domů se nevyplatí předělávat celou půdu, aby se např. doplnilo zateplení pomocí minerálních desek. Využívá se schůdnější cesta - foukaná izolace – při níž se nemusí rozbít celá podlaha.

Z tabulky ze statistiky Sčítání lidí, domů, bytů 2011(dle tabulky č.1) bylo zjištěno, že rodinných domů postavených s odhadem více než před 20 lety je cca 1,3 mil. Necelých 60% z těchto domů je vhodných pro izolaci, což znamená, že odhadem můžeme počítat přibližně se 750 tis. rodinnými domy. Jedna polovina z izolovaných domů se zateplí pomocí foukané izolace.

Počet nejvýznamnějších firem, které se zabývají izolací domů (jakýmkoli druhem) je přibližně 8. Ostatní jsou jen malé firmy, které prozatím neohrožují konkurenci, proto s nimi není kalkulováno. Je počítáno, že konkurence udělá průměrně 250 akcí za měsíc, dohromady 3000 akcí za rok. Firma IP zrealizuje přibližně 3000 akcí za rok. Po sečtení se dostáváme cca na 6000 domů za rok. Při tomto přibližném ročním výkonu se dá odhadovat, že domy, které byly postaveny před rokem 1991, vystačí ještě na 62 let práce.

- **Návrh nastavení vhodných kritérií pro výběr nových zaměstnanců**

Pro svoje přežití na trhu potřebuje každá firma disponovat kvalitními lidskými zdroji. Ty ji pomohou vytvořit dobré jméno, což může mít vliv na získání a udržení dobrého postavení firmy na trhu. Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. je kromě administrativních pracovníků závislá především na zkušených obchodních zástupcích, kteří by měli firmu dobře reprezentovat.

Pro disponování se zkušenými obchodními zástupci musí firma vlastnit kvalitní zdroje v oblasti zázemí firmy (vybavení obchodních zástupců), ale především kvalitním školicím programem. Firma se dle mého názoru dostatečně zaměřuje na školení – při nástupu probíhá náročné 14-ti nebo 21 denní školení, kde se obchodní zástupci naučí vše potřebné – představení společnosti, zvládání prodejní řeči, technické parametry materiálů, manipulaci s měřicími přístroji a další potřebné informace. Pravidelně se pro obchodní zástupce pořádají školení, např. na zdolávání námitek zákazníků, vysvětlení výhodnosti koupě služby a další různé semináře, které mohou pomoci k přesvědčení zákazníka, že firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. mu nabízí jen to nejlepší.

Kvalitní zaškolení pracovníka do procesu je velice důležité, ale pouze pro ty pracovníky, kteří mají o tento druh práce opravdu zájem. Při výběru nových obchodních zástupců by firma měla preferovat právě tyto typy zájemců. Na trhu se dají najít dva typy obchodních zástupců – již zkušený obchodní zástupce, kteří mají velkou praxi v obchodu, vědí, jak přimět zákazníka ke koupi a obchodní zástupci bez zkušeností v obchodu. U prvního typu - zkušeného obchodního zástupce - je překážka nepřizpůsobivosti novým věcem, tzn. že se tento obchodník někdy nemá zájem učit novým pravidlům, postupům. Proto zde přichází na zvažení, zda není vhodnější přijmout uchazeče, který doposud nemá žádné zkušenosti s obchodováním, ale má jisté předpoklady, stát se dobrým obchodníkem a také chuť se učit novým věcem. Tento obchodník může být nakonec větším přínosem, než již zkušený obchodní zástupce.

Doposud se vybírali pouze zkušený obchodní zástupci, proto bych navrhovala, aby se při výběrovém pohovoru vybral jak zkušený obchodník, tak obchodník začátečník s chutí obchodovat a s potenciálem rozvíjení svých znalostí. Poté bych oba typy obchodníků provedla klasickým zaškolením a již v této fázi by se mělo poznat, zda se obchodník začátečník stane kvalifikovaným obchodníkem a oporou firmy. Náklady na zaškolení takového typu nováčka by se neměly zvýšit, takže by to nemělo zatížit finanční náklady na školení. Zatížení nastane tehdy, pokud obchodník začátečník odejde z důvodu nezvládnutí náročnosti obchodních znalostí. Vzhledem k tomu, že se stává, že odejdou i zkušený obchodníci, jelikož se jim nechce zvykat na náročný program a nemají chuť se přizpůsobit, nepůjde tedy o takové riziko se zatížením rozpočtu. Po ověření tohoto postupu – lepší přijmout zkušeného obchodního zástupce, či začátečníka, by se firma měla již zaměřovat pouze na výběr daného typu obchodníka a nevydávat úsilí a náklady na výběr nevhodného zaměstnance. Ze slabých stránek firmy totiž vyplývá, že zaškolení nového pracovníka je velice časově náročné a proto by se častému opakovanému školení mělo předcházet. Tento postup bych aplikovala pro vybrání 10-ti TOP a poté vyhodnotila závěry, zda je lepší se zaměřit na zkušeného TOP nebo na nováčka.

- **Navrhnutí řešení na fluktuaci obchodních poradců**

Jak vyplynulo ze SWOT analýzy, firma se potýká s fluktuací obchodních zástupců. IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. pravidelně obměňuje své obchodní zástupce. Většinou se jedná o neúspěšné obchodníky, kteří neplní své úkoly. Tito obchodníci nepředstavují velké ohrožení pro firmu, jelikož je předpoklad, že ani u konkurence se jim nepovede lépe. Pokud z firmy ale odejde zkušený obchodník, který je vysoce vyškolen, zná všechny obchodní taktiky a výhody firmy, nastává situace, že tento obchodník může výrazně ovlivnit chod firmy.

Jak ukáže následující tabulka, výběr nového TOP je časově i finančně náročný, proto by se tento proces měl eliminovat.

