

Analýza konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.

Miriam Urbanová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miriam URBANOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Vetropack
Moravia Glass, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte přehledně teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti podniku.
2. Provedte analýzu konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.
3. Vypracujte soubor poznatků a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P.: Marketing a management. Praha: Grada Publishing, 2001.,ISBN 80-247-0016-6.

SYNEK, M. A KOL.: Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.

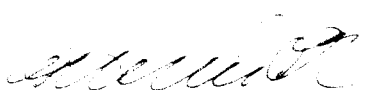
KADERÁBKOVÁ, A.: Základy makroekonomické analýza. Praha: Linde, 2003. ISBN 80-86131-36-X.

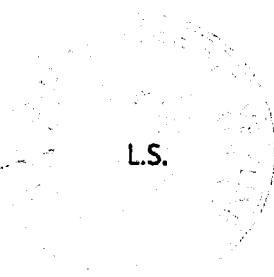
HOLMAN, R.: Ekonomie. Praha: C.H.Beck, 1999. ISBN 80-7179-255-1.

a další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

Abstrakt

Abstrakt

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s v Kyjově. Prvním krokem při zpracování této práce bylo získání co největšího souhrnu informací, potřebných pro zpracování analýzy konkurenceschopnosti této firmy. Analýza konkurenceschopnosti uváděné firmy je pak zpracována za pomoci současných moderních přístupů jakými jsou: Porterova analýza pěti konkurenčních sil, BCG analýza, SWOT analýza a další. Součástí této práce je i průzkum trhu, rozbor výrobního sortimentu a zhodnocení ekonomických výsledků dosahovaných analyzovanou firmou.

Na základě hlavních nedostatků zjištěných analýzou jsem v závěru práce navrhla opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti této firmy na trhu, které by mohl detailně řešit podrobný projekt, který by na moji bakalářskou práci navazoval.

Datem 1. 5. 2004 vstoupila ČR do společenství států Evropské unie. Tím je i firma Vetropack Moravia Glass, a.s. vystavena zvýšenému konkurenčnímu tlaku, zároveň se jí však bez omezení otevírá velký evropský trh. Aby firma využila nových možností a obstála v evropské konkurenci, bude pro ni nezbytné analýzu konkurenceschopnosti pravidelně aktualizovat a vyvozovat z ní patřičné závěry. Jedině při takovémto přístupu bude firma připravena aktivně reagovat na neustálé změny na trhu s cílem udržení jejího pozitivního trendu vývoje.

Abstract

The topic of my dissertation work is a competitive analysis of the company Vetropack Moravia Glass, plc. based in Kyjov. The first step of this work was to collect informations that were needed for analysis processing. The competitive analysis of the mentioned company was then processed with the help of current modern approaches: Porters analysis of the five competitive strength, BCG analysis, SWOT analysis. Part of this work is also market research, analysis of the product assortment and evaluation of the economical results.

Based on the main inequalities showed by the analysis, I suggested by the end of my work, steps that should be taken to improve company's competitiveness and its positioning on its market and that a more detailed project which would follow my dissertation work can be solving.

By the 1st of may 2004 the Czech Republic became a member of the European Union, meaning that the company Vetropack Moravia Glass, plc. can operate on the European market without trade restrictions, but is also at the same time being exposed to a higher competition in the industry. In order to remain competitive with other companies and to assure a good growth prospects, it is necessary for the company to update the analysis data regularly and to draw conclusions out of it. Only with this approach the company will be able to react promptly on market's changes and to benefit from them.

Srdečně děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za odborné vedení práce, jeho kolegiální přístup a nespočet cenných rad a připomínek. Rovněž bych chtěla poděkovat odbornému konzultantovi – panu Ing. Jaroslavu Exelovi za ochotu se mnou spolupracovat a poskytovat cenné rady a nezbytné materiály s informacemi k mému tématu.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 KONKURENCESCHOPNOST, JEJÍ POSUZOVÁNÍ	11
1.2 KONKURENCESCHOPNOST V DNEŠNÍM SVĚTĚ	12
1.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	13
1.3.1 Průzkum trhu	13
1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	15
1.3.3 BCG analýza.....	17
1.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	18
1.4.1 SWOT analýza	18
1.4.2 Produktivita jako základní zdroj konkurenceschopnosti.....	19
1.4.3 Základní cíle personální práce zabezpečující rozvoj firmy.....	20
1.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	21
II. ANALYTICKÁ ČÁST	22
2.1 FIREMNÍ PROFIL SPOLEČNOSTI VETROPACK MORAVIA GLASS, A.S.....	23
2.1.1 Úvodní představení společnosti	23
2.1.2 Historie	23
2.1.3 Současnost.....	24
2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY VETROPACK MORAVIA GLASS, A.S.	25
2.2.1 Průzkum trhu	25
2.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil	27
2.2.3 BCG analýza.....	34
2.3.4 Vnější image podniku.....	35
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY VETROPACK MORAVIA GLASS, A.S.....	36
2.3.1 Organizační struktura	36
2.3.2 Výrobní sortiment.....	37
2.3.3 Ekonomické výsledky	39

2.3.4 Výrobní proces a materiálové toky	40
2.3.5 Produktivita práce	44
2.3.6 Zhodnocení personální politiky firmy	44
2.3.7 Politika životního prostředí	45
2.3.8 Zavedená firemní kultura	45
2.3.9 SWOT analýza	46
2.4 DOPORUČENÍ.....	52
ZÁVĚR.....	54
SUMMARY	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Konkurence v současné globalizující se světové ekonomice prudce vzrůstá a udržet si své postavení klade na každou firmu vysoké nároky. K určitým změnám v postavení českých firem došlo také vstupem Česka do EU, kde se nám otvírá bez jakéhokoliv omezení velký evropský trh a zároveň na náš vnitřní trh vstupuje silná konkurence. Klíčem k úspěšné existenci firmy je dobrá znalost a uspokojování spotřebitele nejlepší nabídkou při dosahování výše zisku potřebného k dalšímu rozvoji.

Celosvětové zostření konkurence dále prohlubuje trend, že středem pozornosti je zákazník se svými vzrůstajícími nároky na produkty a služby.

Velký vliv na podnikatelské prostředí má i rychlý rozvoj vědy a techniky, vysoká nasycenost trhu a zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí. Firmy jsou k rychlým změnám nuceny, ale současně k nim i přispívají ve snaze využít každou příležitost rychleji, než to dokáže konkurence.

Moderní firmy se staly pružnějšími, agresivnějšími, inovativnějšími a více orientovanými na zákazníka. Své dodavatele a partnery si vybírají podle vynikající kvality, mimořádného užitku či nejvýhodnější ceny. Potřebné změny v chování firem nemohou nastat beze změn ve stylu a metodách jejich řízení a organizování.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s. v Kyjově s cílem navržení doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti této firmy.

V teoretické části se věnuji obecné charakteristice problému, definicím základních pojmů a dále popisu metod analýz jako jsou: průzkum trhu, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, BCG analýza a SWOT analýza a další.

V praktické části práce je celá firma podrobně analyzována, a to počínaje firemním profilem Vetropacku Moravia Glass, a.s. – úvodním představením společnosti, její historií i současností, organizační strukturou. Následně pak řeším analýzu konkurenceschopnosti této firmy, a to s využitím metod: Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, BCG analýzou, SWOT analýzou. Jako součást rozboru konkurenceschopnosti uvádím průzkum trhu, zhodnocení výrobního sortimentu, ekonomických výsledků, personální politiky firmy a politiky životního prostředí. Dále uvádím stručný popis výrobního procesu a materiálových toků, zavedené firemní kultury a vnější image podniku.

Obsahem poslední části jsou pak navrhovaná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Konkurenceschopnost, její posuzování

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke:

- konkurenceschopnosti nabízených produktů
- konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru
- konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů [1]

Konkurenceschopnost produktu lze v obecné poloze zajistit:

- snižováním vlastních nákladů na úroveň nižších než mají konkurenti,
- zvyšováním produktivity vlastních činností, zejména vhodnou aplikací špičkových znalostí
- zvyšováním kvality prováděných všech podnikatelských aktivit (uplatněním postupů TGM)
- orientací na zákazníka, která musí mít nejvyšší prioritu (i na úkor potřeb efektů vlastní výrobní orientace)
- péčí o zaměstnance firmy, zvyšování jejich odborné kvalifikace a výcvik v nových dovednostech při cílové motivaci každého z nich na výsledcích podnikání,
- dobrými vztahy s podstatným okolím firmy, eliminací jakékoliv možnosti vzniku zbytečných konfliktů se státní správou, místními institucemi i svými konkurenty [2]

Při hodnocení konkurenceschopnosti produktu se využívají metody strategických analýz – rizika, konkurence a SWOT. Výsledky těchto analýz využívají manažeři firem k rozhodování o tom s jakými produkty, na jaké trhy a za jaké ceny vstupovat s cílem dosažení maximálního zisku.

Zajištění potřebné úrovně konkurenceschopnosti podniku je dosahováno nejčastěji prostřednictvím:

- pravidelné (realizované rychleji než potenciální rivalové) inovace nabízených produktů
- účelné (vedoucí ke snižování nákladů a zvyšování produktivity oproti hlavním rivalům) modernizace technologií výroby a prodeje,
- vhodné aplikace prostředků informační technologie, přinášející jinak nedosažitelné konkurenční výhody
- souběžně s inovací produktů prováděné inovace podnikatelských procesů – provádění potřebných organizačních změn ve vnitřním prostředí firmy
- vhodnou akviziční politikou a vytvářením strategických aliancí v zájmu rychlé eliminace zjištěných slabin ve vlastních zdrojích. [3]

K hodnocení konkurenceschopnosti firmy se uplatňují nástroje hodnocení konkurenčních výhod v poli působení konkurenčních sil – Porterův model pěti sil.

Konkurenceschopnost oboru, jeho atraktivnost pro kapitálové investice, je posuzována podle ukazatelů dynamiky jeho vývoje. K jejich vyhodnocení slouží poměrně komplikované metodické nástroje, umožňující pracovat s pojmy jako je neurčitost budoucí situace a expertní odhad budoucího vývoje. Investiční rozhodnutí musí nutně respektovat požadavek „rozumné“ návratnosti všech vynaložených investic. [4]

1.2 Konkurenceschopnost v dnešním světě

Firmy v dnešní době, v době globalizace trhů, musí počítat i s náročnější, globálnější konkurenceschopností. Vývojové tendence vedou nakonec k tomu, že se pro podniky stává stále těžším udržet se svými výkony na trhu, dosáhnout vazby zákazníků na podnik, úspěšně se prosadit proti konkurenci a splnit požadavky životního prostředí. Požadavky,

které byly vždy vysoké, jsou nyní díky národní a mezinárodní konkurenci i legislativě dále zvyšovány. [2]

V důsledku zvyšování konkurenceschopnosti dochází ke vzniku národních i nadnárodních společností. Jednou z významných forem těchto spojení je holdingová společnost.

Holdingová společnost je forma spojení, v němž jedna společnost (holding) kapitálově ovládá pomocí kontrolního balíku akcií jednu nebo více přidružených (vedlejších, dceřiných) společností. Výhodou je soustředění a hierarchické ovládání značného množství kapitálu pomocí nižšího základního kapitálu původní společností, snížení rizika podnikání, právní a účetní oddělení podniků. Některé holdingové společnosti jsou samy činné, jiné nemají žádnou vlastní činnost kromě přidružených společností. [3]

Mezinárodní trhy nabízejí mnohdy výrazné podnikatelské příležitosti tím, že umožňují uplatnit v konkurenční soutěži překvapivě pro konkurenty silné stránky domácího know-how. Mezinárodní trhy skýtají také nové podnikatelské příležitosti.

1.3 Analýza vnějšího prostředí

1.3.1 Průzkum trhu

Výzkum či průzkum trhu je složitou disciplinou. V některých případech je možné, aby si ho výrobci či prodejci zabezpečili sami. Ve většině případů je však – jak s metodologického hlediska, tak zejména z hlediska efektivity jeho provádění – vhodné, aby výzkum trhu zajišťovali specialisté a výzkumné agentury. [8]

Průzkum trhu je součástí marketingového mixu, který se stal běžnou a nezbytnou součástí tržního prostředí. Výsledkem průzkumu trhu je znalost trhu, jeho potřeb, specifik, možností a limitů odbytu, přijatelnost struktury cen, ale i vhodnost a úspěšnost obalů.

Špatný odhad může znamenat, že výrobky a služby se neprodají, což pro výrobce, případně obchodníky může znamenat silnou finanční ztrátu, která může ohrozit jejich budoucnost.

Marketingový výzkum může být aplikován na jakoukoliv formu trhu, kde se nákupčí a prodejce schází za účelem výměny a zvýšení hodnoty (zisku prodejce a spokojenosti nákupčího).

