

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Dominika Budíková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Dominika Budíková
Osobní číslo: M19623
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení na základě analýzy ke zlepšení současné konkurenční pozice vybrané společnosti na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BÁRTA, Leoš. *Sami v maří konkurence*. Praha: Albatros Media, 2019, 216 s. ISBN 978-80-265-0859-5.
CALDWELL, Cam a Veri ANDERSON. *Competitive advantage: Strategies, management and performance*. New York: Nova Science Publishers, 2017, 249 s. ISBN 978-1-53612-205-3.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 978-80-2710-434-5.
GODIN, Seth. *This is marketing*. New York: Portfolio, 2018, 288 s. ISBN 978-0525540830.
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michael Fafílek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Dominika Budíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Zaměřením bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného sklářského podniku, který sídlí v Kyjově. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Za primární cíl teoretické části je kladena literární rešerše oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Teoretická část se dále zabývá vybranými metodami (7S McKinsey, Benchmarking, Pest analýza, Porterův model a SWOT analýza), které budou použity pro analýzu konkurenceschopnosti dané společnosti. Praktická část představuje zkoumaný podnik Vetropack Moravia Glass a.s. a jeho konkurenty. Dále je zde aplikována situační analýza, a to pomocí zvolených metod. Kladený cíl praktické části je navrhnout sérii doporučení, jejíž aplikací by vybraná společnost zlepšila svou současnou konkurenční pozici.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterův model, PEST analýza, Benchmarking, 7S McKinsey

ABSTRACT

The focus of the bachelor thesis is an analysis of the competitiveness of a selected glass company, which is based in Kyjov. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The primary goal of the theoretical part is a literature search in the field of competition and competitiveness. The theoretical part also deals with selected methods (7S McKinsey, Benchmarking, Pest analysis, Porter's model and SWOT analysis), which will be used for an analysis of the competitiveness of the company. The practical part presents the examined company Vetropack Moravia Glass a.s. and its competitors. Furthermore, situational analysis is applied here, using selected methods. The aim of the practical part is to propose a series of recommendations, the application of which would improve the current competitive position of the selected company.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, Porter's model, PEST analysis, Benchmarking, 7S McKinsey

Touto cestou děkuji panu Ing. Michaelovi Fafilkovi za aktivní vedení, čas, ochotu a mnoho praktických rad, které mi po dobu celého procesu psaní bakalářské práce byly věnovány.

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE	13
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
2 KONKURENCESCHOPNOST	16
2.1 ROZDĚLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	16
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	17
2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
2.3.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech	18
2.3.2 Strategie diferenciacce	19
2.3.3 Strategie koncentrace	19
2.3.4 Strategie modrého oceánu	19
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU	21
3.1.1 Mikroprostředí.....	22
3.2.1 Mezoprostředí	22
3.2.2 Makroprostředí	23
4 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU	24
4.1 BENCHMARKING	24
4.2 METODA 7S MCKINSEY	25
4.3 PEST ANALÝZA	26
4.3.1 Politické a právní prostředí	26
4.3.2 Ekonomické prostředí	27
4.3.3 Sociálně-kulturní prostředí.....	28
4.3.4 Technologické prostředí.....	28
4.4 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	28
4.4.1 Stávající konkurence na trhu	29
4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	30
4.4.3 Hrozba substitutů	30
4.4.4 Vliv kupujících.....	30
4.4.5 Vliv dodavatelů	31
4.5 SWOT ANALÝZA	31
4.5.1 Silné stránky a slabé stránky	32
4.5.2 Příležitosti a hrozby.....	32
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
7	KONKURENTI	36
7.1	O-I CZECH REPUBLIC, A.S.	36
7.2	SKLÁRNY MORAVIA.....	37
8	APLIKACE METOD.....	38
8.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	38
8.1.1	7S McKinsey.....	38
8.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	43
8.2.1	Porterův model.....	43
8.2.2	Vyhodnocení	46
8.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	46
8.3.1	PEST analýza	47
8.3.2	Vyhodnocení PEST analýzy	52
8.4	BENCHMARKING	52
8.4.1	Vyhodnocení benchmarkingu	59
8.5	SWOT ANALÝZA	59
8.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	62
9	SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	63
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ.....	64
10.1	ZAJIŠTĚNÍ VYŠŠÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM SEKTORU	64
10.1.1	Navýšení počtu pracovníků ve směnách	64
10.1.2	Zvýšení počtu povinných pracovníků do rezervy	64
10.1.3	Navýšení počtu brigádníků	65
10.1.4	Benefity a motivační program.....	65
10.2	POSÍLENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	67
10.2.1	Správa sociálních sítí externí společností	67
10.2.2	Inzerce v rádiu Jih	69
10.2.3	Podpora prodeje u místních vinařů a pivařů	70
10.2.4	Spolupráce s vysokými školami.....	71
10.2.5	Akce a soutěže pro veřejnost na podporu třídění skla.....	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81
	PŘÍLOHA P I: CENÍK A NABÍDKA SLUŽEB RÁDIA JIH	82

ÚVOD

V současné době je konkurence a boj s ní všude přítomný jev a není trh na kterém by se nevyskytovala. Naopak, konkurence stále přibývá a přežít mohou jen ti nejsilnější účastníci trhu. Vzhledem k dění ve světě (pandemie, válečný konflikt na Ukrajině), je nezpochybnitelné, že spousta tržních odvětví nyní prochází náročným obdobím. Záleží však na daném podniku, zda se poddá těžkosti situace, či zda bude rychle reagovat a posílí své konkurenční postavení na trhu.

Všechny tyto skutečnosti a globální dění potvrzují fakt, že firmy musí soustavně pracovat na svojí konkurenceschopnosti, analyzovat své konkurenty a neustále vyvíjet svou strategii a reagovat na veškeré vnější i vnitřní vlivy pohotově. K tomuto záměru musí společnosti používat nejrůznější analytické nástroje a metody, aby získaly hodnotná data, podle kterých budou formovat svou marketingovou strategii. Každý podnik by měl pracovat na nalezení či vytvoření své vlastní konkurenční výhody, která činí jeho výrobek či službu jedinečnou. V rámci marketingové strategie je ještě významnější, jako dispozice konkurenční výhodou, také zvýšení povědomí zákazníků o daném přínosu.

Bakalářská práce zkoumá konkurenceschopnost vybrané společnosti a pro její zpracování byl vybrán podnik Vetropack Moravia Glass a.s., který se zabývá výrobou obalového skla a sídlí v Kyjově. Téma bylo zvoleno na základě vlastního zájmu o danou problematiku a také osobní zkušenosti s podnikem.

Za primární cíl bakalářské práce je považována formulace série doporučení na posílení konkurenční situace podniku. Tato doporučení budou definována a vybrána dle zjištěných dat z metod, které budou pokryty v literární rešerši teoretické části a dále aplikovány v praktické části.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bakalářské práce je vypracování literární rešerše se zaměřením na konkurenceschopnost společnosti. Výsledkem této rešerše je komplexní porozumění dané problematice, na jehož základě bude provedeno analytické šetření v praktické části.

V rámci praktické části bakalářské práce bude použito několik analytických nástrojů (metoda 7S McKinsey, benchmarking, PEST analýza, Porterův model a SWOT analýza), které byly již představeny v teoretické části. Výsledkem aplikace zmíněných metod bude situační analýza a pokrytí celého marketingového prostředí zkoumané společnosti (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí). Informace, které jsou nezbytné pro použití metod, budou čerpány z výročních zpráv společnosti, ale také jejich webových stránek a další hodnotné data budou zjištěny pomocí rozhovoru se zaměstnancem podniku.

První bude použita metoda 7S McKinsey, jejíž pomocí bude analyzováno interní prostředí podniku. Následována bude analýzou mezoprostředí, a to Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Pro přezkoumání makroprostředí společnosti bude upotřebena PEST analýza. Benchmarking a velmi známá SWOT analýza budou také uplatněny.

Jako primární cíl bakalářské práce bylo stanoveno, na základě dat a informací získaných z aplikace situační analýzy v praktické části, formulovat sérii doporučení, která si kladou za cíl zlepšit současnou konkurenční pozici daného podniku a zajistit tak vyšší ziskovost a stabilitu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Pojem konkurence je v mikroekonomii často popisován jako rivalita mezi prodejci obdobného zboží. Z této definice dále vyplývá, že konkurence je vztahem minimálně dvou subjektů působících na daném trhu. (Mikoláš, 2005, s. 66)

Bárta (2019, s. 38) nabízí obdobnou formulaci konkurence. Dle něj je konkurence označení pro další spoluúčastníky trhu, kteří sdílí totožné cíle v podnikání a také k dosažení tohoto ideálu podnikají podobné kroky. Dále dodává, že konkurence je skvělým učitelem a motivací, ale také významnou hrozbou.

Naproti tomu Čichovský (2002, s. 13) oponuje, že konkurence je otevřený soubor dalších konkurenčních podniků a tyto firmy dohromady utvářejí v konkurenčním prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt, který je spojen vzájemnou interakcí silových a vektorových polí. Jurečka (2018, s. 185) vymezuje konkurenci jako proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, kteří vystupují na daném trhu. Kotler s Kellerem (2016, s. 34) naopak shrnují konkurenci jako soubor veškeré aktuální a potenciaální nabídky na trhu, o kterou by cíloví spotřebitelé mohli projevit zájem.

Zcela odlišný přístup ke konkurenci praktikuje Cohen (2019, s. 182). Dle jeho přesvědčení, konkurence je produkt horizontálního způsobu myšlení, kdy zde platí obava o existenci pouze omezeného množství zájem projevujících zákazníků. Horizontální myšlení naopak nabízí jistotu, že potenciaálních zákazníků bude vždy dostatek, a tedy není potřeba věnovat konkurenci pozornost.

Zich (2008) rozdělil všechny známé definice konkurence do tří primárních typů:

- definice konkurence 1. typu,
- definice 2. typu,
- definice 3. typu.

Definice 1. typu je soustředěna na vztah mezi firmou, konkurentem a zákazníkem. Zde je konkurence popisována jako hospodářská soutěž. (Zich, 2008)

Další typ formuluje spojitost mezi firmou, konkurentem, zákazníkem a jeho chováním. Jedná se o ekonomické soutěžení, kde je zapovězen monopol. (Zich, 2008)

Poslední typ je definován jako moment, kdy se v konkurenčním vztahu nachází firma, konkurent, zákazník a jeho chování, typ konkurenta a předmět soutěže. Tento typ

rozeznává **konzistentní** a **nekonzistentní konkurenty**. Za konzistentní konkurenty jsou v tomto případě považováni výrobci, kteří nabízejí obdobné produkty a služby. Nekonzistentní konkurenty zde představují podniky, které produkují zcela odlišné výrobky a služby, ale přesto si konkurují. (Zich, 2008)

1.1 Dělení konkurence

Jurečka (2018, s. 185) nabízí základní rozdělení konkurence na **tržní** a **mimotržní**.

Tržní konkurenci neboli soutěž prostředků souvisejících s daným trhem rozčleňuje dále na konkurenci **cenovou** a **necenovou**. V cenové konkurenci dominují rozdíly ve výrobních nákladech, za to necenová konkurence je soustředěna na rozdíly v např. kvalitě, spolehlivosti výrobku, energetické náročnosti a dostupnosti servisu. Dále se do necenové konkurence zahrnuje reklama a další psychologické nástroje. (Jurečka, 2018, s. 185)

Mimotržní konkurence obsahuje metody jako např. lobbování. Spadají sem však i nelegální postupy jako je korupce a průmyslová špionáž. K mimotržní konkurenci náleží i stanovení norem a předpisů, omezení přístupu určitých konkurentů a další administrativně-technické nástroje. (Jurečka, 2018, s. 186)

Jakubíková (2013, s. 106) dodává, že konkurenci lze rozdělit do určitých segmentů dle čtyř daných hledisek:

1. **Segmenty dle teritoriální hlediska:** globální, alianční, národní, meziodvětvový, odvětvový a komoditní.
2. **Segmenty dle hlediska substituce výrobku na konkurenčním trhu:** konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy a konkurence rodu.
3. **Segmenty dle hlediska počtu prodejců a stupně diferenciacie produkce:** čistý monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence.
4. **Segmenty dle hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:** monopol, kartel, syndikát a trust.

Mikoláš (2005, s. 67) člení konkurenci na tři hlavní typy:

- konkurence mezi nabídkou a poptávkou,
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky.

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou si klade za cíl nalézt kompromis, kdy budou obě strany spokojeny. V tomto případě mají prodejci zájem na nejvyšším možném zisku a kupující chtějí uspokojit své potřeby za nejnižší možnou cenu. Za daných podmínek je nezbytné, aby kupující i prodávající povolili ze svých ideálů. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Konkurence na straně poptávky je možná pouze, pokud poptávka významně převyšuje nabídku. Tato situace má za následek zvýšení prodejní ceny daného výrobku. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Konkurence na straně nabídky nastává ve chvíli, kdy se na trhu setkává více výrobců s cílem maximalizovat svůj zisk a upevňovat svou pozici na trhu. Obvyklým dopadem konkurence na straně nabídky bývá snížení prodejní ceny. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Kozák (2008, s. 60) vymezuje čtyři typy konkurentů:

1. **Konkurent následovatel:** aktivně se podílí na konkurenční bitvě.
2. **Laxní konkurent:** zaujímá spíše pasivní postoj na konkurenčním trhu.
3. **Vybíravý konkurent:** reaguje jen na určité kroky konkurenčních podniků.
4. **Konkurent tygr:** podniká rychlá rozhodnutí a eliminuje jakoukoliv hrozbu.

1.2 Konkurenční výhoda

Kotler a Keller (2016, s. 304) definují konkurenční výhodu jako skutečnost, kdy určitá společnost činí jednu či více aktivit lépe než její konkurenti.

Dle Příkrylové (2019, s. 53) je třeba v dnešní době hledat primární zdroj konkurenční výhody v oblasti komunikace, a to především v budování vztahů s cílovou skupinou. Důvodem tohoto tvrzení je, že vyrábět podobné produkty za obdobnou cenu jako konkurence je ve většině případů lehce proveditelné. Zároveň zdůrazňuje důležitost komunikovat odpovědné jednání firmy v oblasti životního, sociálního a ekonomického prostředí.

Trend společenské odpovědnosti zmiňuje i Karlíček a kol. (2016, s. 120). Dle Karlíčka a kolektivu může správně komunikovaná sociální odpovědnost přislíbit danému podniku značnou konkurenční výhodu.

Cadwel a Anderson (2017, s. 103) oponují, že konkurenční výhody může být dosaženo jedině, pokud daný podnik a jeho výrobek či služba bude disponovat určitou přidanou hodnotou a tato jakost bude měřitelná zákazníkem. Fotr, Souček, Vacík a Špaček (2017, s.

198) dodávají, že konkurenční výhoda by měla být stavěna na výjimečnosti výrobků a služeb, diferencí distribučních cest či na schopnosti podniku reagovat na vývoj na trhu.

Zich (2012, s. 95) rozlišuje tři druhy konkurenčních výhod:

- ryze-konkurenční výhoda,
- semi-konkurenční výhoda,
- pseudo-konkurenční výhoda.

Za základ ryze-konkurenční výhody podniku jsou považovány veškeré vstupy, které firma využívá a jejich optimální mix. Tyto zdroje jsou členěny dále na hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje, schopnosti a základní kompetence utvářené využitím veškerých již zmíněných zdrojů a schopností. (Zich, 2012, s. 96)

Semi-konkurenční výhody jsou rozděleny na **akceptovatelné** a na **neidentifikovatelné výhody**. V tomto případě jsou akceptovatelné výhody více rozšířeny a spadají do nich např. vládní pomoc, přirozený monopol, spolupráce atd. Dispozice akceptovatelných konkurenčních výhod přináší podniku zisk, ale nenapomáhá mu k růstu jeho konkurenceschopnosti. Neidentifikovatelné výhody jsou vnímány jako méně signifikantní. Zahrnují konkurenční výhody, které nelze přímo klasifikovat a jsou předmětem detailní analýzy. (Zich, 2012, s. 97)

Do pseudo-konkurenčních výhod jsou zařazeny výhody plynoucí z neetického či nepravního jednání podniku. Za příslibu značného zisku a úspěchu, mnoho firem jimi disponuje a využívá je. Důvodem je fakt, že, to, co je vnímáno v určitém prostředí za neetické, může být jinde zcela akceptovatelné. Kulturní rozdíly anebo např. historický kontext jsou často příčinou těchto výjimek. (Zich, 2012, s. 98)

Godin (2018, s. 58) doporučuje dva způsoby prezentace konkurenční výhody:

1. Slogany obsahující pravdivá motta, jež nás ovlivňují v každodenním životě.
2. Slogany, které mohou mít formu služby či příslibu pro zákazníka.

2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je primárním měřítkem dlouhodobé úspěšnosti podniků (Viturka, 2010, s. 132).

Mikoláš (2005, s. 69) definuje konkurenceschopnost jako účast podniku na vnitřním i vnějším trhu a zároveň pokládá konkurenceschopnost za potenciál podniku. Zich (2010) naproti tomu považuje konkurenceschopnost za rys podniku, díky kterému je firma schopna dosahovat pozitivních a dlouhodobých výsledků v konkurenčním prostředí, a také dodává, že to, co činí firmu konkurenčně schopnou, jsou především její konkurenční výhody.

Dle Viturky (2010, s. 133) lze pojem konkurenceschopnost chápat ve dvou významech:

- v absolutním smyslu,
- v relativním smyslu.

V absolutním smyslu je konkurenceschopnost vnímána jako schopnost určitého podniku dosahovat optimálních ekonomických výsledků. V druhém, relativním smyslu je pak nahlíženo na konkurenceschopnost jako na pozici dané firmy na trhu vůči ostatním. (Viturka, 2010, s. 133)

Dle Mikoláše (2005, s. 66) musí každý podnik splnit dvě základní podmínky, aby mohl participovat na konkurenčním vztahu:

- vykazovat konkurenceschopnost,
- projevit konkurenčním zájem, tzv. podnikavost.

Jurášková, Horňák a kolektiv (2012, s. 120) dodávají, že podnik nemůže dosáhnout konkurenceschopnosti bez detailní znalosti svých zákazníků.

2.1 Rozdělení konkurenceschopnosti

Mikoláš (2005, s. 69) rozeznává **cenovou** a **kvalitativní konkurenceschopnost**, kdy u kvalitativní konkurenceschopnosti je primárním faktorem kvalita, spolehlivost daného výrobku, pověst a sociální odpovědnost výrobce či způsob prodeje. Cena je zde vedlejším činitelem.

Zich (2012, s. 86) naproti tomu vytyčil tři stupně konkurenceschopnosti:

1. **Konfrontační stupeň:** cílem je omezení konkurence.

2. **Seberealizační stupeň:** schopnost naplnit své záměry, které neomezují konkurenci.
3. **Kvalifikační stupeň:** tvorba nezbytného základu, jenž umožní podniku participovat na konkurenčním trhu.