Obrázek 26: Náklady na pořízení nového TOP (zdroj: vlastní návrh)

Náklady na pořízení zaměstnance	Poznámka	Částka v Kč
4 týdny nástupního školení	460 Kč/h	73 600
SZP školitelů	34%	25 024
oblečení		1 200
doporučení personální agenturou		75 000
školení BOZP		300
AC		6 000
výběrové řízení	250 Kč/h	375
inzerát		500
notebook a příslušenství		18 224
příslušenství a anténa		4 250
digitální laserový měřič		2 500
osobní automobil		266 000
doklady k automobilu		2 500
kufr s nářadím		4 971
bezdotykový teploměr		850
termokamera		23 571
spisovky a kalkulačka		780
BB		9 500
celkem		515 145

Pokud nebude docházet vlivem špatného náboru TOP k odchodu obchodních zástupců, tyto náklady se výrazně sníží, a to o částku 147 tis. Kč na jednoho zástupce. Pokud

budeme hovořit o ročních nákladech, kdy průměrně odejde 6 TOP, půjde o částku 882 tis. Kč.

Obrázek 26: Náklady na zaměstnance, který skončí v době zkušební doby (zdroj: vlastní návrh)

Náklady na zaměstnance, pokud skončí vlivem nesprávného výběru	Poznámka	Částka v Kč
4 týdny nástupního školení	460 Kč/h	73 600
SZP školitelů	34%	25 024
oblečení		1 200
doporučení personální agenturou		40 000
školení BOZP		300
AC		6 000
výběrové řízení	250 Kč/h	375
inzerát		500
celkem		146 999

Obchodníci často trpí tzv. syndromem vyhoření, což znamená, že přestanou mít chuť obchodovat. Již je to nebaví, nepřináší jim to nic nového. Nemají výsledky, a proto je firma propouští. Tito obchodníci zůstanou většinou doma na rekonvalescenci a po zotavení se vrací zpět do obchodní branže. Pokud začnou obchodovat v jiném oboru, není to pro firmu takové ohrožení, jako když začnou obchodovat ve stejném oboru.

Návrh řešení, na udržení kvalifikovaného obchodního zástupce ve firmě:

- obchodník musí cítit kvalitní zázemí firmy, což znamená, že mu firma musí nabízet kvalifikované školení, které podpoří jeho kvality
- pomoc při řešení problému – obchodní rady, jak zdolat zákazníka či technické problémy se zakázkou
- provádění pravidelných pohovorů s obchodníky a včasné odhalení příznaku tzv. syndromu vyhoření
- nastavení optimální výše odměn a benefitů
- specializovat obchodníka na daný typ zákazníka či na daný typ stavby

Pokud by i přesto mělo dojít k odchodu obchodního zástupce, bylo by dobré s ním podepsat konkurenční doložku na dobu trvání půl roku.

- **Návrh nového postupu pro zaizolování nepřístupných prostor**

Z tabulky ze statistiky Sčítání lidí, domů, bytů 2011 (dle tabulky č.1) můžeme vyčíst, že domů postavených před rokem 1991 je přibližně 1,3 mil. Můžeme odhadnout, že domů postavených do roku 1955 je přibližně 50%, což znamená 650 tis. domů. Tento letopočet může být zlomový pro používaný druh zateplovacího materiálu. Dá se předpokládat, že tyto domy nejsou proto dnes dostatečně izolovány, protože dřív se izolovalo škvárou, plevami, popelem.

Budeme vycházet z předpokladu, že v současné době je již 1/3 domů nově zaizolována a zbývá zaizolovat přibližně 400 tis. domů. Standardně na 1 dům se použije 15 m³ izolace. Dohromady se může zaizolovat 6 mil m³ izolace. Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. zaizoluje 40 tis. m³ ročně, dalších 40 tis. m³ zaizoluje konkurence, což znamená, že zaměřením se na tyto typy starších domů znamená práci na dalších 75 let.

Doporučila bych se zaměřit na domy v historických centrech, dále na zámky, kostely a také na staré domy na vesnicích, které se doposud neřešily.

Jak již bylo zmíněno, prostory v těchto domech jsou již vyplněny nějakým materiálem, který zcela nevyhovuje. Aby se prostor mohl nově zaizolovat, je potřeba stávající materiál odstranit. Existují dvě možnosti. Za prvé, rozebrání celé podlahy a stávající materiál vyvozit. Tento postup znamená velice náročnou práci jak na čas, tak poté na peníze za nakoupení nové podlahy. Druhá možnost je sestavení na stávající podlahu novou podlahu, pod kterou se příslušný prostor zateplí. Nevýhoda této metody je snížení užité plochy půdy. Třetí možnost spočívá v odsátí dosavadního materiálu pomocí pneumatického stroje.

Pokusím se nákladově porovnat 2 a 3 metodu. Pokud by zákazník zvolil formu stropního systému (nová podlaha z USB desek), náklady na standardní dům (100 m²) by se při běžné použité výšce 20 cm pohybovaly přibližně okolo 117 tis. Kč (20 m³

izolace a SSM). Při druhém postupu by se u klasického trámového stropu náklady pohybovaly dohromady okolo 77 tis. Kč (52 tis. Kč izolace a přibližně 25 tis. Kč bez dopravy za odsátí stávajícího materiálu najatou firmou).

Jelikož firma vychází z poslání „být velice prospěšný zákazníkům“, doporučila bych proto druhý způsob, a to způsobem navázání spolupráce s firmou, které disponuje možností sacího bagru, jelikož náklady na pořízení sacího bagru jsou vysoké a firmě by se tato investice vzhledem k počtu zakázek, které nejsou pravidelné, nevyplatila. Výhodou této možnosti je nabídnou zákazníkům kvalitnější realizaci, a to bez nepořádku a zničení stávající podlahy na půdě.

Pokud budeme předpokládat, že takovýchto zakázek by mohlo být 5 měsíčně, znamenalo by to finanční přínos ve výši 3.120 tis. Kč ročně.

- **Návrh pro zkvalitnění zákaznických služeb**

Zákaznické služby jsou nedílnou součástí dobře fungující společnosti. Firma IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. má zřízen zákaznický servis, ale operátorky většinou přijímají od zákazníků požadavky na zateplení. Pouze okrajově vysvětlují způsob zateplení a podávají informace o jaký materiál se jedná a do jakých prostor se většinou užívá. Pokud ale zákazník zavolá se specifickým problémem, nejsou mu operátorky schopny odpovědět. V tomto případě si berou na zákazníka kontakt a předávají ho technicko obchodnímu zástupci, který zákazníka později osloví a snaží se mu s problémem pomoci. Ovšem dochází k tomu, že v některých případech již zákazník kontaktuje konkurenci. Tomuto problému by se mělo proto předcházet.