V každém případě se informace dotýká porozumění trhu spotřebitelů vytvářejících trh. Například, jestliže se výnosy mají zvýšit zvednutím prodeje (získat tržbu navíc), musí

existovat šance toho dosáhnout. Otázky, které bude třeba zodpovědět před tím než se vytyčí nové cíle, jsou:

- Je trh jako celek i jeho specifické segmenty dostatečně velký, aby zajistil prodej navíc?
- Jaký podíl trhu je již ovládnut? Čím větší tento podíl je, tím těžší může být získání zisků navíc.
- Existují nějaké překážky k dosažení prodeje navíc, které by měly být jmenovány: špatná distribuce, nízké uvědomění spotřebitelů či možnost, že produkt neodpovídá potřebám zákazníka? [8]

Marketingová strategie a náležitě informace potřebné ke zvýšení profitu produktu:

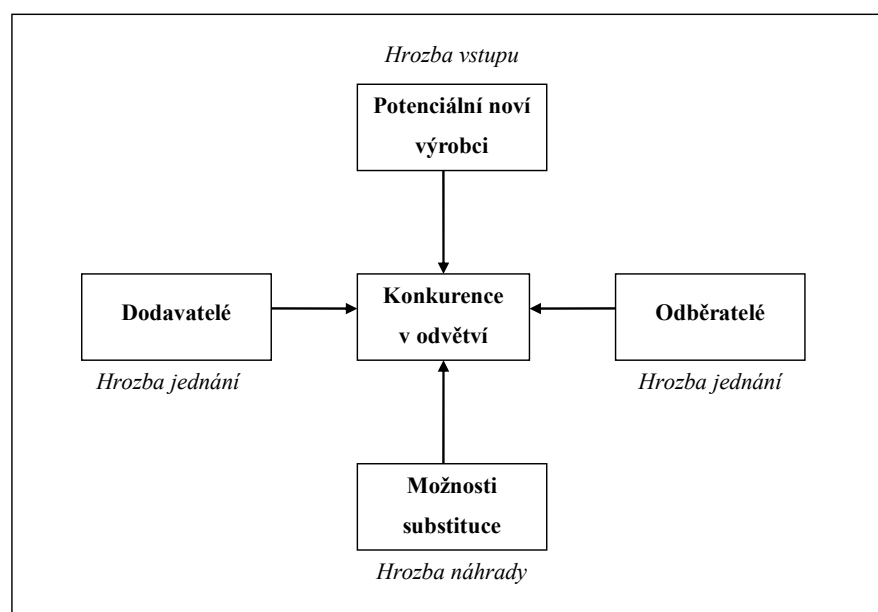
Strategie	marketingová informace
Prodávěj více	Velikost trhu pro uchycení produktu Přehled trhu v jednotlivých segmentech Již existující zabraný podíl trhu Dostupnost produktu – př. maloobchodní síť Informovanost spotřebitelů o produktu Přijetí produktu spotřebiteli
Zvyš cenu	Cenové úrovně konkurentů Citlivost trhu vůči ceně Představa spotřebitelů o hodnotě produktu Důležitost problematiky netýkající se ceny Pravděpodobný vliv na poptávku spotřebitelů po zvýšení
Sniž výlohy	Zdali by nějaká výsledná modernizace produktu ovlivnila náhled na produkt [8]

1. 3. 2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhoduje. [4]

Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly a změnit je ve prospěch podniku. V kterémkoliv odvětví, ať domácím nebo mezinárodním jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

1. vstup nových konkurentů
2. soupeření mezi existujícími konkurenty
3. hrozba nových substitutů
4. síla dodavatelů
5. síla odběratelů.



Obr. 1. Porterova konkurenční analýza pěti sil. [4]

Schéma zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V každém jednotlivém odvětví nebudou mít

všechny z těchto faktorů stejnou důležitostí. Konkrétní faktory, které jsou důležité se budou lišit.

Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující. [4]

1. Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy).

Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odražení nových konkurentů. Vážnost vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna zejména úsporami z velkovýroby, v nákladech na přechod do odvětví, stupněm diferenciací výrobků a také přístupem k distribučním cestám, potřebou investic a vládní politikou. [4]

2. Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví)

Intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů. Určuje do jaké míry firmy, v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro kupující promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo ji promrhají ve vyšších nákladech soupeření. Mezi rozhodující činitele patří především míra růstu odvětví, fixní nebo skladovací náklady, rozdíly mezi výrobky, totožnost druhu výrobků a také kapitálová účast velkých společností a překážky odchodu z odvětví. [4]

3. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty)

Hrozba zavedení nových výrobků určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. K rozhodujícím činitelům hrozby substituce patří relativní výše cen docílených substituty a ochota kupujících přejít na nový výrobek.

Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. [4]

4. Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé)

Schopnost dodavatelů rozhodnout o nákladech na suroviny a další vstupy. Mezi rozhodující činitele patří diferenciací vstupů, koncentrace dodavatelů a důležitost objemu dodávek pro dodavatele. [4]

5. Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé)

Kupující mohou výrazným způsobem ovlivňovat ceny, které si firmy mohou účtovat. Dále jejich schopnost může ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupující požadují nákladný servis. [4]

1.3.3 BCG analýza

Mezi významné analýzy vnějšího prostředí patří tzv. BCG matice = Boston Consulting Group, v překladu Bostonská poradenská skupina. Podstatou této analýzy je zařazení produktů sortimentu firmy do čtyř kvadrantů, které jsou označovány jako hvězdy, otazníky, dojné krávy, hladoví psi. Na osách je procentuální vyhodnocení podílu tržního růstu

a relativní tržní podíl. [5]

1. Hvězdy – do toho kvadrantu patří výrobky, které mají postavení na trhu značné a podíl na trhu roste. Ale často je také nutné růst tohoto tržního podílu podpořit novými investicemi, např. do technologií, aby své postavení udržely.

2. Otazníky – zde jsou obsaženy výrobky ve fázi uvedení na trh. Jejich podíl na trhu roste, avšak je zatím velmi malý. Vyžadují značnou finanční podporu, aby si tento podíl udržely, protože zde již existuje konkurence. Vyznačují se vysokým tempem růstu s nízkým relativním tržním podílem.

3. Dojné krávy – v tomto kvadrantu jsou výrobky s vysokým relativním podílem na trhu, ale poptávka po nich již neroste. Přesto mají stabilní postavení na trhu, jsou ziskové a firma využívá jimi vytvořené zdroje k úhradě závazků a k podpoře otazníků, hvězd, případně psů, kteří jsou vždy hladoví po penězích. Je však potřeba, aby dojných krav bylo více než jedna, jinak firma může být snadno zranitelná.

4. Hladoví psi – zde jsou výrobky ve fázi poklesu, které mají malé tržní podíly s nízkým růstem odbytu. Mohou sice produkovat peněžní toky potřebné k jejich dalšímu setrvání na trhu, ale nejsou příslibem pro budoucnost. Proto musí firma důkladně zvážit zda je ještě naděje v růstu v jednom či druhém směru nebo zda obchod ukončit a energii a finance věnovat otazníkům. [5]

1.4 Analýza vnitřního prostředí

1.4.1 SWOT analýza

Komplexní zhodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb se nazývá SWOT analýza. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Analýza vnějšího prostředí

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisky z jeho podnikání. Firma musí také vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocení důležitých vývojových trendů. Marketingové **příležitosti** mohou být klasifikované z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejenom na tom, jestli její obchodní síla bude zohledňovat klíčové požadavky trhu, ale též na tom, jestli bude větší jak konkurenční síla jejich konkurentů. **Hrozby** by měli být klasifikované z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. [6]

Analýza vnitřního prostředí

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitost a druhá je mít schopnost této příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní činnosti pravidelně vyhodnocovat její **silné a slabé stránky**. Vrcholový management firmy, který vyhodnocuje faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti, posuzuje každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti. [6]

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám a straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

K **silným stránkám** může patřit: Co organizace dobře zvládá? V čem je na rozdíl od jiných, opravdu dobrá? Poskytuje ve srovnání se svými konkurenty vyjíměčně dobré prodejní podmínky? Může těžit ze situace, v níž se nachází, ze svého podílu na trhu, ze zájmu veřejnosti? Může zde patřit také mimořádně kvalitní pracovní síla, vlastnictví patentů nebo technických poznatků.

Pro **slabé stránky** je charakteristické: Co organizace nezvládá? Nestačí sledovat rozvoj, musí fungovat v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je jakýmkoliv způsobem zranitelná? K typickým slabým stránkám patří např. stárnoucí technické vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralé technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

U **příležitostí** jsou obsaženy: Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky? Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky?

K **hrozbám** může patřit: Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje? Je odvětví v útlumu? Snižuje se potenciál po diverzifikaci? Je možné, že hospodářství se ocitne v recesi? [7]

Tab. 1. Schéma SWOT analýzy. [15]

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

ST – využít silné stránky a čelit hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

1.4.2 Produktivita jako základní zdroj konkurenceschopnosti

Základním předpokladem konkurenceschopnosti v průmyslové výrobě i ve službách je neustálé zvyšování produktivity. Čím tvrdší konkurenční boj v dané oblasti probíhá, tím je pravděpodobnější, že firmy budou zlepšovat svou produktivitu.

Produktivitou se rozumí míra, která vyjadřuje jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů. Jejím nejobecnějším vyjádřením je poměr mezi výstupem z procesu a vstupem potřebných zdrojů do procesu. [9]

Produktivita je přímo i nepřímo ovlivňována celým spektrem faktorů vně i mimo podnik. Patří mezi ně například:

- pracovní postupy a metody
- kvalita strojního zařízení
- využívání kapitálu
- úroveň schopností pracovní síly
- systém hodnocení a odměňování
- úroveň metod průmyslového inženýrství
- stav infrastruktury (silnice, telefonní síť apod.)
- stav národního hospodářství a ekonomiky. [9]

Růst produktivity zvyšuje možnosti konkurovat na základě výsledků výrobní, technologické a řídicí výkonnosti, kvality strategie a úrovně inovací.

1.4.3. Základní cíle personální práce zabezpečující rozvoj firmy

Pro úspěšné fungování firmy v ekonomické soutěži je třeba věnovat velkou pozornost i personální práci.

Ve zjednodušené podobě je možno základní cíl personální práce charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle podniku. Základní cíle personální práce v hospodářské a sociální oblasti je možno vymezit následujícím způsobem:

V hospodářské oblasti:

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,

- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace (zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj),
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na sociální potřeby) na optimální výši,
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulující rozvoj aktivity každého pracovníka.

V sociální oblasti:

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci
- spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace,
- motivace pracovníků k sebezvoji, zvyšování kvalifikace a ke tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- vytváření pocitu identifikace pracovníka s cíli organizace,
- zabezpečení sociálních jistot pracovníků. [12]

1.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou uvedeny teoretické poznatky, které jsou využívány v další praktické části. Analýza trhu je nezbytnou součástí rozvoje úspěšného podnikání firmy. Od analýzy a studia změn trhu se odvíjí strategie zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Na tyto analýzy pak musí navázat analýzy vnitřního prostředí firmy nutné pro získání komplexního pohledu na celou tuto problematiku a nalezení slabých míst snižující konkurenceschopnost firmy.

Analýza konkurenceschopnosti firmy slouží ke zjištění, zda dokáže čelit konkurenci s možnostmi, kterými disponuje nebo zda musí svou podnikatelskou strategii změnit.

Závěrečným a nejsložitějším krokem je pak stanovení strategie, která firmě zajistí konkurenceschopnost v mezinárodním měřítku.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Firemní profil společnosti Vetropack Moravia Glass, A.S.

2.1.1 Úvodní představení společnosti

Vetropack Moravia Glass, akciová společnost se sídlem v Kyjově je jedním z předních výrobců skleněných obalů v České republice. Firma je dceřinou společností švýcarské firmy Vetropack Holding AG, která se řadí k šesti největším výrobcům obalového skla v Evropě. Výroba skla má v Kyjově dlouholetou tradici. V roce 2003 sklárna oslavila již 120 let od svého založení. Během této doby se z malé výroby stal moderní závod s pevnou pozicí na trhu obalového skla.

Těžištěm firemní filozofie je orientace na zákazníka, přičemž na prvním místě zdůrazňuje uspokojování jeho potřeb a požadavků. Stejně jako mateřská společnost je Vetropack Moravia Glass specialistou na sériovou výrobu skla na míru. Vetropack Moravia Glass má tak jako ostatní sklárny Vetropack-Gruppe certifikovaný systém řízení jakosti dle normy ISO 9001.

Vetropack sází při svém růstu na zeměpisnou diverzifikaci směrem na východ. Úzké propojení mezi pěti domácími trhy ve Švýcarsku, Rakousku, České republice, Chorvatsku a Slovensku usnadňuje skupině Vetropack rozsáhlé, mezinárodní know-how.

2.1.2 Historie

Výrobu skla v Kyjově zahájil v roce 1883 podnikatel Samuel Reich. V nové sklárně se první pec roztopila na výrobu tabulového skla. Brzy po rozjezdu sklárny byla postavena pec na výrobu dutého skla, takže významnými zákazníky se stali pivovary, výrobci likéru, pálenek a také sodovek. Produkce sodovkových lahví dosahovala přibližně kolem 140 tisíc kusů za měsíc a během deseti let se ztrojnásobila. Tomu byla odpovídajícím způsobem rozšiřována výroba.

V roce 1919 firma změnila majitele a stala se akciovou společností s honosným názvem „První česká sklárna v Kyjově na Moravě. Ve 20. a 30. letech sklárna postupně rostla, a to jak objemem výroby, tak i její kvalitou.

Tradiční výroba tabulového skla na sklonku 20. let byla pozastavena jako neefektivní, neboť ve sklárství nastupovala nová technologie strojního tažení. Skláři se přeskolili na výrobu menšího dutého skla. Výroba lahví se pro firmu stala dominantní a v roce 1930 sklárnu opustily první lahve z hnědého a zeleného skla. Ještě před 2. světovou válkou se

ruční výroba začala automatizovat. V průběhu války stávající výrobní program zůstal zachován.

Po znárodnění sklárny v roce 1946 vznikl národní podnik Sklárna Moravia s pobočnými závody v Dubňanech, Rosicích a Květné. Sortiment byl velmi široký: zahrnoval nejen láhve a sklenice, ale také sklo stavební, laboratorní, užitkové i osvětlovací.

Plně automatizovaná výroba v Kyjově byla již v roce 1955. Sortiment byl zúžen, takže celý národní podnik se specializoval pouze na výrobu lahví a konzervových sklenic. Ani 60.

a 70. léta nezůstala co se týká modernizace výroby sklárně nic dlužna. V 60. letech pro design skleněných obalů z Kyjovské sklárny znamenal jistý pokrok rok 1961. Po staletí se nápisy na láhve prováděly vytlačěním z reliéfu z formy nebo se sklo ručně malovalo. V roce 1961 byla zpuštěna linka, která tiskem v jedné barvě začala potiskovat skleněné obaly. Rovněž v 60. letech byla převedena jedna vana na hnědou barvu, takže sortiment se rozšířil o láhve na pivo, olej a řadu jiných skleněných obalů.

