

Analýza konkurenčního prostředí firmy Crystalite Bohemia s. r. o.

Diana Janigová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Diana Janigová**
Osobní číslo: **M120472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku Crystalite Bohemia s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu ve vztahu ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnikatelskou činnost společnosti.
- Analyzujte konkurenční prostředí firmy a proveďte vyhodnocení.
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-859-4341-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610104.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6088-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marek Mikláš

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

Mgr. Pavel Hýl

zast. děkanka



Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk 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 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 – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2015

Joujir' Džava

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí firmy Crystalite Bohemia, s. r. o. Analýza je zaměřena pouze na výrobu užitkového skla na Moravě.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je vypracována na základně studia odborné literatury a je zaměřena na pojmy z oblasti konkurenčního prostředí. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti a jejím konkurentům, SWOT analýze a analýze Porterova pětifaktorového modelu.

Cílem práce je analyzovat konkurenci a navrhnout opatření, která by mohla přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy Crystalite Bohemia, s. r. o.

Klíčová slova: SWOT analýza, konkurence, konkurenceschopnost, sklářský průmysl, Porterův model pěti sil

ABSTRACT

This bachelor thesis is based on analysing competitive environment of company Crystalite Bohemia, s. r. o.. The analysis is focused on domestic glass production in Moravia.

This thesis is divided into two main parts – the theoretical part and practical part. The theoretical part is based on study of literature and it is focused on terms of competitive environment. The practical part is devoted to company characteristic and its competitors, SWOT analysis and Porter five forces analysis.

The aim of the bachelor thesis is to analyse competition and make a suggestion, which could make a contribution to competitive ability improvement of Crystalite Bohemia, s. r. o.

Keywords: SWOT analysis, competition, competitive ability, glass industry, Porter's five forces model

Poděkování

Mé poděkování patří všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli k vypracování bakalářské práce. Zvláště děkuji svému vedoucímu práce panu Ing. Marku Miklášovi, za poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnoval, konzultantovi, paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D., za poskytnuté informace a taky paní Věře Mímochočkové za cenné rady a pomoc při práci ve firmě.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCE	10
2 ANALÝZA KONKURENCE	13
2.1 METODY SBĚRU INFORMACÍ	15
2.1.1 Primární informace.....	15
2.1.2 Sekundární informace.....	16
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
2.2.1 Strategie podle Portera	16
2.2.2 Strategie podle Kotlera.....	17
3 SWOT ANALÝZA	19
3.1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	20
3.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	20
4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	22
4.1 NOVÍ KONKURENTI VSTUPUJÍCÍ DO ODVĚTVÍ	22
4.2 RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENTY NA TRHU	23
4.3 OHROŽENÍ ZE STRANY SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	23
4.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	24
4.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	24
5 SKLÁŘSTVÍ A ZÁKLADNÍ POJMY	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	29
7 SWOT ANALÝZA	32
7.1 SILNÉ STRÁNKY	32
7.2 SLABÉ STRÁNKY	33
7.3 PŘÍLEŽITOSTI	34
7.4 HROZBY.....	34
8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	36
8.1 RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENTY NA TRHU	36
8.2 OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH KONKURENTŮ	37
8.3 OHROŽENÍ ZE STRANY SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	37
8.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	37
8.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	38
9 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ	39
9.1 GLASS ATELIER MORAVA, S. R. O.....	39
9.2 GLASS LADISLAV BREZNICKÝ	40
9.3 RETON, S. R. O.....	40
9.4 CRYSTALEX CZ, S. R. O.....	41
10 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ	43

10.1	CENY VÝROBKŮ.....	43
10.1.1	Srovnání cen všech konkurentů.....	46
10.1.2	Srovnání cen – ruční výroba.....	47
10.1.3	Srovnání cen – automatická výroba	48
10.2	PRODEJNY A MOŽNOSTI EXKURZE.....	48
10.3	ZAMĚSTNANCI.....	50
10.4	DISTRIBUCE.....	50
10.5	DOBA PŮSOBENÍ NA TRHU.....	51
11	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	52
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí firmy Crystalite Bohemia, s. r. o.. Analýza je zaměřena na výrobu užitkového skla na Moravě. Každá firma musí znát své konkurenty a průběžně je analyzovat, aby mohla stanovit správnou strategii a byla schopna obstát v konkurenčním boji. Cílem práce je analyzovat konkurenční prostředí firmy, nalézt nedostatky na trhu a následně navrhnout doporučení, vedoucí k odstranění nedostatků.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována základním pojmům z oblasti konkurence. K nim patří např. konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda, konkurenční boj atd. Dále se teoretická část zabývá analýzou konkurence, tzn. postupem při analýze, metodami sběru informací pro analýzu či vhodným stanovením konkurenční strategie. Třetí kapitola je věnována SWOT analýze. SWOT analýza je rozdělena na dvě části – analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího prostředí. Následující kapitola představuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model zahrnuje současné konkurenty na trhu, potenciální konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituční výrobky. Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce vysvětluje pojmy týkající se sklářství, základního sklářského vybavení a surovin, potřebných k výrobě skla.

Druhá část práce je praktická. Vychází z teoretické části s aplikací na firmu Crystalite Bohemia, s. r. o.. Nejdřív je charakterizována společnost, základní informace o firmě a její historie. Následně je provedena SWOT analýza. Tato analýza zkoumá silné stránky společnosti, které lze považovat za konkurenční výhodu, slabé stránky společnosti, kterých je třeba se zbavit, příležitosti, které musí firma využít a hrozby, jež by mohly ohrozit její chod. Po SWOT analýze následuje Porterův model pěti konkurenčních sil. U tohoto modelu jsou analyzováni zákazníci firmy, dodavatelé, konkurenti současní i budoucí a hrozba substitučních výrobků. Další kapitola pak popisuje moravské konkurenty firmy. Mezi hlavní konkurenty patří Crystalex CZ, Glass Atelier Morava, Glass Ladislav Breznický a firma Reton. Všichni konkurenti jsou srovnáváni dle vybraných kritérií: cena, prodejny výrobků a možnosti exkurzí, zaměstnanci, distribuce nebo doba působení firem na trhu. Závěr bakalářské práce obsahuje návrhy a doporučení, jak by firma mohla zvýšit svou konkurenceschopnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCE

Pojem konkurence je velmi obsáhlý. Základní pojmy budou vysvětleny v této kapitole. V dnešní době existuje na trhu velké množství konkurentů v každém odvětví. Pokud chceme začít podnikat, je nutné s touto konkurencí počítat. Pan Vodáček ve své publikaci (2004, s. 53) uvádí, že schopnost obstát v konkurenci je považována za základní předpoklad pro přežití na trhu. Konkurenci můžeme vnímat a chápat z různých hledisek, např. sociologického, historického, politického, manažerského, kulturního apod.

Existují tři podmínky tržní konkurence, a to:

- volný vstup na trh a volný výstup z něj;
- dodavatelé a odběratelé mají stejné nebo podobné požadavky na výrobky a služby; na trhu se objevuje více dodavatelů a odběratelů, kteří samostatně nemohou ovládnout trh. (Cole, 1991 cit. podle Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 57)

V materiálech EU je **konkurence** definována jako „situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu.“ (European Commission, 2002 cit. podle Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 57-58)

Jiná definice konkurence říká: „Konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

Z těchto definic tedy vyplývá, že konkurenci můžeme chápat jako určitou situaci, kdy se na trhu vyskytuje více podnikatelů se stejným nebo podobným předmětem podnikání. Tito podnikatelé mezi sebou vzájemně soupeří, snaží se získat co největší podíl na trhu, mít nejpříznivější ceny, dobrou kvalitu, služby a tím nalákat nové zákazníky a udržet zákazníky současné.