Pro řešení existují dvě možnosti – proškolení operátorky nebo využití znalostí a zkušeností technika, který se po telefonu ihned bude snažit zákazníkovi pomoci. První možnost se nejeví zcela schůdnou, jelikož operátorky nemají stavební školu, a proto by pro ně školení bylo velice náročné. I po zaškolení se dá předpokládat, že by klientům nedokázaly poskytnout správné informace. Proto se jeví lepším řešením možnost využití technika, který sídlí na firmě, a jeho proškolení na poradenství po telefonu.

Po zaškolení technika je nutné informovat zákazníky, aby věděli o nově poskytované službě. Pro sdělení informací se využije internetových stránek firmy, kde náklady pro firmu jsou nulové. Dále navrhuji prezentovat novou službu formou inzerátu v tisku.

Náklady na inzerci:

Náklady na inzerát se budou pohybovat dle zvoleného tisku. Každý časopis je zaměřen na jiný druh zákazníků. Pro tuto kampaň bych zvolila časopis publikace Práva, kde se náklady na inzerci pohybují okolo 20.000,- Kč za jeden inzerát rozměru A5 a za jednorázové vytištění. Inzerci bych doporučila zopakovat 3x s měsíčním odkladem. Pokud zákazníci uvidí inzerci vícekrát, dá se předpokládat, že si firmu a s ní spojenou službu více zapamatují.

- **Návrh, jak zabránit realizaci ztrátových zakázek a eliminace storna zakázek**

Každá objednaná zakázka je pro firmu velice důležitá. Nejenže přináší firmě zisk, ale informuje i o tom, že zákazníci mají stále o služby firmy zájem. Proto je důležité, si danou zakázku udržet. Bohužel ale dochází i k tomu, že zákazník zakázku stornuje a to nejčastěji ze 3 důvodů:

- za prvé jde o urgování termínu realizace,
- za druhé jde o zjištění nevhodných prostor pro realizaci po odkrytí prostoru,
- za třetí, že zákazník přijme konkurenční nabídku.

Těmto třem důvodům je potřeba předcházet, či je alespoň co nejvíce eliminovat.

Navrhovala bych, aby v případě objednané zakázky nesl částečně náklady na storno zakázky také obchodník a to v případech, že nebyl dodržen termín realizace v důsledku nesledování průběhu zakázky technikem a následně došlo ke zrušení zakázky, či pokud špatně zaměří prostor, který určí k realizaci a až po příjezdu realizační skupiny dojde ke zjištění, že daný prostor nelze izolovat. Někdy je na vině nerealizovatelnosti také nepřipravenost zákazníků, např. pokud s nimi byla vyhotovena dohoda, že zákazník

zajistí přístupové vlezly a ty bohužel zajištěny nejsou. Opět ale by měl obchodník, který danou zakázku zobchodoval prověřit u zákazníka, zda vše je připraveno dle dohody. Třetí důvod bohužel obchodník moc neovlivní. Pokud zákazníkovi vysvětlí výhody naší izolace, proč je lepší než konkurenční a také důvody, že naše služby jsou někdy dražší než konkurence a zákazník i přes to přejde ke konkurenci, v tomto případě již není jiná možnost, než skutečně danou zakázku stornovat. Zákazník má 14-ti denní právo na storno zakázky bez udání důvodu a není povinen platit penále za neprovedenou zakázku. .

Navrhuji, aby se TOP v případech, že k realizaci zakázky nedojde jeho chybou, podílel na této ztrátové zakázce ve výši 5% z hodnoty zakázky. Ze standardní 15 m³ zakázky by tato hodnota činila 1.840,- Kč. Průměrný počet TOP v regionu je dvanáct. Odhadem každý TOP má měsíčně dvě takovéto zakázky. Náklady na zpracování zakázky se pohybují ve výšce přibližně 1.130,- Kč a nesmíme zapomínat na ušlý zisk. Vzniklý rozdíl 710,- Kč za každou zakázku bych obchodníkovi odečetla z jeho premií.

3.5.2 Zhodnocení návrhu

Prvním krokem k realizaci návrhu bude rozdělení kompetencí a časový plán realizace návrhů.

Obrázek 27: Časový harmonogram (zdroj: vlastní návrh)

Cíl	Odpovědný útvar	Postup	Termín splnění
Zlepšení organizace práce	Personální oddělení	Výběr nových zaměstnanců dle nového postupu	31.8.2012
		Fluktuace obchodních poradců	31.8.2012
Zlepšení finanční situace	Úsek realizace zakázek	Realizace domů s nepřístupným prostorem	31.3.2013
		Podíl TOP na storno zakázce	30.9.2012
Zvýšení povědomí o firmě	Marketingové oddělení	Informační poradenství	30.11.2012

Vedle vzniklých nákladů, které bude potřeba vynaložit, můžeme mluvit také o ziscích, které firmě nové kroky přinesou. Hlavním přínosem by mělo být zkvalitnění služeb pro zákazníky, další nové zakázky pro izolování a tím celkově vyšší spokojenost zákazníků. Díky zavedení nového procesu zabezpečí firma vyšší hodnotu pro zákazníka, splní více

zakázek, které doposud nemohla realizovat a současně si vytvoří prostor na získání nových zákazníků, kteří např. služby doposud nevyhledali. Zároveň pokud se pokusí odstranit problém se storno zakázkami, zůstanou firmě i stávající zákazníci.

Pokud si porovnáme vynaložené náklady na změny v poměru se vzniklými výnosy, zjistíme, že firmě vzniklé změny prospějí. Tyto změny ale budou vyžadovat trpělivost jak ze strany majitelů, tak ostatních zaměstnanců firmy. Jestliže se firmě podaří tyto návrhy zrealizovat, posílí tak svoji konkurenceschopnost na trhu díky:

- kvalitnějším službám
- zvýšení počtu zakázek
- zlepšení finanční situace.

Tyto návrhy by firmě měly pomoci při nápravě nedostatků, které vyplynuly z hodnotového řetězce a slabých stránek SWOT analýzy. Dalším přínosem bude zlepšení finanční situace.