Díky vyspělé technologii a celkové modernizaci závodu se zařadila kyjovská sklárna ke špičkovým podnikům tehdejší Evropy. Na konci 80. let zaměstnával podnik 1641 pracovníků a za rok vyrobil přes 400 tisíc tun skla. Významným krokem byla také akce roku 1982 pod názvem „Drobný a lehký obal“, která vlastně měla technicky a technologicky zabezpečit výrobu malých a odlehčených skleněných obalů. V roce 1989 byla sklárna přeměněna na akciovou společnost Moravia Glass.

V listopadu 1991 došlo k významné události, která zásadním způsobem ovlivnila další vývoj kyjovské sklárny, a to ke kapitálovému vstupu švýcarské akciové společnosti Vetropack .

2.1.3 Současnost

Vetropack Moravia Glass, a.s. jako nová dceřiná společnost Vetropack-Gruppe nahradila od roku 1949 užívanou a chráněnou značku na svých  výrobcích a logu značkou Vetropacku 

2.2 Analýza vnějšího prostředí firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.

2.2.1 Průzkum trhu

Zatímco segmenty piva, vína i tvrdého alkoholu zůstaly doménou skleněných lahví, tak například minerální vody si spotřebitelé v obchodech kupují v obalech z plastu. Přesto i v oblasti nealkoholických nápojů získává sklo ztracené pozice a obsazuje i zcela nové části trhu. Potvrzují to údaje Svazu výrobců nealkoholických nápojů, výzkumy společnosti Incoma Research i prodejní výsledky společnosti Vetropack Moravia Glass, jehož produkci z 55% tvoří právě skleněné obaly na nejrůznější nápoje. A konkrétně lahví na nealkoholické nápoje dokázal VMG v roce 2003 prodat celkem 26,3 mil. ks, což je téměř dvojnásobné množství oproti předcházejícímu roku.

Největší návrat skleněných lahví hlásí především restaurace a bary, v nichž se vypije kolem 40% nealkoholických nápojů. Podle výzkumů Incoma Research se v gastronomii zvedl

u kolových nápojů, toniků a ostatních sycených nápojů objem prodaný ve skle v období 2000 až 2003 o více než 20% a u džusů se dokonce téměř zdvojnásobil. Tento trend souvisí s orientací spotřebitele na bezpečnost a kvalitu a také s růstem kultury stolování.

Gastronomie je velmi důležitý segment s vysokou dynamikou, tato oblast vzrostla v letech 1998 – 2000 o 25% a po té každý rok dokonce o 10% a významně tak předčila obchod. Předpokládá se, že gastronomický trh dále poroste, přičemž jednou z hybných sil by mohly být i nealkoholické nápoje. Za vysoce perspektivní je považována oblast džusů a nektarů, džusů pijeme o 8 litrů méně za rok než v Unii. Zajímavou roli v českých restauracích sehrály džusy Cappy společnosti Coca – Cola v lahvičkách ze sklárny Vetropack Moravia Glass, které se staly hitem a záhy získaly čtvrtinu gastronomického trhu. V loňském roce rozšířila nabídku džusů pro restaurace firma Kofola, a to značkou Jupí Snipp. Skleněná láhev na Jupí Snipp, rovněž z dílny kyjovské sklárny, získala i prestižní ocenění Obal roku 2003. V gastronomii se dnes již čtvrtina džusů prodává ve skle. Ještě lépe jsou na tom kolové nápoje, toniky a ostatní sycené nápoje, které v restauracích s více než 40% najdeme ve skle, a suverénně vedou stolní a minerální vody se zhruba 52% podílem skleněných obalů.

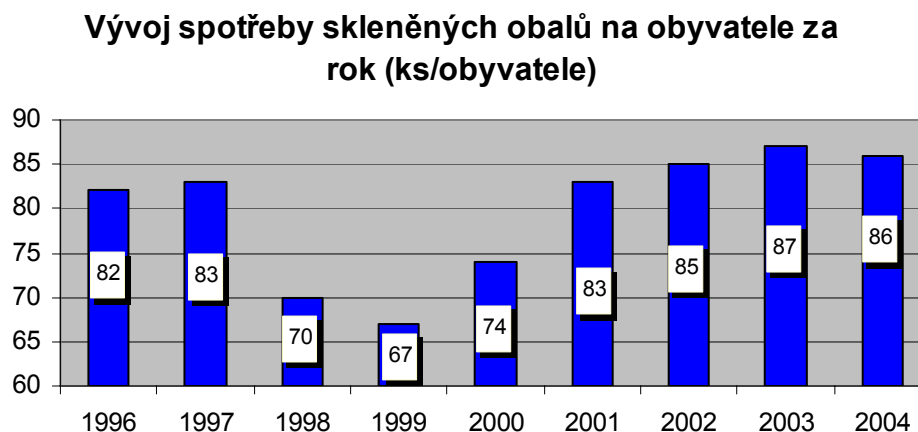
Dalším významným faktorem růstu poptávky po skleněných nápojových obalech jsou novinky a tzv. „trendy“ pití. Boom ve světě rovněž zažívají tzv. New Age Beverages –

nápoje zvyšující duševní aktivitu, exotické ovocné mixy, vitamínové preparáty či bylinné výtažky. Tyto nové segmenty vzrostly např. v USA v roce 2002 o 14%, v Německu až o 23%. Je proto logické, že výrobci se předhánějí v co nejatraktivnějším obalu, přičemž nejčastěji sáhnou právě po skle, které slibuje skvělou chuť, jež vydrží, je puncem kvality a přirozenosti.

Brzy se také v Česku začnou prosazovat nové druhy nápojů, přičemž snahy o rozšiřování sortimentu potvrzují již dnes Vetropack Moravia Glass, a.s.. Zatím co se v roce 2002 prodávalo 11 druhů lahví na nealko nápoje, v roce 2003 to bylo již 23 druhů. Jde o láhve od objemu 0,2 l až po 0,7 l na minerální vody, sycené i nesycené nápoje, ovocné šťávy a džusy. Z kyjovské sklárny pochází např. také ucelená řada lahví pro firmu Coca – Cola, na vodu Bonaqua, na Sprite a na různé druhy Coca – Coly.

Výrobci ne-nadarmo sázejí na nealkoholické nápoje. Zatímco spotřeba piva i tvrdého alkoholu spíše stagnuje nebo mírně klesá, nealko patří mezi nejprogresivnější obory v potravinářství. Za 10 let se spotřeba nealko nápojů v České republice zdvojnásobila a v roce 2002 činila kolem 245 litrů na osobu. Pro srovnání: v Německu se konzumace nealka odhaduje na 256 l na osobu, v Polsku na 122 l na osobu a třeba na Ukrajině nedosahuje ani 30 l. Podle Svazu výrobců nealkoholických nápojů poroste spotřeba nealko nápojů i nadále, přestože už nepůjde o skoky v řádech desítek procent. S rostoucí kupní silou lze však očekávat, že spotřebitel se bude stále více zajímat o kvalitu, či složení, přičemž kritérium ceny přestane být dominantní. To by opět nahrávalo sklu jako obalovému materiálu. Například výzkumný institut v rakouském Štyrském Hradci potvrdil, že pro ovocné nápoje je sklo nejlepším obalem. Testy již během několika dní prokázaly zřetelný rozdíl v barvě chuti i složení šťáv balených do skla od PET lahví a krabic. Především vitamín C byl v neskleněných obalech několikanásobně rychleji odbouráván a po několika měsících už tam vůbec nebyl.

Skleněný obal zcela jistě volí i ti výrobci, kteří chtějí zdůraznit kvalitu a výjimečnost produktu, protože sklo propůjčuje svému obsahu punc vysoké jakosti. Sklo nabízí pohled dovnitř na samotný produkt a vzbuzuje tak důvěru, pocit kvality a čerstvosti.



Obr. 2. Vývoj spotřeby skleněných obalů na obyvatele za rok.

[Zdroj: vlastní]

2.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil

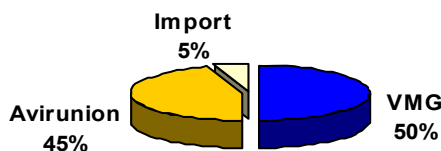
- **Hrozba vstupu - potenciální noví výrobci**

Privatizace v České republice v 90. letech rozdělila výrobu obalového skla mezi dvě významné společnosti, a to Vetropack Moravia Glass, a.s. a Avirunion, a.s. Obě firmy v současné době jsou začleněny do mezinárodních společností. Vzhledem k tomu, že pro danou výrobu by bylo zapotřebí vysoce náročných investic, tím i potřebného kapitálu, kvalifikovaných pracovních sil, není předpoklad vybudování na tuzemském trhu nového konkurenčního závodu. Lze předpokládat, že může dojít spíše ke změnám organizačního začlenění již plně vybudovaných provozů.

- **Konkurenti v odvětví**

Kapacita trhu v České republice je naplněna z poloviny výrobky společnosti Vetropacku Moravia Glass. Menší polovinu trhu respektive 45% naplňuje svými výrobky společnost Avirunion. Zbývající část tj. 5% je doplněna importem.

Podíl výrobků v kusech na trhu ČR v roce 2004



Obr. 3. Podíl výrobků v ks na trhu ČR v roce 2004.

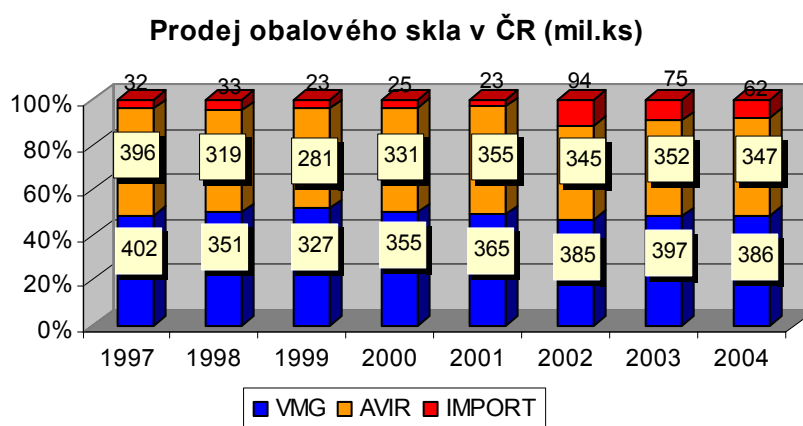
[Zdroj: vlastní]

Avirunion a. s. vznikla spojením akciové společnosti OBALUNION a italské firmy AVIR FINANCIARA S.p.A., Asti. Společnost Avirunion vlastní dva výrobní podniky na výrobu obalového skla, a to závod Rudolfova huť v Dubí a závod Nové sedlo u Karlových Varů. Oba závody mají rovněž dlouholetou tradici. Koncem roku 1996 se Avirunion stal členem skupiny Owens-Illions se sídlem v Toledu. V současné době vyrábí Avirunion obaly zelené, hnědé a bezbarvé skloviny, dodává široký sortiment lahví širokohlavých obalů pro potravinářský průmysl a v menší míře i pro průmysl chemický.

Tab. 2. Vybrané ekonomické ukazatelů v roce 2003. [Zdroj: vlastní]

(v tis.Kč)	VMG a. s.	Avirunion a.s
Tržby za prodej zboží	122 536	81 943
Obchodní marže	10 380	- 2 408
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 847 961	2 220 125
Provozní výsledek hospodaření	234 869	169 670
Výsledek hospodaření za účetní období	173 366	154 430

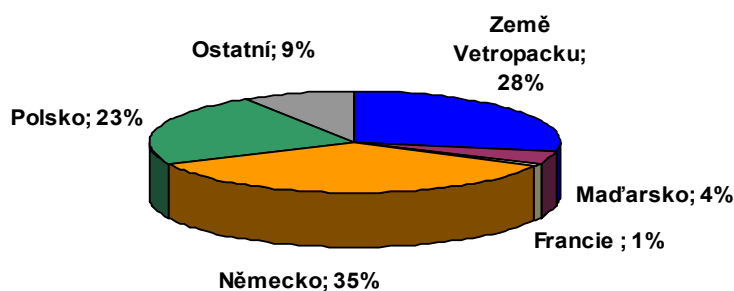
Z výše uváděného je zřejmé, že firma Avirunion je na tuzemském trhu sice jediným, ale velkým konkurentem.



Obr. 4. Prodej obalového skla v ČR (mil.ks). [Zdroj: vlastní]

I z uváděného grafu vyplývá, že firma Avirunion je na tuzemském trhu rozhodujícím konkurentem.

Dovozy obalového skla do ČR v roce 2004



Obr. 5. Dovozy obalového skla do ČR v roce 2004.

[Zdroj: vlastní]

• Dodavatelé

Dosažení vysoké kvality obalového skla závisí zejména na surovinách, ze kterých se sklo vyrábí. Vyšší kvalita vstupů je jistou zárukou pro kvalitní výstupy. Ceny vstupů se pak odráží v cenách výrobků. Mezi hlavní dodavatele surovin patří:

Provodinské písky a.s. ČR – bíl

Kerkosand, spol. s.r.o., SK – hnědý písek

Kameňolomy a šterkoipieskovne, a.s., SK – dolomit

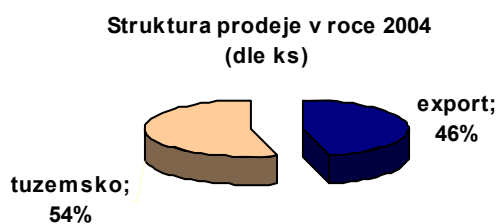
Ciech S.A., Polsko – soda

Vápenka čertovy schody, ČR – vápenec

Lasselberg a.s., Č – živec

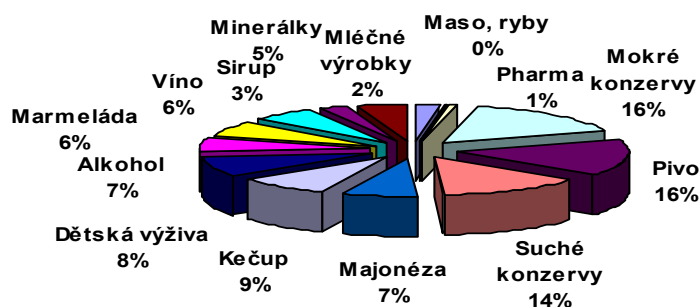
- **Odběratelé**

Vetropack Moravia Glass ročně prodá přes 720 mil. ks skleněných obalů, přičemž zhruba polovina produkce směřuje za hranice. Společnost vyvíjí a vyrábí obalové sklo, které prodává v oblasti střední a východní Evropy. Záměrem je vybudovat si stálým vývojem výrobků a dalším rozvojem všech podnikatelských sfér vedoucí postavení na domácím trhu a vlastní pozici v oblasti exportu. Prodej výrobků je znázorněn v níže uvedených grafech.