2.2 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Mikoláš (2005, s. 69) považuje za primární faktor konkurenceschopnosti cenu prodáváného zboží. Cena výrobku je vytvořena na základě tří základních činitelů:

- na nákladech (mzdy),
- na zisku firem,
- na směnném kurzu národní banky.

Naproti tomu Jakubíková (2013, s. 71) je přesvědčena, že pokud chce podnik dosahovat do budoucnosti udržitelné konkurenceschopnosti, musí se zaměřit na optimalizaci, racionalizaci a standardizaci veškerých procesů, které ve firmě probíhají. Kozák (2008, s. 103) oponuje, že rozhodujícím činitelem, který určuje konkurenceschopnost podniku, jsou kvalitní doprovodné služby. Fotr a kol. (2020, s. 235) však podotýkají, že schopnost pohotově reagovat na změny vnějšího prostředí a schopnost činit spěšná a promyšlená rozhodnutí neboli tzv. firemní flexibilita a způsobilost měnit svou konkurenční strategii pohotově je dalším podstatným faktorem, který determinuje konkurenceschopnost podniku.

2.3 Konkurenční strategie

Podle Bárty (2019, s. 38) by jeden z hlavních záměrů konkurenční strategie mělo být odlišení se od konkurence a za absolutní cíl každé konkurenční strategie považuje získání a udržení zákazníka, a to rychleji a lépe než ostatní účastníci trhu. Jakubíková (2013, s. 180) dodává, že lze jít i cestou spolupráce, neboť konkurenční boj je náročný a spolupráce je přístup ze kterého mohou těžit obě strany.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 31) shrnují konkurenční strategie jako spektrum hypotéz, které určují:

- konkurenceschopnost podniku,
- rozvíjení jedinečných kompetencí firmy,
- naplnění stanovených cílů,

- politiku, dle které bude vybraných cílů dosaženo.

Naproti tomu Sibony (2020, s. 67) vytýká důležitost nepodceňovat a neignorovat konkurenci. Dle jeho přesvědčení, je v praxi docela běžné při realizaci obchodních či marketingových strategií zcela opomenout skutečnost, že konkurence může na danou strategii reagovat. Důvodem může být nepřiměřená důvěra v danou strategii, ale i fakt, že předvídat chování konkurence bývá často velmi obtížné a časově náročné. Nehledě na to, že primární cíl kterékoliv strategie je zisk, a ne potlačení konkurence. Pokud však není konkurence zahrnuta do plánů, je vysoká pravděpodobnost, že očekávaný zisk a skutečné výsledky se budou zřetelně odlišovat.

Aktuální stanovisko k dané problematice konkurenční strategie je takové, že zvolená strategie by se měla zabývat nejen naplněním cílů a upevňováním konkurenčního postavení podniku, ale primárně by měla být věnována pozornost zákazníkovi. Nejvyšší potenciál je viděn právě v budování vztahů se zákazníky, zvyšování hodnoty pro zákazníky a s ní i dosah daného podniku. (Fotr, Souček, Vacík a Špaček, 2017, s. 188)

Jakubíková (2013, s. 178) shrnuje strategie dle hlavního zaměření na:

- konkurenční strategie se zaměřením na odběratele,
- strategie zaměřené na konkurenci,
- strategie soustředěné na zprostředkovatele odbytu,
- strategie se zaměřením na specifické skupiny,
- strategie soustředěné na mladých trzích,
- strategie používané na stagnujících trzích,
- strategie na globálních trzích,
- strategie na trzích služeb,
- strategie nástrojů marketingového mixu.

Karlíček a kol. (2018, s. 108) se odkazují na tři základní **Porterovi strategie**, které mají za cíl udržovat stabilní konkurenceschopnost podniku.

2.3.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech

Strategie vůdčího postavení v nákladech vychází z předpokladu, že firma jejíž nákladovost je nižší než konkurenta, je úspěšnější. Existuje více způsobů, jak může podnik redukovat

své náklady. Za nejběžnější jsou považovány snížení nákladů na výrobu a omezení propagačních a distribučních nákladů. (Karlíček a kol., 2018, s. 108)

Kotler a Keller (2016, s. 74) dodávají, že k této strategii nejsou nutné marketingové dovednosti na vysoké úrovni.

Při redukci nákladů může daný podnik nabídnout své produkty za nižší ceny, a tak získat významnou konkurenční výhodu, ale je zde však nutností brát v potaz riziko, kdy produkt nebude svou kvalitou pro zákazníka uspokojující (Karlíček a kol., 2018, s. 108). Kotler a Keller (2016, s. 74) dodávají, že je nezbytné, aby si byl podnik vědom hrozby, že tuto strategii volí více společností a mnohé dokážou snížit své náklady na výrobu a následně ceny svých výrobků ještě významněji.

2.3.2 Strategie diferenciacce

Strategie diferenciacce stojí na principu produktu, který se bude od konkurence odlišovat (Karlíček a kol., 2018, s. 108). Společnost by měla věnovat čas zkoumání přání svých zákazníků a vyvolat snahu na zdokonalení svého produktu dle zjištěných informací o potřebách svých odběratelů a efektivně komunikovat veškerá vylepšení (Kotler a Keller, 2016, s. 74). Karlíček a kol. (2018, s. 109) také zmiňují důležitost průzkumu zákaznických potřeb a preferencí a dodávají, že cílem této strategie je nabídnout zákazníkovi unikátní produkt, a to i za podmínek vyšších výrobních nákladů.

2.3.3 Strategie koncentrace

V rámci této strategie se daný podnik soustředí na určité spektrum zákazníků a na jejich specifické potřeby. Trh, na kterém firma nyní působí je pouze **mikrosegmentem** a společnost se zde může stát hlavním dodavatelem. Firma se nyní specializuje a je schopna lépe uspokojit potřeby svých zákazníků a nabídnout tzv. přidanou hodnotu. Příslibem této strategie je vysoká ziskovost. (Karlíček a kol., 2018, s. 109)

Kotler a Keller (2016, s. 74) popisují strategii koncentrace jako snahu o dokonalé poznání zvoleného trhu a následném získání konkurenční výhody např. metodou diferenciacce.

2.3.4 Strategie modrého oceánu

Dle strategie modrého oceánu je tržní prostor členěn na **rudý** a **modrý oceán** (Jakubíková, 2013, s. 179). Dle Fotra a kol. (2020, s. 29) je hlavní myšlenkou strategie modrý oceán vytvoření nebo nalezení trhu, kde není konkurence. Jakubíková (2013, s. 179) shrnuje

strategii obdobně a dodává, že rudý oceán symbolizuje existující trhy a modré oceány představují dosud neznámá a neobjevená tržní odvětví. Fotr a kol. (2020, s. 221) zdůrazňuje fakt, že modrý oceán není nesmrtelný, neboť daný podnik bude velmi brzy napodobován, a tak pohlcen rudým oceánem. Jakubíková (2013, s. 179) dodává, že strategie modrého oceánu je strategický nástroj, který je na pomezí strategického managementu a marketingu.

Jako modrý oceán lze charakterizovat:

- tržní prostor neobjevený konkurencí,
- originální nebo zcela nové výrobky a služby,
- známé věci v novém pojetí,
- krátkodobě populární produkt (bez konkurence). (Fotr a kol., 2020, s. 29)

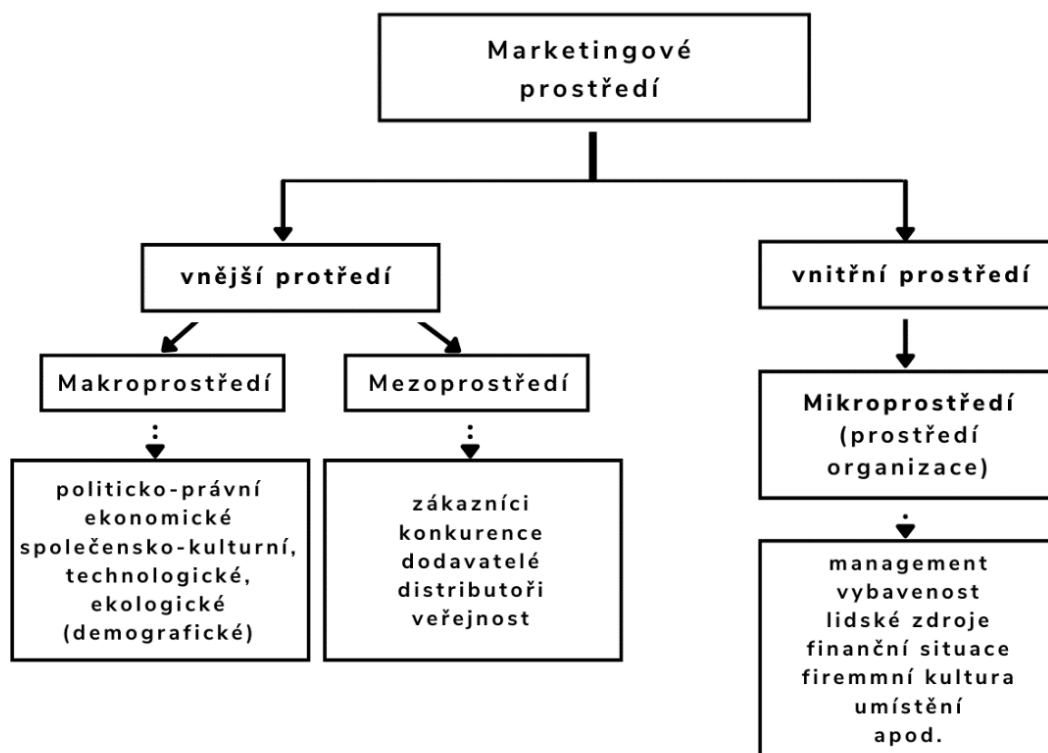
Tabulka 1: Modrý oceán vs. Rudý oceán (Jakubíková, 2013, s. 179)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
<ul style="list-style-type: none"> • soutěž na stávajícím trhu • potřeba porazit konkurenty • nutnost využití aktuální poptávky • volba mezi náklady a přidanou hodnotou 	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nového tržního prostoru • odklizení konkurence • tvorba nové poptávky • volba mezi náklady a přidanou hodnotou

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Jakubíková (2013, s. 97) definuje marketingové prostředí podniku jako dynamický řetězec hrozeb a příležitostí. Dle Paulovčákové (2015, s. 65) by podniky z tohoto důvodu měli provádět pravidelnou analýzu marketingového prostředí, aby našli vhodné příležitosti, ale také včas eliminovali výše zmíněné hrozby. Jakubíková (2013, s. 97) dodává, že analýza všech zmíněných faktorů by měla být svěřena pracovníkům marketingového oddělení firmy.

Marketingové prostředí podniku je členěno na **vnitřní** a **vnější prostředí** (Paulovčáková, 2015, s. 65).



Obrázek 1: Marketingové prostředí (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015, str. 66)

3.1 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku je vnímáno jako interní prostředí společnosti a daná firma své mikroprostředí přímo ovlivňuje veškerými aktivitami, které podniká (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 56). Jakubíková (2013, s. 109) dodává, že pokud podnik provádí analýzu svého vnitřního prostředí, může tak rozpoznat své specifické přednosti, klíčové kompetence a nalézt svou konkurenční výhodu.

3.1.1 Mikroprostředí

Paulovčáková (2015, s. 77) definuje mikroprostředí jako prostředí organizace, které je ovlivňováno různými faktory jako jsou:

- úroveň technického vývoje,
- finanční hospodaření,
- marketingové aktivity,
- řízení výroby,
- lidské zdroje,
- management atd.

Jakubíková (2013, s. 102) dodává, že dodavatelé a odběratelé, zákazníci, konkurence a veřejnost jsou také významné elementy mikroprostředí podniku, které mají značný vliv. Dle Fotra, Součka, Vacíka, Špačka a Hájka (2020, s. 98) je mikroprostředí také zdrojem rizik a hrozeb, a proto je nutná jeho pečlivá analýza např. metodou SWOT nebo Porterovým modelem pěti sil. Cíl analýzy mikroprostředí je stanoven jako identifikace primárních hybných sil, které ovlivňují činnost firmy (Jakubíková, 2013, s. 103).

3.2 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku je rozděleno na makroprostředí a mezoprostředí (Paulovčáková, 2015, s. 65).

3.2.1 Mezoprostředí

Mezoprostředí neboli vnější mikroprostředí je považováno za zčásti firmou ovlivnitelné, neboť podnik si již sám může zvolit svého dodavatele či na kterou cílovou skupinu se bude soustřeďovat (Paulovčáková, 2015, s. 66). Při analýze mezoprostředí by se měl podnik nejdříve zabývat rozborem svého odvětví a také charakteristikami, kterých dosahují firmy, které taktéž působí v daném sektoru (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 60).

Mezi hlavní účastníky mezoprostředí lze zahrnout zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory a také veřejnost (Paulovčáková, 2015, s. 66).

3.2.2 Makroprostředí

V rámci makroprostředí podniku se zkoumají prvky zahraničního a nadnárodního prostředí, které jsou pro danou strategii podniku důležité (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 57). Jakubíková (2013, s. 99) dodává, že tyto okolnosti a prvky jsou podnikem jen z části ovlivnitelné.

Dle Paulovčákové (2015, s. 66) makroprostředí je členěno na šest částí, a to na prostředí:

- politické,
- ekonomické,
- společensko-kulturní,
- technologické,
- ekologické,
- legislativní.

Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek (2020, s. 57) podotýkají, že mezinárodní prostředí přímo ovlivňuje strategie podniků skrze proces globalizace, ekonomické integrace a také dopady mezinárodních událostí jsou neovlivnitelné faktory, na které musí firma reagovat svou strategií. Při analýze makroprostředí je kladeno za cíl vybrat ze všech faktorů makroprostředí pouze ty, které jsou specificky významné pro daný podnik (Jakubíková, 2013, s. 101).

Makroprostředím se specificky zabývá PEST analýza, a proto bude podrobněji popsáno v kapitole zabývající se přímo PEST analýzou.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza je prvním krokem marketingového strategického řízení (Jakubíková, 2013 s. 94). Dle Paulovčákové (2015, s. 63) je situační analýza nástroj, který je využívám podniky, za účelem analytického vyhodnocení předchozího vývoje a aktuálního stavu. Dle Kotlera a Kellera (2016, 716) má situační analýza zkoumat trh a konkurenci na něm, ale také schopnosti daného podniku.

Paulovčáková (2015, s. 63) rozděluje situační analýzu do tří segmentů:

1. **Informační:** sběr informací, hodnocení vnějších a externích činitelů, konkurenční profil.
2. **Porovnávací:** utváření potenciálních strategií.
3. **Rozhodovací:** objektivní hodnocení možné strategie a aplikace eventuálních změn.

Jakubíková (2013, s. 94) dodává, že důvodem provádění situační analýzy je dosažení ideálního poměru mezi nyní dostupnými příležitostmi ve vnějším prostředí společnosti a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

Efektem situační analýzy by dle Paulovčákové (2015, s. 65) mělo být:

- identifikace silných a slabých stránek podniku,
- uvědomění si potencionálních příležitostí a hrozeb,
- schopnost využití zjištěných skutečností ve svůj prospěch ve vzájemných souvislostech.

4.1 Benchmarking

Benchmarking je technika používaná manažery, která vymezuje standard, za účelem zlepšení produktu, procesů a služeb (Švecová a Veber, 2021, s. 228). Dle Paulovčákové (2015, s. 90) benchmarking spočívá v dlouhodobém porovnávání firmy s konkurenty v oborech produkce, postupů, metod a marketingových činností. Tahal (2017, s. 227) konstatuje, že benchmarking je běžně využívaný prostředek pro objektivizaci a detailnější predikci úspěšnosti.

Aplikaci metody benchmarking lze rozčlenit do čtyř fází:

1. **Plánování:** zformování týmu, vybrání podnikové aktivity, zkoumání, určení referenční společnosti a následné zvolení metody sběru dat.

2. **Sběr a analýza dat:** porovnávání údajů, korekce, srovnávání společností.
3. **„Gap“ analýza:** identifikace nedostatků a tvorba návrhů nápravných postupů.
4. **Realizace opatření:** implementace opatření a jejich detailní monitorování. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 53)

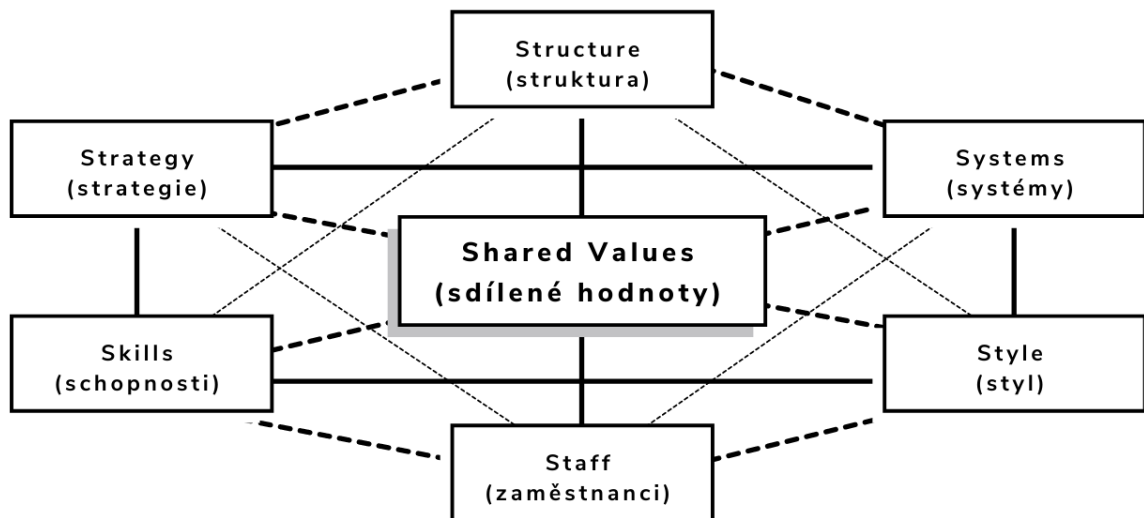
Výsledkem analýzy je tzv. **benchmark** a tento ukazatel se tak stává základem pro měření a porovnávání vlastních hodnot se zvoleným standardem (Paulovčáková, 2015, s. 90). Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek (2020, s. 53) však za kladený cíl považují produkci série postupů, podle které by daný podnik měl dosahovat vyšší výkonnosti.

4.2 Metoda 7S McKinsey

Metoda 7S McKinsey je nástroj pro analýzu vnitřního prostředí firmy, která byla vyvinuta v roce 1982 poradenskou společností McKinsey&Company (Vochozka a Mulač, 2012, s. 340). Dle Fotra, Součka, Vacíka, Špačka a Hájka (2020, s. 28) je metoda 7S McKinsey dobře využitelná pro zavádění nových strategií v organizační struktuře. Společnost bude efektivní a úspěšná jen v případě, že všechny prvky modelu 7S McKinsey budou ve vzájemné rovnováze, neboť všechny níže zmíněné faktory jsou úzce na sobě závislé (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 95).