Zejména díky konkurentům jeden podnik nemůže ovládnout celý trh. **Konkurenty** můžeme rozdělit na dominantní a podřízené. Dominantní konkurent je takový, který vítězí v nadměrném počtu nabídek, pokud jde o stejné zakázky, o které usilují oba podniky. Na druhou stranu podřízený konkurent je ten, který ve většině případů prohrává souboje o stejné zakázky. (Kotler, 2000, s. 103)

Stejně jako konkurenci, tak i **konkurenční prostředí** můžeme chápat z více hledisek. Z ekonomického hlediska je konkurenční prostředí jakési hřiště ohraničené mantinely, kde v čase a prostoru soutěží a bojují podniky, aby dosáhly co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při plnění ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku. (Čichovský, 2002, s. 12)

Konkurenceschopnost je dalším důležitým pojmem vztahujícím se ke konkurenci. Evropská unie definuje konkurenceschopnost jako „schopnost země poskytovat svým občanům vysokou a stále rostoucí životní úroveň a zaměstnanost všem, kdo chtějí pracovat.“ Podnik je tedy považován za konkurenceschopný tehdy, pokud zaměstnává odborníky, platí závazky vůči svým dodavatelům, bankám a státu, a současně musí být schopen udržet se na trhu a zvyšovat svůj podíl. Za dva základní zdroje konkurenceschopnosti jsou považovány konkurence cenou a konkurence kvalitou. Především na těchto dvou zdrojích podniky zakládají svou konkurenceschopnost. (Klvačová, Malý a Mráček, 2008, s. 12-13)

Aby byl podnik konkurenceschopný a udržel se na trhu, je velice důležité nalézt **konkurenční výhodu**. Pan Bartes (1997, s. 16) uvádí, že konkurenceschopnost vychází z konkurenční výhody podniku, která způsobuje, že určitá činnost podniku je v porovnání s ostatními uskutečňována lépe. Tuto výhodu podnik získá tehdy, když zkoumá jak své činnosti, tak činnosti konkurence, a tyto činnosti následně identifikuje a analyzuje. Pojem konkurenční výhoda je v publikaci pana Mikoláše (2005, s.77) definován jako: „využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci.“

Konkurenční výhoda pomáhá podnikům odlišit se od konkurence, která vyrábí stejné nebo podobné produkty. Podstatné je nalézt takovou konkurenční výhodu, která je specifická pro daný podnik, a je udržitelná oproti konkurenci. Mezi nejčastější zdroje konkurenční výhody patří:

- produkce s nejnižšími náklady,
- výrazný rozdíl výrobků nebo služeb,
- výborná znalost zákazníků, konkurence, trhu a dalších hledisek,
- patenty, autorská práva či jiná ochrana,
- efektivní komunikace,
- inovace produktů, atd. (Blažková, 2007, s. 82-83)

Můžeme tedy říct, že každý podnik, který se na trhu setká s konkurencí, setrvává v jakémsi **konkurenčním boji**. Konkurenční boj lze definovat jako soutěž, ve které soupeří konkurenti tak, aby získali co největší tržní podíl a co nejvíce zakázek. U konkurenčního boje je třeba rozlišovat, zda se jedná o ofenzivní nebo defenzivní pojetí. V publikaci pana Bartese (1997, s. 12) je ofenzivní pojetí konkurenčního boje popsáno tak, že se firma chopí určité iniciativy a svým tlakem na konkurenty je nutí k činnostem, které jim neumožní ohrožit cíle dané firmy. Naopak u defenzivního pojetí konkurenčního boje se jedná o reakci, kdy je daná firma nucena reagovat na existující hrozby či příležitosti na trhu.

V konkurenčním boji je velice důležité znát silné a slabé stránky soupeře stejně tak jako své vlastní. Teprve poté je možné zvolit vhodný trh či tržní segment, kde na konkurenci zaútočíme. Při analýze místa boje je nejpodstatnější zvolit místo tak, aby byly využity všechny přednosti dané firmy. Hlavní informace o tomto místě zajišťuje marketingový útvar firmy. (Bartes, 1997, s. 49-50)

2 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence je podstatnou součástí marketingového plánování. Pro zhodnocení konkurence je nutné zjistit všechny potřebné informace o konkurentech přímých, nepřímých i potenciálních. Podnik by měl neustále porovnávat svůj marketingový mix a marketingovou taktiku s konkurenty.

Analýza konkurence se odvíjí od upřesnění struktury příslušného odvětví. Tato odvětví jsou odlišná podle počtu výrobců zboží a stupně diferenciací produktu. Rozdíl mezi diferencovaným a nediferencovaným produktem je takový, že u nediferencovaného produktu zákazník nevnímá podstatné rozdíly mezi produkty různých firem. U diferencovaných produktů si zákazník uvědomuje rozdíly (například díky značce). (Horáková, 1992, s. 53)

Na základě diferenciací produktu a počtu výrobců rozlišujeme konkurenci na následující skupiny:

- **Čistá konkurence** se vyznačuje velkým počtem individuálních výrobců, kteří nabízejí nediferencované produkty. Cena je dána trhem a v delším časovém období není možná, neboť zvýšení ceny způsobí přesun zákazníků ke konkurenci. Naopak snížení ceny vede k poklesu zisku, což může způsobit vyřazení z konkurenčního boje.
- **Monopolistická konkurence** je typická pro velký počet výrobců, kteří nabízejí diferencované produkty. Nabízené produkty jsou snadno nahraditelné. Cenová konkurence je velmi výrazná.
- **Oligopol** se projevuje malým počtem producentů, kteří ovládají rozhodující část trhu. Zákazníci vnímají rozdíly produktů jako podstatné. Tyto rozdíly se týkají především odlišné kvality a vlastností, estetického provedení, značky, ceny, distribuční sítě či servisu. Pokud je produkt snadno nahraditelný, konkurence cenou může vést ke zvýšení podílu firmy na trhu na úkor ostatních konkurenčních firem.
- **Čistý monopol** je typický pro jedinou firmu tzn. výrobky jsou poskytovány jedinou firmou, která má neomezený vliv na příslušném trhu. Vzhledem k tomu si také tato firma určuje cenu produktů. (Horáková, 1992, s. 54; Kotler a Keller, 2007, s. 382)

Některé firmy podceňují sledování konkurence, opačným extrémem je jeho nadhodnocování. Firmy, které mají dobrý přehled o konkurentech, snáze reagují na změny a občas kopírují jejich činnosti. Velmi důležité je uvažovat nejen o konkurentech přímých

a nepřímých, ale také o konkuretech budoucích a dodavatelích dodávajících na trhy, které jsme definovali jako naše trhy potenciální. Pro lepší určení konkurentů, můžeme použít matici identifikace konkurentů. (Blažková, 2007, s. 61)



Zdroj: Blažková, 2007, s. 62

Obr. 1: Matice identifikace konkurentů

Maticí je založena na dvou faktorech, kde osa x představuje podobnost schopností a osa y společný trh. Společný trh znamená, do jaké míry konkurenti soupeří na společných trzích. Tento faktor tedy určuje, kdo je náš přímý a nepřímý konkurent. Na druhou stranu podobnost schopností ukazuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby příslušného trhu. (Blažková, 2007, s. 62)

Postup při analýze konkurentů:

1. Dobře porozumět tomu, kdo jsou přímí, současní a potenciální konkurenti firmy.
2. Zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky konkurentů. Je nutné hledat odpovědi na různé otázky, například:
 - Kdo jsou naši konkurenti?
 - Jaké hrozby pro nás konkurenti představují?
 - Jak konkurenti distribuují výrobky?
 - Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu?
3. Rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici firmy.
4. Navrhnout opatření vedoucí k získání konkurenční výhody a reakci na budoucí konkurenční strategie. (Blažková, 2007, s. 62-64)

2.1 Metody sběru informací

Aby bylo možné provádět analýzu konkurence, je třeba vycházet z určitých informací. Při získávání informací si musí každá firma odpovědět na otázku, jak tyto informace efektivně shromažďovat. Podnik vynakládá na získávání informací určité náklady.