Obr. 6. Struktura prodeje v roce 2004. [Zdroj: vlastní]

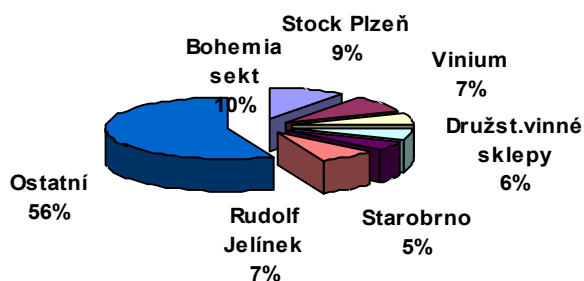
Sortiment výrobků Vetropacku Moravia Galss zahrnuje nápojové láhve, konzervářské sklo, skleničky na dětské výživy, kečupy, instantní a další potravinářské výrobky. Přesná struktura odbytu výrobků dle jednotlivých segmentů je uvedena v následujícím grafu:

Prodej v tuzemsku dle segmentů v ks v roce 2004*Obr. 7. Prodej v tuzemsku dle segmentů v ks v roce 2004.*

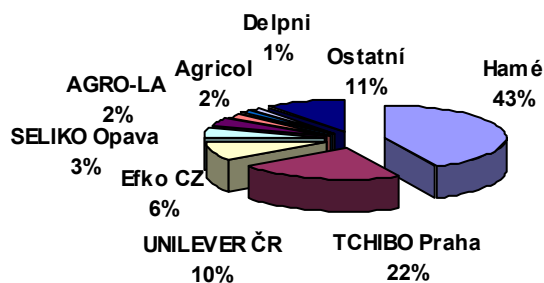
[Zdroj: vlastní]

Společnost VMG dlouhodobě buduje kvalitní odbytové cesty. Zákazníci jsou pro společnost nejdůležitějšími partnery. Podnikatelská činnost je řízena tak, aby trvale a co nejlépe uspokojovala jejich požadavky.

VMG svůj odbyt výrobků realizuje prostřednictvím přímých odbytových cest. Tyto cesty jsou již poměrně stabilní, je však tuto stabilitu třeba udržovat a přizpůsobovat náročným požadavkům trhu. Na realizaci přímého prodeje se podílí především top management a pracovníci prodeje společnosti, kteří zákazníky mají rozděleny v České republice podle druhů výrobků.

Top zákazníci v tuzemsku skupina lahve dle obrátu v roce 2004*Obr. 8. Top zákazníci v tuzemsku skupina lahve dle obrátu v roce 2004.*

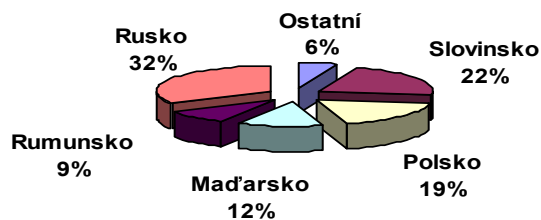
**Top zákazníci v tuzemsku skupina konzervové
sklo dle obrátu v roce 2004**



*Obr. 9. Top zákazníci v tuzemsku skupina konzervové sklo
dle obrátu v r. 2004. [Zdroj: vlastní]*

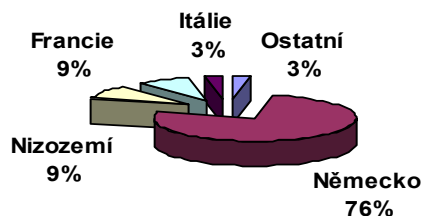
Zahraniční odbyt je pak rozdělen mezi pracovníky prodeje podle teritorií.

**Prodej výrobků do zemí oblasti východ v roce
2004 v ks**



*Obr. 10. Prodej výrobků do zemí oblasti východ
v r. 2004 v ks. [Zdroj: vlastní]*

Prodej výrobků do zemí oblasti západ v roce 2004 v ks



Obr. 11. Prodej výrobků do zemí oblasti západ

v r. 2004. [Zdroj: vlastní]

Snahou všech zaměstnanců je udržet si současné a zároveň získávat stále nové odběratele.

- **Existence substitutů v obalovém hospodářství**

Možnou konkurencí obalového skla jsou i jiné obalové materiály jako: plech, PET lahve a kartonový obal.

Nevýhodou obalů PET je kratší skladovací doba nápojů. Zavedení systému pro vratné PET láhve by bylo pro místní výrobce velmi drahé. Naproti tomu velkou výhodou PET lahví je jejich nižší hmotnost a nižší výrobní cena v poměru k objemu.

Dalším možným substitutem jsou kartony (TETRAPACK). Balení tvaru cihly bylo zavedeno speciálně pro ovocné šťávy a mléka. V budoucnu se předpokládá, že zesílí ekologické argumenty proti kartonovým obalům, protože více vyniknou problémy s odpadem.

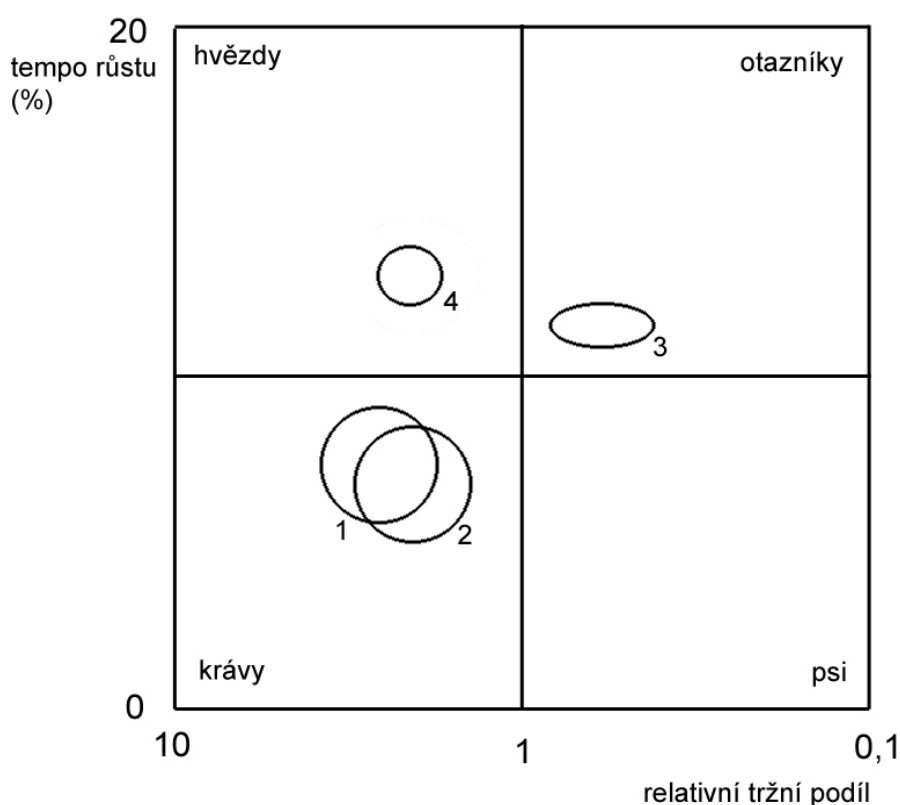
Menším konkurenčním obalem se jeví i hliníkový plech. Hliníkové plechovky pro nápoje jsou na trhu několik let, především pro pivo a v menší míře pro nealkoholické nápoje. Tyto obaly jsou využívány zejména pro zboží na export. Je předpoklad, že podíl plechovek se s ohledem na jejich vysoké náklady nezvýší.

2.2.3 BCG analýza

Bostonská matice charakterizuje výrobní sortiment firmy na základě 3 veličin: tempo růstu, relativní tržní podíl a objem výroby (respektive prodeje) daného produktu.

Tab.3. Ukazatele tržního podílu, relativního tempa růstu, objemu prodeje. [Zdroj: vlastní]

segment	Tržní podíl firmy (%)	Tržní podíl konkurenta (%)	Relativní tržní podíl	Tempo růstu (%)	Objem prodeje v mil. ks.
1.pivní láhve	35%	25%	1,4	8%	267,75
2.mokrý konzervy	18%	14%	1,3	7%	137,7
3.suché konzervy	16%	17%	0,9	11%	122,4
4.minerální láhve	7%	5%	1,4	13%	53,6



Obr. 12. Schéma BCG analýzy. [Zdroj: vlastní]

V porovnání čtyřech hlavních segmentů výrobků firmy nejvyšší tempo růstu zaznamenávají minerální láhve s 13% tempem růstu, které zařazují jako „hvězdu“. Přitom

si je třeba uvědomit, že jejich podíl na trhu není ze všech porovnávaných výrobků největší. Firma pokrývá na trhu zatím jen 7% tržního podílu po tomto výrobku.

Relativně novým produktem u suchých konzervových lahví jsou láhve pro firmu THIBO Praha spol.s.r.o, u kterých firma změnila zcela design obalu. Tento sortiment výrobků 3. se nachází v kvadrantu otazníků. Firma na tento výrobek vynakládá největší prostředky ze všech čtyř, protože očekává, že v budoucnosti přinese největší požadované zisky a zařadí se mezi „hvězdy“. Těmito produkty se firma snaží proniknout na spotřebitelský trh, protože v této oblasti dosud nemá velký vliv. Rostoucí podíl těchto výrobků si firma rychle uvědomila a snaží se využít rychlý nástup na tento trh. Segment 1. pивní láhve se nachází ve kvadrantu krávy a jedná se tedy o ty výrobky, které mají největší podíl na trhu (35%). V tomto kvadrantu je také zahrnut 2. segment mokré konzervy.

Firma nemá žádné výrobky, které bych mohla zařadit do kvadrantu“ psů“.

2.3.4 Vnější image podniku

VMG a.s. se již stala pravidelným vystavovatelem na veletrhu EMBAXPRINT v Brně. Své zajímavé výrobky, většinou právě ze skupiny "šitých na míru", přihlašuje do soutěže o Zlatý EMBAX-PRINT, do celostátní soutěže Obal roku i dalších, v nichž zaznamenala v posledních letech významné úspěchy.

Obalem roku 2003 se stala skleněná láhev z Vetropacku Moravia Glass na ovocný nápoj Jupí SNIPP. Cenu obal roku každoročně uděluje obalová asociace SYBA. Pro novou řadu nápojů pro označení Jupí SNIPP zvolila firma Kofola, a.s Krnov skleněný obal, který vzešel z dílny kyjovských konstruktérů v úzké spolupráci se zákaznickou firmou. Ovocné nápoje v tomto balení jsou určeny především do gastronomických provozoven. Novou řadu Jupí SNIPP tvoří 100% ovocné šťávy, které nesou pečeť TGS (Total Quality Systém) zaručující kvalitu vstupních surovin.



Obal roku 2004 Coca-Cola 200 ml Embossed je láhev opět z Vetropacku Moravia Glass.

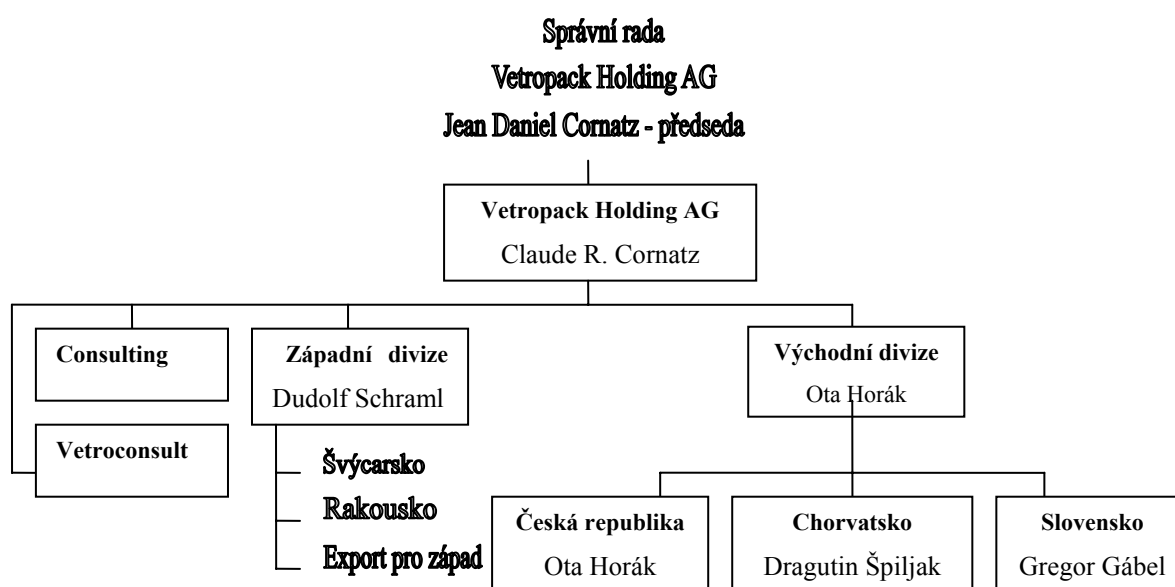


V roce 2004 se pořádal již 10. ročník národní soutěže o nejlepší obal roku. Firma Vetropack Moravia Glass získala již sedmé ocenění Obal roku během trvání této soutěže.

2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.

2.3.1 Organizační struktura

Struktura Vetropack-Gruppe je patrná z následujícího schématu:



Obr. 13. Organizační struktura VMG. [Zdroj: vlastní]

Jak je vidět z diagramu, činnost Vetropacku je rozdělena na západní a východní divizi. Organizační struktura firmy odpovídá zvyklostem firmy Vetropack Gruppe a Vetropack Moravia Glass je jednou z divizí holdingu společnosti. Vetropack holding AG.