V rámci metody 7S jsou zkoumány tyto aspekty podniku:

1. **Strategy (strategie):** činnosti zajišťující růst a konkurenční výhodu.
2. **Structure (struktura):** organizační struktura (funkcionální, divizní, liniová, funkční, maticová nebo kombinovaná).
3. **Systems (systémy):** soulad toku informací s probíhajícími aktivitami.
4. **Skills (schopnosti):** know-how, návyky a postupy.
5. **Style (styl):** způsob interní a externí komunikace společnosti.
6. **Staff (zaměstanci):** povědomí o významných pracovnících a pracovních útvarech.
7. **Shared Values (sdílené hodnoty):** firemní kultura a hodnoty firmy, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 340)



Obrázek 2: Metoda 7S McKinesy (zdroj: přepracováno dle Dědiny a Odcházela, 2007, s. 231)

4.3 PEST analýza

PEST analýza je hojně využívanou metodou ke zkoumání makroprostředí dané společnosti. Je doporučeno provádět PEST analýzu často a průběžně, neboť makroprostředí je proměnlivé a stále se mění či vyvíjí. (Paulovčáková, 2015, s. 90)

PEST analýza je nástrojem, který zkoumá makroprostředí a dále toto prostředí rozděluje na:

- **P** – Politické a právní prostředí.
- **E** – Ekonomické prostředí.
- **S** – Sociálně-kulturní prostředí.
- **T** – Technologické prostředí. (Machková a Machek, 2021, s. 29)

4.3.1 Politické a právní prostředí

Politicko-právní prostředí se odvíjí od aktuální politické situace na vnitrostátním i mezinárodním pomezí (Paulovčáková, 2015, s. 69). Machková a Machek (2021, s. 29) konstatují, že situace na politickém a právním prostředí udává, zda podnik vůbec vstoupí na daný zahraniční trh. Dopad politicko-právního prostředí na marketingová rozhodnutí firem je signifikantní, a proto je nutná jeho detailní znalost (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Při analýze politického a právního prostředí firma monitoruje:

- politický systém a jeho stabilitu,
- členství dané země v určitých uskupeních,
- vztahy země se zahraničními společnostmi,
- korupci,
- zájmové skupiny (podnikatelské svazy),
- postavení odborů ve společnosti,
- právní úpravu v podnikání,
- možnosti nákupu nemovitostí a pozemků,
- devizově-právní aspekty podnikání se zahraničím,
- a podmínky pro zaměstnávání pracovníků z cizích zemí. (Machková a Machek, 2021, s. 29)

4.3.2 Ekonomické prostředí

Dle Hučky, Čvančarové a Franka (2021, s. 65) povaha ekonomiky, ve které se podnik nachází, přímo ovlivňuje jeho podnikatelskou činnost a aktivitu.

Mezi významné faktory mající dopad na ekonomické prostředí spadají:

- HDP,
- hospodářský cyklus,
- míra inflace,
- nezaměstnanost,
- úrokové sazby,
- složení platební bilance,
- úroveň příjmů a výdajů a jejich rozložení,
- průměrná mzda,
- zadluženost. (Paulovčáková, 2015, s. 69)

4.3.3 Sociálně-kulturní prostředí

Vliv sociálně-kulturního prostředí je znatelný zvláště ve směru využití podnikatelských příležitostí a také vnímaných rizik a výnosů, které jsou spojeny s tímto úsilím (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, s. 65).

V rámci sociálně-kulturního prostředí se věnuje zvláštní pozornost:

- demografickým trendům,
- preferovanému životnímu stylu,
- sociálním hodnotám,
- diskriminaci. (Paulovčáková, 2015, s. 68)

4.3.4 Technologické prostředí

Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 66) definují technologické prostředí jako souhrn institucí, které se zabývají vědecko-výzkumnou činností, vývojem nových metod, výrobků a materiálů. Paulovčáková (2015, s. 72) konstatuje, že technologické prostředí je velmi nestálé a zdůrazňuje jeho významnost pro konkurenceschopnost podniku a také nutnost držet krok s technologickým pokrokem.

Technologické prostředí může společnosti obohatit o nové podnikatelské příležitosti a nabídnout nové vědecké poznatky a inovace, zrychlení a zdokonalení výrobních i nevýrobních procesů (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, s. 67).

4.4 Porterův model pěti sil

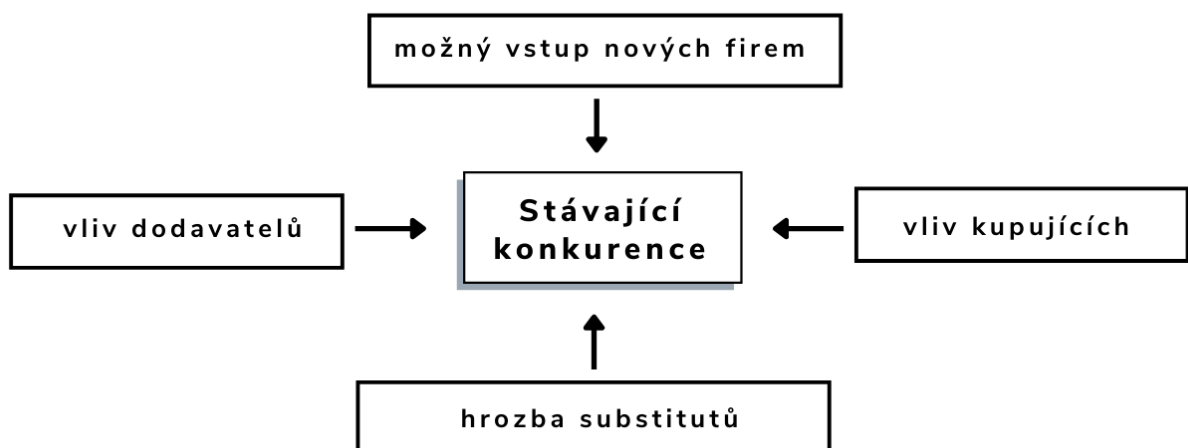
Porter sám svůj model pěti konkurenčních sil považuje za primární a intenzivně používaný nástroj pro analýzu mezoprostředí kterékoliv společnosti, bez ohledu na odvětví a trh, na kterém daný podnik participuje (Fotr, Souček, Vacík a Špaček, 2017, s. 237). Vystupování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním dodavatelů a odběratelů, substituty a potenciální konkurencí (Jakubíková, 2013, s. 103).

Porter definuje svou analýzu pěti konkurenčních sil jako strukturální analýzu, která obsahuje popis a kvantifikaci hybných sil a dodává, že tyto síly dále ovlivňují velikost konkurenčních střetů, ziskovost a také vyhlídky podniku na přežití (Fotr, Souček, Vacík a Špaček, 2017, s. 237).

Konkurenční síly Porterova modelu jsou určeny jako:

1. **Stávající konkurence na trhu.**
2. **Hrozba vstupu nových konkurentů.**
3. **Hrozba substitutů.**
4. **Vliv kupujících.**
5. **Vliv dodavatelů.** (Karlíček a kol., 2018, s. 55)

Porterův model pěti sil umožňuje podnikům získat cenná data o vlivu jednotlivých sil na její aktivity a také jak se jim ubránit (Jakubíková, 2013, s. 103).



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015 s. 76)

4.4.1 Stávající konkurence na trhu

Konkurenční prostředí na trhu se odvíjí od velikosti podílu každého působícího podniku (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 62). Čím více je trh zamořen konkurencí, tím agresivnější a na náklady náročný je konkurenční boj v daném segmentu (Kotler a Keller, 2016, s. 285).

Intenzita stávající konkurence se odvíjí od několika faktorů:

- počet společností na trhu (čím nižší, tím vyšší rivalita),
- diferenciací výrobků a služeb,
- změna velikosti tržního odvětví,
- nárůst výrobní kapacity. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 62)

4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurenčních společností záleží hlavně na typu odvětví, ve kterém daná společnost působí (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 62). Dle Kotlera a Kellera (2016, s. 285) je odvětví, na kterém je již četná a agresivní konkurence, pro nové podniky zcela nezajímavé.

V rámci ochrany tržního odvětví a zamezení vzniku nových konkurentů, již fungující firmy budují zábrany, které mají za cíl ztížení podmínek pro vstup na trh, a tak jsou rozeznávány:

- strategické bariéry (zadržování technologie, uměle vyvolané nízké ceny, zákaznickovy preference),
- strukturální bariéry (přístup ke zdrojům, politika státu a investice nutné pro vstup na trh). (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 62)

4.4.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty konkurenční společnosti, které jsou schopny zastávat obdobně stejnou službu, a tak naplňovat potřeby zákazníků v téměř shodné míře jako zkoumaný podnik (Karlíček a kol., 2018, s. 56). Konkurenceschopnost substitutu závisí na jednoduchosti použití produktu zákazníky a také na dalších službách, jako jsou poradenství a servis (Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2020, s. 62). Karlíček a kol. (2018, s. 56) dodávají, že substituty znamenají významnou hrozbu, neboť se primárním prvkem, který určuje úspěšnost produktu stává jeho cena.

4.4.4 Vliv kupujících

Odběratelé neboli zákazníci jsou klíčovým aspektem pro každé podnikání (Paulovčáková, 2015, s. 76). Dodavatelé se mohou chránit vůči vlivu odběratelů tak, že soustředí svou snahu na kupující s malou vyjednávací silou nebo na ty, kteří nemohou lehce změnit svého dodavatele požadovaného produktu (Kotler a Keller, 2016, s. 286).

Lze rozeznat dva typy odběratelů:

1. **Finální spotřebitelé:** jedná se o vztah B2C (business-to-customer).
2. **Firmy a společnosti:** vztah B2B (business-to-business). (Paulovčáková, 2015, s. 76)

4.4.5 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů nelze popřít, neboť dodavatelé udávají kvalitu finálního produktu firmy a s tím i dobré jméno značky. Při výběru vhodného dodavatele je třeba zohlednit parametry jako je kvalita samotného zboží, cena, množství, spolehlivá dodávka a další. (Paulovčáková, 2015, s. 76)

Ohrožení ze strany dodavatelů nastává v moment, kdy jsou uzpůsobeni k zvyšování cen svých produktů. Zajištění vůči této hrozbě spočívá v odebrání produktů a služeb od více dodavatelů ve stejný čas. (Karlíček a kol., 2018, s. 57)

Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek (2020, s. 61) dodávají, že vliv dodavatele závisí na faktorech jako jsou:

- vzdálenost dodavatele,
- monopol dodavatele,
- unikátnost dodavatele.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních a nejznámějších systematických nástrojů ke zkoumání podnikatelského prostředí (Paulovčáková, 2015, s. 79).

SWOT analýza se koncentruje na čtyři významné činitele, kteří se vyskytují na interním a externím prostředí společnosti. Faktory, které je třeba zkoumat v rámci vnitřního prostředí podniku jsou:

- **S** – silné stránky (Strengths),
- **W** – slabé stránky (Weaknesses). (Fotr a Souček, 2015, s. 226)

Faktory externího prostředí, které jsou předmětem SWOT analýzy:

- **O** – příležitosti (Opportunities),
- **T** – hrozby (Threats). (Fotr a Souček, 2015, s. 226)

Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek (2020, s. 54) konstatují, že i profil konkurentů je významným vstupem do SWOT analýzy.

4.5.1 Silné stránky a slabé stránky

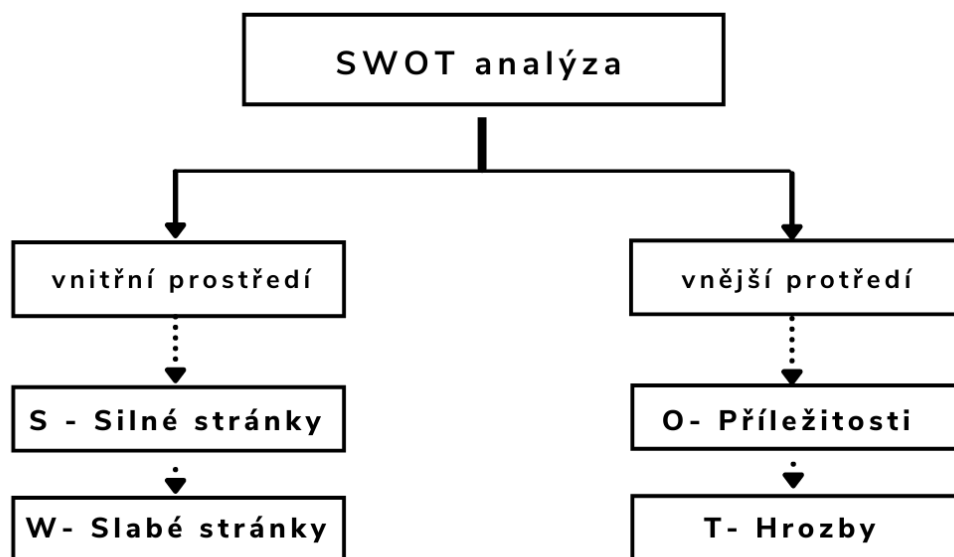
Analýza silných a slabých stránek podniku je prováděna pomocí zkoumání činitelů interního prostředí společnosti jako je: úroveň managementu, finance, schopnosti a dovednosti, výzkum a inovace, technologie, výkon, a marketingová komunikace. (Paulovčáková, 2015, s. 84)

Díky analýze silných stránek může společnost identifikovat své konkurenční výhody. Slabé stránky jsou opakem silných stránek a jedná se o prvky společnosti, které zaostávají za konkurencí. (Paulovčáková, 2015, s. 84)

4.5.2 Příležitosti a hrozby

Analýza příležitostí a hrozeb probíhá v rámci vnějšího prostředí podniku. Firma by se měla soustředit na sledování trendů a změn v makroprostředí. Marketingovou příležitostí je neukožená potřeba zákazníka. (Kotler a Keller, 2016, s. 71)

Hrozby jsou naopak vlivy a trendy z vnějšího prostředí, které jsou pro společnost spíše nepřínosné a nevýhodné. Může se jednat o příchod nové konkurence, nepříznivé legislativní podmínky atd. (Paulovčáková, 2015, s. 81)



Obrázek 4: SWOT analýza a marketingové prostředí podniku (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015, s. 79)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci teoretické části byl jako první zpracován pojem konkurence. Konkurence je významný faktor, který představuje další účastníky daného tržního segmentu, a na jeho základě podniky formulují svou marketingovou strategii. Čím více konkurence se nachází na daném trhu, tím náročnější je se na trhu prosadit a podnikatelé by měli tuto skutečnost detailně zvážit. Konkurenční boj je o to surovější, pokud se v daném tržním odvětví nachází pouze několik velkých výrobců. Pozitivním vlivem konkurence pro firmy je nutnost neustálého zlepšování svých výrobků a služeb. Jedině tak mohou podniky dospět ke své konkurenční výhodě, která je dalším významným činitelem a silně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti.

Termín konkurenceschopnost přímo navazuje na konkurenci. Jedná se o schopnost podniku udržovat, či dokonce posilovat svou konkurenční pozici. K dosažení vysoké konkurenceschopnosti musí firmy přicházet s neustále novými konkurenčními strategiemi. Mezi konkurenční strategie patří např. Porterovy strategie (strategie diferenciacce, vůdčího postavení v nákladech a koncentrace) a také strategie Modrý oceán.

K udržování a posilování konkurenceschopnosti je nezbytná analýza marketingového prostředí. Marketingové prostředí podniku je rozděleno na vnější a vnitřní prostředí společnosti. Vnější prostředí se dále člení na makroprostředí a mezoprostředí. Pro analýzu každého prostoru byly vyvinuty určité analytické nástroje. Metoda 7S McKinsey je detailní analýza mikroprostředí a zkoumá 7 segmentů firmy (strategie, struktura, styl, zaměstnanci, systémy, schopnosti a sdílené hodnoty). Pro analýzu mezoprostředí slouží Porterův model, který analyzuje 5 konkurenčních sil (stávající konkurence na trhu, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vliv kupujících a vliv dodavatelů) Makroprostředí je zkoumáno pomocí PEST analýzy. V rámci PEST analýzy je analyzováno vnější prostředí firmy, a to politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Makroprostředí společnosti je téměř zcela neovlivnitelné.

Další představenou analýzou je benchmarking. Tato metoda přímo porovnává zkoumanou firmu s jejími bezprostředními konkurenty pomocí kritérií, které si daný podnik sám zvolil. Poslední zmíněnou metodou je známá SWOT analýza, která zkoumá vnější i vnitřní prostředí zároveň. Tento nástroj slouží k nalezení silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb, které existují v rámci vnějšího marketingového prostředí firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Jako zkoumaný podnik byla vybrána sklárna Vetropack Moravia Glass, a. s., specializující se na výrobu obalového skla. Sklárna sídlí v Kyjově a je členem mezinárodního švýcarského holdingu Vetropack Group, který zaměstnává více než 3 000 lidí.

Vetropack Group začal jako nezávislý rodinný výrobce obalového skla v malém městě St-Prex ve Švýcarsku. Za 111 let své existence a působení, Vetropack Group se rozšířil do dalších zemí a působí nyní, kromě České republiky, v Rakousku, Švýcarsku, Itálii, Chorvatsku, Slovensku, na Ukrajině a nově také v Moldávii. Aktuální výrobní kapacita celého holdingu, který obsahuje 18 tavicích sklářských pecí, činí více než 4 000 tun obalového skla za den. Všechny dceřiné společnosti Vetropack Group jsou certifikovány dle normy ISO 9001.

Dle rozhovoru s vybraným zaměstnancem, Vetropack Moravia Glass a.s. Kyjov patří k hlavním výrobcům obalového skla v České republice. Ve sklárně se nachází dvě tavicí pece a podnik má nyní v nabídce přes 400 skleněných výrobků. Mezi produkty, která společnost vyrábí nejvíce patří pивní, vinné a zavařovací sklenice.

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022)

Základní údaje o společnosti Vetropack Moravia Glass a. s.	
Sídlo:	Havlíčková 180/18, 697 01 Kyjov
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	1. 7. 1991
Statutární orgán:	Představenstvo společnosti
Základní kapitál:	800 000 000 Kč
Prodej za rok 2021:	77,8 mil. EUR



Obrázek 5: Logo zkoumané společnosti (zdroj: Vetropack.cz, ©2022)

7 KONKURENTI

Na českém trhu s obalovým sklem participuje několik dalších výrobců. Podle interview se zaměstnancem zkoumaného podniku, většinu poptávky (téměř 90 %) po obalovém skle obstarává Vetropack Moravia Glass a. s. s O-I Czech Republic a. s.

Níže budou představeny jen konkurenční společnosti, které nejvíce ohrožují konkurenční pozici zkoumané firmy. Hlavní parametry, které budou u konkurence zkoumány jsou:

- způsob komunikace se zákazníky,
- sdílené hodnoty a cíle.