Základní druhy informací dělíme na primární a sekundární. Z hlediska nákladů je tedy výhodnější využívat sekundárních informací kvůli poměrně nízkým nákladům. Tyto druhy informací můžeme dále dělit na kvantitativní a kvalitativní.

Mezi sekundárními a primárními zdroji dat je zásadní rozdíl. Primární informace jsou takové, které jsou shromažďovány výzkumným pracovníkem v souvislosti s řešením aktuálního problému. Sekundární informace jsou již existující data, která byla shromážděna za jiným účelem. (Kotler, 2000, s. 105-106)

2.1.1 Primární informace

Jak již bylo zmíněno, primární informace jsou shromažďovány v souvislosti s daným problémem. Pro sběr primárních informací se využívá metody kvalitativní a kvantitativní. Pomocí kvantitativních metod zjišťujeme odpovědi na otázky. Tento typ výzkumu umožňuje firmám vyhodnotit větší množství dat a výsledky více odpovídají realitě než výsledky kvalitativního výzkumu. Příkladem kvantitativních metod je:

- **Písemné dotazování** – anketa, dotazování pomocí dotazníku.
- **Dotazování prostřednictvím internetu** – dotazování přes e-mail, web.
- **Telefonické dotazování** – dotazování prostřednictvím telefonů.
- **Panelová diskuse** – diskuse skupiny lidí, kteří se pravidelně účastní opakujících se průzkumů. (Blažková, 2007, s. 88)

V jiném případě se využívá také metod kvalitativních. Tyto metody se používají v případech, pokud chceme zjistit zákaznickovy názory, motivy a skutečnosti, které nelze vyjádřit v číslech. K nejčastějším kvantitativním metodám patří:

- **Focus group** - skupina 6-10 lidí, kteří diskutují o určitém výrobku, službě, organizaci nebo jiném tématu. Skupinu řídí moderátor, který diskusi usměrňuje a řídí. Jedná se o vynikající metodu zkoumání nových nápadů a dojmů spotřebitele. (Kotler, 2000, s. 105)

- **Hlubkové rozhovory** – probíhají nejčastěji s psychologem, který se snaží získat od respondentů požadované informace.
- **Brainstorming** – skupina lidí po určitou dobu hovoří o svých nápadech. Nápady jsou zapisovány a po uplynutí stanovené doby jsou probírány a tříděny, až zůstane několik, které mohou být řešením problému. (Blažková, 2007, s. 88-89)

2.1.2 Sekundární informace

Sekundární zdroje jsou tedy veškeré již existující informace, které byly shromážděny za jiným účelem. Tento druh zdrojů poskytuje informace okamžitě a poměrně levně. Nevýhodou může být zastaralost údajů nebo určitá nepřesnost a nespolehlivost, jelikož údaje byly shromážděny právě za jiným účelem.

Sekundární informace lze rozdělit na dvě skupiny. Jsou jimi vnitřní a vnější zdroje dat. Skupina **vnitřních zdrojů** zahrnuje data plynoucí ze systému vnitřního zpravodajství, zejména z účetnictví. Velkou výhodou je především rychlá dostupnost informací a bezprostřední spjatost s danou firmou. Důležitou roli u vnitřních zdrojů hraje rovněž vazba na zákazníka, konkrétně záznamy o reklamaci zboží, spokojenosti či nespokojenosti se zbožím nebo firmou. (Horáková, 1992, s. 75-77)

Druhou skupinou sekundárních informací jsou **vnější zdroje** dat. Takovými zdroji jsou například statistické úřady, noviny, časopisy, odborná literatura, knihovny, archivy, odborné ústavy, informační agentury, databanky aj. Všechny tyto zdroje poskytují podrobné hospodářské charakteristiky firem, ale také informace o spotřebitelských zvyklostech. (Horáková, 1992, s. 77)

2.2 Konkurenční strategie

Firmy ve svém konkurenčním boji s ostatními firmami používají nejrůznější konkurenční strategie. Tyto strategie využívají různé postupy. Dvě nejznámější strategie zaměřené na konkurenci jsou strategie podle Portera a strategie podle Kotlera.

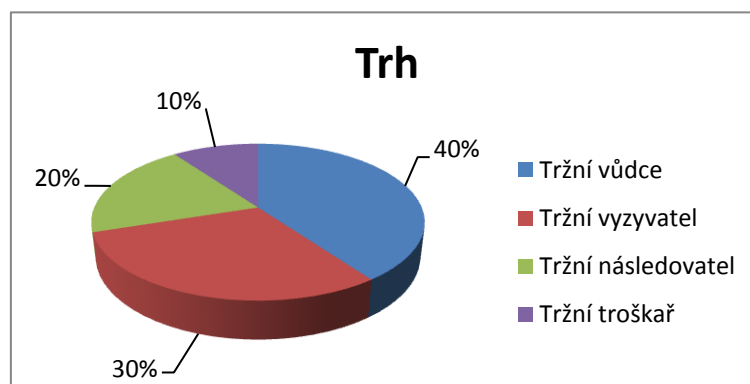
2.2.1 Strategie podle Portera

Porter poprvé představil strategie směřující k získání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Proto je nazýváme Porterovy strategie nebo někdy také generické strategie. Tyto strategie lze rozlišit na 3 základní skupiny:

1. **Vůdčí postavení v nízkých nákladech** má za cíl mít co nejnižší náklady v porovnání s konkurencí v daném odvětví. Má-li být firma úspěšná, musí najít všechny zdroje, které jí umožní dosáhnout nejnižších nákladů. Firmy musí být dobré ve výrobě, nákupu a dalších činnostech, aby dosáhly úspory nákladů. Mohou se zde však objevit i rizika. Tato rizika jsou spojena například s rostoucími požadavky a nároky na výrobu, kdy firma nemusí být schopna udržet nízké náklady. (Blažková, 2007, 136-137; Bartes, 1997, s. 75)
2. **Diferenciace** umožňuje firmě odlišit se od konkurence a nabídnout zákazníkům dokonalejší výrobky. Je uskutečnitelná pouze tehdy, pokud se výrobky nedají jednoduše napodobit a zákazníci dokážou diferenciaci ocenit a jsou ochotni za ni zaplatit. Při této strategii je účtována vyšší cena kvůli vyšším nákladům a přidané hodnotě. Rozdíl od předchozí strategie spočívá v tom, že strategie diferenciaci může být úspěšně realizována více firmami. (Bartes, 1997, s. 75)
3. **Fokus** je strategie, která věnuje pozornost úzkému segmentu, jehož potřeby se snaží uspokojit „na míru“. Firma se snaží poznat co nejlépe potřeby segmentů. Pro úspěšné uskutečnění této strategie je nevyhnutelná existence rozdílů mezi jednotlivými segmenty. Segmenty, na které je firma zaměřena, musí mít takové potřeby, které nejsou dostatečně uspokojovány velkými výrobci. (Bartes, 1997, s. 75)

2.2.2 Strategie podle Kotlera

Kotlerovo pojetí strategie konkurence vyplývá z velikosti tržního podílu. Často se trh dělí na 4 části, a to:



Graf 1: Rozdělení trhu podle Kotlera

Jak je možné z grafu vyčíst, tržní vůdce má největší tržní podíl (40%), naopak nejmenší tržní podíl náleží tržnímu troškaři (10%). Druhou pozici na trhu zaujímá tržní vyzyvatel (30%) a třetí pozice patří tržnímu následovateli (20%).