Tab. 4. Organizační struktury. [Zdroj: vlastní]

Západní divize		Východní divize	
Společnost	Lokalita	Společnost	Lokalita

Švýcarsko		Česká republika	
Vetropack Holding Ltd	St-Prex	Vetropack Moravia Glass, a.s.	Kyjov
Vetropack Ltd	St-Prex		
Vetroconsult Ltd	Bülach		
Consulting	Bülach		
Vetropack (International) Ltd	Bülach	Chorvatsko	
Müller + Krempel Ltd	Bülach	Vetropack Straža d.d.	Hum na Sutli
Vetro-Recycling Ltd	Bülach	Slovensko	
Vetoreal Ltd	Bülach	Vetropack Nemšová, s.r.o.	Nemšová
Vetoreal Industrie-centrum Ltd	Wauwil		
Rakousko			
Vetropack Austria Holding Ltd	Pöchlarn		
Vetropack Austria GmbH	Pöchlarn		
Austria Glas Recycling Ges.m.b.H.	Vienna		

2.3.2 Výrobkový sortiment

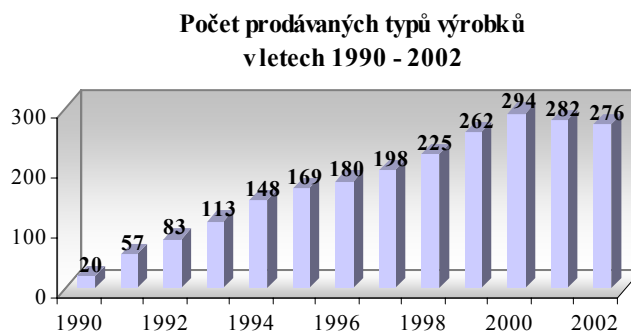
Sortiment výrobků Vetropacku zahrnuje kolem 280 typů lahví a konzervových sklenic, které jsou vyráběny v Kyjově. V Top Glass centru Vetropacku je pro zákazníky k dispozici přes 1000 skleněných obalů z celého světa jako databanka nápadů.

Z produkce a. s. Vetropack Moravia Glass cca 30 % tvoří výrobky "šité na míru". To znamená, že byly vyvinuty a jsou vyráběny dle přání a pro použití jednoho konkrétního

zákazníka. Ostatní pak tvoří standardní nabídku. Vetropack nabízí devět různých barev. Vedle standardních barev bílé, zelené a hnědé nabízí také následující barvy:

1. Blanc-Blanc,
2. Primeur,
3. Vetro-grün,
4. Feuille-Morte,
5. Olivová,
6. Cuvée.

S modernizací není spojeno jen snižování stavu zaměstnanců, ale také rozšiřování sortimentu, jak naznačuje následující graf.



Obr. 14. Počet prodáváných typů výrobků.

[Zdroj: vlastní]

Firma své výrobky dělí do třech základních kategorií.

1. Láhve

- Víno
- Lihoviny
- Sekt, šampaňské
- Pivo
- Nealkonápoje, minerálky, studené čaje
- Ovocné/zeleninové šťávy, sirup
- Mléko

2. Sklenice na potraviny

- Konzervové sklenice (ovoce, zelenina)
- Marmelády, med, nugeta



- Maso, ryby
- Kečup, olej
- Majonézy, omáčky
- Dětská výživa
- Dairy Food
- Sklenice (sypké/instantní výrobky)

3. Ostatní

- Ostatní obalové sklo

2.3.3 Ekonomické výsledky

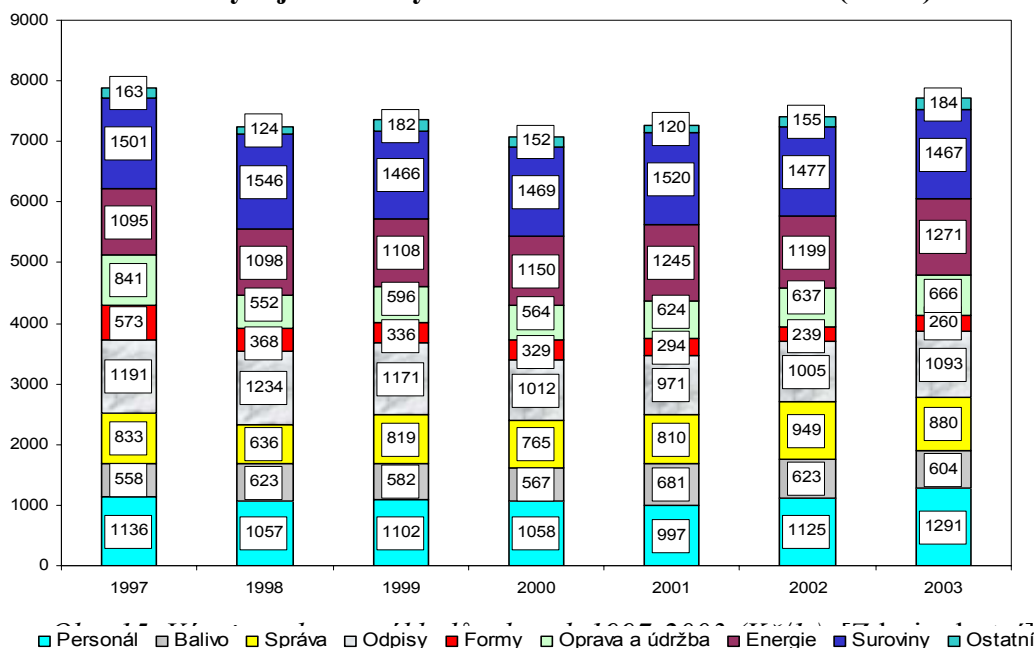
Tab. 5. Vybrané ekonomické ukazatele v tis. Kč. [Zdroj: vlastní]

Rok	2002	2003	Index 2003/2002	2004	Index 2004/2003
Tržby za prodej zboží	52 650	122 536	2,32	188 556	1,54
Obchodní marže	2 018	10 380	5,14	6 001	0,58
Výkony	1 865 185	1 808 017	0,97	1 859 685	1,03
Spotřeba materiálu a energie	798 236	742 115	0,91	808 178	1,12
Mzdové náklady	159 136	168 632	1,06	167 840	0,99
Provozní výsledek hospodaření	281 701	234 869	0,83	251 889	1,07
Finanční výsledek hospodaření	-91 561	-1 463	-0,02	-42 713	-29,2
Výsledek hospodaření za účetní období	118 640	171 366	1,44	152 576	0,89

Z přehledu je zřejmé, že rozhodující ukazatel v oblasti výnosů jsou výkony, jež se pohybují v posledních třech letech v rozmezí 1 808 mil. – 1 865 mil. Kč. Výkony se jeví v celku stabilní. Menší položku výnosů tvoří tržby za prodej zboží, které vykazují rostoucí tendenci, čemuž však neodpovídá výsledek obchodní marže. Negativní tendence je u nákladových položek spotřeby materiálu a energie. Položka mzdových nákladů je hodnocena poměrně dobře – celkový objem mzdových nákladů zůstává zhruba konstantní, přičemž průměrná mzda roste.

V oblasti finančního hospodaření v roce 2004 došlo k podstatnému snížení nákladových úroků. V roce 2003 na finanční hospodářský výsledek pozitivně působila položka změna stavu rezerv. Vývoj hospodářského výsledku za sledovaná období se jeví stabilní, téměř mírně rostoucí. Mimořádné zvýšení v roce 2003 bylo způsobeno položkou změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti, a to ve výši cca 28 mil. Kč.

Vývoj struktury nákladů v letech 1997 – 2003 (Kč/1t)



Z grafu je zřejmé, že náklady v korunách na 1 tunu rostou zejména u energie.

2.3.4 Výrobní proces a materiálové toky

K výrobě skla se používají přírodní suroviny jako **sklářský písek**, **dolomit**, **vápenec**, **živec** a dále **soda**. Důležitou surovinou jsou však **skleněné střepy**, jejichž podíl může v případě zelené skloviny dosahovat bezmála 100%.

Suroviny se do závodu dopravují jednak po železnici a jednak nákladními auty. Zásoby surovin jsou uskladňovány v zásobnících na tzv. **kmenárně**. Zde se, jak název odpovídá, tvoří sklářský kmen. Suroviny se zde odvažují a mísí za pomoci moderních řídicích počítačových systémů pod dohledem výrobních technologů.

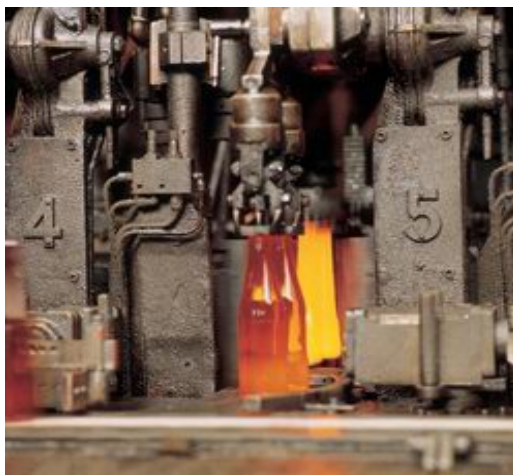
Sklářský kmen se po dopravnících přesune do tavicích sklářských van, v nichž se při teplotě 1500 – 1600 °C roztaví. Tavení skloviny je ukončeno vymizením posledních zbytků pevných látek. Druhým stádiem je čerení a homogenizace. Čerením se odstraňují plynné bublinky – usazeniny z taveniny. Homogenizací se vyrovnává složení taveniny v celé hmotě a v celém průřezu. Oba tyto pochody probíhají souběžně.

Takto upravená tavenina se dál přepravuje tzv. **feederovým kanálem** k dávkovači. První část feederu je chladicí. Chlazení probíhá samovolně nebo při potřebě intenzivního chlazení může být sklovina chlazena na povrchu – otevřením horních větracích otvorů. Další možností je ochlazování ventilátorovým vzduchem dna feederu.

Druhou částí feederu je část úpravná. Úpravná část teplotu skloviny připraví k požadovaným hodnotám, které jsou vhodné pro tvarování kapek. Jednotlivé topné i chladicí zóny jsou řízeny automaticky pomocí počítače.

Dávkovač skloviny slouží k tvorbě kapek a pravidelnému zásobování výrobního automatu. Skládá se z mechanismů otočné trubky, která slouží k ovlivňování tvaru kapek a jejich váhy – hmotnosti. Dále je zde mechanismus plunžrů, který slouží k tvorbě kapek a ovlivňuje též tvar a hmotnost kapek. Mechanismus nožů jednotlivé kapky ustřihává, ale také usměřuje do rozvaděče kapek.

Rozvaděč kapek distribuuje jednotlivé kapky do samostatných sekcí výrobního automatu dle předem stanoveného pořadí. Výrobní automat mívá 6, 8, až 10 sekcí. Z rozvaděče jsou kapky svedeny přes nálevku do předních forem. Zde pomocí tlakového vzduchu vznikne předtvar budoucí láhve, který je obráčkem přenesen do konečných forem. Konečný tvar láhve je pomocí tlakového vzduchu cca 2 atm. a vakua dotvarován v konečných formách.



Dále výrobek pro zlepšení pevnosti prochází **horkým pokovem**, na jeho povrch je nastříkána organická sloučenina cínu. Výrobky jsou pak postupně ochlazovány v chladicích pásových pecích. A na konci chladicí pece je postřikovací zařízení, které nanáší na horké láhve polyethylenovou látku, která zvýší oděruvzdornost a zabrání poškození povrchu výrobku na dopravních cestách a kontrolních linkách.

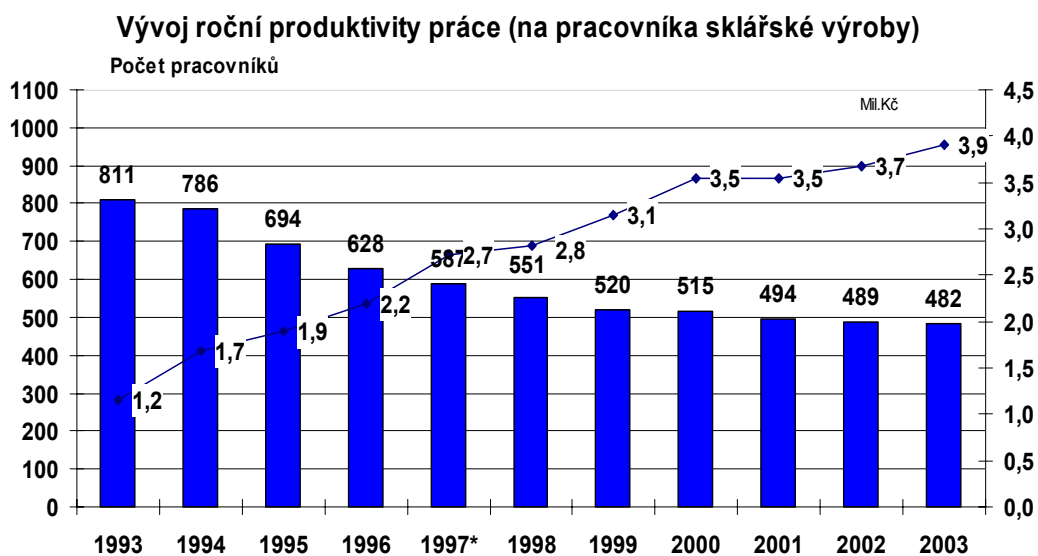
Pomocí sběrných pásků jsou výrobky řazeny na lamelové dopravníky, u kterých jsou instalovány jednotlivé kontrolní přístroje a zařízení.

Mezi běžné typy kontrolních přístrojů patří např. **mačkač**, CO a průmyslové kamery, AGR. **Sguizer** slouží ke kontrole odolnosti na boční tlak. CO (pro Rusko M1) – na tomto kontrolním přístroji je prováděna kalibrace, tzn. kontrola minimálního průchozího a maximálního vnějšího průměru ústí. Současně je prováděna kontrola těsnosti ústí, sedání a kontrola výšky výrobků. Průmyslové kamery jsou používány pro automatickou kontrolu bočních stěn konzervových sklenic a lahví a jsou schopny detekovat následující vady: vměstky, kamínky, puchýře, průhledné defekty, trhlinky špinavá místa. Průmyslové kamery kontrolují jak rotační, tak i nerotační tvary skleněných obalů. Přístroj AGR je zařízení pro kontrolu tloušťky stěn v těle skleněných výrobků. Zařízení kontroluje každý výrobek.