7.1 O-I Czech Republic, a.s.

O-I Czech Republic je akciová společnost, která spadá pod O-I společnost. O-I má ústředí v USA a má své provozy v 21 zemích na světě. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, ©2022)

V České republice má O-I Czech Republic a. s. dva výrobní závody. V prvním, který je situovaný v Dubí, se vyrábí obaly z čirého skla. V druhé fabrice, v Novém Sedle, se specializují na výrobu produktů z barevného skla. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, ©2022)

Obě pobočky v České republice zaměstnávají dohromady kolem 500 lidí. Dle rozhovoru se zaměstnancem Vetropack Moravia Glass a. s., je O-I Czech Republic a.s. hlavním konkurentem zkoumané společnosti.

O-I Czech Republic a. s. zajišťuje komunikaci se zákazníky již na webové stránce, kde je přichystána šablona pro potenciálního zákazníka, pokud chce s firmou začít spolupracovat. Také je zde přiložena mapa, jak se k podniku dostat. Nevýhodou je absence českého jazyka na webové stránce.

Jako své sdílené hodnoty a cíle si O-I Czech Republic a. s. stanovilo snížení emisí do roku 2030. Vize společnosti je se stát nejinnovativnějším, nejudržitelnějším dodavatelem skleněných obalů. Snížení počtu nehod na pracovišti o 50 % a zvýšení recyklovaného obsahu o 50 % jsou dalšími ambiciózními cíli do roku 2030 podniku. (O-I.com, ©2022)

Tabulka 3: O-I Czech Republic a. s. (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022)

Základní údaje o společnosti O-I Czech Republic a. s.	
Sídlo:	Ruská 113/80, Bystřice, 417 03 Dubí
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	1. 1. 1991
Statutární orgán:	Představenstvo společnosti
Základní kapitál:	650 340 000 Kč

7.2 Sklárny Moravia

Podnik Sklárny Moravia je dalším účastníkem českého trhu s obalovým sklem. Jedná se o menší a zcela českou firmu, která funguje ve vesnici Úsobrno. Sklárny Moravia je akciová společnost a zaměstnává přes 200 lidí. Podnik splňuje normy certifikace ISO 9001.

Společnost vlastní přehledné webové stránky, které jsou dostupné v českém, anglickém a ruském jazyce. Kromě přiloženého telefonního kontaktu a e-mailu, firma má na svých webových stránkách krátký kontaktní formulář. Tímto způsobem může potenciální zákazník rychle odeslat svou poptávku.

Mezi hlavní hodnoty, které společnost sdílí je především výroba prémiových skleněných obalů, které disponují vysokou kvalitou. Podnik Sklárny Moravia nevěnuje velkou pozornost masové výrobě. Další sdílenou hodnotou je šetrnost k přírodě a podpora místní zaměstnanosti. (Sklárny Moravia, ©2022)

Tabulka 4: Sklárny Moravia (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022)

Základní údaje o společnosti Sklárny Moravia	
Sídlo:	č.p. 79, 679 39 Úsobrno
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	1. 7. 1991
Statutární orgán:	Představenstvo společnosti
Základní kapitál:	15 744 000 Kč

8 APLIKACE METOD

Společnost Vetropack Moravia Glass a. s. bude nyní analyzována pomocí metod, které byly již představeny v teoretické části. Použitím vybraných metod (7S McKinsey, benchmarking, PEST analýza, Porterův model a SWOT analýza) bude pokryto celé marketingové prostředí zvoleného podniku, a tak bude získáno celkové povědomí o konkurenční situaci zkoumané firmy. Na základě daných zjištění z aplikace metod, budou v následující kapitole vytvořena doporučení na posílení konkurenční pozice organizace.

8.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je přímo ovlivnitelný prostor, který je v moci dané společnosti. Do faktorů, které jej ovlivňují spadají např. technický vývoj, finanční situace a hospodaření podniku, marketingové aktivity, řízení výroby, management atd.

8.1.1 7S McKinsey

Pomocí metody 7S McKinsey bude analyzováno interní prostředí zkoumané společnosti ze 7 pohledů (schopnosti, sdílené hodnoty, struktura, strategie, styl, systémy a zaměstnanci).

Informace, které jsou nezbytné pro aplikaci metody 7S McKinsey, byly získány v průběhu výkonu praxe u zkoumané společnosti.

Schopnosti

Při výběrovém řízení jsou potencionální zaměstnanci detailně posuzováni, záleží však na poptávané pozici. Součástí výběrového řízení u významnějších pozic také bývá pohovor s firemním psychologem, jehož úkolem je posoudit uchazečovy vlastnosti jako je např. odolnost vůči stresu, kritické myšlení atd.

Každý nově přijatý zaměstnanec je podroben školení BOZP. Dále mu je při nástupu přidělen zkušený zaměstnanec daného útvaru, který jej zaučuje a stráví s ním celou svou pracovní dobu. Tento proces trvá několik dnů, dle potřeby nového pracovníka. V rámci digitalizace podniku a navázání dobrých pracovních vztahů, společnost přichod nového zaměstnance oznamuje ve svých pravidelných online publikacích pro zaměstnance (Vetrolistech), které jsou dostupné online, a to výhradně jen pro zaměstnance firmy.

Vetropack Moravia Glass a. s. Kyjov se považuje za vzdělávací podnik, a tak pořádá pravidelná školení, semináře, jazykové kurzy a odborné vzdělávání pro všechny své zaměstnance. Firma disponuje vlastním vzdělávacím centrem. Také je jejím zájmem, aby

zaměstnanci měli dobré povědomí a vědomosti o svém zaměstnavateli, a proto každý zaměstnanec projde výukovým počítačovým programem, jehož cílem je představit sklárnu zábavnou formou.

Podnik neustále investuje do nových technologií, a tak jsou určití zaměstnanci povinni účastnit se školení, aby byli uzpůsobeni k práci s novými přístroji a programy.

Sdílené hodnoty

Pro podnik je od počátku jeho fungování udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí významnou částí firemní kultury.

Podnik věnuje velkou pozornost dodržování kodexu správy a řízení podniku. Etika a férové jednání jsou dalšími sdílenými hodnotami společnosti. Vetropack Moravia Glass a. s. Kyjov si klade za cíl disponovat příjemným a přátelským pracovním prostředím. Komplexní ochrana zdraví je další významnou sdílenou hodnotou. Ve firmě vyrábějící sklo může být velmi jednoduché se zranit, a proto společnost důrazně vyžaduje dodržování všech bezpečnostních opatření. Tato povinnost je kontrolována a v případě nerespektování se pracovník neobejde bez postihu.

Do etiky podnikání zkoumaného podniku také spadá:

- dodržování všech platných zákonů a předpisů,
- čestná hospodářská soutěž,
- odmítnutí jakékoli korupce,
- zamezení střetům zájmů. (Vetropack.cz, ©2022)

Firma za své další sdílené hodnoty považuje plnění sociálních požadavků zaměstnanců, důraz na kvalitu a spokojenost zákazníků.

Strategie

Strategie firmy Vetropack Moravia Glass a. s. Kyjov se odvíjí od jejích sdílených hodnot a také vytyčených cílů.

V rámci udržitelnosti, sklárna momentálně 70 % svého materiálu, ze kterého vyrábí sklo, získává ze střepeň. Tímto způsobem uplatňuje Porterovu strategii **Vůdčího postavení v nákladech**, neboť střepeň jsou levnější alternativa než nakupovat nové zdroje na výrobu skla (křemičitý písek, vápenec, soda, dolomit a čerčící přísady). Střepeň podnik získává ze

tříděného skleněného odpadu, který poté projde recyklační linkou. Firma tak dostává svým hodnotám, neboť šetří nejen základní suroviny, ale také energie a s tím i snižují emise.

Další aktuální strategií podniku je **diferenciace**. Podnik disponuje širokým spektrem vyráběného zboží a také nabízí personalizovaný design skleněného obalu. Dále soustavně pracuje na zlepšení kvality a zvyšuje povědomí o svém zájmu na udržitelnosti. Cílem výše zmíněných činností je posílení konkurenční pozice na trhu.

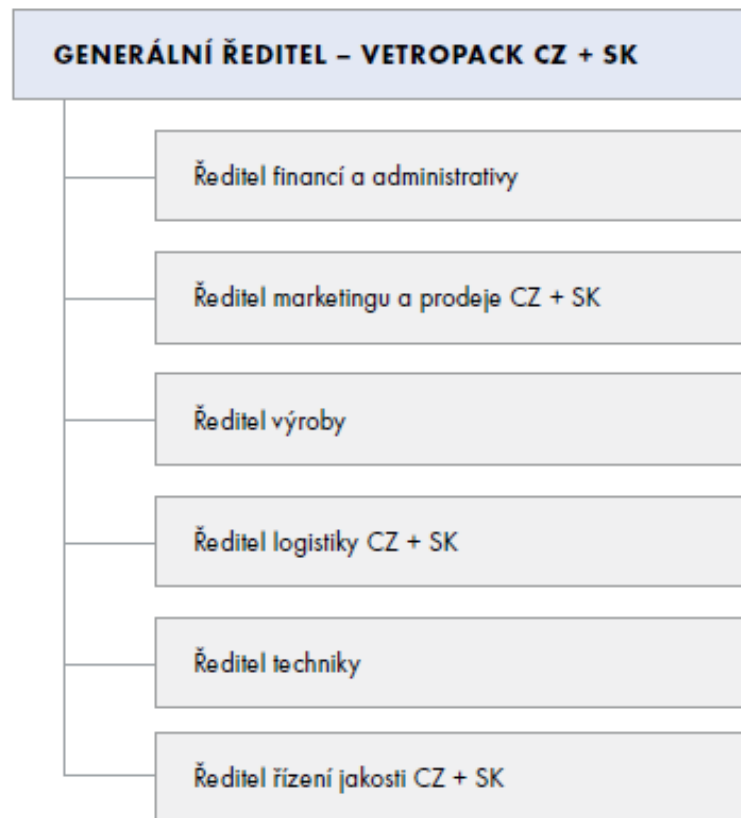
Cílem aktuální strategie je zaujmout vedoucí pozici v celém odvětví. Tato strategie je naplánována do roku 2030 a nese obdobný název **Strategie 2030**. Jako jeden z hlavních ukazatelů její úspěšnosti bylo zvoleno snížení emisí CO₂ o 30 % ve srovnání s rokem 2019. Strategií podniku k dosažení vytyčeného cíle je vyrábět lehčí skleněné obaly a zvýšit podíl recyklovaného skla ve výrobním procesu. Dalším cílem Strategie 2030 je růst produkce a efektivita. K dosažení daného úmyslu, společnost se zaměřuje na odběr surovin a materiálu od více dodavatelů, což snižuje riziko přerušení výroby skleněných obalů a také pomáhá zajistit spolehlivé dodávky produktů. Důraz na inovace je také součástí Strategie 2030. (Výroční zpráva společnosti za rok 2021, s. 41)

Struktura

V minulosti podnik používal organizační strukturu **divizovou**. Důvodem bylo uspokojení poptávky a specifických přání všech tehdejších zákazníků. Vznikly dvě divize, a to východní a západní divize. Dle tehdejšího plánu, divize Východ se orientovala na trhy ve střední a východní Evropě a divize Západ zaopatřovala západní země Evropy.

Firma Vetropack Moravia Glass a. s. je dceřiná společnost holdingu Vetropack Group. Nejvýše postaveným řídicím zaměstnancem kyjovské sklárny je generální ředitel, který je zároveň členem představenstva. Mezi jeho přímé podřízené lze zahrnout ředitele financí a administrativy (člen představenstva), dále ředitelku marketingu a prodeje (prokura), ředitele výroby, ředitele logistiky, ředitele techniky a ředitele řízení jakosti. Generální ředitel má k dispozici svou asistentku, která zastává také částečně práci sekretářky.

Na obrázku níže je zobrazena aktuální organizační struktura zkoumaného podniku. V tomto případě, organizační struktura analyzované společnosti odpovídá **funkcionálnímu typu** organizační struktury. Je zde výrazně znatelná hierarchie. Díky tomuto typu organizační struktury, každé oddělení ví, jaká je jeho práce a jaké cíle má splnit.



Obrázek 6: Struktura podniku (zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2020, s. 30)

Styl

Podnik se spíše přiklání k **demokratického způsobu řízení**, manažeři však stále činí finální rozhodnutí. Nové pohledy a názory na řešenou problematiku jsou vítány. Většina pracovníků na vedoucích pozicích vyžaduje pravidelnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Nevýhodou aplikace demokratického stylu řízení je skutečnost, že na pracovišti často dochází k dlouhé výměně názorů, což je dáno také velkým počtem zaměstnanců pracujících ve společnosti. Při aplikování daného způsobu řízení se mohou porady a meetingy nepřiměřeně prodlužovat, právě díky intenzivní debatě nad danou záležitostí. Výhodou je však uvolněná a přátelská atmosféra a většinová spokojenost zaměstnanců.

Systémy

Zákazník může výrobky vybírat v přehledném online katalogu. Zde má k dispozici veškeré kontakty a může si sám zvolit, zda bude první kontakt probíhat přes telefon či zašle email s jeho poptávkou. Pokud zákazník požaduje personalizovaný skleněný obal, dochází k těsné spolupráci mezi zákazníkem a firemními produktovými designéry. Proces začíná první ideou, pak následují výkresy a konstrukční plány výrobních forem. Zákazníkovi je pak představen detailní 3D model jeho návrhu. V průběhu výroby pak zkušební zaměstnanci nastavují, kontrolují a testují certifikované výrobní kroky (ISO, FSSC) a zajišťují tak konstantně kvalitu ve výrobě.

Pro komunikaci napříč firmou je nejčastěji používán e-mail a telefon. Jelikož se jedná o větší společnost, většina zaměstnanců disponuje svým vlastním pracovním e-mailem, na kterém musejí být v rámci pracovní doby přítomni. V době, kdy byla nemoc Covid-19 v rozmachu, velká část zaměstnanců využívalo platformu Zoom. Novinkou, která je v rámci společnosti aplikována je komunikace přes SuccessFactors a Beekeeper. SuccessFactors slouží ke správě osobních údajů zaměstnanců a také k náboru nových zaměstnanců. Beekeeper je sociální síť, na které mohou zaměstnanci mezi sebou komunikovat, sdílet fotografie, příspěvky a poskytovat zpětnou vazbu.

Vetropack Moravia Glass a. s. také vydává pravidelně zaměstnanecké noviny, a to Vetrolisty a Vetrotime. Oba listy vycházejí pouze v online podobě. Vetrolisty jsou specificky určené pro zaměstnance českého a slovenského závodu. Jejich obsah je rozmanitý, od aktualit ze společnosti a novinek v rámci celé Skupiny Vetropack až po seznam nových pracovníků a také výročí dlouholetých loajálních pracovníků. Vetrotime vychází pravidelně jednou za měsíc a v rámci celé Skupiny Vetropack.

Zaměstnanci

Ve zkoumané společnosti pracuje téměř 500 zaměstnanců, většina (přes 300) jsou muži. Menší segment zaměstnanců (asi 70) pracuje na hlavní budově a jedná se o tzv. „bílé límečky“. Zbytek zaměstnanců spadá pod výrobní útvary (modré límečky). Přes 97 % personálu firmy je zaměstnáno na plný úvazek a na dobu neurčitou.

Zaměstnavatel se vykazuje nízkou fluktuací a velká část zaměstnanců zde pracuje celý život. Vetropack Moravia Glass a. s. Kyjov poskytuje svým zaměstnancům firemní benefity ve formě sick days a u určitých pozic možnost home office, firemní počítač, telefon i automobil. Významným benefitem je také třináctý a čtrnáctý plat. Společnost

poskytuje svým zaměstnancům jistotu zaměstnání, což se potvrdilo i při trvající pandemii. Firma motivuje své zaměstnance ke zdravému životnímu stylu různými typy soutěží a aktivit. V podniku je jídelna firmy Eurest.

Samozřejmostí je vybavování zaměstnanců nutnými pracovními pomůckami jako je oblečení, rukavice, obuv, brýle atd.

8.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí podniku je zčásti ovlivnitelné podnikem. Mezi hlavní činitele mezoprostředí, které budou v rámci její analýzy zkoumány patří zákazníci, konkurence, dodavatelé a další.

8.2.1 Porterův model

Porterův model je významný nástroj, který zkoumá pět konkurenčních sil, a to: stávající konkurenci, hrozbu nové konkurence, hrozbu substitutů, vliv kupujících a vliv dodavatelů. Na základě cenných zjištění o účinku každé výše jmenované síly, lze ze situační analýzy Porterův model získat informace, dle kterých se může zkoumaný podnik bránit těmto vlivům.

Stávající konkurence na trhu

Sklářský průmysl má v České republice dlouholetou tradici, a tak na českém území působí mnoho sklářských podniků. Tržní prostor výrobců skla odpovídá charakteristice **Rudého oceánu**. Počet výrobců obalového skla je však výrazně nižší. Kromě zkoumaného podniku a jeho dvou konkurentů, kteří byli představeni, zde působí ještě 2 společnosti (STÖLZLE – UNION, s.r.o. a Heřmanova Huť). Jedná se o malé společnosti, spíše **laxní konkurenty**, s mnohem menším odbytem než Vetropack Moravia Glass a. s. a její konkurenti.

K tvrdému konkurenčnímu boji dochází především mezi Vetropack Moravia Glass a. s. a O-I Czech Republic a. s. Obě společnosti dohromady pokrývají většinu poptávky. Společnost O-I Czech Republic a. s. aktivně využívá **strategii vůdčího postavení v nákladech** a soupeří se zkoumaným podnikem hlavně svou nízkou cenou. Zkoumaný podnik díky značným inovacím a široké škále výrobku vyvíjí snahu tvořit svou konkurenční výhodu i pomocí **diferenciace**.

Síla stávající konkurence byla vyhodnocena jako silná.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na trh s obalovým sklem je podmíněn řadou podmínek. Vlivnými překážkami vstupu do odvětví je kapitálová a energetická náročnost. Jedná se o velmi finančně nákladné odvětví, které podléhá řadě zákonů a norem. Pro vstup na trh s obalovým sklem je nutností know-how, výrobní technika a zajištění přísunu surovin na výrobu skla. Sklo se taví při teplotě 1450 až 1550°C, což značí energeticky velmi náročný tavicí proces a pro jeho uskutečnění je nutností tavicí agregát. Další výdaje na energie vznikají při chlazení skla, které se musí ochlazovat postupně v chladicích pecích. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, ©2022)

Vzhledem k aktuálním cenám energií a také celkovému pokrytí poptávky po obalovém skle nadnárodními společnostmi, se nejedná o atraktivní odvětví pro nového podnikatele.

Hrozba vstupu nových konkurentů je stanovena jako nízká.

Hrozba substitutů

Substituty jsou významnou hrozbou na trhu s obalovým sklem. Pokud má konkurenční podnik technologii na dostatečné úrovni a je schopen vyrovnat se objemu výroby, může velmi lehce nahradit zkoumaný podnik např. při plnění zakázky pro společnost Coca-Cola.