Obrázek 28: Celkové přínosy plynoucí z návrhu (zdroj: kapitola 3.5 Návrh na řešení cílů)

Navrhovaná řešení	Částka v Kč za 1 rok	
	Náklady	Výnosy
fluktuační TOP	882 000	
izolování nepřístupných prostor		3 120 000
zkvalitnění zákaznických služeb	60 000	
storna zakázky	151 200	529 920
celkem	1 267 440	3 649 220
zisk	2 382 480	

Pozn.: Náklady a výnosy vychází z části 3.5 Návrh na řešení cílů (z části: Navrhnutí řešení na fluktuaci obchodních zástupců, návrh nového postupu pro zaizolování nepřístupných prostor, návrh pro zkvalitnění zákaznických služeb a návrh, jak zabránit realizaci ztrátových zakázek a eliminace storna zakázek)

Nastavené dílčí cíle ponесou s sebou také jistá rizika. Rizikem může být např. okopírování nových způsobů izolace nepřístupných prostor konkurencí a to způsobí, že navrhované zisky nebudou tak vysoké. Toto nedopatření by se mohlo také projevit v počtu nových zákazníků pro firmu. Zákazníci také nemusí reagovat na naše nově

nabízené služby, což opět může znamenat riziko, že nebudou dodrženy naplánované cíle. Z těchto všech příčin by firma musela očekávat, že požadované zisky nebudou tak vysoké. K předejití těchto nedopatření může firma předejít tak, že bude pečlivě sledovat kroky konkurence.

Proto musí firma vytvořit takové překážky, které budou pro konkurenci nepřekonatelné. Jen tak si získá odstup od konkurence. Za dané situace je tento krok velice obtížný a někdy dokonce nereálný. Proto firma musí neustále sledovat potřeby zákazníků a také chování konkurenčních firem. Vzhledem k postavení firmy bych jí doporučila, aby soustředila své síly na kvalitní služby, proškolené technicko obchodní zástupce a tím mohla uspokojit potřeby zákazníků. Těmito kroky si udrží svoje image firmy a stále se bude držet svého cíle pomáhat zákazníkům v šetření energií. Musí se ale také vzít v úvahu skutečnost, že dané návrhy nepřinesou očekávané zlepšení konkurenceschopnosti podniku a výsledek. V tomto případě bych navrhovala, projít navrhované změny opětovně a snažit se odhalit slabá místa, díky kterým plán nebyl zcela produktivní a v co nejkratší době je odstranit. Toto se ale zjistí až při realizaci daných opatření.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření návrhu k posílení konkurenceschopnosti firmy na základě analýz vlivů, které firmu ovlivňují.

V úvodu práce jsem shrnula teoretická východiska pro práci, které jsem nastudovala z literatury týkající se dané problematiky. Definovala jsem základní pojmy, jako je konkurenceschopnost, konkurenční prostředí.

Dále navazovala analytická část práce, v níž jsem se již zabývala rozbořem společnosti. Byla provedena obecná analýza, analýza marketingového mixu, fundamentální analýza, hodnotový řetězec, PESTE analýza, analýza oborového okolí a analýza vnějšího a vnitřního okolí, která je shrnutím všech provedených analýz.

Na základě SWOT analýzy jsem navrhla řešení pro zlepšení postavení firmy na trhu vůči konkurenci. Byly zde stanoveny cíle firmy, které by měly být naplněny. Pro splnění hlavního cíle se musí splnit dílčí cíle, a to vyřešení fluktuace obchodních zástupců, navržení nového postupu pro nepřístupné prostory, eliminace storen zakázek a zkvalitnění zákaznických služeb. Tyto kroky by měly vést k lepšímu servisu pro zákazníky a tím k udržení konkurenční výhody. Firma má velkou sílu v dobré pověsti, která vzniká také díky samotným zákazníkům. Tato pověst je pro firmu velmi důležitá, protože kvalitní reference přináší do firmy další zákazníky a tím vyšší zisk.

Doporučila bych firmě realizovat navrhovaná doporučení, díky kterým by měla posílit své místo na trhu. Musí také pružně reagovat na potřeby zákazníků. Přesto zůstává nezbytné, aby firma neustále sledovala konkurenční prostředí a byla první, kdo bude přicházet s inovacemi.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7. 128 stran.
- [2] FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-226-0006-0. 184 stran.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost – Vítězství a pořádky na kolbišti trhu. 1. vydání. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-11-8. 101 stran.
- [4] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing, a.s. ISBN 80-85605-12-0. 626 stran. Překlad: Irgl, Vladimír.
- [5] KOTLER, Philip. Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-08-2. 789 stran. Překlad: Dolanský, Václav.
- [6] KOTLER, Philip. Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 9. přepracované vydání. Praha: Victoria publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-600-5. 710 stran. Překlad: Dolanský, Václav. Jurečka, Stanislav.
- [7] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4. 258 stran. Překlad: Medek, Pavel.
- [8] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. Marketing management. 12. vydání. Praha: Gradapublishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. 784 stran. Překlad: Černá, Štěpánka. Faktor, Viktor. Juppa, Tomáš.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vydání. Praha: Gradapublishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6. 200 stran.

- [10] NOVOTNÝ, Marek. MISAN, Ivan. Ploché střechy. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-7169-530-0. 180 stran.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín: Ekka, 1994. ISBN nenalezeno. 256 stran.
- [12] ŠUBRT, Roman. Tepelné izolace domů a bytů. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, s. r. o., 1998. ISBN 80-7169-566-1. 88 stran.

Internetové zdroje

- [13] EVROPSKÝ POLYTECHNICKÝ INSTITU, s. r. o. [online]. C2009. Porter, Michael. Nový pohled na konkurenční strategii. Dostupné ze serveru: <http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc>
- [14] OTEVŘENÁ ENCYKLOPECIE WIKIPEDIE [online]. Konkurence. Dostupné ze serveru: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurence>
- [15] OTEVŘENÁ ENCYKLOPECIE WIKIPEDIE [online]. Značka. Dostupné ze serveru: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Značka>
- [16] KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU NA PRACHU NOVÉHO TISÍCILETÍ. Dostupné ze serveru: <http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>
- [17] INTERNETOVÝ ZDROJ FIRMY. Dostupné ze serveru: www.ippolna.cz
- [18] PŘEHLEDNÉ ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE. Dostupné ze serveru: <http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>
- [19] PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MZDA. Dostupné ze serveru: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/\\$FILE/mzdy_2011_q4.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/$FILE/mzdy_2011_q4.pdf)