- **Strategie tržního vůdce** – Tržní vůdce, neboli lídr, je podnik s největším tržním podílem, největšími zisky. Většinou se tržním vůdcem stává podnik, který byl první na trhu. Soupeři postavení takové firmy uznávají, avšak na ni často útočí. Pokud chce firma svoje vedoucí postavení na trhu udržet, musí provádět různé činnosti. Těmito činnostmi jsou především:
 1. Nalezení způsobu zvýšení poptávky
 2. Ochrana stávajícího tržního podílu
 3. Pokus o zvýšení tržního podílu firmy (Bartes, 1997, s. 75-76)
- **Strategie tržního vyzyvatele** – Tržní vyzyvatel zaujímá druhou pozici na trhu. Snaží se zvýšit svůj tržní podíl pomocí útoků na tržního vůdce. Vyzyvatel může svůj podíl zvýšit útokem na určitou firmu pomocí nižších cen, horší jakosti nebo naopak pomocí špičkových výrobků a jejich inovace. Může jít například o:
 1. Vedoucí firmu na trhu
 2. Velkou firmu na trhu, která dělá chyby a je finančně slabá
 3. Malou místní a regionální firmu na trhu (Blažková, 2007, s. 139; Bartes, 1997, s. 79-80)
- **Strategie tržního následovatele** – Tržní následovatel neusiluje o vedoucí postavení na trhu. Soustřeďuje se spíše na nabídku podobných výrobků, jaké má vedoucí firma. Následovatele je možno rozdělit na 3 skupiny:
 1. Parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu.
 2. Napodobitel – kopíruje výrobky, ale snaží se uplatnit určitou odlišnost (balení, reklama).
 3. Upravovatel – výrobky nejen upravuje, ale také zdokonaluje. V některých případech může firma přejít z pozice upravovatele na pozici tržního vyzyvatele. (Bartes, 1997, s. 79-80)
- **Strategie tržního troškaře** – Tržní troškař je firma, která se zaměřuje na vyhledávání mezer na trhu. Cílem této strategie je stát se lídrem pouze určitého segmentu.

3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza umožňuje posoudit jak vnitřní tak vnější činitele firmy. Vnějšími činiteli jsou chápány faktory ovlivňující činnost firmy málo kontrolovatelným způsobem. Mezi takové faktory patří například demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní či přírodní vlivy. Jako vnitřní činitele označujeme faktory, které mají na firmu bezprostřední vliv a jsou firmou ovlivnitelné. Jedná se především o souvislosti finanční, technologické, personální a organizační. (Horáková, 1992, s. 46-48)

Analýza získala svůj název složením prvních písmen anglických názvů a sice:

- S = strengths (silné stránky)
- W = weaknesses (slabé stránky)
- O = opportunities (příležitosti)
- T = threats (hrozby)

Může být prováděna dvěma způsoby, a to jako součást komplexní analýzy, nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V publikaci (Blažková, 2007, s. 155) autorka uvádí tento postup při SWOT analýze:

1. Vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik;
2. umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici;
3. posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
4. navrhne příslušná strategická opatření.“



Obr. 2: SWOT matice

3.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí popisuje příležitosti a hrozby. Bývá tedy označována také jako analýza O-T. Tato analýza umožňuje rozlišit příležitosti na trhu, které mohou podniku přinést nějaké výhody. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým by firma v budoucnu mohla čelit. (Horáková, 1992, s. 48)

Příležitosti (Opportunities) představují možnosti, pomocí nichž může firma účinněji splnit své cíle. Mohou firmě také přinést úspěch v podobě růstu tržního podílu či lepšího využití disponibilních zdrojů. Příležitosti zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Příkladem příležitostí jsou:

- Nové technologie
- Nenaplněné potřeby zákazníků
- Rozvoj nových trhů
- Odstranění mezinárodních bariér
- Módní trendy (Blažková, 2007, s. 156)

Hrozby (Threats) zahrnují určité překážky nebo nepříznivou situaci pro činnost. Mají vliv na snížení poptávky, nespokojenost zákazníků nebo dokonce na ekonomickou stabilitu firmy. Podnik musí na tyto hrozby okamžitě reagovat a snažit se je odstranit či alespoň minimalizovat. Mezi hrozby patří například:

- Vstup nových konkurentů na trh
- Konkurenti s nižšími náklady, kvalitnějším výrobkem
- Nová regulační opatření, daňová zatížení
- Obchodní bariéry
- Živelní pohromy (Blažková, 2007, s. 156)

3.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí popisuje silné a slabé stránky podniku. Občas bývá označována jako S-W analýza. Výsledky analýzy S-W zásadně ovlivňují rozhodovací procesy firmy spojené především se stanovením cílů, rozmístěním zdrojů a každodenní činností podniku. (Horáková, 1992, s. 49)

Silné stránky (Strengths) pomáhají podniku posílit pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma úspěšnější než konkurence. Mnohdy jsou silné stránky podniku

používány jako podklad pro stanovené konkurenční výhody. Jedná se především o schopnosti, dovednosti, znalosti a potenciál. Příkladem silných stránek podniku jsou:

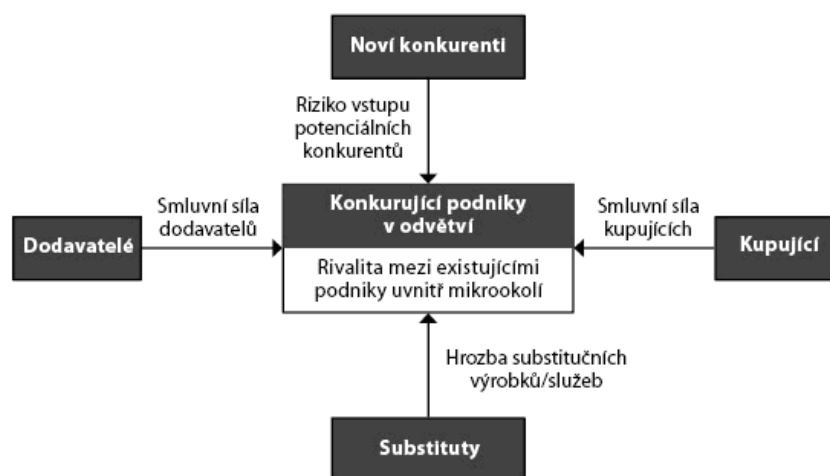
- Silná značka
- Dobré povědomí mezi zákazníky
- Know-how
- Zkušenosti zaměstnanci
- Jedinečné přírodní zdroje
- Aktivní přístup k výzkumu a vývoji (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky (Weaknesses) jsou opakem silných stránek. Jedná se tedy o oblasti, v nichž je firma slabá, má nízkou úroveň některých faktorů a v podstatě je na tom hůř než konkurence. Důležité je pracovat na odstraňování slabých stránek tak dlouho, dokud firma nedosáhne alespoň průměru. Slabými stránkami podniku jsou například:

- Nedostatek marketingových zkušeností
- Špatné umístění firmy
- Vysoké náklady
- Špatná dopravní dostupnost firmy
- Špatná pověst mezi zákazníky (Blažková, 2007, s. 156)

4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem konkurenční strategie pro podniky je najít na trhu místo, kde se může podnik nejlépe bránit těmto konkurenčním silám nebo může tyto síly ovlivnit ve svůj prospěch. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální konkurenti jsou konkurenty firmám v oboru a mohou být více či méně významní v závislosti na okolnostech. Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu konkurence a ziskovost. Stávají se pak rozhodujícími silami z hlediska stanovení vhodné strategie.¹ (Porter, 2004, s. 5-6)



Zdroj: Blažková, 2007, s. 57

Obr. 3: Porterův model pěti sil

4.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví

Noví konkurenti vstupující do odvětví přináší nové kapacity, touhu získat podíl na trhu a často velké množství prostředků. Vstupem nových konkurentů na trh by mohlo dojít k převaze nabídky nad poptávkou, a tudíž k poklesu ceny. Hrozba vstupu do odvětví závisí

¹ The state of competition in an industry depends on five basic competitive forces. The goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor. Customers, suppliers, substitutes, and potential entrants are all “competitors” to firms in the industry and may be more or less prominent depending on the particular circumstances. All five competitive forces jointly determine the intensity of industry competition and profitability and become crucial from the point of view of strategy formulation.

na bariérách vstupu, které může nový člen očekávat. Pokud nároky na vstup jsou vysoké nebo noví členové očekávají odplatu od zakotvených konkurentů, hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Existuje šest hlavních bariér vstupu na trh.² Jsou to:

- Úspory z rozsahu
- Diferenciace výrobků
- Vysoké kapitálové požadavky
- Náklady na změnu dodavatele
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní politika (Porter, 2004, s. 7-13; Blažková, 2007, s. 58)

4.2 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Rivalita mezi stávajícími konkurenty má formu zápasu o pozici pomocí taktik, jako je cenová konkurence, reklamní bitvy, nové produkty a zlepšení zákaznického servisu nebo záruky. K soupeření dochází, protože jeden nebo více konkurentů buď cítí tlak, nebo vidí příležitost ke zlepšení postavení. Některé formy konkurence, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nestabilní.³ Snížení cen je rychle a snadno vyrovnatelné soupeři, a jakmile je vyrovnají, pak se ceny všem podnikům snižují. Reklamní bitvy mohou na druhé straně rozšířit poptávku nebo zvýšit úroveň diferenciací výrobků v průmyslu. (Porter, 2004, s. 17-18; Blažková, 2007, s.)