Tím si je zkoumaný podnik velmi dobře vědom, a proto vyvíjí snahu svou konkurenční výhodu stavět na personalizovaných službách, kvalitě a na nadstandartním zákaznickém servisu. V rámci udržení kroku s možnými substituty hrají signifikantní roli designéři a vývojáři společnosti. Cílem je dodat zákazníkovi personalizovaný neotřelý designový obal, který mu konkurence nabídnout nemůže. I další společnosti, které působí na trhu, nabízejí obdobný způsob skla na míru a kolaborace, a tak se konkurenční boj často odehrává na pomezí ceny a rychlosti dodání požadovaného objemu.

V rámci substitutů je také nutností zmínit plastové obaly, které stále ve výrazném objemu nahrazují sklo. Důvodem jejich stálého dominantního postavení je jejich nízká cena. Jejich popularita však výrazně klesá a jejich produkce je také potlačena různými restrikcemi. Plastové obaly jsou neekologické a nezajišťují takové benefity, které poskytuje sklo. Na základě zmíněných skutečností lze očekávat, že plastové obaly budou z trhu dále mizet.

Dle analýzy je hrozba substitutů silná.

Vliv kupujících

Zákazníci jsou pro každé vzkvétající podnikání klíčoví a pro sklářský průmysl to není výjimkou.

Zkoumaná společnost je aktivní v rámci **B2B** vztahu a nedodává finálnímu spotřebiteli. Z tohoto důvodu zadání zakázky podniku probíhá většinou metodou **přímý prodej**. Dle rozhovoru s vybraným zaměstnancem, mezi podniky, kterým Vetropack Moravia Glass a. s. dodává nejvíce svých výrobků spadají: Orkla, Plzeňský Prazdroj, Společnost Coca-Cola, Staropramen, Stock Plzeň – Božkov s.r.o. Také drobné i větší vinařské podniky v Itálii tvoří významnou část klientely pro zkoumanou firmu.

Odběratelé si jsou vědomi své moci jako zákazníka, ale na základě dlouholeté spolupráce a vybudované důvěry zůstávají u Vetropack Moravia Glass a. s. Důvodem je i garance kvality, osobní přístup a péče, která je zákazníkům věnována. Hrozba může vznikat v moment, kdy podnik není schopen vyhovět objemu zakázky do termínu, který si zákazník žádá, z důvodu výrobních limitů. Zkoumaný podnik má v plánu předcházet této situaci v budoucnosti rozšířením výrobní linky, která by měla navýšit maximální kapacitu produkce. Realizace zmíněného plánu má začít v následujícím roce.

Síla vlivu kupujících byla hodnocena jako středně silná.

Vliv dodavatelů

Zkoumaný podnik je uvědomen o významnosti dodavatelů pro jeho podnikání, a proto jsou veškeré vztahy s dodavateli řízeny etickým kodexem společnosti, etickým kodexem pro dodavatele a nákupní politikou. Nákup musí odpovídat udržitelnému hospodaření a být v souladu s hodnotami a cíli podniku. Vetropack Moravia Glass a. s. si zakládá na úzké spolupráci a budování silných vztahů se svými dodavateli. Firma zvláště dbá na držení dlouhodobé kolaborace s dodavateli energie, s dopravci a dodavateli surovin.

Vetropack Moravia Glass a. s. využívá strategických dodávek od externích společností, které firmě zajišťují dodání moderních softwarů pro modelování a simulaci výrobků a analytické nástroje. Veškeré dodávky se plánují centrálně. Vetropack si vyhrazuje právo provádět u svých dodavatelů pravidelné audity a standardizované hodnocení. Na základě jakéhokoli porušení etického kodexu, Vetropack Moravia Glass a. s. je uzpůsoben k uplatňování sankcí. Tímto způsobem zajišťuje kvalitu svého dodávaného zboží a služeb.

Dle rozhovoru se zaměstnancem, počet dodavatelů, kteří vyhovují potřebám zkoumaného podniku je spíše malý a jejich absence by mohla znamenat pro firmu znatelné ztráty a problémy. Aktuální strategií a plánem společnosti je zajistit a navázat spolupráci s novými dodavateli i z důvodu budoucího rozšíření výroby.

Dodavatelský vliv byl na základě analýzy hodnocen jako středně silný.

8.2.2 Vyhodnocení

Stávající konkurence na trhu je významnou hrozbou pro zkoumaný podnik. Konkurenční podniky jsou schopni zajišťovat obdobné služby a schyluje se spíše k cenovému konkurenčnímu boji, který staví Vetropack Moravia Glass a. s. do nevýhodné pozice. Zkoumaná společnost jako svou konkurenční výhodu prezentuje především vysokou kvalitu a dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Dle provedené výzkumu, riziko vstupu nových konkurentů je nízké. Důvodem je plné pokrytí poptávky a vysoké náklady na energie a vybavení, které by společnost musela vynaložit. Podnik by musel také disponovat určitým know-how a kompetentním personálem a splňovat řadu podmínek, stanovené výctem zákonů a norem.

Riziko substituce je u zkoumané společnosti významné. Pro konkurenci není náročné obstarat obdobné služby. Vetropack Moravia Glass a. s. musí pracovat na své konkurenční výhodě a používat metodu diferenciacce a nabízet služby a produktu (personalizované obaly), které předčí ty konkurence.

Vliv odběratele je viditelný, ale není zde významné riziko. Zkoumaný podnik staví na dlouhodobé spolupráci a vybudoval si důvěru a jméno u velkých korporací. Tyto společnosti upřednostňují zkoumanou společnost právě na základě dobré zkušenosti, kvalitě a osobním přístupem.

Dodavatelé představují pro firmu významnou hrozbu, kvůli jejich omezenému počtu. Proto mají signifikantní vliv i nad podnikem. Společnost Vetropack Moravia Glass a. s. si je této skutečnosti vědoma a v rámci strategie přichází s opatřeními, která by měla sílu dodavatelů do jisté míry eliminovat.

8.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je podnikem téměř neovlivnitelný prostor, a proto je jeho analýza považována za nezbytnost k tomu, aby daná společnost byla schopna pohotově reagovat na

změny a předvídat vývoj trhu. Předmětem zkoumání analýzy makroprostředí jsou složky zahraničního a nadnárodního prostoru.

8.3.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy bude detailně zkoumáno makroprostředí společnosti Vetropack Moravia Glass a. s. PEST analýza se zabývá analýzou 4 prostředí a to: politického a právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

Politické a právní prostředí

Česká republika je vyspělý, demokratický a unitární stát, který je členem několika významných uskupení jako např: Organizace spojených národů (OSN), Evropské Unie a součástí Schengenského prostoru. Výhodou členství ve zmíněných organizacích je nejen garance určité míry bezpečnosti, která je nyní velmi intenzivně vnímána z důvodu aktivního válečného konfliktu na Ukrajině, ale také lepší podmínky pro zahraniční obchod. Česká republika, ve spojitosti s konfliktem na Ukrajině, se dosud nachází v **nouzovém stavu**, aby zajistila vyšší míru pomoci ukrajinským uprchlíkům a celkově vyjadřuje Ukrajině velkou podporu. Z tohoto důvodu lze říct, že Česká republika nedisponuje, jako většina západní Evropy dobrými vztahy s Ruskem. Zkoumaný podnik však nevykazuje žádnou obchodní činnost s Ruskem, takže zůstává neovlivněn.

Politické a právní prostředí společnosti Vetropack Moravia Glass a. s. se dále skládá ze souhrnu právních uzákonění, dle kterých je podnik oprávněn ke své činnosti. Zkoumaný podnik má právní formu akciová společnost a působí na českém trhu s obalovým sklem. Na základě těchto skutečností, mezi základní zákonné ustanovení, kterým zkoumaný podnik podléhá patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, novelizován s platností od 1. 1. 2021
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. (Zákonyprolidi.cz, ©2022)

Jednou ze změn, které nabyly na platnosti při novelizaci prvního zákona č. 90/2012 Sb., bylo zrušení povinnosti zvolení statutárního ředitele akciové společnosti. Tato povinnost byla u **monistického systému** akciové společnosti. Tato změna se však zkoumaného podniku nijak nedotýká, protože zkoumaný podnik disponuje **dualistickým systémem**, což

znamená, že funkci statutárního orgánu zastává představenstvo a funkci kontrolního orgánu je přenechána dozorčí radě.

Dalšími významnými zákony, kterými se musí společnost řídit vzhledem k jejímu typu podnikání (výroba a prodej obalového skla) jsou:

- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,
- Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích,
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší. (Zákonyprolidi.cz, ©2022)

Výše zmíněné zákony upravují způsob, jakým lze podnikem produkováné zboží vyrábět, při jakých podmínkách a s ohledem na životní prostředí. Zákon č. 477/2001 Sb. také pokrývá způsob likvidace obalového materiálu a zpětný odběr. Mezi podmínky uvádění obalů na trh, stanovené daným zákonem, je zahrnuta i povinnost zajistit, aby koncentrace látek uvedených v Seznamu nebezpečných chemických látek byly v souladu s limitními hodnotami. (Zákonyprolidi.cz, @2022)

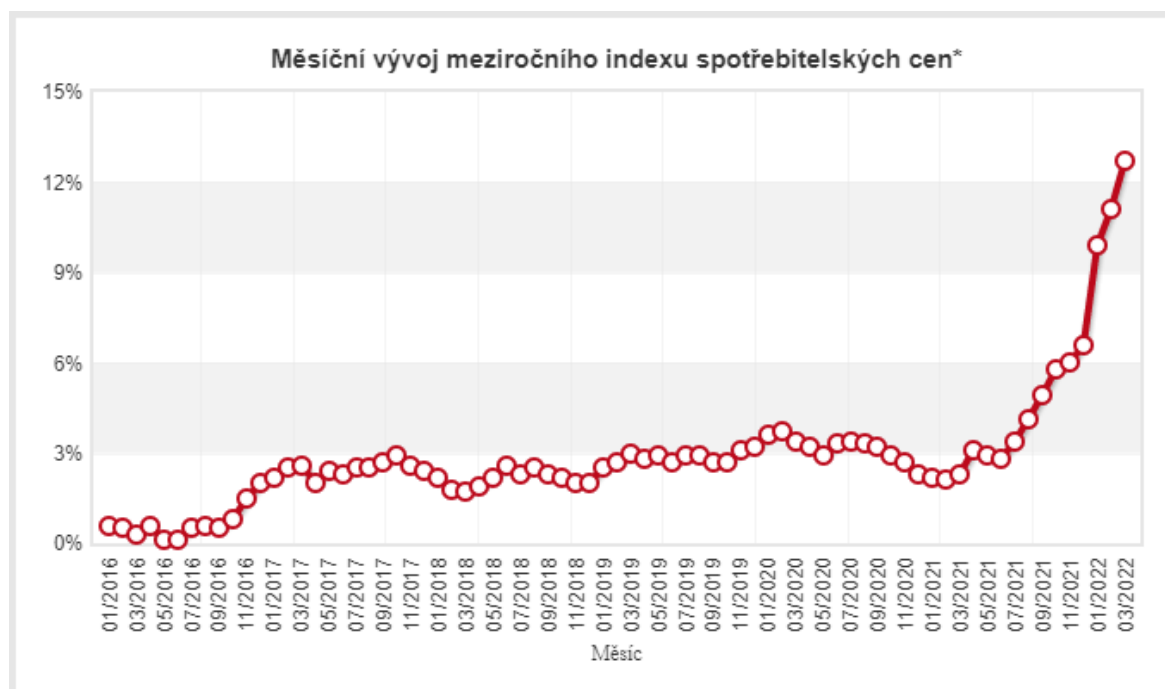
Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí prochází aktuálně, nejen na území České republiky, náročnou periodou. Důvodem jsou následky pandemie Covid-19, která stále trvá v jisté míře a také válečný konflikt na Ukrajině, která byla napadena Ruskem.

Jedním z významných činitelů ekonomického prostředí je **inflace**. Inflace je nyní intenzivně probíraná v médiích z důvodu jejího růstu. Zvyšující se inflace znamená zdražování zboží, a tudíž je kupní síla spotřebitelů oslabována. V březnu 2022 dosáhla inflace na 12,7 % a předpokládá se její další růst. Jedná se o nejvyšší inflaci od roku 1998. (Český statistický úřad, ©2022)

Původem vysoké inflace jsou inflační tlaky vyvíjené českou i zahraniční ekonomikou. Nedostatek čipů, komponentů a prodlevy ve výrobě, které byly způsobeny pandemií Covid-19, ale také i výrazné zdražování energií. Všechny zmíněné faktory pak museli dodavatelé dále promítat do svých cen.

Inflace je ovlivněna také válkou na Ukrajině, a to především ve formě zdražování ropy a plynu, neboť Rusko bylo významným dodavatelem obou komodit do Evropy. Následkem všech výše zmíněných faktorů může v horším případě být **stagflace** (kombinace vysoké inflace a nízkého hospodářského růstu).



Obrázek 7: Míra inflace v ČR (zdroj: Český statistický úřad, ©2022)

Dalším jev, úzce spjatý s inflací, jsou **úrokové sazby**. Úrokové sazby jsou jedním z nástrojů měnové politiky, ČNB je vystavuje a tím reguluje inflační vlivy. Zvýšení či naopak snížení úrokových sazeb Českou národní bankou se pak promítá do tržních úrokových sazeb (úroky na hypotékách, ale také na spořicíh účtech atd.). Obecně platí, že zvýšení sazeb má inflaci snižovat, a naopak snížení sazeb má inflaci zvyšovat. A právě tato strategie je nyní aplikována k potlačení stále stoupající inflace. Předpokladem zvyšujících se úrokových sazeb je nižší motivace k získávání úvěru a hypoték a celkový menší sklon k vydávání peněžních prostředků. Aktuální **2T repo sazba** je 5,75 % a je na nejvyšší hodnotě od roku 2001. ČNB uvádí, že jejich další zvýšení nelze vyloučit. (Česká národní banka, ©2022)

Dalším zkoumaným faktorem ekonomického prostředí je **nezaměstnanost**. Tento pojem je také často spojován s inflací a pozdější stagflací. Představuje nerovnováhu na trhu, kdy je vyšší poptávka po pracovních místech než nabídka. To se však na českém ekonomickém prostředí neděje. Aktuální situace na českém trhu s prací je již po delší dobu spíše opačná. Pracovních míst je mnoho a dostatečně kvalifikovaných pracovníků nedostatek. Největší

poptávka je především po expertech v IT a dalších technických oborech a řemeslnících a po pracovní síle jako jsou dělníci, operátoři atd. Důvodem nedostatku pracovní síly jsou také vysoké nároky lidí, kteří nově přicházejí do pracovního režimu. Také pandemie Covid-19 a sní spojený lockdown výrazně změnil pracovní návyky.

Dle Českého statistického úřadu, je podíl pracujících lidí k celé populaci (15-64 let) 75,2 %. V lednu tohoto roku dokonce došlo ke zvýšení podílu pracujících od minulého roku, a to o 1,6 %. Míra nezaměstnanosti se, i za aktuální nepříliš příznivé ekonomické situace (vysoká inflace) od minulého roku snížila na 2,3 %. (Český statistický úřad, ©2022)

Lze však předpokládat, že situace se v průběhu roku změní. Na základě vysokého počtu uprchlíků z Ukrajiny, kteří se v České republice momentálně zdržují, je možné, že dojde k odlivu volných pracovních míst. Pokud by však taková situace měla nastat, očekává se, že budou zabrány spíše méně kvalifikované pozice. Zvyšující inflace, popsána výše, je také faktor, který může, zatím velmi přívětivou situaci na trhu s prací, změnit k horšímu.

Česká republika je považována vyspělou ekonomikou a dalším důležitým aspektem ekonomického prostředí je **HDP**. HDP je ukazatelem výkonnosti dané ekonomiky. Dle Českého statistického úřadu hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2021 vzrostl o 3,3 % a byl tedy vyšší než v roce 2020. Důvodem růstu byly výdaje na konečnou spotřebu. Rozvoj průmyslu, dopravy, ubytování a pohostinství měl také signifikantní vliv na růst přidané hodnoty. Předzvěstí zmíněného rozvoje bylo nejspíš zrušení různých restrikcí, které byly aplikovány z důvodu probíhající pandemie. (Český statistický úřad, ©2022)

Na základě dnešní nevyzpytatelné situace na Ukrajině a dalších faktorech, je očekáváno, že HDP v roce 2022 bude nižší než v předchozím roce.

Vývoz a dovoz zboží hraje významnou ekonomickou roli. Česká republika vyváží 84 % produktů do EU (především Německo, Polsko, Rakousko a Slovensko). Míra importu byla stanovena na asi 64 %. Aktuální diskutovaný problém, nejen České republiky, je zbavit se závislosti na dovozu z Ruska (především ropy). (Evropská unie, ©2022)

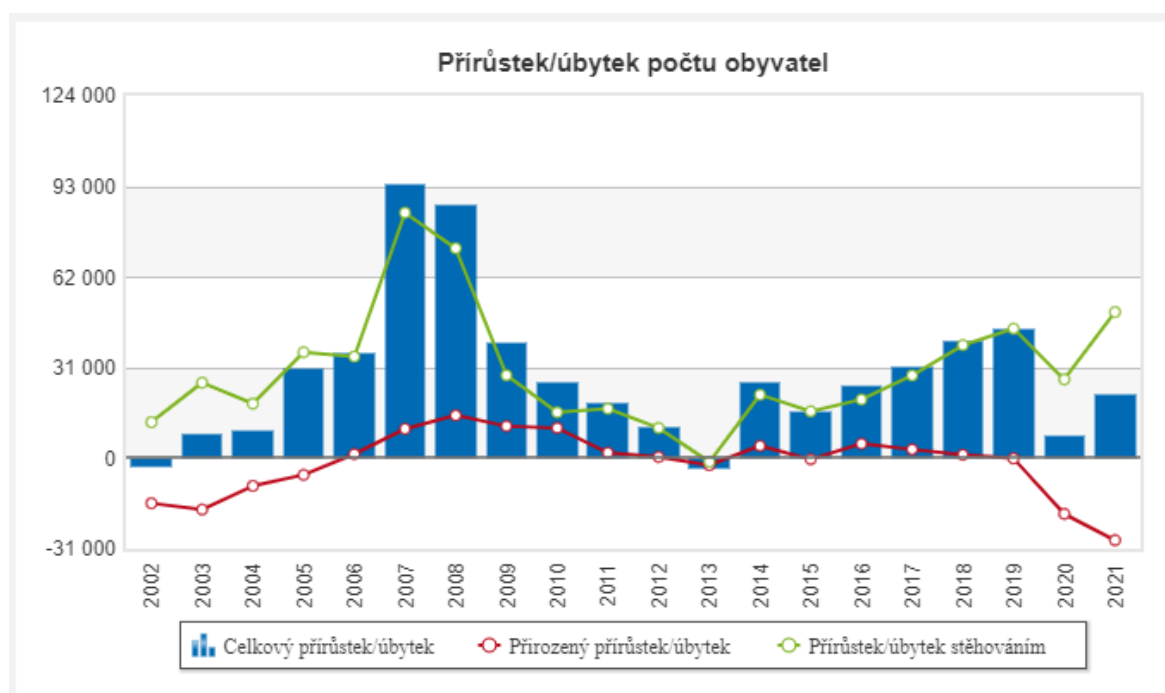
Sociálně-kulturní prostředí

Česká republika disponuje rozlohou 78 866 km² a dle posledního sčítání Českého statistického úřadu je její počet obyvatel 10 682 029.