- [20] DATABÁZE SČÍTÁNÍ DOMU, LIDU, BYTŮ ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU. Dostupné se serveru: <http://vdb.czso.cz/>
- [21] NÁSTROJE MARKETINGU. Dostupné se serveru: <http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p?al=cs>
- [22] MARKETINGOVÝ MIX. Dostupné se serveru: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [23] OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM A SBÍRKA LISTIN. Dostupné se serveru: <http://www.justice.cz>
- [24] MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V ČR. Dostupné se serveru: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/21>
- [25] PASIVNÍ DOMY. Dostupné se serveru: <http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html>

Ostatní zdroje

- [26] INTERNÍ ZDROJE FIRMY - Firemní poslání a kodex společnosti; Politika kvality a jakosti
- [27] AMADEUS – Program přístupný studentům VUT

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma marketingového 4P.....	14
Obrázek 2: Schéma vztahu 4P a 4C	17
Obrázek 3: Rozdělení vlivů	18
Obrázek 4: Tři generické strategie	29
Obrázek 5: Reprezentativní zdroje diferenciací v hodnotovém řetězci	33
Obrázek 6: Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda	34
Obrázek 7: Struktura holistického marketingu	36
Obrázek 8: Vývoj daně z příjmu právnických osob v letech 1999 – 2011	61
Obrázek 9: Vývoj sazeb DPH v ČR.....	61
Obrázek 10: Vývoj devizového kurzu Kč/EUR v letech 2000-2010	62
Obrázek 11: Vývoj míry inflace v ČR v letech 1995-2010	63
Obrázek 12: Míra nezaměstnanosti v krajích k 29.2.2012	64
Obrázek 13: Průměrná hrubá měsíční mzda za 4. čtvrtletí 2011	64
Obrázek 14: Vývoj výdajů na starobní důchody v tis. Kč.....	65
Obrázek 15: Věkový průměr zákazníků	66
Obrázek 16: Ukázka foukacího stroje	71
Obrázek 17: Podíl zrealizovaných m3 u zákazníků za rok 2011	74
Obrázek 18: Podíl obrátu u zákazníků za rok 2011	75
Obrázek 19: Vývoj tržeb.....	77

Obrázek 20: Tržní podíly za rok 2010.....	78
Obrázek 21: Tepelné izolace.....	80
Obrázek 22: Srovnání vlastností tepelně izolačních materiálů.....	81
Obrázek 23: SWOT analýza	86
Obrázek 24: Hodnocení vnějšího prostředí – matice EFE	90
Obrázek 25: Hodnocení vnitřního prostředí – matice IFE	91
Obrázek 26: Náklady na pořízení nového TOP	101
Obrázek 27: Časový harmonogram	106

Seznam použitých zkratk

IP IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.

TOP Technicko obchodní poradce

Seznam příloh

- 1) Rozvaha
- 2) Výkaz zisku a ztrát
- 3) Ukázkový Inzerát
- 4) Ukázka produktových listů

Příloha

Rozvaha

Hospodářský rok:
2010/01 - 2010/12

Období: 2010/12

Středisko: 999

Dne: 17.05.2012 / 12.07.38

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu
ke dni 31.12.2010
V Kč

Kč
25323601

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
IP-IZOLACE POLNÁ, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Tyřlova 405
58513 Polná

Ozn.	TEXT	Číslo řádku	Běžné účetní období		
			Brutto	Korekce	Ve sled. období
a	b	c	1	2	3
	AKTIVA CELKEM	001	39 459 602,77	6 386 394,00	33 073 208,77
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	10 291 403,67	5 105 875,00	5 185 530,67
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 051 068,00	444 668,00	606 400,00
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	9 240 337,67	4 661 207,00	4 579 130,67
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0,00	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	007	28 995 213,55	1 280 519,00	27 624 696,55
C I.	Zásoby	008	2 824 714,60	0,00	2 824 714,60
C II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0,00	0,00	0,00
C III.	Krátkodobé pohledávky	010	17 192 574,42	1 280 519,00	15 912 055,42
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	8 887 926,53	0,00	8 887 926,53
D I.	Časové rozlišení	012	262 981,55	0,00	262 981,55
	PASIVA CELKEM	013	33 073 208,77	0,00	33 073 208,77
A.	Vlastní kapitál	014	17 545 417,72	0,00	17 545 417,72
A I.	Základní kapitál	015	105 000,00	0,00	105 000,00
A II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00	0,00
A III.	Rezervní fondy, nedělitelné fondy, a ostatní fondy ze zisku	017	10 500,00	0,00	10 500,00
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	13 591 394,68	0,00	13 591 394,68
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	3 830 523,04	0,00	3 830 523,04
B.	Cizí zdroje	020	14 854 065,59	0,00	14 854 065,59
B I.	Rezervy	021	0,00	0,00	0,00
B II.	Dlouhodobé závazky	022	150 220,00	0,00	150 220,00
B III.	Krátkodobé závazky	023	14 666 989,74	0,00	14 666 989,74
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	36 855,85	0,00	36 855,85
C I.	Časové rozlišení	025	673 725,46	0,00	673 725,46

Poznámky:

Sestaveno dne: 17.05.2012	Podpis statutárního orgánu:
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:

Výkaz zisku a ztrát

Hospodářský rok:

2010/01 - 2010/12

Období:

2010/01 - 2010/12

Středisko: 999

Dne: 17.05.2012 / 12:06:51

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2010

V Kč

IČ
25323601

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Tyršova 405

58813 Polná

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč.obd.
			v běžném I
I	Tržby za prodej zboží	01	0,00
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0,00
+	Obchodní marže	03	0,00
II	Výkony	04	129.363.090,53
B	Výkonová spotřeba	05	73.515.650,30
+	Přidaná hodnota	06	55.847.440,23
C	Osobní náklady	07	48.035.998,00
D	Daně a poplatky	08	195.825,26
E	Odprsy dlouhod. nehm. a hmotného majetku	09	1.162.963,00
III	Tržby z prodeje dlouhod. maj. a materiálu	10	0,00
F	Zůstatková cena prod. dlouhod. maj. a materiálu	11	0,00
G	Zm. stavu rez. a opravných pol. v prov.obl a komplex.n.př.o.	12	1.231.528,00
IV	Ostatní provozní výnosy	13	1.079.983,18
H	Ostatní provozní náklady	14	1.022.845,72
V	Převod provozních výnosů	15	0,00
I	Převod provozních nákladů	16	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	17	5.278.263,43

ZATEPLENÍ

MAGMARELAX® chrání před ohněm i hlukem a ještě šetří!