4.3 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Všechny firmy na trhu soutěží v určitém smyslu také s firmami, které vyrábějí podobné výrobky. Jedná se o tzv. substituty, kterými lze nahradit náš výrobek. Substituční výrobky představují riziko, že zákazník bude používat místo našeho výrobku takový, který podle něj lépe uspokojí jeho potřeby, nebo si vybere zcela jiný, zástupný výrobek. S takovou hrozbou musí firma počítat, když:

² The threat of entry into an industry depends on the barriers to entry that the entrant can expect. If barriers are high and/or the newcomer can expect sharp retaliation from entrenched competitors, the threat of entry is low. There are six major sources of barriers to entry.

³ Rivalry among existing competitors takes the familiar form of jockeying for position – using tactics like price competition, advertising battles, product introductions, and increased customer service or warranties. Rivalry occurs because one or more competitors either feels the pressure or sees the opportunity to improve position. Some forms of competition, notably price competition, are highly unstable.

- Sníží ceny výrobku lepší kontrolou nákladů
- Zvýší užitnou hodnotu výrobku, nabídne doplňkové služby
- Včasné bude předvídat přání a požadavky zákazníků
- Bude vyvíjet nové výrobky nebo nabízet nové služby, které se liší od konkurence (Blažková, 2007, s. 58)

4.4 Vyjednávací síla kupujících

Kupující vyvíjejí tlak na podniky tak, že je nutí snižovat ceny, poskytovat určité služby navíc nebo zvyšovat kvalitu výrobků - to vše na úkor ziskovosti daného odvětví.⁴

Vyjednávací síla kupujících je silná, pokud platí tyto okolnosti:

- Na trhu je jen několik významných kupujících
- Kupující nakupují ve velkém objemu
- Výrobek je standardní
- Kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam
- Kupujícím jde hlavně o kvalitu výrobku (Porter, 2004, s. 24; Blažková, 2007, s. 59)

4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit vyjednávací sílu tím, že hrozí zvýšením cen nebo snížením kvality nakoupeného zboží.⁵ Vyjednávací síla dodavatelů je silná, pokud platí:

- Dodavatelů je jen omezený počet
- Dodavatelé jsou velmi důležité pro kupující
- Dodavatelé jsou jedinečné
- Dodavatelé nejsou závislí na kupujícím z hlediska minimální výše prodeje (Porter, 2004, s. 27; Blažková, 2007, s. 59)

⁴ Buyers compete with the industry by forcing down prices, bargaining for higher quality or more services, and playing competitors against each other – all at the expense of industry profitability.

⁵ Suppliers can exert bargaining power over participants in an industry by threatening to raise prices or reduce the quality of purchased goods and services.

5 SKLÁŘSTVÍ A ZÁKLADNÍ POJMY

Sklářství je průmyslové odvětví, které se zabývá výrobou skla. Jak uvádí Vondruška (2002, s. 75), historie sklářství začíná již v dobách před naším letopočtem. Tehdy výrobě skla předcházelo zhotovování sklovitých glazur keramiky a šperků. Tato kapitola však není zaměřena na historii výroby skla, ale spíše na představení základního vybavení a surovin, které se při jeho výrobě uplatňují.

Pro výrobku každého druhu skla je zapotřebí velkého množství různých surovin. Tyto suroviny pak během tavby vytvářejí sklo požadované kvality a barvy. Základní suroviny pro výrobu skla dělíme na **mřížkotvorné** (vytvářejí novou krystalickou mřížku), **taviva** (zajišťují tavbu, tj. rozpad krystalické mřížky) a **stabilizátory** (umožňují vznik nové krystalické mřížky a její stabilizaci). Kromě těchto surovin se používají i další přísady, které sklo kalí, čistí, odbarvují, urychlují tavbu a barví do různých odstínů. (Vondruška, 2002, s. 17)

Nejdůležitější surovinou při výrobě skla je samozřejmě **sklářský písek**. Jedná se o křemennou surovinu, která obsahuje oxid křemičitý. Sklářské písky jsou upravovány, aby získaly příslušné vlastnosti pro výrobu skla. Tato úprava závisí hlavně na jeho budoucím užití. Pro obalová a plochá skla není třeba vysoká kvalita písku. Aby bylo sklo možno utavit, je zapotřebí přísady, které podporují proces tavby. Těmito přísadami jsou **potas** a **soda**. Mezi další sklotvorné suroviny patří například borax, kazivec a kryolit, živec a znelec, vápenec, olovnaté suroviny aj. (Vondruška, 2002, s. 21-22)

Každá sklárna, chce-li vyrábět sklo, musí mít zařízení pro jeho výrobu. Základní vybavení tvoří 3 celky:

Sklářská pec - podle toho, jaké sklo a k jakému účelu je taveno, existují různé druhy pecí. Například pece podle umístění tavné skloviny (pánvové a vanové), podle způsobu vytápění (plynem, olejem, naftou, dřevem, uhlím, elektrickou energií), podle konstrukce sklářské pece a umístění hořáků (se spodním ohřevem, s horním ohřevem) atd.

Chladicí zařízení – každé sklo se musí po vyfouknutí pomalu chladit. Je to z toho důvodu, aby se ve sklovině stabilizovalo vnitřní pnutí. Chlazení probíhá v prostředí, kde se teplota pomalu snižuje. Čím je výrobek hmotnější, tím se musí déle chladit.

Pomocná technika (vybavení kmenárny, agregát na temperování pánví, aj.) – například kmenárna je specifické vybavení sklárny. Jedná se o soustavu násypných, míchacích,

třídících a dávkovacích zařízení pro přípravu sklářského kmene. (Vondruška, 2002, s. 33-43)

Ve sklářství se rozlišují tyto druhy výroby: poloautomatická, automatická a ruční. Poloautomatická a automatická výroba převládá u výroby plochého, technického, obalového, laboratorního a varného skla. Automatická výroba je levná a postupně vytlačuje zakázky ruční produkce. Představuje velký podíl výroby nápojového skla. Po zavedení automatické výroby se dostavily pochybnosti o tom, zda ruční výroba obstojí v této konkurenci. Časem se ukázalo, že i přesto, že automatizovaná strojní výroba je levnější, lidé si stále cení kvalitního, propracovaného, ručně vyráběného skla. (Vondruška, 2002, s. 44; Vondruška a Langhamer, 1995, s. 142)