Co se týče demografické situace v zemi, tak jeden z jejích pozitivních prvků byl počet obyvatel, který se v roce 2021 zvýšil o 21,9 tisíc. Zásluhy na dané skutečnosti lze připsat

stěhování lidí ze zahraničí (50 tisíc) na území České republiky. Počet zemřelých však navazoval na trend z minulého roku a opět vzrostl na 140 tisíc osob, a tak podíl zemřelých byl výrazně vyšší než narozených dětí (111,8 tisíc). Tato negativní skutečnost je zdůvodněna pandemií Covid-19. (Český statistický úřad, ©2022)

Jako i mnoho dalších evropských států, Česká republika čelí **stárnutí populace** a podíl osob ve vyšším věku bude dále narůstat. Následkem dané skutečnosti se naopak sníží podíl lidí v produktivním věku.



Obrázek 8: Demografický trend počtu obyvatel (zdroj: Český statistický úřad, ©2022)

Je vhodné zmínit, že Česká republika právě teď aktivně poskytuje azyl ukrajinským uprchlíkům. Jedná se především o ženy s dětmi. Dle některých médií, se na českém území nyní nachází téměř čtvrt milionu lidí z Ukrajiny. Jak momentální situace ovlivní demografii a sociálně-kulturní prostředí nelze vzhledem ke nevyzpytatelnosti případu předvídat.

Do sociálně-kulturního prostředí lze zařadit i **životní úroveň**. Na základě aktuální ekonomické situace nelze popřít fakt, že v letošním roce životní úroveň českých obyvatel velmi pravděpodobně klesne.

Technologické prostředí

Technologické prostředí zkoumaného podniku staví na inovacích a postupech, které šetří životní prostředí. Jelikož je sklářský průmysl ekologicky náročným odvětvím, je vyvíjena velká snaha na eliminaci odpadů a vznikajících uhlíkových plynů. Proces **digitalizace výroby** je významný prvek technologického prostředí. Výrobci obalového skla se snaží o maximální míru digitalizace ve výrobě, aby mohli eliminovat zmetkovitost a absenci pracovníků, kteří by jinak tuto práci zastávali. Z důvodu signifikantního vlivu technologického faktoru na konkurenceschopnost, společnosti zakládají vlastní **centra pro vývoj**, která hledají řešení, jak vyrábět efektivněji a udržitelněji.

8.3.2 Vyhodnocení PEST analýzy

V rámci politicko-právního prostředí je pro zkoumanou společnost příznivý fakt, že Česká republika je součástí sdružení jako je OSN, Evropská Unie a Schengen. Tato skutečnost poskytuje zkoumané společnosti dobré podmínky pro export svých výrobků a mezinárodní obchod. Nevýhodou mohou být některé přejímané regulace a restrikce z Evropské Unie, které podnik musí dodržovat.

Situace v ekonomickém prostředí je velmi nejistá. Rostoucí inflace je hrozbou pro každý podnik, neboť zvyšující se ceny energií a materiálu budou firmy nuceny zohlednit ve své ceně výrobků. Podnik tak může ztrácet na konkurenceschopnosti. Momentálně se Vetropack Moravia Glass a. s. potýká spíše s nedostatkem zaměstnanců, a proto by k propouštění a tím zvyšování nezaměstnanosti z její strany nemělo dojít.

Stárnutí populace je problém, který může být pro zkoumaný podnik v budoucnu velmi významný. Ve firmě pracují především starší lidé a je pro firmu komplikovaný problém mladé lidi udržet.

Technologické prostředí výrobce obalového skla je nestálé a podniky vynakládají vysoké výdaje na inovace a vývoj. Přesto nabízí technologické prostředí mnoho příležitostí.

8.4 Benchmarking

Aplikací metody benchmarking bude zkoumaný podnik srovnávám se společnostmi, které byly představeny v předchozí kapitole. Tyto společnosti (O-I Czech Republic, a.s. a Sklářny Moravia) byly vybrány jako hlavní konkurenti společnosti na základě interview se zaměstnancem Vetropack Moravia Glass a. s. a také na základě podobnosti nabízených služeb a výrobků.

První krokem analýzy benchmarking je **plánování** a stanovení kritérií. Ty byla vybrána na základě rozhovoru se zaměstnancem. Jako kritéria pro porovnání výrobců obalového skla na českém trhu byla zvolena:

- inovace,
- image firmy,
- komunikace na sociálních sítích,
- portfolio služeb a výrobků,
- propagace a reklama,
- recenze zákazníků,
- tržby za rok 2020,
- vzhled webových stránek.

Každé kritérium získá hodnocení. To bude uskutečněno v intervalu 1 až 5 bodů. Nejvyšší počet bodů v tomto případě znamená nejlepší možné skóre. Po ohodnocení všech kritérií u zkoumaného podniku a jeho konkurentů bude vypočten průměr ze součtu všech bodů, které podnik obdržel. Výsledkem bude trojice tzv. **benchmarků**, každý pro jednu společnost. Tento ukazatel bude použit pro určení pořadí všech společností.

Po stanovení kritérií, následuje **sběr a analýza dat**, kdy byly, dle rozhovoru s vedoucím zaměstnancem podniku, daná kritéria ohodnocena. V tento moment výzkumu byly dále pro sběr informací o konkurentech využity jejich webové stránky a také výroční zprávy daných společností.

V dalším kroku bude provedena tzv. „**Gap**“ **analýza**, kdy budou identifikovány příčiny daného hodnocení. V poslední etapě benchmarkingu by mělo dojít k **realizaci opatření**, tato část nelze v rámci bakalářské práce zpracovat.

Tabulka 5: Benchmarking vybrané společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Vetropack Moravia Glass a. s.	O-I Czech Republic a. s.	Sklárny Moravia
Inovace a vývoj	5	4	3
Image firmy	3	4	3
Komunikace na sociálních sítích	2	1	3
Portfolio služeb a výrobků	5	3	4
Propagace a reklama	4	1	3
Recenze zákazníků	3	5	4

Tržby v roce 2020	5	4	2
Webové stránky	4	1	4
Suma	31	23	26
Hodnocení (benchmark)	3,875	2,875	3,25

Inovace a vývoj

Inovace a vývoj jsou velmi významné prvky aktuální Strategie 2030 společnosti Vetropack Moravia Glass a. s. Podnik se soustředil především na vývoj nových forem pro výrobu skleněných obalů a také dále soustavně zdokonaluje své technologické procesy s cílem plnit zvyšující se designové a kvalitativní požadavky nových i stávajících zákazníků.

Společnost O-I Czech Republic a. s. patří pod světový gigant O-I. Právě mateřská společnost O-I je ta, která se věnuje nejvíce inovacím a vývoji. O-I Czech Republic poté výsledky výzkumu a inovace mateřské společnosti přejímá. Mezi významné technologické inovace O-I lze zahrnout Drinktainer™. Jedná se o skleněnou nádobu se širokým otvorem, který uvolňuje více aroma přímo z láhve a zvýrazňuje chuť nápoje. Další inovací, která bude uvedena do provozu v roce 2023 je MAGMA (Modular Advanced Glass Manufacturing Asset). Jedná se o standardizovanou výrobní linku, která umožňuje rychlé rozšíření mobilní kapacity. Všechny tyto inovační technologie jsou však výtvořky mateřské společnosti v Ohiu, podnik O-I Czech Republic a. s. v místě svého působení přímo žádné inovativní a vývojové aktivity nevykazuje. (O-I.com, ©2022)

Sklárny Moravia v posledních letech nevynaložily významný objem nákladů na inovace a vývoj. Přesto, dle její výroční zprávy, společnost konstantně zlepšuje dílčí technologické parametry ve výrobě.

Hodnocení

Na základě zjištěných informací z webových stránek společností a výročních zpráv, nejlépe si v inovacích a vývoji vedla společnost Vetropack Moravia Glass a.s. Její první umístění je zdůvodněno tím, že český závod se sám podílí na vývoji výrobku, naproti tomu O-I Czech Republic a. s. pouze přejímá inovace z mateřské společnosti, a proto podnik O-I Czech Republic a. s. se umístil za zkoumanou firmou. Sklárny Moravia disponují značně pomalejším vývojem a inovacemi, a proto společnost obdržela nejnižší hodnocení.

Image firmy

Image podniku je velmi důležitá, neboť je to způsob, jakým se společnost prezentuje svým zákazníkům, ale i dodavatelům a široké veřejnosti.

Vetropack Moravia Glass a. s. má pověst dobrého zaměstnavatele, který zajišťuje stabilitu. Má jednoduché čisté logo, které disponuje modrým znakem. Celkový dojem ze společnosti se skládá z jistoty, kvality a důrazu na udržitelnost.

O-I Czech Republic a. s. spadá pod největšího výrobce obalového skla na světě. Společnost už má ve světě svůj otisk, a proto je obecně v odvětví známá. Dle webových stránek společnosti, O-I působí jako moderní, světová firma a nevěnuje přílišnou pozornost své české pobočce. Na základě těchto skutečností se dá říct, že O-I Czech Republic a. s. se zcela spoléhá na jméno a vliv O-I.

Sklárny Moravia si zakládá na image menšího, tradičního a českého podniku. Dle její prezentace na webových stránkách lze říct, že dává přednost menším zakázkám na míru, kdy zdůrazňuje lásku k řemeslu a snahu dodat zákazníkovi určitou přidanou hodnotu.

Hodnocení

Nejlépe byla vyhodnocena image společnosti O-I Czech Republic, přesto nezískala plné skóre. Důvodem je její nepřiměřená důvěra ve jméno mateřské společnosti, a tudíž česká pobočka na své image žádným způsobem nepracuje. Vetropack Moravia Glass a. s. a Sklárny Moravia sdílí stejné bodové ohodnocení, protože obě firmy budovaly samy svou image.

Komunikace na sociálních sítích

V dnešní době může být absence na sociálních sítích pro podnik smrtící. Ať už se jedná o výrobce nebo poskytovatele služeb v jakémkoliv odvětví, komunikovat své služby nebo např. konkurenční výhody na sociálních sítích se může stát klíčové pro jejich úspěch.

Vetropack Moravia Glass a. s. disponuje stránkou na Facebooku, vynakládá zde však minimální aktivitu. Proto její dosah není nijak výrazný. Jiné sítě podnik nepoužívá. Je však důležité poznamenat, že Vetropack Moravia Glass a. s. je velmi aktivní v rámci projektu Friends of Glass. Friends of Glass je projekt, na kterém se podílí každý výrobní závod skupiny Vetropack. Vetropack Moravia Glass a.s. výrazně participuje v tomto projektu a pod jménem Friends of Glass Česko pravidelně vyvěšuje posty o udržitelnosti skla na Facebook a Instagram. Tento projekt však minimálně propaguje zkoumanou společnost.

Podobně jako u předchozího kritéria, O-I Czech Republic a. s. nevykazuje žádnou aktivitu na sociálních sítích, znovu zde tedy dochází k velké důvěře vlivu americké ústředny O-I.

Sklárny Moravia jsou aktivní na síti Facebook, kde uveřejňují příspěvky o svých nejnovějších výrobcích a také jsou zde vyvěšeny nabídky práce. Příspěvky se však neobjevují příliš často. Důležité je zmínit, že Sklárny Moravia reagují na odezvy svých sledovatelů.

Hodnocení

V rámci vyhodnocení je vhodné připomenout, že všechny firmy disponují obchodními vztahy B2B, a tedy obchodují s dalšími společnostmi, nikoliv cílovými spotřebiteli. Tato skutečnost se promítá do způsobu propagace všech zkoumaných společností a lze předpokládat, že komunikace na sociálních sítích nemá pro tyto podniky tak velký význam jako pro jiné organizace působící v **B2C** obchodních vztazích. Přesto je to výrazný prvek marketingové komunikace, který by neměl být opomenut.

Dle provedeného průzkumu, Sklárny Moravia jsou nejvíce aktivní na svých sociálních sítích. Dále se umístil Vetropack Moravia Glass a. s. a nejnižší hodnocení získala společnost O-I Czech Republic a. s., a to z důvodu její absence na sociálních sítích.

Portfolio služeb a výrobků

Vetropack Moravia Glass a. s. podnik má nyní v nabídce přes 400 skleněných výrobků. Denní kapacita výroby sklářské společnosti je 670 tun skleněných obalů. Od skleněných obalů pro nápojový a potravinářský průmysl, sklárna nabízí také "sklo na míru". Pod tímto mottem vyvíjí podnik společně se zákazníky skleněné obaly, které vizuálně podporují záměr výrobku, marketingovou strategii a splňují požadavky zákazníků a finálních spotřebitelů. Služby sahají od personalizovaného designu obalů přes vysoce kvalitní výrobu a včasné zásobování až po poradenství a podporu v oblasti analýzy obalů, technologie uzávěrů, zušlechťování skla a etiketování.

Sklárny Moravia se specializuje na výrobu originálních láhví a sklenic dle přání zákazníka. Kromě personalizovaných obalů, podnik dále nabízí přes 100 již hotových forem na láhve pro lihoviny a víno, sklenice pro gastro sortiment, laboratorní sklo (reagenční láhve, prachovnice, kapací láhve, byretové láhve) a kosmetické flakóny.

Mezi hlavní výrobky, které O-I Czech Republic a. s. vyrábí patří skleněné láhve na pivo, víno a další alkoholické a nealkoholické nápoje. Podle internetového katalogu firmy O-I,

závody v České republice vyrábí kolem 50 druhů skleněných obalů v čirém, hnědém a zeleném skle. Součástí sortimentu jsou také personalizované láhve.

Hodnocení

Nejvyšší hodnocení v daném kritériu získává Vetropack Moravia Glass a. s., a to na základě toho, že disponuje nejširší nabídkou služeb. Po ní následuje podnik Sklářny Moravia, protože má širokou nabídku produktů (např. i laboratorní sklo). O-I Czech Republic a. s. má, dle internetového katalogu, nejmenší rozpětí služeb, a proto společnost obdržela nejnižší hodnocení.

Propagace a reklama

Zkoumaná společnost, dle rozhovoru se zaměstnancem, vydá poměrně vysoké náklady na propagaci. V tomto případě se většinou jedná o jednostránkové články v různých magazínech, které vyzdvihují úspěchy podniku v odvětví udržitelnosti a nabádají k třídění skleněného odpadu.

O-I Czech Republic a. s. vynakládá minimální náklady na propagaci, což potvrzuje trend, který se v jejím případě vyskytuje, a to je závislost na vybudovaném jméne celosvětového podniku O-I.

Sklářny Moravia jsou propagovány pomocí svých výrobků, protože se většinou jedná o obaly na míru pro další české podniky. Tyto společnosti pak často sdílejí svůj nový obal od Skláren Moravia pro svůj produkt na sociálních sítích. Společnost Sklářny Moravia také pořádá akce např. Dětský den Skláren Moravia.

Hodnocení

Nejvyšší hodnocení obdržela společnost Vetropack Moravia Glass a. s. z důvodu pravidelné inzerce článků v různých magazínech, společně s firmou Sklářny Moravia, která využívá svých kolaborací s dalšími českými podniky. O-I Czech Republic a. s. vynakládá minimální náklady na propagaci, a proto získala nejnižší skóre.

Recenze zákazníků

Jediné dostupné recenze všech podniků poskytuje přímo Google. V rámci těchto recenzí nebyl zmíněn u žádného výrobce problém s výrobkem, ale spíše se jednalo o logistické problémy (dlouhé čekání na nakládku zboží) nebo nepříjemnou zkušenost s personálem společnosti.

Vetropack Moravia Glass a. s. si, co se týče recenzí, nevede nejlépe, největší problém je dlouhé čekání dopravců na nakládku objednaného zboží. Další výtkou bylo neprofesionální chovací personálu podniku. Někteří, kteří se zapojili do hodnocení podniku, však byli se nakládáním zboží a personálem spokojeni. Na základě toho lze předpokládat, že se nejedná o stálý problém.

Sklárny Moravia mají velmi kladné hodnocení. Proces nakládání zboží zde, ve většině, probíhá hladce a personál je chválen.

O-I Czech Republic a. s. disponuje velmi kladnými recenzemi. Nakládání zboží probíhá bez časového zpoždění a bez dalších problémů.

Hodnocení

Zkoumaný podnik v rámci dostupných recenzí obdržel nejhorší ohodnocení, z důvodu dlouhého čekání na nakládku objednaného zboží. Další firmy si v tomto kritériu vedou značně lépe.

Tržby v roce 2020

Rok 2020 byl pro všechny podniky velkou výzvou. Celosvětová pandemie je jev, se kterým se podniky dosud nesetkali, a proto rychlá reakce byla nutností k přežití. V rámci tohoto kritéria byly informace čerpány z výročních zpráv všech porovnávaných společností za rok 2020.

Hodnocení

Podnik Vetropack Moravia Glass a. s. disponuje nejvyššími tržbami (2 224 100 000 Kč) za covidový rok 2020. Za ním následoval O-I Czech Republic a. s. (1 915 699 000 Kč) a poté Sklárny Moravia s tržbami ve výši 361 276 000 Kč. Všechny porovnávané společnosti dosáhly nižších zisků (asi o 15 %) než v předešlém roce. Vetropack Moravia a. s. dokázal udržet své tržby na stále vysoké úrovni, díky rychlým reakcím na tehdejší covidovou situaci, a to např. formací krizového štábu, který pohotově přicházel s opatřeními, které držely chod podniku. Jelikož je firma Sklárny Moravia menším podnikem (cca 200 zaměstnanců), jsou její nižší tržby oproti výrazně větším a nadnárodním společnostem opodstatněné.

Webové stránky

Vetropack Moravia Glass a. s. vlastní moderní a jednoduché webové stránky. Obsahem webových stránek je vše, co by zákazník a pracovník společnosti mohl vyžadovat. Jsou

dostupné v českém i anglickém jazyce. Webové stránky jsou často aktualizovány a vizuály, které jsou použity jsou na vysoké úrovni.

O-I Czech Republic a. s. nemají vlastní webové stránky. Opět jsou zde pouze k dispozici webové stránky americké ústředny O-I. Webové stránky jsou velmi moderní, mají veškerý nutný obsah a jsou často aktualizované. Jejich klíčová nevýhoda je absence českého jazyka.

Sklárny Moravia disponují přehlednou a vizuálně atraktivní webovou stránkou, která je dostupná ve třech jazycích, a to v češtině, angličtině a ruštině. Obsah je zde pravidelně aktualizován a webová stránka je uživatelsky příjemná.