Ticho léčí, stávalo na vývěskách nemocničních oddělení. Jako bychom na tuto moudrost v dnešní nervózní a uspěchané době pozapomněli. Je nejvyšší čas se k ní vrátit. Systém MAGMARELAX® kromě omezení hluku šetří vaši kapsu tím, že výrazně snižuje náklady na topení a účinně chrání před ohněm.

UŽ SAMOTNÝ NÁVRH OVLIVNÍ ŘADU PARAMETRŮ

Při zateplování podkrovní v rodinném domě jsou na konstrukce i na jednotlivé jejich vrstvy kladeny vysoké nároky. Od tepelné izolace očekáváme nejen tepelné izolační vlastnosti, ale také zlepšení řady dalších parametrů, které jsou stanoveny stavebními normami. Zaměříme se zejména na protipožární a protihlukové vlastnosti tepelných izolací a představíme zajímavé řešení využívající systém MAGMARELAX®.

Požární bezpečnost je schopnost maximálně omezit riziko vzniku a šíření požáru. Čím je vyšší, tím vyšší je i pravděpodobnost, že předejdeme ztrátám na životech, zdraví osob a na majetku. Požární bezpečnost materiálu výrobci vyjadřují požární odolností – dobou, po kterou odolává

vysokým teplotám, aniž dojde k porušení funkce.

V případě podkrovní, skladby střechy a stropu pod půdou je ideální, pokud mají všechny vrstvy konstrukce vyšší požární odolnost. Jednak se zde nacházejí prvky, které jsou dostatečně protipožárně chráněny (například nátěrem, přidáním přísad při výrobě, překrytím materiálem s vyšší požární odolností), jednak ty, u nichž je dobrá požární odolnost dána přirozenými vlastnostmi materiálu, ze kterého jsou vyrobeny. Důležité je, aby schopnost odolávat požáru byla stálá a neměnná i v případě defektů konstrukce – například pod vlivem vlhkosti.

PROTIPOŽÁRNÍ ODOLNOST SYSTÉMU MAGMARELAX®

Z hlediska požární odolnosti má minerální izolace výhodu, neboť základem pro její výrobu je čedič nebo křemík, které jsou přirozeně nehořlavé. Izolace stropu, tedy podlahy na půdě, se proto nejčastěji provádí právě minerální izolací. Foukaná izolace MAGMARELAX® je v tomto případě ideálním řešením, protože prostor dokáže navíc téměř dokonale vyplnit. Díky tomu představuje účinnou bariéru chránící před únikem tepla, snižuje



pronikání hluku z půdy do spodních místností a vytvoří protipožární příčku.

NA CO SI DÁT POZOR

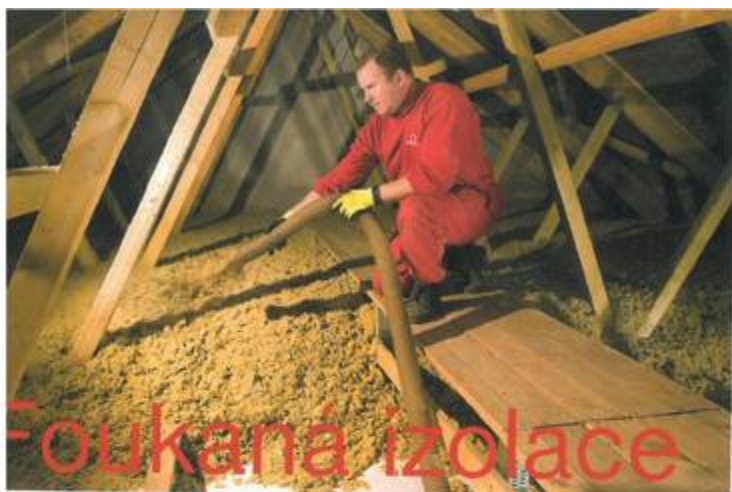
Zateplovacích materiálů existuje celá řada. Ale ne každý, který tepelně izoluje, má i dobré akustické a protipožární vlastnosti. Pohlcování zvuku se děje u vláknitých a porézních materiálů přeměnou akustické energie na teplo třením molekul vzduchu o vláknitou strukturu. Pro účely pohlcování zvuku jsou zvláště vhodná skleněná a minerální vlákna, dobré akustické vlastnosti materiálu samy o sobě ale nestačí – je důležité, aby v konstrukci nebyly žádné netěsnosti a spáry, kterými by docházelo k přenosu zvuku.

ÚSPĚCH ZÁVISÍ NA KVALITĚ ODVEDENÉ PRÁCE

Pro dosažení požadovaných tepelně a zvukově izolačních vlastností je nezbytné, aby aplikaci foukané izolace provedla odborná firma s velkými zkušenostmi. Systém MAGMARELAX® dodává v různých variantách společnost IP Izolace Połna, s. r. o.

Firma nabízí několik různých řešení pro náročné aplikace dle požadavků na zmíněné parametry, a tak je spolehlivým partnerem pro každého stavitele a investora jak při výstavbě, tak při rekonstrukci střechy. Více informací a ukázky realizací naleznete na www.ippolna.cz.





KOMERČNÍ PREZENTACE



MAGMARELAX®

Foukání izolace není jen pro pasivní dům

Endem dnešní doby je šetřit energií. Nejen proto, že její cena stoupá a snižování spotřeby je rozumným rozhodiskem k zachování životní úrovně. Další motivací je ekologické jednání. Naši modrou planetu jsme zdědili po předcích. Vypůjčili jsme si ji od našich dětí.

tejně silnou motivací je výzva. Výzva vytvořit něco nového, jedinečného, smysluplného. Tak se rozhodli ke stavbě svého nového domu na úpatí Jizerských hor manželé Fialovi. Úpatí Jizerských hor, mírný jižní svah s výhledem do romantického i, stále zelená louka a malý hájček. Místo jak jené k romantickému snění. A nebo k příjem- u bydlení, což se navzájem vůbec nevylučuje. i, ve vznikajícím satelitu dvacítky rodin- i domků, se rozhodli mladí manželé postar- ňý dům.