Obr.16. Schéma výrobního procesu. [Zdroj: vlastní]

2.3.5 Produktivita práce



Obr. 1/. Vývoj roční produktivity práce (na pracovníka sklářské výroby)

[Zdroj: vlastní]

Produktivita práce – prodej v mil.Kč/pracovník sklářské výroby.

Znázorněný graf uvádí roční produktivitu práce vyjádřenou prodejem (tržbou) v mil. Kč na jednoho pracovníka sklářské výroby. Z výše uváděného je zřejmé, že produktivita práce mírně roste díky rychlejšímu snižování počtu pracovníků oproti pomalejšímu poklesu odbytu.

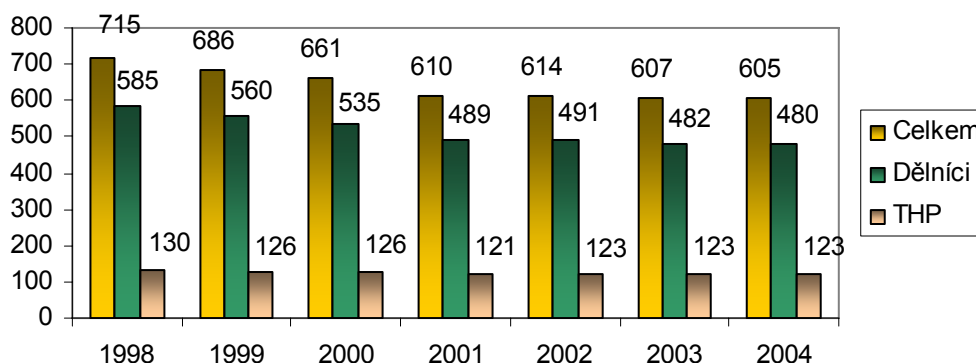
2.3.6 Zhodnocení personální politiky firmy

Nejdůležitějším potenciálem pro úspěch a rozvoj podniku jsou jeho zaměstnanci. Z tohoto obecně uznávaného postulátu vychází při formulování své personální politiky také Vetropack Moravia Glass. Personální politiku Vetropacku Moravia Glass charakterizují následující teze:

- vztah k zaměstnancům je založen na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci,
- cíle jsou plánovány kooperativně a při jejich plnění je vytvářen pracovníkům, dostatečný prostor k uplatnění vlastní iniciativy a tvořivosti.
- podnik aktivuje odborný a lidský potenciál svých zaměstnanců a podporuje jejich rozvoj,
- v mzdové oblasti je uplatňován motivační systém,

- podnik vyžaduje a zároveň motivuje vysokou míru sebekázně všech pracovníků,
- ve svém okolí přejímá podnik nutnou sociální odpovědnost.

Počet zaměstnanců v letech 1998 -2004



Obr. 18. Počet zaměstnanců v letech 1998 – 2004 [Zdroj: vlastní]

Společnost své činnosti přizpůsobuje i stav zaměstnanců. S postupnou modernizací klesá potřebný počet zaměstnanců převážně z řad dělnických profesí. Personální politiku firmy, díky zkušenostem ze své dlouholeté praxe v západoevropských státech, je možné hodnotit jako dobrou.

2.3.7 Politika životního prostředí

Odpovědnost za životní prostředí firma plně respektuje a dodržuje legislativní normy týkající se ochrany ovzduší, vody a půdy, a to nejen proto, že jí to zákon ukládá, ale také proto, že si svou odpovědnost uvědomuje ve vztahu ke svým spoluobčanům i budoucím generacím. V rámci podniku se pravidelně kontrolují a vyhodnocují stavy odpadních vod, emisí, byla provedena důkladná sanace půdy na místech likvidovaných starých provozů. Separace odpadů nejen ve výrobě, ale i v kancelářích je považována za samozřejmost.

2.3.8 Zavedená firemní kultura

První tezí, charakterizující podnikovou kulturu Vetropack-Gruppe, je **orientace na zákazníka**. Firma si uvědomuje, že v současné době je zákazník v centru pozornosti, proto se snaží, co nejlépe plnit jeho potřeby a přání. Všechny činnosti jsou provázeny **vědomím jakosti**, a to všech zaměstnanců holdingu. Zaměstnanci myslí a jednají s vědomím souvisejících nákladů a výnosů, tzn. existence **ekonomického vědomí**.

Vedení firmy probíhá po řídicí linii. **Zásadou vedení** je poskytování volnosti v jednání, která podporuje osobní iniciativu, ochotu k vysokému nasazení a k dalšímu rozvoji společnosti. Nepostradatelnou tezí se jeví **spoluodpovědnost** všech pracovníků za celkové výsledky. Mezi pracovníky je prosazována **spolupráce** založená na důvěře, poctivém jednání, otevřené komunikaci a tvůrčí spolupráci. To napomáhá včas a aktivně řešit vyskytující se konflikty a napjaté situace.

Jako **základní postoj** je prosazována otevřenost, poctivost a odpovědnost jak směrem dovnitř tak i navenek. Zaměstnanci vystupují na základě odborných znalostí a kompetencí, jsou schopni důsledně uskutečňovat přijatá rozhodnutí.

2.3.9 SWOT analýza

- **Silné stránky**

K silným stránkám firmy patří především **dlouholetá tradice** provázená po celou dobu využíváním nejnovějších poznatků vědy a techniky. Zjistého úhlu pohledu 120 let existence firmy znamená úctyhodný věk.

Další silnou stránkou firmy je **dobrá investiční vybavenost**. V rámci společně přijatého podnikatelského záměru byly doposud realizovány tři modernizační etapy:

- v roce 1991 – rekonstrukce vany 51 včetně výrobních a balících linek,
- v roce 1993 – přestavba vany 52, rekonstrukcí prošly kmenárna i úsek střepového hospodářství, dále byl vystavěn nový sklad hotových výrobků a upraveny komunikace,
- v roce 1997 – přestavba vany 51 a modernizace výrobních kontrolních linek.

Během posledních 10 let investovala firma Vetropack Moravia Glass přes dvě miliardy korun, čímž si zajistila z hlediska konkurenceschopnosti jistě nezbytně nutné modernizované technické vybavení. Roční plán investic se posledních letech pohybuje ve výši cca 60 – 80 mil. Kč, což zaručuje permanentní rozvoj firmy. Standardní doba návratnosti investice ve skupině Vetropack jsou čtyři roky.

Zajisté k silným stránkám patří také od roku 1991 její **začlenění do švýcarské skupiny Vetropack Holding**, jednoho z největších producentů obalového skla v Evropě. Tím došlo k zajištění potřebného kapitálu společnosti. Vedle ekonomických motivů vstupu do Vetropacku Holding, byly též zde motivy předávání know how. Došlo k posílení tržní

pozice, image podniku, snadnějšímu získávání informací, využití sítě konexí a vztahů partnera.

Stabilitu firmy podporuje také **vysoká jakost výrobků**. Produkovat výrobky vysoké jakosti a poskytovat kvalitní individuální služby zákazníkům je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěchu na trhu. S vědomím této skutečnosti přistoupila společnost k zavádění systému řízení jakosti dle normy ISO 9001, jehož úspěšný audit proběhl v závěru roku 1995. Systém však není statický. Rozvíjí se v závislosti na vývoji nových poznatků v této oblasti a auditorské firmy pravidelně sledují v podnicích, jimž certifikát udělily, dodržování daných podmínek. Proto i VMG důsledně dbá, aby všechny náležitosti systému fungovaly bezchybně.

Tím je zákazníkovi zaručena jistota dodávek a výrobní pružnost, což vede mimo jiné k hospodárnému řešení dodávek „just-in-time“. K posílení vědomí jakosti jako nezbytné součásti každého pracovního výkonu je realizován program označovaný jako Q+ v rámci celé Vetropack-Gruppe. Jeho cílem je dlouhodobé zajištění kvalitní produkce a kvalitního servisu pro zákazníky.

Q znamená:

- jakost výrobků a služeb,
- jakost pracovních postupů a procesů,
- jakost vedení a spolupráce.

+ znamená:

- každý lépe a levněji,
- permanentní všestranný rozvoj.



symbol Vetropacku vypovídá:

- systém jakosti je u Vetropacku specifický, nezaměnitelný a odráží se v myšlení a jednání pracovníků.

V neposlední řadě k silným stránkám firmy patří též **design**. Motto „sklo na míru“ vyjadřuje že skleněný obal respektuje potřeby a přání zákazníků, včetně komplexních

služeb. Na základě požadavků a představ zákazníků vyvíjejí konstruktéři kyjovské sklárny jedinečný skleněný obal, který respektuje nejen estetická hlediska, ale i funkčnost při používání a v neposlední řadě technické parametry. Právě design, užité vlastnosti a ekologická hlediska vedly odborné poroty v obalových soutěžích jako Embax- Print, Obal roku, mezinárodní Wordstar for Packaging k udělení cen skleněným obalům z kyjovského Vetropacku.

Vedle tradiční bílé a zelené skloviny designéři stále častěji používají i sklo v barvě modré, a to od světlého až po sytě modrý odstín. Například v jemně namodralém skle působí minerální vody neobyčejně svěže a lákavě. Ani vysoká hmotnost už není argumentem, protože odlehčené sklo boří dosavadní hranice. Konstruktéři ze společnosti Vetropack Moravia Glass dokázaly láhve o objemu 200 ml vylehčit o 120 g. Sklo se ve světě vrací na ztracené pozice díky intenzivnějšímu zájmu veřejnosti o ekologii. Sklo je totiž jedinečné tím, že se dá, na rozdíl od jiných nápojových obalů, 100% recyklovat. Ani opakované použití střepů nemá vliv na kvalitu nového výrobku, navíc spotřeba energie při opakovaném tavení je nižší než u prvovýroby.

Originální obaly jsou vyvíjené v úzké spolupráci s externími i interními odborníky zákazníka na marketing, design a logistiku, takže sklo je ušité přesně na míru potřebám trhu. Služby Vetropacku Moravia Glass zahrnují počítačové 3D – výkresy, modely, vzorky a nulté série pro testování trhu, zkoušky při plnění a přípravu na podporu prodeje a uvedení výrobku na trh.

- **Slabé stránky**

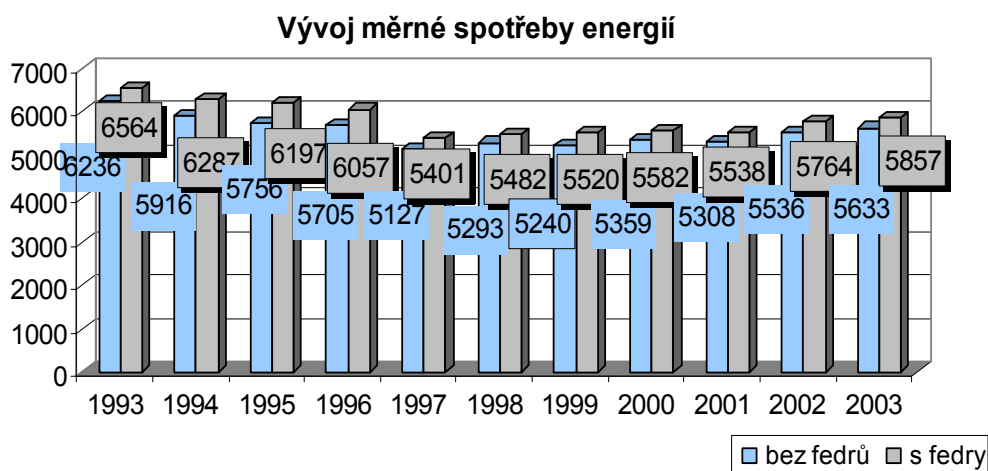
Vývoj v oblasti obalů zaznamenává v posledních letech velmi rychlý rozvoj. **Konkurenčními výrobky** se staly **obaly z plastů**. Zatím co segmenty piva, vína i tvrdého alkoholu zůstali doménou skleněných lahví, minerální vody si spotřebitelé v obchodech kupují v obalech z plastů. V oblasti nealkoholických nápojů získává sklo ztracené pozice velmi pomalu.

K slabým stránkám firmy patří plně **nedostatečně využívaný komplexní systém recyklace skleněných obalů**. Vize Vetropack-Gruppe zakotvuje princip "komu dodáváme, toho zbavujeme starostí se starými skleněnými obaly". Tento princip uplatňuje Vetropack na všech trzích, kde produkuje skleněné obaly, včetně České republiky. To je právě významná výhoda výrobce skleněných obalů. Může bez náročných úprav, pouze sestřepováním, použít staré sklo jako druhotnou surovinu znovu do výroby. V zájmu

optimálního využití starého skla iniciovala společnost Vetropack Moravia Glass ve spolupráci s externí firmou budování jednotného systému sběru použitého skla a postupně se rozšiřují oblasti, v nichž tento sběr již funguje. Zpracování starého skla až do instalovaného výkonu 30 tun za hodinu umožňuje kyjovské sklárně moderní recyklační linka uvedená do provozu v březnu 1996. Zatím však nepracuje na plný výkon, což je dáno také tím, že střepů není dostatek.

Sklárna tedy nevyužívá plně výhodu skla, že jej lze 100% recyklovat. Společnost má cíl přiblížit se úrovni recyklace obalového skla v kvantitě, ale i kvalitě vyspělým evropským státům, což vyžaduje ještě celou řadu ne zrovna jednoduchých kroků. Kroky, které je nezbytné učinit, zahrnují tři základní oblasti: osvěta široké veřejnosti, zkvalitnění a zefektivnění realizace separovaného sběru a nastavení systémových opatření, které budou vycházet z kvalitní legislativní úpravy.