Ruční výroba je složitý proces, ke kterému je třeba spousta různých pomůcek a nářadí. K takovým pomůckám patří zejména **sklářská píšťala**, která je nezbytná k foukání skla. Je to úzká kovová trubice, kde se jedním koncem nabírá sklo a druhý slouží k foukání. Další pomůckou je **burgulec** (svalák), což je dřevěná pomůcka sloužící k tvarování skla nabraného píšťalou. Během práce se burgulec noří do vody, aby se ochladil. Nezbytné pro práci skláře jsou také **sklářské nůžky**. Nůžky jsou kovovým nástrojem, jímž se odstříhuje sklo nabrané na píšťalu, zařezává se baňka a provádějí se další podobné operace. Za zmínku stojí také korýtko, pangl (sklářská lavice) a formy. **Formy** pro výrobu skla jsou nejčastěji ze dřeva. Vnitřek je vydlabán nebo vysoustružen do podoby výrobku. **Korýtkem** se rozumí plechová nádoba na vodu sloužící k ochlazení píšťal a burgulců. **Pangl** představuje úzkou lavici, která má kovová ramena na položení píšťaly. Pomocí panglu se provádí všechny náročnější práce, jako je tvarování štýlku a dýnka kalíšku. (Vondruška, 2002, s. 46-51)

Sklo se po vyfouknutí a ochlazení různě opracovává. K technikám mechanického opracování patří zejména broušení, rytí, pískování, ledování či řezání. Chemické opracování skla pak zahrnuje leštění, leptání a matování. Po opracování skla je možno sklo odekorovat nanášením barev, listů, zlata a platiny. K takovému dekorování se používají štětce zhotovené zpravidla z veverčích, jezevčích nebo kuních chlupů. (Vondruška, 2002, s. 70)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Obr. 4: Logo společnosti Crystalite Bohemia

Název:	Crystalite Bohemia s. r. o.
Sídlo:	Zámecká 730, 582 91 Světlá nad Sázavou
IČO:	26174723
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Lubor Cerva

Oficiální název Crystalite Bohemia, s. r. o. (CB) vznikl v roce 2009, kdy český podnikatel Lubor Cerva odkoupil krachující sklárnu firmy Sklo Bohemia a. s. Tato společnost sídlí ve Světlé nad Sázavou, kde se vyrábí strojně foukané kalíškoviny a dárkový sortiment ve špičkovém designu. Firma vyváží zboží do 52 destinací celého světa. Významnými klienty jsou odběratelé z arabského světa a Ruska. V současnosti firma zaměstnává zhruba 700 zaměstnanců ve dvou závodech – sklárna Světlá nad Sázavou a sklárna Květná. (Crystalite Bohemia, ©2012)

V důsledku fúze byla v roce 2011 ke společnosti CB, s. r. o. připojena zanikající společnost Moravské sklárny Květná, s. r. o., se sídlem Strání-Květná, nám. E. Zahna čp. 329. Sklárna ve Květné je nejdéle fungující sklárnou v celé České republice a také jednou z nejstarších v Evropě. Ručně foukané užitkové sklo se zde vyrábí na světové úrovni a patří mezi „rodinné stříbro“ České republiky. Svůj výrobní program rozděluje na tyto obory:

- **Hutní výroba** – jde o výrobu bezolovnatých křišťálových sklenic v široké škále barevných odstínů skla – amber, aquamarin, citrin, granát, modrá, rosalin, zelená, šedý kouř atd.
- **Brusírna** – pukání (oddělení vršku), broušení, zapalování

- **Leptárna** – povrchová dekorace skla. Místa, která leptem zasažena být nemají, jsou zakrývána. Jako kryt je možno použít asfaltové laky, vosk a přírodní pryskyřice.
- **Kulírna** – jedná se o dekorování skla vybrušováním, kde se do stěny a dna výrobku přenáší broušený dekor.
- **Malírna** – dekorace skla nanášením barev, listů, zlata a platiny. K dekoraci je možné využít také např. sítotisk, tisk, obtisky. Toto sklo je následně vypalováno v peci, a tak je dekor zafixován.

MS Květná v současnosti zaměstnává 180 lidí z čehož je zhruba 33 sklářů. Ročně je ve Květné vyrobeno kolem 400 000 sklenic a odekorováno přibližně milion sklenic vyrobených automatickou linkou v mateřském závodě ve Světlé nad Sázavou. Podnik spolupracuje s významnými českými a zahraničními designéry. Ve Květné bylo vyráběno sklo například pro knížecí palác ve Vaduzu, automobilku Rolls-Royce, hotely v Dubaji nebo sommelierské vinné sklepy v Kalifornii. (Interní dokumentace)

Sklárny pravidelně prezentují své výrobky na různých veletrzích. Jedním z nejvýznamnějších světových veletrhů je Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem. Právě zde sklárny uzavírají zakázky, které představují až 75 % celoroční produkce. Dva krát do roka, vždy v rámci fašankového festivalu a v létě, otevírají sklárny své dveře veřejnosti. Den otevřených dveří (DOD) ve sklárnách navštěvuje pravidelně několik tisíc lidí. V rámci DOD lze nakoupit veškeré zboží firmy CB za akční ceny. (Interní dokumentace)

6.1 Historie společnosti

První zmínka o sklárnách ve Květné pochází z roku 1794, kdy se Alois, kníže z Lichtenštejna, rozhodl postavit sklářskou huť na rozhraní Moravy a Slovenska. Lokalita Bílých Karpat byla vybrána díky rozlehlým bukovým lesům, které slibovaly dostatek levného dříví. Sklářská huť zahájila svou činnost v polovině roku 1795. Na počátku zde pracovalo 11 sklářů a 10 pomocníků. (Kapinus a kol., 1992, s. 40)

Na začátku měla sklárna dvě tavicí pece a vyráběla tzv. lesní sklo. Toto sklo bylo nižší kvality, ale vrchnosti přinášelo užitek. Jednalo se o nejrůznější užitkové a stolní sklo, lampy, cylindry, hostinské sklo, ale i sklo okenní. Do roku 1805 patřila huť Lichtenštejnům. Ti však zjistili, že je výhodnější huť pronajímat, a proto se zde až do roku 1850 vystřídal několik huťmistrů. (Interní dokumentace)

Roku 1850 odkoupila sklárnu rodina Zahnů za 6500 zlatých. Noví majitelé sklu rozuměli, přestali vyrábět okenní tabule a zaměřili se především na stolní sklo. Byla zavedena výroba křišťálového skla zdobeného broušením, hranováním a rytím. Zahnovi přikoupili nové objekty, vybudovali brusírny a zaměstnávali odborníky ze všech koutů Rakouska-Uherska. Své zákazníky obsluhovali především ve Vídni, kde měli vlastní sklady a velkoobchod. (Kapinus a kol., 1992, s. 40)

Po smrti Emanuela Zahna nastoupil na místo vedoucího jeho syn. Ten sklárnu modernizoval a zajistil lepší ubytovací podmínky. V roce 1894 firma změnila název z „**die Strainer Glashutte**“ (Straňanská huť) na „**Glasfabrik Blumenbach**“ (Sklárna Květná). O dva roky později sklárny rozšířily své portfolio o sklo leptané a postupně zavedly různé dekorační techniky. Značka „Glasfabrik Blumenbach“ se stala vyhledávanou na světových trzích. Sklárna měla vzorkovny v Berlíně, Londýně, Hamburku i Paříži. (Interní dokumentace)

V období první světové války a světové hospodářské krize musela být výroba omezena. Druhá světová válka donutila skláře opustit práci z důvodu blízkosti fronty. Výroba byla znovu zahájena 10. září roku 1945. Po znárodnění byla sklárna zařazena do národního podniku **Moravia Kyjov**. To však netrvalo dlouho, protože již v roce 1950 vytvořila Květná se sklárnou v Karolince u Vsetína samostatný národní podnik, ke kterému byl o 8 let později připojen i závod Vrbno pod Pradědem. Všechny tři závody přijaly 1. 1. 1961 název **Moravské sklárny, n. p.**, se sídlem ve Květné. (Kapinus a kol., 1992, s. 51)

V letech 1967-1969 byla postavena budova nových zušlechťoven. Ze staré huti se pomalu stávala nová, moderní sklárna. Sklo z MS získávalo ocenění a medaile na výstavách v Miláně, Bruselu a Montrealu. O pár let později byl do provozu uveden první stonkolis na lisování nožek u kalíšků. Na počátku roku 1981 byly v leptárně uvedeny nové voskoryty. Sklo bylo zdobeno leptáním, technikou panto, giloš a matováním, broušením, ručním rytím, diarytem, malováním a zlacením. 1. 4. 1990 byly všechny závody MS včleněny do státního podniku **Crystalex Nový Bor**.