í si pořídit bydlení uprostřed nádherné příro- Lučné nad Nisou, pak nejlépe takové, které je jštetnější k životnímu prostředí. Tedy pasivní . Josef Fiala se na stavbě podílel již od fáze pro- vání. Kvalitu kladl na první místo.

evším je třeba zaručit vzduchotěsnost. Aktiv- cuperační jednotka se postará o dokonalé vyu- pla na vytápění a ohřev užitkové vody. Lokální ňení tvoří speciální stropní fólie. Vnitřní přiče- ňu z akumulačních cihel, vnější zdivo z kvalit- termoizolačního betonu. Dešťová voda najde ňí ke splachování i při závlaze zahrady, celý pok má rozlohu 1330 m². Plastová okna s dvoji- i a vnitřní fólii jsou samozřejmostí. Aktivní re- rační jednotka umožňuje, že není nutno pou- lárni kolektor ani zásobník tepla, nebylo by to onomické. Celková vypočítaná tepelná ztráta ň velmi malá. Činí pouhých 2,8 kW! Nevěříte? ňstvim je kvalitní izolace použita na správn- ístě. Fialovi zvolili nejprodávanější izolaci MARELAX®, která je známá svou vysokou ou. Svým vzhledem připomíná načechranou

bené dětské pochoutky. Tavi se vyvířlá hornina, ze které vytažením jemnoučkých vláken vzniká ona zmíněná čedičová vata, která neslýchá a má velmi dlouhou životnost. Oproti jiným obdobným materi- álům má řadu předností. Dokonale tepelně izoluje a výborně odolává vlhkosti, ohni i plísni.

Že to není nic objevného? Ale ano. Na rozdíl od jiných izolačních materiálů má mnohem vyšší užitnou hodnotu. Velmi dobře se s ní manipuluje, protože vlákna nesvědí. MAGMARELAX® se nejčastěji aplikuje foukáním do půdních meziprostorů nebo do dutin, vytvořených v půdním prostoru pomocí dřevěného roštu a dřevotřískových desek. Tudy totiž z obytných místností uniká zhruba třetina tepla. Je to známý fyzikální jev – teplý vzduch stoupá vzhůru. Jestliže však narazí na zateplený a dobře utěsněný strop, zůstává v bytě. Právě foukání je metoda, která umožní dokonale utěsnit všechny možné skuliny a otvory. Přitom aplikace MAGMARELAX® je velmi jednoduchá. Několika otvory je nafoukána do stropního meziprostoru během několika hodin. Ale vraťme se k Fialovým. Rozhodli se nešetřit na nepravém místě. Vyšší standard izolace střechy odpovídá kvalitou a provedením izolací stěn, fasád, oken a izolací podlah. Tedy místům, kde jsou zpravidla nejvyšší požadavky na koeficient pře- stupu tepla.

Stavba domu v Lučné nad Nisou vrcholila začát- kem dubna 2011. Odborná firma provedla fou- kání izolace v úctyhodné mocnosti 48 centimetrů do prostoru, vytvořeného z OSB desek, šroubova- ných zespoďu přímo na vazníky. Tloušťka izolace

se, že řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší člá- nek. U domů, které již stojí a nemají ambice pasiv- ního domu, většinou dobře vyhoví mocnost izola- ce kolem 25 centimetrů.

Každý dobrý počín vyzývá k následovnictví. Nedej- te se odradit tím, že právě začíná nejteplejší období roku. Stejným způsobem můžete zateplit i hotový rodinný dům. Za běžného provozu, bez nepořádku, a za rozumnou cenu. Odborní pracovníci přijedou poradit a bezplatně zalkulují investiční náklady. Ty opravdu nejsou horentní. Za významnou úsporu nákladů na topení to rozhodně stojí. Tato investice se vrátí za 4 -5 let. Fialovi již bydlí a užívají si výhod nízkých nákladů na energii.

Navštivte webové stránky dodavatele izolace MAGMARELAX® a pozvěte si nezávazně techniku na zhodnocení objektu, nebo projektu. Návštěva vás nic nestojí a navíc získáte řadu dobrých rad. Firma IP IZOLACE POLNÁ, s. r. o., má techniky po celé ČR a neváhá nabídnout prodloužené záruky nebo Izolaci na splátky. Tak proč to také nezkusit?

Více informací získáte na www.ippolna.cz nebo na bezplatné lince 800 100 533.





FOUKANÁ IZOLACE

U špatně dostupných dutin či k zateplení vzniklého půdního prostoru nad půdní vestavbou (například u sedlových střech) můžete použít i fukanou izolaci z minerální vlny a jiných materiálů. Vhodným a kvalitním řešením je například minerální fukaná izolace MAGMARELAX firmy IP IZOLACE POLNÁ s.r.o., která je vyrobená z jemných čedičových vláken, takže nestěhává, dobře izoluje, je nehořlavá a odolává vlhkosti i plísni. Aplikuje se hadicí, takže pro izolaci není žádný kout střechy nepřístupný a fukací stroj může zůstat mimo budovu. Dalším řešením je použití fukané izolace z papíru Climatizer Plus, kterou u nás vyrábí a aplikuje společnost

Clur. Tento izolační materiál na bázi celulózy vláken je obohacen boritými solemi, které odpuzují hlodavce a hmyz. Dopravuje se na místo stejným způsobem jako izolace z minerální vlny, takže ani v tomto případě nehrozí nijak velké zatrasení nebo zašpinění vnitřního prostoru. Jedná se o řešení levnější, nicméně v porovnání s minerální izolací má papírová menší odolnost proti případnému požáru. Zateplovat můžete i pěnovými izolacemi, které se stíhají jako souvislá vrstva pěny připomínající sprej na vlasy. Tato vrstva po nastříkání mnohonásobně zvětší svůj objem, dokonale utěsní prostor mezi krokvemi a zamezí tepelným mostům.

Ukázka produktových listů



IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. představení společnosti



IP IZOLACE POLNÁ vznikla v roce 1995 jako fyzická osoba. V roce 1997 se transformovala na společnost IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. Je stoprocentně ve vlastnictví českého kapitálu. Je výhradním tuzemským dodavatelem systému fukané kamenné vlny MAGMARELAX®. Nedílnou součástí práce je poradenská činnost, zejména pak návrhy opatření směřující k úsporám energií v prostředí veřejného a komerčního sektoru i domácností. Součástí služeb je také energetické poradenství včetně vypracování energetických auditů, odborných posudků, termografického měření, žádostí o dotace a komplexního vedení energetického hospodářství.