K slabým stránkám firmy nesporně patří **vysoká energetická náročnost výroby** což je znázorněné v níže uvedeném grafu.



Obr. 19. Vývoj měrné spotřeby energií. [Zdroj: vlastní]

Čísla jsou uváděny v kJ/bttot. Z výše uváděného grafu vyplývá rostoucí spotřeba energie na výrobu jedné tuny skla.

- **Příležitosti**

Management je orientovaný na dobré vztahy s bývalými i současnými zákazníky. Rovněž se zaměřuje na získávání nových zákazníků, zejména v oblasti dosud ne plně nasycených zahraničních trhů. Dobrým **potenciálním odbytištěm se jeví teritorium Ruska**. Ruská

federace patří mezi státy s přechodovou ekonomikou. Tato země je často označována jako surovinový přívěsek Evropy, což vyplývá z vysokého podílu surovin a polotovarů v jeho exportu. Rusko zaujímá důležité místo ve světové ekonomice. Disponuje nemalým politickým vlivem v některých částech světa např. Asie. Cílem této země je zvýšit příliv zahraničních investic a naopak omezit únik kapitálu.

V Rusku vyrábí obalové sklo více než 70 skláren. V roce 2000 dosáhla výroba obalového skla 3 663 ml. kusů všech typů. V roce 2004 je ve studiích pro světovou banku uváděna výroba 9 500 ml. ks. Na trhu s potravinářským obalovým sklem je největší poptávka po lahvích. Láhve jsou tradičně využívány pro likéry, vodku, víno a značnou část piva. Vzhledem k tomu, že ve spotřebě nealkoholických nápojů (v litrech na osobu za rok) jsou Ukrajinci a Rusové hluboce pod celosvětovým průměrem, lze předpokládat v této oblasti výrazný růst. Objem exportu obalového skla z Ruska je mnohem nižší než objem importu. Rusko vyváží potravinářské obalové sklo do 21 zemí světa, ale hlavními zákazníky jsou kazašské firmy, které odebírají 51% exportu. V roce 2000 celkový objem importu potravinářského obalového skla přesáhl 688 mil. kusů. Do Ruska se dovážejí jak láhve z barevného, tak čírého skla. Většina lahví z čírého skla dovážena z ciziny je vyráběna na objednávku výrobců lihovin, kteří tímto způsobem zdůrazňují jedinečnost svých výrobků a originálním obalem se chrání proti padělkům.

Kapacita ruského trhu se jeví dosud jako nenasycená. Avšak český dovoz do Ruské federace se snižuje v důsledku konkurenčních nižších cen výrobků z Ukrajiny a rozšiřování vlastní výroby. Zde bude jako odbytiště vhodné využít novou cestu - účast na budování nového závodu, případně závodů v tomto teritoriu. Na ruském trhu působí v současnosti dvě společnosti v rámci Vetropacku. Jedná se o Vetroconsult a Vetropack Moravia Glass, a.s. Fungují samostatně, ale úzce spolupracují. Ve středu zájmu Vetroconsultu je poskytování služeb. Inženýrské služby a poradenství je spojeno se zaškolením, předáváním technologií a technického zařízení a jeho uvádění do plného provozu. VMG a.s. působí v oblasti prodeje obalového skla prostřednictvím svého obchodního zástupce.

Výhodou pro Vetropack Moravi Glass na ruském trhu je dobrá pověst a znalost českých výrobků, „staré vztahy“ a poměrná kulturní blízkost. VMG je schopna dle svých možností maximálně vyhovět svým klientům na základě svého výrobního programu obalů „šitých na

míru“. Ruští partneři mají ve zvyku používat německé standardy a veškeré produkty podle nich hodnotit. Zde bych viděla výhodu díky účasti ve švýcarském holdingu.

- **Hrozby**

Vedení firmy sleduje **neustálý růst cen energií**, ale také **surovin**, s čímž je třeba neustále počítat v kalkulacích výrobků. Prodejní cena výrobku je velmi důležitá z hlediska konkurenceschopnosti.

Možnou hrozbou se jeví **nedostatečné množství střepů** potřebné pro danou výrobní kapacitu.

Při tvorbě cen výrobků používá firma kombinaci nákladové tvorby cen a konkurenčního srovnání. Pro různé trhy se sestavují různé ceny výrobků. Existují rozdíly mezi cenami exportních výrobků pro západní a východní divizi. Tento rozdíl je způsoben geografickou vzdáleností, s níž jsou spojeny různé náklady na dopravu. V ceně se musí promítnout náklady spojené se vstupem na trh (cla, daně, poplatky atd.)

VMG však využívá i slevový systém např.: množstevní slevy, při jednorázovém odběru, při včasné zaplacení, při reklamaci aj.

2.4 Doporučení

Ze závěru všech analýz, které jsem provedla vyplývají vcelku pozitivní závěry z hlediska současnosti i budoucnosti dané firmy i z hlediska odvětví, jako celku. Domnívám se, že analýzy ukazují i na některé aspekty, které by společnost, respektive její management měl v současné době řešit. Na základě toho navrhuji následující doporučení k posílení konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s.:

- snížení energetické náročnosti výroby,
- rozšíření prodeje na východní trhy,
- přímý kapitálový vstup na východní trhy,
- zvýšení míry zisku,
- rozšiřování aktivit v oblasti sběru použitého skla.

Dle mého názoru je třeba zaměřit pozornost zejména na snižování energetické náročnosti výroby, a to s využitím modernějších technologií tavení a zpracování skla a dále využitím novějších technologií v zařízení v oblasti infrastruktury (výroba tlakového vzduchu). Také je třeba zaměřit pozornost na větší míru využití odpadního tepla.

Domnívám se, že firma by se měla dále více orientovat zejména na dosud nenasycený trh Ruska a Ukrajiny, a to především finanční účastí na budování nového závodu případně závodů.

Nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti je dosahování potřebné výše zisku pro další rozvoj. Výsledky analýzy ukazují, že zvyšování zisku u této společnosti je možné především:

- zvyšováním produktivity práce,
- snižováním nákladových položek vstupů,
- případně zvyšováním ceny některých výrobků.

Jak již bylo uvedeno firma nevyužívá plně výhodu skla, že je lze 100% recyklovat, a to z důvodu nedostatku skleněných střepeň. Ve firmě je uvedena do provozu moderní recyklační linka, která však zatím nepracuje na plný výkon. A proto si myslím, že firma by se měla více zapojit do osvěty široké veřejnosti v budování jednotného sběru použitého

skla. Rozšiřování nedostatků v této oblasti bych viděla například i formou malého tisku přímo na výrobku „Chraň své životní prostředí“. Dále je třeba více usilovat o prosazení nových kvalitních legislativních úprav v této oblasti.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou konkurenceschopnosti firmy Vetropack Moravia Glass, a.s. v Kyjově. Téma konkurenceschopnosti je v současné době velmi aktuální a firmy, které si chtějí udržet své postavení na trhu se jím musí pravidelně zabývat.

Analýza začíná úvodním představením společnosti (historie, současnost, organizační struktura, popis výroby, personální politika, politika životního prostředí a firemní kultura) nutným pro dobré pochopení filozofie firmy. Pak analýza pokračuje podrobnějšími rozbory využívajícími odpovídajících metod, popsanych v teoretické části práce. Tyto dílčí analýzy jsou uvedeny v následujících odstavcích.

Důležitou částí celkové analýzy bylo provedení průzkumu trhu pro dané odvětví ve vztahu k tuzemskému i zahraničnímu trhu. Výsledkem tohoto průzkumu bylo poměrně pozitivní zjištění, že nastupuje návrat skleněných lahví zejména v oblasti gastronomie. Tento trend souvisí s orientací spotřebitele na bezpečnost a kvalitu výrobků a také s růstem kultury stolování. Za vysoce perspektivní je považována oblast skleněných lahví pro džusy a nektary (džusů pijeme zatím v průměru o 8 l méně ročně než v Unii). Dalším významným faktorem růstu poptávky po skleněných nápojových obalech jsou novinky a tzv. „trendy“ pití. Boom ve světě zažívají tzv. New Age Beverages –nápoje zvyšující duševní aktivitu, exotické ovocné mixy, vitamínové preparáty nebo bylinné výtažky. Nealko patří mezi nejprogresivnější obory v potravinářství. Za posledních 10 let se spotřeba nealko nápojů v České republice zdvojnásobila, a v roce 2002 činila kolem 245 litrů na osobu. Pro srovnání: v Německu se konzumace nealka odhaduje na 256 l na osobu, v Polsku na 122 l na osobu a třeba na Ukrajině nedosahuje ani 30 l. Podle Svazu výrobců nealkoholických nápojů poroste spotřeba nealko nápojů i nadále, přestože už nepůjde o skoky v řádech desítek procent. Skleněnému obalu nahrává i dlouhodobost uchování kvality nápojů a přirozený vzhled, dále ohleduplnost k životnímu prostředí. Vývoj v České republice je charakteristický pro celý východoevropský trh a dovoluje potěšující závěr: nápoje balené do skla hledí ve východní Evropě vstříc příznivé budoucnosti.

Kapacita trhu skleněných obalů v České republice je naplněna zhruba z poloviny výrobky firmy Vetropack Moravia Glass, a.s. Menší polovinu trhu, respektive 45% naplňuje svými výrobky společnost Avirunion a.s. Zbývají část tj. 5% je doplněna importem. Avirunion na tuzemském trhu je jediným, ale významným konkurentem. Avirunion, a.s. je členem

skupiny Owens-Illions se sídlem v Toledu. Vzhledem k tomu, že pro značně specifickou sklářskou výrobu je zapotřebí zejména náročných investic a kvalifikovaných pracovních sil, není příliš aktuální předpokládat vybudování nového konkurenčního závodu v České republice. Lze předpokládat, že může dojít spíše ke změnám organizačního začlenění již vybudovaných provozů.

Konkurenceschopnost firmy posiluje i dlouholetá tradice (120 let existence firmy) provázená po celou dobu využíváním nejnovějších poznatků vědy a techniky. K silným stránkám firmy patří v roce 1991 její začlenění do švýcarské skupiny Vetropack Holding, jednoho z největších producentů obalového skla v Evropě. Tím došlo k zajištění potřebného kapitálu společnosti, posílení tržní pozice, image podniku, snadnějšímu získávání informací, využití sítě konexí a vztahů partnera. Vstupem zahraničního kapitálu do firmy byla zajištěna i potřebná připravenost společnosti vstupu České republiky do společenství států Evropské unie.

Analyzovaná společnost zaznamenala v průběhu posledního desetiletí pozitivní růst nejen v kvalitě, ale i v produkční kreativitě, výrobní inovační činnosti, přičemž technologické inovace jsou v podstatě v rámci daného odvětví stabilizované, k inovacím vyšších řádů nedochází. Výrobně je sledovaná společnost na poměrně vysoce aktivním stupni, neustále se snaží vyvíjet nové produkty a je nepopíratelné, že se jí v této oblasti daří. Z produkce Vetropack Moravia Glass, a.s. cca 30% tvoří výrobky „šité na míru“. To znamená, že byly vyvinuty a jsou vyráběny dle přání a pro použití jednoho konkrétního zákazníka. Konkurenčními výrobky se staly obaly z plastů, kartonů a hliníkového plechu. V budoucnu se předpokládá, že zesílí zejména ekologické požadavky proti těmto konkurenčním obalům, protože více vyniknou problémy s odpadem.

Stabilitu firmy podporuje také vysoká jakost výrobků. K posílení vědomí jakosti jako nezbytné součásti každého pracovního výkonu je realizován program označovaný jako Q+ v rámci celé Vetropack – Gruppe. Cílem programu je dlouhodobé zajištění kvalitní produkce a kvalitního servisu pro zákazníky.

V neposlední řadě k silným stránkám firmy patří také design produktů. Právě design, užité vlastnosti a ekologická hlediska vedly odborné poroty v obalových soutěžích k udělení cen skleněným obalům z kyjovského Vetropacku.

Firma si uvědomuje, že důležitým potenciálem pro její úspěch a rozvoj jsou její zaměstnanci. Personální politika je prováděna na velmi dobré úrovni.

Management firmy je orientovaný na dobré vztahy s bývalými i současnými zákazníky. Rovněž se zaměřuje i na získávání nových zákazníků, zejména v oblasti dosud ne plně nasycených zahraničních trhů. Dobrým potenciálním odbytištěm se jeví teritorium Ruska a Ukrajiny.

K slabým stránkám firmy patří plně nedořešený komplexní systém recyklace skleněných obalů. Vize Vetropack – Gruppe zakotvuje princip „komu dodáváme, toho zbavujeme starostí se starými skleněnými obaly“. Společnost se snaží přiblížit úrovni recyklace obalového skla v kvantitě, ale i kvalitě vyspělým evropským státům, což se jí však ještě plně nedaří.

Celkový výsledek této práce ukazuje na dobrou připravenost firmy Vetropack Moravia Glass, a.s. v oblasti konkurenceschopnosti na tuzemském i evropském trhu. Závěry, které vyplývají především z analýzy SWOT a ze stručného zhodnocení ekonomických výsledků ukazují na některé aspekty, které by management společnosti měl v současné době řešit, aby udržel a zvýšil svoji konkurenční schopnost.

Na základě závěrů provedené analýzy jsem navrhla některá konkrétní doporučení, která by se mohla dle mého názoru zahrnout do firemní strategie analyzované společnosti.

SUMMARY

In this dissertation work I have been analysing the competitiveness of a company Vetropack Moravia Glass, plc. based in Kyjov. This subject is nowadays very important for companies wanting to maintain their position on the market.

The analysis starts by introducing the company (its history up to today, its organization structure, description of manufacturing process, personal politics, environmental politics and company's culture), all this needed for better understanding of the company's philosophy. Then it continues with a more detailed analyses with a use of methods described in theoretical part of my work.

Analysed company recorded in past ten years a positive growth, not only in quality but also in production creativity, product's innovation process with having a technological innovations stabilized, and with no innovations of higher orders. As for the product the company is at highly active degree of a process, constantly trying to develop new products and indisputably they are achieving the results. Around 30% of production constructs from products made "to fit to a customer's exact needs". Competitive have also become products from plastic materials, cardboards and an aluminium sheets. However, for the future there is expected to be an enhanced pressure on ecological requirements.