V letech 1990-2002 se do sklárny neinvestovalo, což vyvrcholilo uzavřením sklárny, kde v té době pracovalo na 500 lidí. To pobouřilo všechny zaměstnance sklárny. Z toho důvodu proběhla na konci listopadu 2001 demonstrace před Obecním úřadem ve Strání. Odborový svaz zaměstnanců sklářského, keramického, bižuterního průmyslu a porcelánu

Praha se snažil sklárny zachránit, a proto je koupil. Odborový svaz vlastnil sklárnu do února roku 2004. (Interní dokumentace)

V březnu 2004 začala pro sklárnu nová doba. Vlastníkem se stala česká investiční společnost Synex CZ a. s.. Společnost investovala do strojního zařízení a byla provedena oprava tavicí pece. Nová doba však neměla dlouhého trvání. V roce 2010 hrozilo sklárně opět uzavření kvůli vysokým dluhům za sociální a zdravotní pojištění a taky za nesplacené závazky vůči dodavatelům.

Záchrana na poslední chvíli přišla v lednu 2011, kdy se podnikatel Lubor Cerva rozhodl sklárnu koupit i s jejími dluhy. Pan Cerva dluhy ve výši desítek milionů korun zaplatil a dokonce přijal nové zaměstnance. V současné době je sklárna ve Květné součástí společnosti **Crystalite Bohemia, s. r. o. Světlá nad Sázavou**. (iDNES.cz, 2011)

7 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola je vypracována na základě teoretické části. Zaměřuje se na SWOT analýzu podniku CB, s. r. o.. Budou zde identifikovány silné a slabé stránky podniku, které se týkají vnitřní analýzy. Následně budou zkoumány také příležitosti a hrozby týkající se vnějšího prostředí.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice • Vlastnictví certifikátů • Kvalifikovaní zaměstnanci • Spolupráce s významnými výtvarníky • Vysoká kvalita výroby • Schopnost okamžité reakce na požadavky zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Poloha společnosti • Webové stránky • Slabá propagace • Špatná motivace zaměstnanců • Nevyužité prostory • Špatný distribuční systém
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření exportu • Zaměření na malé odběratele • Zřízení více prodejen a e-shopu • Zřízení zahraniční filiálky • Zapojení zaměstnanců do tvůrčích činností 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence z východní Asie • Pokles poptávky po ruční výrobě užitkového skla • Zdražení surovin a energií • Pozdní dodávky surovin • Posílení měny

Tab. 1: SWOT analýza podniku Crystalite Bohemia, s. r. o.

7.1 Silné stránky

Sklárna ve Květné je nejstarší sklárnou na území České republiky. Byla založena roku 1794. Po dobu její existence vystřídala několik majitelů, přežila krizi a nyní se zde již 221 let vyrábí sklo vysoké kvality. Toto sklo je vyráběno a dekorováno kvalifikovanými zaměstnanci firmy.

Firma využívá konkurenční strategii diferenciacce, jelikož sklárna spolupracuje s významnými výtvarníky a umělci. Díky nim jsou výrobky unikátní, a proto získávají

různá ocenění. Za zmínku stojí kolekce autora Michala Froňka z designérské skupiny Olgoj Chorchoj. Právě on navrhl pro MS Květná kolekci s názvem Mr. Egg, která získala řadu prestižních ocenění včetně Design Plus Award na veletrhu Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem a je těžko napodobitelná.

K dalším silným stránkám patří vlastnictví certifikátů (např. odolnost vůči teplotě vody 98°C, bezolovnaté užitkové sklo,...) či schopnost okamžité reakce na požadavky zákazníka. Jelikož firma vyrábí především na zakázku, musí respektovat přání a potřeby zákazníka. Snaží se vyjít vstříc všem požadavkům na výrobu a operativně reagují na změnu zakázky.

7.2 Slabé stránky

Společnost se nachází v obci Strání, část Květná, poblíž hranic se Slovenskem. I když je sklárna navštěvovaná zákazníky projíždějícími na Slovensko, není poloha společnosti výhodná. V okolí se nenachází žádné větší město a dostupnost do obce (především v zimě) je velmi špatná. To je jeden z důvodů, proč povědomí o existenci takové sklárny je malé. Za slabou stránku společnosti bych považovala také její webové stránky. Grafická úprava webových stránek je na dobré úrovni, ale chybí aktualizace a upřesňování informací. Spousta lidí přicházejících do prodejny zmiňuje webové stránky, ale postrádá na nich hlavně ceny výrobků.

Další slabou stránkou společnosti je malá propagace. Firma by měla více investovat do propagace, aby tak zvýšila informace o firmě a přilákala tak nové zákazníky. Přestože firma zaměstnává kvalifikované pracovníky a odborníky, jejich motivace je slabá. Vedení by mělo investovat více finančních prostředků do motivačních programů, aby se zvýšila loajalita zaměstnanců s firmou.

Protože v minulosti sklárna zaměstnávala přes 500 zaměstnanců a v současnosti jich ve firmě pracuje 180, nacházejí se zde nevyužité prostory, které zvyšují provozní náklady. K slabým stránkám bychom mohli zařadit také distribuční systém. Distribuce ve firmě probíhá přes zprostředkovatele a mezičlánky, tudíž firma ztrácí kontrolu nad zbožím a zvyšují se náklady na jeho distribuci.

7.3 Příležitosti

Vzhledem k tomu, že se firma dokáže přizpůsobit požadavkům zákazníků, není pro ni problém rozšířit export do dalších zemí světa. Může tak získat nové zakázky, které zvýší její zisk. S rozšířením exportu úzce souvisí i zřízení zahraniční pobočky. Zahraniční filiálka by usnadnila distribuci výrobků do zahraničí a navíc by poskytla nové pracovní příležitosti.

Firma CB se zaměřuje především na velké odběratele a menší odběratelé zůstávají v pozadí. Z tohoto důvodu by firma měla využít této příležitosti a zaměřit se na malé odběratele, kteří nakupují především v podnikových prodejnách. Bylo by dobré prozkoumat požadavky zákazníků a vyrábět určité druhy zboží pro prodejnu. Většina zboží nacházející se právě v podnikových prodejnách jsou pouze zbytky z velkých zakázek.

V souvislosti s prodejem zboží by bylo dobré zřídit více prodejen např. ve Zlíně, v Brně, v Olomouci atd. Mnohdy mají lidé o výrobky zájem, ale vzhledem ke vzdálenosti prodejny navštíví raději konkurenci. Výhodou by bylo také zřízení e-shopu, kde by zákazníci mohli nakupovat přímo z pohodlí domova.

V neposlední řadě je třeba také naslouchat vlastním zaměstnancům. Mezi zaměstnanci, kteří jsou se sklem v kontaktu každý den, mohou kolovat různé nápady, např. jak skleničku vylepšit či upravit apod. Zaměstnanci by tedy měli být zapojováni do tvůrčí činnosti.

7.4 Hrozby

Největší hrozbou pro všechny české sklárny se stává konkurence z východní Asie. Příkladem je sklárna Pasabahce v Turecku, která vyrábí užitkové sklo. Právě obchodní politika v Asii je zaměřena na co nejnižší ceny produktů. Avšak asijská a česká kvalita skla je odlišná. Z tohoto důvodu by bylo dobré neustále připomínat lidem kvalitu domácích výrobků a přivést je ke koupi.