Firemní filozofie

Filozofie společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. vychází z poslání a kodexu společnosti, jehož hlavním krédem je: být vysoce prospěšný zákazníkům v úspoře energie a získat tak jejich trvalou důvěru. Na prvním místě je pro nás vždy zákazník a vysoká kvalita produktů a služeb, které zákazníkům nabízíme.

Kvalita a systém řízení jakosti

Klíčem ke spokojenosti zákazníků je využívání nejmodernějších technologií, odborná zdatnost personálu a vysoká kvalita práce. Při výrobě jsou využívány pouze nejkvalitnější suroviny světově uznávaných výrobců. Od roku 2003 má společnost zavedený systém řízení jakosti ISO 9001:2000 certifikovaný společností DNV.

Ekologie

Činnost společnosti je úzce spjata s ekologií. Produkty pomáhají snížit spotřebu paliv a tím i vypouštění emisí do ovzduší. Dalším faktorem ekologických postupů je samotná technologie fukání minerální vlny. Systém izolování MAGMARELAX® je navržen tak, aby nevznikal odpad a zbylá minerální vlna byla využita.

Společenská odpovědnost

Vedení společnosti IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o. si je vědomo svého postavení v regionu, kde je sídlo společnosti. Svými aktivitami, jako je například osvěta v oblasti energeticky úsporných opatření a nízkonákladových opatření snižujících ekologické zatížení, přispívá k formování postoje vůči přírodě. V oblasti energetického poradenství výrazně snižuje rizika podniků ve vztahu k ekologické legislativě a předpisům.

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.
Tyršova 405, 588 13 Polná, tel.: 567212412, 567212899, e-mail: firma@ippolna.cz



bezplatná linka:
800 100 533
www.ippolna.cz







IZOLACE DUTÝCH STROPŮ foukaná minerální vlna MAGMARELAX®



Výpočet součinitele prostupu tepla

Jakmile se v konstrukci v pravidelných osových vzdálenostech opakují určité tepelné mosty (tj. mají systematický charakter), je naprosto nezbytné zahrnout jejich vliv do oskových tepelně izolačních vlastností konstrukce. Jednoznačně to požaduje i ČSN 730540-2, je proto hrubou chybou tento vliv zanedbat a počítat součinitel prostupu tepla v některém z „typických“ či „ideálních“ řezů (např. v místě mezi krokvemi). Chyba vzniká tímto postupem se snadno může pohybovat i v řádu desítek procent, což pak nezřídka vede k tomu, že projektant navrhne bez váhání skladbu, která nespĺňuje požadavky ČSN 730540-2 na součinitel prostupu tepla. Tepelné mosty je přitom možné alespoň orientačně zohlednit velmi snadno. Při prvních odhadech a návrzích konstrukce obvykle postačuje upravit tepelnou vodivost rozhodující tepelné izolační vrstvy, v níž jsou umístěny tepelné mosty. Použit lze například vážený průměr přes průřezové plochy.

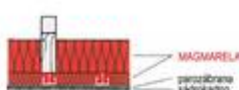
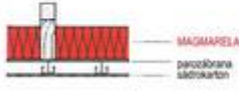


Vlastnosti izolace	Požadované hodnoty		Doporučené hodnoty		Typické skladby
	U_n [W/m ² ·K]	d_z [mm]	U_n [W/m ² ·K]	d_z [mm]	
	0,24	160	0,16	250	 <p>půdový násp základ dřeva MAGMARELAX pošití zátkou omítka na rákos</p>
protipožární tepelněizolační prodyšná objemová hmotnost	ČSN 730862-B $\lambda < 0,040$ W/mK I4 - 1-2 25-45 kg/m ³				 <p>s mezerou nad izolací</p>
Technické podmínky pro realizaci: Minimální pracovní výška v konstrukci (nad pracovní plochou): Trámové stropy a jiné dutiny Oteplení TS (řez)	1,0 m 1,0 m				 <p>STŘEPNÝ SYSTÉM MAGMARELAX půdový násp základ dřeva dřívina MAGMARELAX pošití zátkou omítka na rákos</p>
Maximální aplikační vzdálenost v konstrukci: TS na pinou, volnou dutinu TS na stávající izolaci TS s mezerou nad izolací minimální šířka montážního otvoru v TS min. prostor v dutině nad stávající izolací	5 m 3 m 2 m 0,20 m 0,10 m				 <p>s mezerou nad izolací</p>
Koeficienty navýšení spotřeby: izolace na pinou výšku dutiny izolace v dutině s mezerou izolace na volnou plochu	1,3 1,0 1,0				 <p>STŘEPNÝ SYSTÉM MAGMARELAX bez izolace dutiny původního stropu</p>
Dostupnost realizace: maximální vzdálenost od stroje maximální výšková dostupnost	100 m 20 m				 <p>laké keramické stropy betonové stropy</p>



IZOLACE VAZNÍKOVÝCH KONSTRUKCÍ foukaná minerální vlna MAGMARELAX®



Vlastnosti izolace	Požadované hodnoty		Doporučené hodnoty		Typické skladby
	$U_{i,s}$ (W/m ² ·K)	$d_{i,z}$ (mm)	$U_{i,s}$ (W/m ² ·K)	$d_{i,z}$ (mm)	
	0,24	160	0,16	250	
protipožární tepelněizolační prodyšná objemová hmotnost	ČSN730862-B $\lambda - 0,040$ W/mK $\mu - 1-2$ 25-45 kg/m ³				
Technické podmínky pro realizaci: Minimální pracovní výška v konstrukci (nad pracovní plochou): sedlové a pultové střechy	1 m				
Maximální aplikační vzdálenost v konstrukci: pro strop únosný, z revizních lávek neúnosný strop	3 m 2 m				
Koeficienty navýšení spotřeby: izolace na vlnou plochu	1,0				
Dostupnost realizace: maximální vzdálenost od stroje maximální výšková dostupnost	100 m 20 m				

IP IZOLACE POLNÁ, s.r.o.
Tyršova 405, 588 13 Polná, tel.: 567212412, 567212899

www.ippolna.cz
www.magmarelax.cz