Over all this work has shown that company Vetropack Moravia Glass, plc. is ready to compete not only at its home but also at the European market. Conclusions, drawn mainly out of the SWOT analysis and from the evaluation of an economical results, are that there exists certain aspects that the management should be solving in a future to maintain company's competitiveness and to assure a good growth prospects.

Based on the analysis findings, I have suggested some particular steps that can, judged by my opinion, be reconsidered as a part of a company's strategy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. I. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [2] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M.: *Podnik světové třídy*. I. vydání. Liberec: Vydal Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6.
- [3] VLČEK, J. A KOL.: *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1992,
- [4] PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Nakladatelství Victoria Publishing, ISBN 80-85605-12-0
- [5] KOTLER, P.: *Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, I. vydání. Praha: Nakladatelství Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [6] KOTLER, P.: *Marketing Management*, 10. rozšířené vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [7] WARD, M.: *50 základních manažerských technik*. Praha: Nakladatelství Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X
- [8] PAUL HAGUE: *Průzkum trhu*. Brno: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8
- [9] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M.: *Cesty k vyšší produktivitě*, I. vydání. Liberec: Vydal Institut průmyslového inženýrství, 1996. ISBN 80-902235-0-8
- [10] KOTLER, P.: *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] SYNEK, M. A KOL.: *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X
- [12] SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. B., 2000. ISBN 80-71-79-300-4
- [13] HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7191-255-1
- [14] KADEŘÁBKOVÁ, A.: *Základy makroekonomické analýzy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X

Internetové zdroje:

[15] MILÁČEK, M. *Ekonomie, management – stavební firma*. [online].

[citace 2002-04-17]. Dostupné na www:

<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

[16] *Internetové stránky společnosti Vetropack* [online].

[citace 2004-04-30]. Dostupné na www:

<http://www.vetropack.cz/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s.

Účetní výkazy společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s.

Propagační materiály společnosti Vetropack Moravia, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVIR Avirunion, a.s.

BCG Boston Consulting Group

VMG Vetropack Moravia Glass, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterova konkurenční analýza pěti sil.....	15
Obr. 2. Vývoj spotřeby skleněných obalů na obyvatele za rok.....	27
Obr. 3. Podíl výrobků v kusech na trhu ČR v roce 2004.....	28
Obr. 4. Prodej obalového skla v ČR (mil.ks).....	29
Obr. 5. Dovozy obalového skla do ČR v roce 2004.....	29
Obr. 6. Struktura prodeje v roce 2004.....	30
Obr. 7. Prodej v tuzemsku dle segmentů v ks v roce 2004.....	31
Obr. 8. Top zákazníci v tuzemsku skupina lahve dle obratu v roce 2004.....	32
Obr. 9. Top zákazníci v tuzemsku skupina konzervové sklo dle obratu v roce 2004...	32
Obr. 10. Prodej výrobků do zemí oblasti východ v roce 2004 v ks.....	32
Obr. 11. Prodej výrobků do zemí oblasti západ v roce 2004.....	32
Obr. 12. Schéma BCG analýzy.....	32
Obr. 13. Organizační struktura VMG.....	36
Obr. 14. Počet prodáváných typů výrobků.....	38
Obr. 15. Vývoj struktury nákladů v letech 1997-2003 (Kč/1t).....	40
Obr. 16. Schéma výrobního procesu.....	43
Obr. 17. Vývoj roční produktivity práce (na pracovníka sklářské výroby).....	44
Obr. 18. Počet zaměstnanců v letech 1998 – 2004.....	45
Obr. 19. Vývoj měrné spotřeby energií.....	49

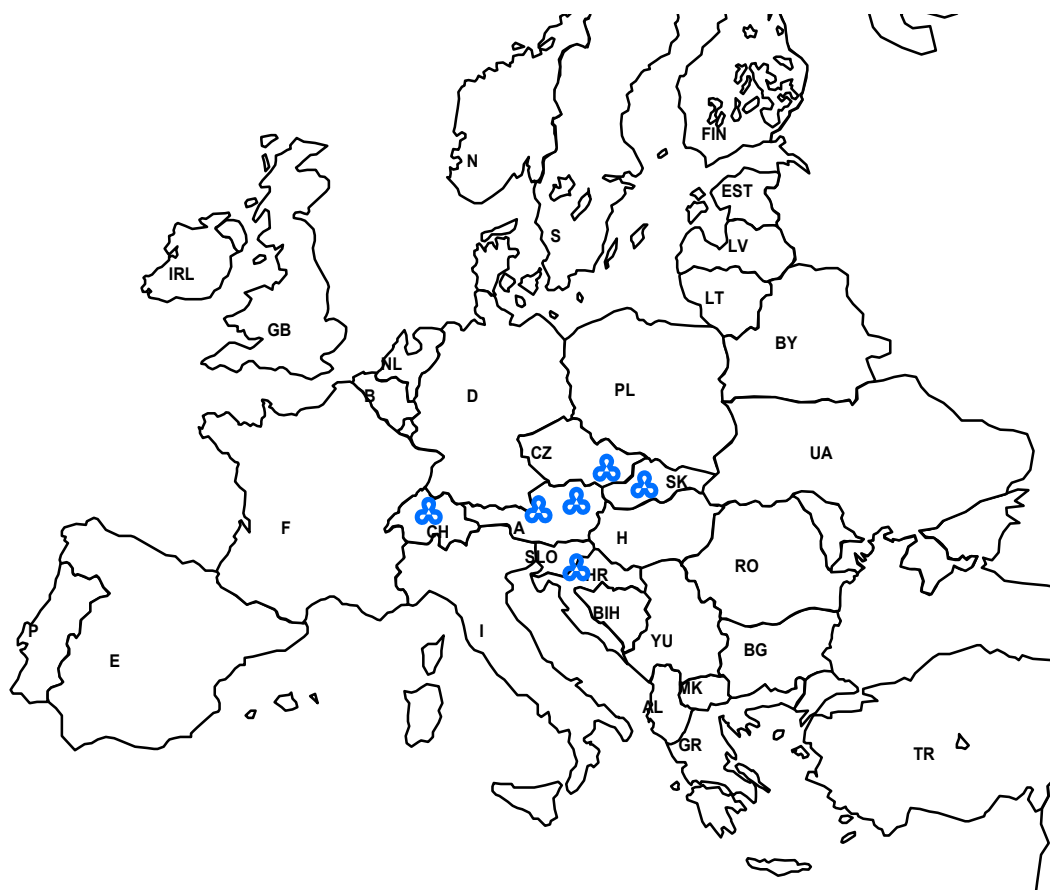
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Schéma SWOT analýzy.....	19
Tab. 2. Vybrané ekonomické ukazatele v roce 2003.....	28
Tab. 3. Ukazatele tržního podílu, relativního tempa růstu, objemu prodeje.....	33
Tab. 4. Organizační struktura.....	36
Tab. 5. Vybrané ekonomické ukazatele v tis. Kč.....	39

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Sídla divizí Vetropacku Holding AG.
- P II Letecký pohled na Vetropack Moravia Glass, a.s.
- P III Geografická poloha sídel společností Vetropacku a Owens – Illions jako hlavního konkurenta.
- P IV Spotřeba obalového skla v kusech na jednoho obyvatele.
- P V Obal roku 2003 Jupí Snipp.
- P VI Obal roku 2004 Coca – Cola Embossed.

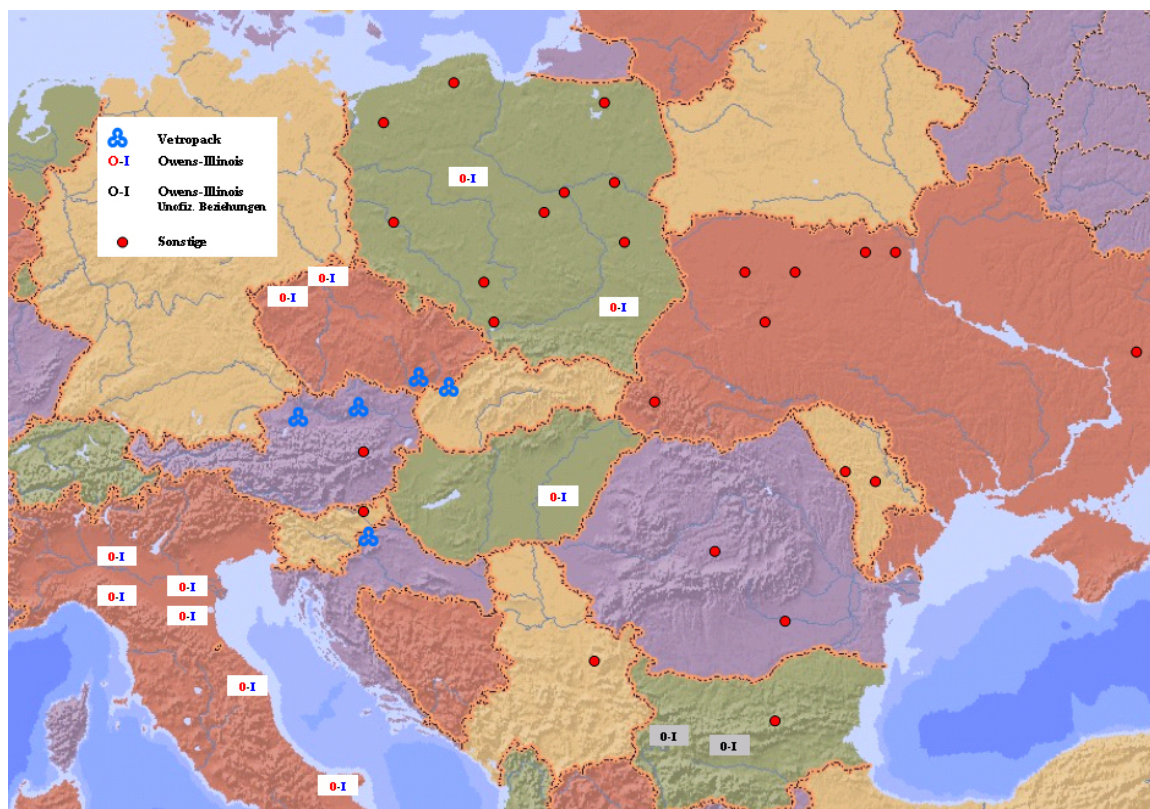
PŘÍLOHA P I: SÍDLA DIVIZÍ VETROPACKU HOLDING AG



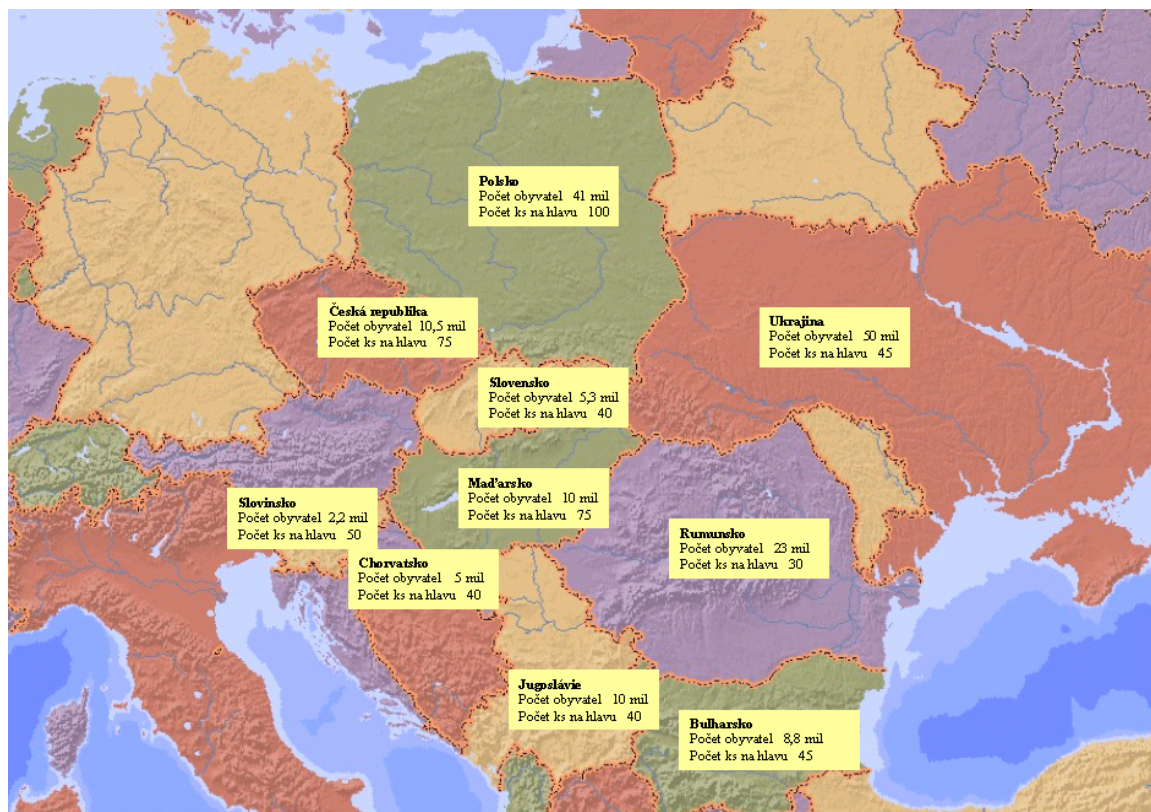
**PŘÍLOHA P II: LETECKÝ POHLED NA VETROPACK MORAVIA
GLASS, A.S.**



PŘÍLOHA P III: GEOGRAFICKÁ POLOHA SÍDEL SPOLEČNOSTÍ VETROPACKU A OWENS-ILLIONS JAKO HLAVNÍHO KONKURENTA



PŘÍLOHA P IV: SPROTŘEBA OBALOVÉHO SKLA V KUSECH NA JEDNOHO OBYVATELE



PŘÍLOHA P V: OBAL ROKU 2003 JUPÍ SNIPP



PŘÍLOHA P VI: OBAL ROKU 2004 COCA COLA EMBOSSED