Hodnocení

Podniky Vetropack Moravia Glass a. s. a Sklárny Moravia obdrželi stejné ohodnocení. Oba podniky mají sympatické a funkční webové stránky. O-I Czech Republic a. s. má v tomto případě nejnižší hodnocení, protože má k dispozici stránky pouze v anglickém jazyce.

8.4.1 Vyhodnocení benchmarkingu

Z výsledků provedené analýzy je zřejmé, že Vetropack Moravia Glass a. s. a Sklárny Moravia jsou si, dle benchmarkingu, významnými konkurenty, protože vykazují téměř shodný benchmark. O-I Czech Republic a. s. dle analýzy zaostává. Při aplikaci této metody je však nutností brát v potaz fakt, že O-I Czech Republic a. s. je součástí největšího výrobce obalového skla na světě a zaměstnanci na vedoucích pozicích americké základny O-I tedy nejspíš usoudili, že český podnik nemusí pracovat na své vlastní konkurenceschopnosti pomocí propagace, či webových stránek. Dále dle interview s vybraným zaměstnancem, společnost O-I Czech Republic a. s. je hlavním konkurentem zkoumané společnosti, především díky ceně jejích výrobků. Ze získaných informací, lze usoudit, že i přes nepříliš vysoké umístění společnosti O-I Czech Republic a. s., i tak představuje pro zkoumaný podnik významnou hrozbu.

8.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analytických nástrojů. Výhodou je její jednoduchost a pokrytí **vnějšího i vnitřního prostředí** podniku. V rámci analýzy jsou definovány silné a slabé stránky společnosti, které jsou součástí interního prostředí firmy. Dále byly rozpoznány příležitosti a hrozby, se kterými by měl být podnik obeznámen a měl by je brát v potaz při formování své konkurenční strategie.

Všechny faktory SWOT analýzy byly vybrány na základě prostudování interních materiálů společnosti, jejích webových stránek a také na základě interview s vedoucím zaměstnancem firmy.

Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita • Široký sortiment • Zaměstnavatel zajišťující stabilitu • Kompetentní team designéru • Vysoký podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Trendy a popularita skla • Třídění skla • Lokální vinaři • Vývoj a inovace • Úpadek plastových obalů
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Logistika • Marketingová komunikace • Nespokojenost zaměstnanců v nepřetržitém provozu 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenční podniky • Konflikt na Ukrajině • Zvyšující se ceny energií a materiálu kvůli inflaci

Silné stránky

Zkoumaný podnik se vykazuje především vysokou kvalitou výrobků, která je neustále zlepšována. Důkazem je i minimalizace reklamací a naplňování tak cílů v oblasti kvality. Další významnou silnou stránkou je široký sortiment, který podnik nabízí (přes 400 druhů výrobku a sklo na míru). Dále mezi jeho silné stránky spadá fakt, že je podnik stabilním zaměstnavatelem v regionu, který zajišťuje zaměstnancům jistotu práce. Dalšími výhodami Vetropack Moravia Glass a. s. je, dle rozhovoru s vybraným zaměstnancem, velmi kompetentní team designérů. Nelze opomenout ani vysoký podíl na trhu se skleněnými obaly (přes 50 %).

Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku lze zahrnout především logistické problémy, které byly zmíněny v recenzích. Dlouhé čekání na nakládku zboží je neefektivní a prodlužuje se tak doprava výrobků k zákazníkovi.

Mezi další slabé stránky podniku bylo zahrnuta nedostatečná marketingová komunikace výhod podniku a komunikace s veřejností. Zkoumaný podnik má, včetně webových stránek, zřízenou stránku na Facebooku pod jménem společnosti. Tato stránka však není příliš aktivní a vykazuje jen velmi nízký **engagement**. Na základě toho lze usoudit, že ani zaměstnanci společnosti stránce nevěnují pozornost či o ní ani nejsou uvědoměni. Na druhou stranu, firma se podílí na další stránce na Facebooku pod názvem Friends of Glass Česko, což je nezisková organizace podporující třídění skla založená Evropskou federací obalového skla. Zkoumaný podnik v dané aktivitě participuje z dobré vůle a k propagaci podniku lze využít minimálně. Na žádných dalších sociálních sítích se společnost nevyskytuje.

Další skutečností, která významně oslabuje konkurenceschopnost podniku je nespokojenost zaměstnanců v nepřetržitém provozu společnosti. Na tuto problematiku navazuje nedostatek zaměstnanců v tomto sektoru výroby u zkoumaného podniku. Jako hlavní důvod jejich nespokojenosti byl stanoven, dle interview se zaměstnancem, fakt, že zaměstnanci mají k dispozici jen jeden volný víkend v měsíci. Další výtkou k pracovnímu režimu je skutečnost, že střídání směn je prováděno **rotačně** (pracovní týden vždy končí noční směnou), a tak zaměstnanci mají pouze necelé dva dny na odpočinek od práce. Na základě této skutečnosti, zaměstnanci většinu svého času tráví v práci a nemohou se věnovat rodině a svým osobním zájmům. Nepříjemnost situace je ještě posílena faktem, že často kvůli nedostatku zaměstnanců (např. z důvodu karantény, nemoci atd.) není pracovníkům umožněno si vybírat dovolené.

Příležitosti

Příležitostí, která se vyskytuje aktuálně pro zkoumaný podnik, je bezpochyby trend a důraz na udržitelnost a s ní odliv plastových obalů. Také zvyšující se množství tříděného skla je pro podnik významnou příležitostí, neboť střepy z vytríděného skla lze znovu roztavit a použít na výrobu nového skla. Tímto způsobem může zkoumaná společnost snižovat náklady na suroviny, ale také na energie.

Dále je viděna příležitost v cílení marketingové strategie na lokální vinaře. Jelikož se podnik nachází na Moravě a je obklopen spoustou vinných sklepů, podnik by se měl zajímat, aby byl primárním dodavatelem vinných láhví pro všechny blízké vinaře. Inovace a vývoj v odvětví výroby obalového skla představují také významnou příležitost.

Hrozby

Dle interview s vybraným zaměstnancem, konkurenční podniky (především O.I. Czech Republic a. s.) představují významnou hrozbou. Jak bylo zmíněno výše, zkoumaný podnik pokrývá přes 50 % trhu. Na základě těchto skutečností, bude pro podnik Vetropack Moravia Glass a. s. klíčové být schopen udržet tento podíl na trhu. Další ohrožující faktor pro společnost je přetrvávající konflikt na Ukrajině a sní spojená vzrůstající inflace a zvyšující se ceny energií a materiálu.

8.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Zkoumaný podnik mezi své konkurenční výhody řadí vysokou kvalitu výrobků a širokou nabídku svých produktů. Kvalita je důsledkem kompetentního personálu, kterým podnik disponuje. Mezi další vysoce ceněné zaměstnance jsou zahrnuti i designéři, díky kterým je firma schopna nabídnout služby na míru, a tak je podnik schopen držet svůj vysoký podíl na trhu.

Logistické problémy jsou významným nedostatkem. Společnost se v této kategorii, dle provedeného benchmarkingu, nachází výrazně za konkurencí. Příčinou je nejspíš nízká úroveň schopnosti koordinace nakládek zboží, která pak způsobuje časové prodlevy. Nespokojenost zaměstnanců ve výrobním procesu je další slabou stránku, která se, pokud nebude řešena, může stát výrazným problémem a hrozbou. Důvodem nespokojenosti je časová vytíženost, práce o víkendech a také nedostatek personálu.

V příležitostech lze nalézt velký potenciál. Je zřejmé, že popularita skla bude i dále růst, neboť plastové obaly jsou spíše na ústupu. Navázání spolupráce s lokálními vinaři a propagace jsou příležitosti, které jsou pro společnost relativně lehce uchopitelné a proveditelné.

Nejvyšší hrozbu představuje konkurence a další vnější vlivy jako inflace a konflikt na Ukrajině.

9 SHRNUÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

V rámci analýzy konkurenceschopnosti společnosti Vetropack Moravia Glass a. s. byla jako první aplikována metoda zkoumající interní prostředí 7S McKinsey. Pomocí metody 7S McKinsey bylo zjištěno, že podnik aktuálně disponuje funkcionální organizační strukturou a aktivně používá strategie diferenciacce a vůdčího postavení v nákladech. Podnik se také v rámci své strategie aktivně podílí na inovacích a cítí silnou odpovědnost vůči životnímu prostředí.

Dále byla provedena analýza mezoprostředí Porterův model. Na základě Porterova modelu je zřejmé, že na podnik tlačí silné vlivy ze strany stávající konkurence, naopak vstup nové konkurence na trh je, vzhledem k podmínkám vstupu, spíše nepravděpodobný. Dodavatelský vliv byl stanoven na středně silný. Hrozba substitutů je u dané společnosti významná, výrobci obalového skla sdílí obdobnou technologii, a tak není těžké některé služby nahradit jinou společností. Plastový obal stále představuje významného substituta pro skleněné obaly. Vliv odběratelů je poslední z konkurenčních sil modelu a Vetropack Moravia Glass a. s. drží se svými zákazníky úzký vztah, který je postaven na důvěře, a proto byl vliv odběratelů ohodnocen jako středně silný.

Další aplikovanou metodou byla analýza makroprostředí PEST analýza. Dle PEST analýzy bylo zjištěno, že pro podnik je největší hrozbou aktuální nepříznivá ekonomická situace a s ní související výrazné zdražování energií, komodit a materiálu. Dalšími vlivy, které mohou ohrozit prosperitu jsou stárnoucí populace a nedostatek kompetentních potenciálních zaměstnanců.

Metoda pro porovnání konkurence Benchmarking byla další uskutečněnou analýzou. Dle Benchmarkingu byla srovnávána zkoumaná společnost s jejími hlavními konkurenty, a dle stanovených kritérií, Vetropack Moravia Glass a. s. a podnik Sklářny Moravia obdrželi nejlepší skóre.

Poslední provedenou analýzou společnosti byla SWOT analýza, která zkoumala silné a slabé stránky firmy, a také její příležitosti a hrozby. SWOT analýzou byly shrnuty silné stránky společnosti (kvalita, stabilita, široký výběr výrobků atd.) a slabé stránky (především logistika a nespokojenost zaměstnanců ve výrobních sektoru). Velký potenciál je viděn v popularitě skla, spolupráci s lokálními vinaři a inovacích. Mezi hrozby byli zařazeni konkurenti a nedostatek či příliš vysoká cena materiálu.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Celková analýza marketingového prostředí zkoumané společnosti, která byla provedena, poskytla data o aktuální konkurenční situaci a slabínách podniku. Na základě získaných informací, byla navržena série doporučení, jejichž cílem je zlepšení konkurenceschopnosti Vetropack Moravia Glass a. s. a eliminace nedostatků, které firma po některých stránkách vykazuje.

Ze zjištění, která poskytla situační analýza firmy Vetropack Moravia Glass a. s., byly vybrány dva hlavní cíle pro zlepšení konkurenční pozice společnosti, a to:

- 1. Zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců ve výrobním sektoru.**
- 2. Posílení marketingové komunikace.**

Pro dosažení výše zmíněných záměrů byla navržena série doporučení.

10.1 Zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců ve výrobním sektoru

Jeden z problémů, který byl pomocí výše provedených analýz odhalen, je jistá nespokojenost zaměstnanců u výrobních linek. Jako příčina této nespokojenosti bylo uznáno: nedostatek personálu a nevyhovující směnový systém.

Na základě zjištěných skutečností bylo formulováno několik doporučení, která mohou pomoci daný problém eliminovat.

10.1.1 Navýšení počtu pracovníků ve směnách

Navýšení počtu pracovníků ve směnách je doporučení, které může být ze všech nejvíce nákladné, ale setká se s největším efektem. Při dostatečném množství zaměstnanců na směnách, ostatní pracovníci nebudou tak vytíženi, a především budou zmocněny k vybírání si své dovolené, což je aktuálně pro některé téměř nemožné. Navýšit stav zaměstnanců je vhodné i jako prevence, pokud dojde k další vlně nemoci Covid-19.

10.1.2 Zvýšení počtu povinných pracovníků do rezervy

V rámci prevence před nedostatkem pracovní síly na směně je doporučeno zvýšení povinného počtu pracovníků do rezervy. Rezervní pracovník je zaměstnanec, který je v rámci směny navíc, a tak mu je přidělena práce, která je zrovna nutností udělat. Jeho role je zajistit místo pracovníka, který se z nějakého důvodu nedostavil na směnu. Momentálně není, v rámci směn, povinnost mít pracovníka v rezervě na směně a mistři si tento počet

stanovují dle vlastního uvážení a možností. Efektem aplikace tohoto doporučení by měla být menší vytíženost personálu u výrobní linky, a tak i vyšší spokojenost na pracovišti.

10.1.3 Navýšení počtu brigádníků

Přijetí brigádníků je další, mnohem méně nákladný způsob, jak zajistit nižší nasazení stávajících zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je tento typ smlouvy výhodný především z důvodu, že mu nevzniká povinnost (do určitého výdělku) za tyto brigádníky odvádět sociální a zdravotní pojištění. Je to také efektivní způsob, jak do podniku dostat mladé lidi a potencionální budoucí zaměstnance.

10.1.4 Benefity a motivační program

V rámci motivačního programu bylo dále doporučeno rozšíření zaměstnaneckých výhod ve formě **Cafeteria** systému. Jedná se o soubor benefitů, ze kterého by mohli zaměstnanci čerpat dle vlastního výběru a podle stanovených pravidel. Benefity, které byli na základě interview se zaměstnancem vybrány jako atraktivní jsou:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu.

Důvodem výběru těchto příspěvků je poskytnout možnosti pro zkvalitnění života zaměstnanců mimo práci.

Administrativně může být správa a zřízení Cafeteria systému velmi časově náročné, proto je dále doporučena **výstavba Cafeteria systému benefitů pro zaměstnance externí firmou**. Jedná se o software, který poskytne externí firma specializující se na benefity pro zaměstnance. V tomto případě externí společnost vybaví personální oddělení přístupovými údaji pro každého zaměstnance a personalisté je předají dál zaměstnancům.

Tato služba může fungovat na bázi webové nebo mobilní aplikace, anebo také na principu platební karty, kterou každý zaměstnanec získá. Společností poskytující tuto službu je již nespočet a mezi výhody této metody správy zaměstnaneckých benefitů patří:

- méně práce s administrativou a rychlejší zpracování,
- přehled o čerpání benefitů zaměstnanci,

- všechny zaměstnanecké výhody na jedné platformě,
- zvyšuje motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Dále je vhodné zmínit, že většina zaměstnaneckých benefitů (např. příspěvky na sport a zdraví) je **osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti**, a tak jsou zaměstnanecké benefity často pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější než mzda, která bude zdaněna. Níže jsou vykalkulovány náklady na cafeterii pro zaměstnance a zároveň i náklady na odměny ve mzdách. Důvodem je demonstrace rozdílu v nákladech, který vznikne právě výše zmíněným osvobozením od daně u zaměstnaneckých výhod v rámci cafeterie.

Tabulka 7: Kalkulace rozdílu v nákladech při odměňování do mzdy a odměňování do cafeterie

Počet zaměstnanců	455
Výše benefitu na 1 zaměstnance:	2 000 Kč

	Odměna do mzdy	Odměna do cafeterie
Odměna:	2 000 Kč	2 000 Kč
Pojistné zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34 %):	680 Kč	
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance (19 %):		380 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance	2680 Kč	2 380 Kč
Náklady celkem (všichni zaměstnanci)	1 219 400 Kč	1 082 900 Kč

Na 1 zaměstnance ušetřeno pomocí cafeterie	300 Kč
Ušetřeno celkem	136 500 Kč

Dále je doporučeno zaměřit se na **vytvoření lepšího pracovního prostředí**. Přesto, že se jedná o výrobní fabriku a práci se ztíženými podmínkami (hluk, vysoká teplota). Je v moci společnosti zaměřit se na zlepšení tzv. chill zón a odpočíváren, jejichž vybavení by mohlo být po ergonomické stránce vyřešeno lépe a zajistit příjemnější odpočinek na pauze.

V rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců je vhodné odkázat na motivační strategii **Maslowovu pyramidu potřeb**. Dle jejího konceptu, aby zaměstnanec našel ve své práci smysl a jistou míru spokojenosti, musí mu zaměstnavatel zajistit veškeré nutné potřeby (přiměřená mzda, stabilita, dobré pracovní vztahy, uznání, odměna).

10.2 Posílení marketingové komunikace

Z aplikovaných analýz bylo rozeznáno, že podnik disponuje slabší marketingovou komunikací. Možnosti v rámci marketingové komunikace jsou v dnešní době téměř neomezené a je nespočet platforem a způsobů, jak prezentovat svůj podnik a služby, a proto byla navržena řada doporučení, která by měla posílit konkurenční pozici firmy v rámci propagace.

10.2.1 Správa sociálních sítí externí společnosti

Sociální sítě jsou mocným nástrojem dnešní doby, který může, pokud je používán správným způsobem, výrazně podnikům pomoci při budování jména, konkurenceschopnosti a tvořit zisky.

Vetropack Moravia Glass a. s. by měl svou aktivitu na sociálních sítích zvýšit, aby:

- zvyšoval zájem o třídění skla,
- komunikoval své úspěchy,
- prezentoval se jako atraktivní zaměstnavatel.
- uvědomoval veřejnost o plánovaných událostech,
- upevňoval vztahy se svými pracovníky.

Na základě těchto skutečností je doporučeno svěřit **aktivní správu sociálních sítí externí firmě**.

Sociální sítě, které jsou pro podnik doporučeny jsou Facebook a LinkedIn. LinkedIn byl vybrán z důvodu jednoduchého spojení s možnými budoucími zaměstnanci a potenciálními zákazníky.

Správa sociálních sítí externí společností by měla zahrnovat: pravidelné příspěvky o výhodách skla, aktuality z podniku, fotografie a videa z provozu, informační posty o chystaných akcích pro veřejnost, soutěžích atd., informace o poptávání určitého pracovníka/stážisty a interakce s publikem.

Externí společnost by měla dále zajistit **analýzu a reporting** jejího snažení a dodat viditelné výsledky ve formě vyššího počtu sledujících a vyšší míry engagementu. Dle zjištěných informací z internetu, pro společnosti je obecně levnější celou správu sociálních sítí nechat na externí firmě, než podstupovat konzultace a na jejich základě tvořit obsah na vlastní pěst či přijat nového zaměstnance na pozici **social media manager**. Dále dle ceníků různých marketingových společností, které jsou dostupné na internetu, byly spočteny hrubé náklady, které by na aplikaci tohoto doporučení byly vynaloženy.

Tabulka 8: Náklady na správu sociálních sítí externí společností (zdroj: vlastní zpracování)

Správa sociálních sítí externí marketingovou firmou	
Úvodní konzultace	5 000 Kč
Správa firemního profilu na sociálních sítích zahrnující: <ul style="list-style-type: none"> • úvodní vyhodnocení profilu • správa firemního profilu na Facebooku, LinkedIn • pravidelná tvorba příspěvků (cca 4 týdně) • každodenní interakce se sledujícími • pravidelný reporting a analýza výsledků 	10 000 Kč
Náklady celkem za první měsíc	15 000 Kč
Celkové náklady další měsíce (bez úvodní konzultace)	10 000 Kč

10.2.2 Inzerce v rádiu Jih

Dalším aplikovatelným způsobem propagace společnosti, který byl navržen je spot v rádiu Jih. Rádio Jih bylo vybráno z důvodu jeho pokrytí a oblíbenosti na Moravě. Na Moravě se nachází mnoho vinařů, kteří mohou být potenciální zákazníci firmy. Rádio Jih je také efektivním nástrojem pro inzerci pracovní nabídky, což souvisí s problémem **nedostatku pracovníků a s ní nespokojenost pracovníků** u výrobny linky, který je pokryt výše.

Rádio Jih nejvíce poslouchají lidé ve věkové kategorii od 25–49 let a polovina z posluchačů pracuje manuálně.

V rámci inzerce v rádiu Jih jsou doporučeny dva typy spotů:

1. Spot komunikující **goodwill** společnosti (stabilní zaměstnavatel, podpora třídění skla, důraz na udržitelnost atd.).
2. Spot inzerující volná pracovní místa.

Tabulka 9: Kalkulace nákladů za reklamní spot (zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutými rádiem Jih)

Spot komunikující goodwill společnosti	
Délka spotu	20 sekund
Cena za spot v rozmezí 06:00-09:00	700 Kč
Cena za spot v rozmezí 09:00-12:00	1000 Kč
Cena za spot v rozmezí 12:00-15:00	700 Kč
Cena za spot v rozmezí 15:00-20:00	800 Kč
Celková cena za den	3 200 Kč/den
Cena za měsíc (vysílání vždy 3 dny v týdnu)	48 000 Kč
Výroba spotu	3 000 Kč
Celkové náklady za měsíc	51 000 Kč

Nejvyšší potenciál je viděn v inzerci volných pracovních míst, neboť je tento způsob hledání nových zaměstnanců k výrobní lince považován za velmi efektivní. Dle ceníku rádia Jih byly zpracovány náklady na kampaň, která by byla vysílána dva týdny.

Tabulka 10: Kalkulace nákladů na inzerci volných pracovních pozic (zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutými rádiem Jih)

Spot inzerující volná pracovní místa Vetropack Moravia Glass a. s.	
Délka spotu	30 sekund
Délka kampaně	14 dní
Počet vysílání	4/den
Cena za vysílání spotu	350 Kč
Výroba spotu	300 Kč
Celkové náklady za kampaň	19 900 Kč

10.2.3 Podpora prodeje u místních vinařů a pivářů

Na jižní Moravě se vyskytuje mnoho vinařství a také pivovarů. Všechny tyto podniky mají jedno společné, a to potřebu skleněných láhví pro své produkty. Přestože se jedná o menší složku klientely zkoumaného podniku s mnohem menším odbytem než její větší zákazníci (např. Coca-Cola), je v zájmu společnosti být hlavním dodavatelem ve svém regionu. K dosažení tohoto cíle doporučuji **podporu prodeje** ve formě:

- pořádání akcí v místě prodeje (prohlídky výroby vinných láhví, prezentace/výstava všech dostupných vinných lahví, které podnik nabízí),
- zasílání vzorků nových typů lahví, dárky ve formě **propagačních předmětů** (např. na Mezinárodní den vína).

Pro demonstraci podpory prodeje ve formě propagačních předmětů byla vytvořena kalkulační nákladů. Na Moravě, dle Národního vinařského centra, působí přes 18 000 pěstitelů. Pro kalkulaci byl vybrán jen segment celého objemu, a to 1 000 pěstitelů, kteří působí v nejmenší vzdálenosti od Vetropack Moravia Glass a. s.

Tabulka 11: Kalkulace nákladů na podporu prodeje (zdroj: vlastní zpracování)

Kalkulace nákladů na podporu prodeje ve formě propagačních předmětů	
Počet pěstitelů vína na Moravě, kteří sídlí nejbližší společnosti	1000
Administrativní náklady	2 000 Kč
Cena za dopravu	35 Kč/ks
Propagační předmět a dopis	80 Kč/ks
Balení	20 Kč/ks
Celkové náklady na jednu podporu prodeje	137 000 Kč

10.2.4 Spolupráce s vysokými školami

V rámci posílení povědomí o firmě, ale také jejích sdílených hodnotách a získání nových zaměstnanců je dále doporučena spolupráce s vysokými školami. Tato aktivita mimo jiné může vzbudit zájem o práci ve Vetropack Moravia Glass a. s. u mladých lidí v oborech, které jsou pro společnost žádané a mohli by být přínosem pro podnik v budoucnu. Spolupráce by probíhala na bázi **odborných přednášek** o používaných technologiích ve výrobě a logistice, např. pro studenty se zaměřením ve strojírenství, ale také pro studenty průmyslového inženýrství či studenty studující Design skla.

Další forma spolupráce, kterou doporučuji je formou **stáže a praxe**. Společnost tímto způsobem má možnost vychovat talenty v budoucí zaměstnance, kteří mohou firmě, za přítomnosti velmi nízkých nákladů, poskytnou nové poznatky a inspiraci a také být záložním zdrojem pracovní síly.

Vysoké školy, které vyučují zmíněné obory:

- Technická univerzita v Liberci
- Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Technická univerzita Ostrava
- Vysoké učení technické v Brně
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- Západočeská univerzita v Plzni

10.2.5 Akce a soutěže pro veřejnost na podporu třídění skla

Dle Strategie 2030 společnosti Vetropack Moravia Glass a. s. je jedním z významných cílů této strategie soustavně zvyšovat podíl recyklovaného skla na výrobě skleněných obalů. S vyšším podílem recyklovaného skla ve výrobě se snižují náklady na výrobu, neboť sklárna nebude nucena kupovat tolik surovin a také je to způsob eliminace uhlíkových plynů. V rámci naplnění výše zmíněné strategie je navrženo použití marketingového nástroje **Public Relations** ve formě:

- soutěží pro děti i dospělé,
- veřejné akce (např. na den Země),
- projekty sociální odpovědnosti.

V rámci podpory třídění skla lze aplikovat i další doporučení, která byla popsána výše.

ZÁVĚR

Jako primární cíl bakalářské práce bylo stanoveno navrhnout sérii doporučení na zlepšení konkurenční pozice zkoumané společnosti Vetropack Moravia Glass a. s., a to na základě situační analýzy marketingového prostředí firmy, která byla vykonána v rámci praktické části bakalářské práce.

Teoretická část se zabývala termíny jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Dále zde bylo vysvětleno marketingové prostředí podniku a jeho jednotlivé prvky (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí). Na tuto problematiku navazovalo představení jednotlivých analytických nástrojů (metoda 7S McKinsey, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, Benchmarking a SWOT analýza), které byly aplikovány v praktické části. Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše se zaměřením na konkurenceschopnost, který byl splněn.

Praktická část bakalářské práce začínala představením zkoumaného podniku a dvou dalších konkurentů, kteří byli vybráni jako největší hrozba. Poté bylo přistoupeno k aplikaci výše zmíněných analytických nástrojů.

Z provedené situační analýzy je zřejmé že, Vetropack Moravia Glass a. s. je stabilní výrobce obalového skla, který disponuje širokou nabídkou zboží, které dodává ve vysoké kvalitě. Na českém trhu s obalovým sklem má momentálně vedoucí pozici, ale hrozba konkurence je v jejím případě vysoká, zvláště ze strany konkurenčního podniku O-I Czech Republic a. s., který se vyrovnává zkoumané firmě díky ceně jejích výrobků.

Doporučení, která byla poskytnuta se zabývají především marketingovou komunikací a zajištěním vyšší spokojenosti stávajících zaměstnanců. V rámci zlepšení marketingové komunikace bylo doporučeno: správa sociálních sítí externí firmou, reklamní spoty v Rádiu Jih, ale také podpora prodeje u místních vinařů či spolupráce se vzdělávacími institucemi. Pro zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců bylo dále doporučeno navýšení počtu pracovníků a brigádníků, navýšení rezervních pracovníků a také správa a vytvoření cafeteria systému odměň pro zaměstnance externí firmou. Většina doporučení je doplněna kalkulací nákladů pro lepší vizualizaci a demonstraci efektu daného doporučení.

Primární cíl bakalářské práce byl splněn. Bakalářská práce disponuje řadou doporučení, která byla formulována na základě vykonané situační analýzy a která mohou být reálně aplikována a jejichž výsledkem by mělo být posílení konkurenceschopnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, © 2022. O-I CZECH REPUBLIC A.S. [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://askpcr.cz/clenove/o-i-czech-republic-as>

Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, © 2022. Výroba skla [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://askpcr.cz/o-skle/vyroba-skla>

BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 2019, 215 s. ISBN 9788026508533.

CALDWELL, Cam a Verl ANDERSON. *Competitive advantage: Strategies, management and performance*. New York: Nova Science Publishers, 2017, 249 s. ISBN 978-1-53612-205-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. Expert. ISBN 9788024733487.

COHEN, Alan. *Byznys má duši*. V Praze: Metafora, 2019, 252 s. ISBN 978-80-7625-092-5.

Česká národní banka, © 2022. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/Rozhodnuti-bankovni-rady-CNB-1651762800000/?tab=statement>

Český statistický úřad, © 2022. Inflace, spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad, © 2022. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2022 [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2022>

Český statistický úřad, © 2022. Pohyb obyvatel [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94#w=>

Český statistický úřad, © 2022. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021: HDP v roce 2021 vzrostl o 3,3 % [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2021>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 8086031357.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert. ISBN 9788024721491.

Evropská unie, © 2022. Česko [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/czechia_cs

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015, 285 s. Expert. ISBN 9788024752754.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 9788027104345.

GODIN, Seth. *This is marketing*. New York: Portfolio, Penguin, 2018, 288 s. ISBN 9780525540830.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021, 198 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018, 398 s. Expert. ISBN 9788027101467.

Justice.cz, © 2022. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 221 s. ISBN 9788024757698.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 9788024758695.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, [2016], 714, A14, E58, G10, I36. ISBN 9781292092621.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4. nezm. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 127 s. ISBN 9788073186982.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 208 s. Expert. ISBN 978-80-271-3006-1. Začátek formuláře

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2005, ISBN 80-247-1277-6.

O-I.com, © 2022. O-I Improving Glass Recycling [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.o-i.com/sustainability/glass-recycling/>

O-I.com, © 2022. Innovation [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.o-i.com/our-story/innovation/>

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 9788074521171.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert. ISBN 9788027107872.

SIBONY, Olivier. *Chystáte se udělat strašnou chybu!: jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys a jak to můžete změnit*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020, 280 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-115-3.

Sklárny Moravia, © 2022. O nás [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.sklomoravia.cz/o-nas>

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021, 343 s. Expert. ISBN 978-80-271-1385-9.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

Vetropack.cz, © 2022. Sociální odpovědnost [online]. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vetropack.cz/cz/udrzitelnost/socialni-odpovednost/>

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 9788024736389.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

Výroční zpráva za rok 2020. Úsobrnó: Sklářny Moravia, a. s., 2020, 49 s.

Výroční zpráva za rok 2020. Dubí: O-I Czech Republic, a. s., 2020, 71 s.

Výroční zpráva za rok 2020. Kyjov: Vetropack Moravia Glass, a. s., 2020, 77 s.

Výroční zpráva za rok 2021. Bülach: Vetropack Holding AG, 2021, 208 s.

Zákony pro lidi [online], 2022. © AION CS, s.r.o. 2010-2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZICH, Robert. Klíčové aspekty pojmání konkurence ve strategickém řízení konkurenceschopnosti firmy. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008, II(3), 68-74 [cit. 2022-04-27]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/19997>

ZICH, Robert. KONCEPCE ÚSPĚCHUSCHOPNOSTI A JEJÍ POJETÍ STRATEGIE. *E M Ekonomie a Management / E M Economics* [online]. 2010(1), 60-75 [cit. 2022-04-27]. ISSN 12123609. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&an=50140357&scope=site>

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 9788072048182.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s. Akciová společnost

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

B2B Business to business

B2C Business to customer

ČNB Česká národní banka

EU Evropská unie

EUR Euro

HDP Hrubý domácí produkt

IT Informační technologie

OSN Organizace spojených národů

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Marketingové prostředí (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015, str. 66)</i>	21
<i>Obrázek 2: Metoda 7S McKinesy (zdroj: přepracováno dle Dědiny a Odcházela, 2007, s. 231)</i>	26
<i>Obrázek 3: Porterův model pěti sil (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015 s. 76)</i>	29
<i>Obrázek 4: SWOT analýza a marketingové prostředí podniku (zdroj: přepracováno dle Paulovčákové, 2015, s. 79)</i>	32
<i>Obrázek 5: Logo zkoumané společnosti (zdroj: Vetropack.cz, ©2022)</i>	35
<i>Obrázek 6: Struktura podniku (zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2020, s. 30)</i>	41
<i>Obrázek 7: Míra inflace v ČR (zdroj: Český statistický úřad, ©2022)</i>	49
<i>Obrázek 8: Demografický trend počtu obyvatel (zdroj: Český statistický úřad, ©2022)</i>	51

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Modrý oceán vs. Rudý oceán (Jakubíková, 2013, s. 179)</i>	<i>20</i>
<i>Tabulka 2: Základní údaje o společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022) ..</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 3: O-I Czech Republic a. s. (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022)</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 4: Sklářny Moravia (zdroj: vlastní zpracování dle Justice, ©2022)</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 5: Benchmarking vybrané společnosti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 6: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 7: Kalkulace rozdílu v nákladech při odměňování do mzdy a odměňování do cafeterie</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 8: Náklady na správu sociálních sítí externí společností (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 9: Kalkulace nákladů za reklamní spot (zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutými rádiem Jih)</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 10: Kalkulace nákladů na inzerci volných pracovních pozic (zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutými rádiem Jih)</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 11: Kalkulace nákladů na podporu prodeje (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ceník a nabídka služeb rádia Jih

PŘÍLOHA P I: CENÍK A NABÍDKA SLUŽEB RÁDIA JIH

MEDIA KIT

88.9 FM Jižní Morava, Hodonínsko, Kyjovsko, Veselicko
101.4 FM Břeclavsko
105.1 FM Brněnsko
96.9 FM Uherskohradištsko
98.0 FM Zlínsko

Jana Svobodová
(+420) 602 786 141
jana.svobodova@radiojih.cz
www.radiojih.cz

Jsme rádio jižní Moravy

Rádio Jih vyšlo na svět 23. února v roce 1995 a dlouhodobě patří mezi neapříkříženější regionální rozhlasové stanice. **Rádio Jih je nejposlouchanějším rádiem v okresech Hodonín a Břeclav.**

Jako "Rádio jižní Moravy" a zaměřujeme se výhradně na dělninu jižní a jihovýchodní Moravy. Programu Rádio Jih dominují regionální informace a zprávy, zábava, sportovní a posuchačské, společné a originální pořady. Vše jsme hluboce prozkoumali od 90. let pro současnou a blízkou budoucnost, metody a způsobem.

Poslouchá nás **85 000** + dalších **38 000** potenciálních zákazníků

Citlivé skupiny posluchačů **25 let** → **49 let** (v průměru)

z toho žen **51%** z toho mužů **49%**

Naši posluchači

59% je hlavou rodiny

59 % posluchačů Rádio Jih je „hlavou rodiny“ a rozhodují o rodinném rozpočtu.

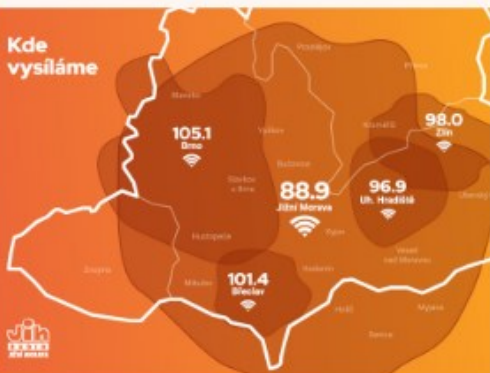
44% žije s dětmi

44 % posluchačů Rádio Jih žije v domácnosti s dítětem do věku 17 let.

20% podnikatelů

20 % posluchačů Rádio Jih jsou podnikatelé a vlastníci pracovišť.

67 % posluchačů je ze socioekonomických skupin A, B, C



Základní ceník

Vysílání reklamního spotu 30 sekund

časové pásmo / cena

5-6	6-9	8-12	12-15	15-20	20-22	22-5
500 Kč	990 Kč	1270 Kč	990 Kč	1090 Kč	590 Kč	490 Kč

Redukční koeficienty podle stopáže spotu

stopáž v sec. / koeficient

5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	1.2	1.4	1.6	1.8	2	2.2

Cena vč. DPH spotu je 2 000 Kč.

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

TRH PRÁCE

88.9 FM Jižní Morava, Hodonínsko, Kyjovsko, Veselicko
101.4 FM Břeclavsko
105.1 FM Brněnsko
96.9 FM Uherskohradištsko
98.0 FM Zlínsko

Jana Svobodová
(+420) 602 786 141
jana.svobodova@radiojih.cz
www.radiojih.cz

Nabídka Trh práce

Inzerujte své pracovní nabídky na Rádio Jih - nejposlouchanějším rádiu v okresech Hodonín a Břeclavsko se zásekem Brno, Uherského Hradiště, Zlín a slovenského Záhori.

Oslovujeme atraktivní skupinu posluchačů ve věku 25 - 49 let.

Součástí nabídky vysílání pracovních nabídek je zveřejnění vašeho inzerátu na webu Rádio Jih (www.radiojih.cz), v sekci "Nabídky práce".



Trh práce Cena za vysílání

Cena za 1 vysílání pracovní nabídky je 350 Kč.

délka kampaně	denně	odvysíláno	cena
7 dní	4x	28x	9 800 Kč
10 dní	4x	40x	14 000 Kč
14 dní	4x	56x	19 600 Kč

Výrob inzerátu od 300 Kč za jednoduchý čtený inzerát. Samozřejmě vám rádi pomůžeme i s tvorbou kreativního spotu.

Jaké má být znění pracovní nabídky?

Text musí obsahovat nabízenou pracovní pozici, zaměstnavatele, ve stručnosti vaše požadavky, co nabízíte a kontakt. U kontaktu, prosíme, ukažte na srozumitelnost a jednoduchost. Například sdělit e-mailové adresy nebo méně snadno zapamatovatelná telefonní čísla je dobré navrhnout například odkazem na webové stránky. Text inzerátu může obsahovat maximálně 40 slov.

Ukázka znění pracovní nabídky

Společnost Chovatel přijme do pracovního poměru na farmu skotu ve Vlnové krmívě a dojítkě. Nabízíme práci v moderním prostředí, zaměstnavatelské benefity a dobré mzdové podmínky. Nástup možný ihned. V případě zájmu o dané pozice nás kontaktujte na e-mailu prace@chovatel.cz nebo na větvě chovatel.cz.

Ceny jsou uvedeny bez DPH.