Další hrozbou je pokles poptávky po ruční výrobě užitkového skla. Užitkové sklo vyrobené ručně je unikátní a velmi kvalitní, ale kvalita výrobků se odráží v ceně. S případným poklesem životní úrovně či s hospodářskou krizí poptávka po tomto zboží klesá. Lidé začínají hledat substituty a dávají přednost levnějším výrobkům, právě např. z východní Asie.

Zdražení surovin a energií je další z možných hrozeb pro sklářský průmysl. Aby firma neustále vytvářela zisk a nebyla ztrátová, musela by promítnout toto zdražení do cen výrobků. Tím pádem by sklárna mohla přijít o zákazníky, kteří by vyšší cenu již neakceptovali.

Se surovinami souvisí i další hrozba. Týká se pozdních dodávek surovin. Jelikož si sklárny samy suroviny vyrábět nemohou, jsou závislé na svých dodavatelích. Dodavatelé by tedy měli být s dodávkami surovin přesní a měli by dodržovat dohodnuté termíny. Může se však stát, že dodavatel suroviny nedodá včas. Proto musí mít sklárna určité rezervní zásoby, v opačném případě by musela pozastavit výrobu nebo odříct některé zakázky.

Pro exportující podniky, tedy i pro sklárny, je velkou hrozbou posílení koruny. Posilující koruna totiž zdražuje vývoz, jelikož si exportéři mění tržby z cizí měny na domácí. Kurzovní ztráta pak tedy snižuje zisk firmy.

8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato kapitola je vypracována v souvislosti s teoretickou částí. Orientuje se na Porterův model 5 konkurenčních sil. Jak je v teoretické části uvedeno, Porterův model popisuje rivalitu mezi současnými konkurenty na trhu, ohrožení ze strany nových konkurentů vstupujících do odvětví, ohrožení ze strany substitučních výrobků, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů.

8.1 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

V České republice je v současnosti na trhu zhruba 30 firem nad 20 zaměstnanců, které se zabývají výrobou užitkového skla. Mezi tři největší patří Crystalex CZ, s. r. o., Nový Bor, Crystal BOHEMIA, a. s., Poděbrady a Crystalite Bohemia, s. r. o., Světlá nad Sázavou. Právě dvě z těchto firem – Crystalex CZ a Crystalite Bohemia mají své závody také na Moravě. Jsou jimi provozovna v Karolině (Crystalex CZ) a provozovna ve Květné (Crystalite Bohemia).

Dále je třeba mezi stávající konkurenty zařadit také malé firmy a živnostníky, kteří podnikají ve sklářském průmyslu. Jedná se zejména o bývalé skláře, kteří se osamostatnili a věnují se především ruční výrobě skla. Takové malé firmy upřednostňují spíše malé odběratele před velkými, jelikož na objemné zakázky nejsou vybaveni.

Firmy si nejvíce konkurují cenou. V tomto případě je automatická výroba mnohonásobně levnější než výroba ruční. Zákazník, který nepozná rozdíl mezi těmito dvěma způsoby výroby a který neklade důraz na kvalitu výrobků, upřednostní užitkové sklo vyrobené automatickou linkou.

Na tuto situaci pak můžou reagovat firmy s ruční výrobou tak, že své zboží prodávají za akční ceny, poskytnou množstevní slevy svým zákazníkům nebo vymýšlí nové výrobky. I přesto však nelze porovnávat automatickou a ruční výrobu skla. Kdyby se ručně foukané sklo prodávalo za stejnou cenu jako sklo z automatických linek, nepokrylo by to náklady na výrobu a firma by byla ztrátová. Vzhledem k této situaci je možné konstatovat, že vedoucí postavení na trhu má firma CB, která vlastní provozovnu jak s automatickou výrobou, tak s výrobou ruční.

8.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Jelikož hrozba vstupu do odvětví závisí na bariérách, které může nový konkurent očekávat, vstup nových konkurentů na trh je málo pravděpodobný. Velkou bariérou pro potenciální konkurenty jsou především vysoké náklady na zřízení provozovny. Právě tato bariéra může být hlavní překážkou v rozhodování, zda firmu zřídít. Trh s užitkovým sklem je v současné době dostatečně nasycen.

Hrozbou pro tento trh mohou být snad jen potenciální konkurenti z Asie. Tyto firmy nemusí u nás zřizovat své filiálky. Stačí, když budou zboží dovážet např. do supermarketů. Výroba v Asii je ještě levnější než česká výroba na automatických linkách. Právě cenou, by potenciální konkurenti mohli nalákat některé zákazníky.

8.3 Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Jak již bylo zmíněno, sklárna ve Květné spolupracuje s významnými umělci a designéry. Právě z toho důvodu jsou jejich výrobky těžko napodobitelné. Každá kolekce je něčím jedinečná, má své jméno a vynikající kvalitu díky ruční výrobě.

Zákazníci, kteří si nepotrpí na kvalitu ruční výrobky a dávají přednost ceně, budou hledat levnější substituty. Takovými substituty jsou již zmiňované výrobky automatických linek. V současné době automatická výroba převyšuje výrobu ruční. Avšak pomalu se začíná vracet trend, kdy si lidé cení i kvalitní ruční práce a jsou ochotni si za tuto kvalitu i připlatit

8.4 Vyjednávací síla kupujících

Jelikož firma vyrábí především na zakázku, zákazníci si diktují, jak má zboží vypadat. Firma se snaží vyjít vstříc všem požadavkům zákazníků. Pro objemné zakázky či stálé zákazníky je firma schopna upravit ceny výrobků. Většina produkce skláren je exportována do zahraničí, pouze minimum zůstává v České republice. Země, do kterých je zboží ze skláren exportováno:

- **Evropa** – Bělorusko, Bulharsko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Moldavsko, Německo, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie
- **Asie** – Arménie, Ázerbájdžán, Čína, Indie, Izrael, Japonsko, Jordánsko, Mongolsko, Saudská Arábie, Thajsko, Vietnam
- **Afrika** – Angola, JAR

- **Austrálie a Oceánie** – Austrálie, Malajsie, Nový Zéland
- **Amerika** – Brazílie, Kanada, Kolumbie, Panama, USA, Venezuela

Nejvýznamnějším zákazníkem pro sklárny je Rusko. Právě do Ruska je exportováno až 60 % produkce skláren. Ruští zákazníci nejčastěji požadují sklo s bohatým dekorem (především se zlatem a platinou).

Opačným příkladem požadavků jsou skandinávské trhy (Finsko, Norsko, Švédsko, Dánsko). Zdejší zákazníci jsou konzervativní a požadují výrobky bez dekoru, nebo pouze s lehkým dekorem. Dalším státem, kam je zboží skláren vyváženo, je Itálie. Itálie patří mezi státy s bohatou historií výroby skla. Zde jsou požadovány sklenice různých barev či granátové sklo určené pro církevní organizace. Státy jako Španělsko a Francie mají přibližně stejné požadavky na výrobu. Tyto státy požadují jednoduché křišťálové kalichy a dekantry na víno.

8.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Aby mohla firma vyrábět sklo nepřetržitě a v požadované kvalitě, je do značné míry závislá na dodavatelích. Dodavatele si firma vybírá na základě různých kritérií např. dodací lhůta, cena surovin atd. Je důležité, aby potřebné suroviny byly dodány včas a bylo tak zabráněno zpoždění výroby.

Sklárna ve Květné spolupracuje již dlouhá léta se stálými dodavateli. Do firmy jsou dodávány vosky, sklářský písek, soda, barviva skla, vápenec, zlato, diamantové kotouče, brusivo, brusné kotouče a papíry, kalíšky, glazury a další suroviny. K hlavním dodavatelům patří:

- IMCD CZ, a. s. - Vsetín
- Sklopísek Střeleč, a. s. - Střeleč
- Krátoška Chemin, s. r. o. - Praha
- OMYA, a. s. - Praha
- VČELPO, s. r. o. – Skalice nad Svitavou
- DIAS, s. r. o. - Trutnov
- Lamex, s. r. o. - Boskovice
- Hardman, s. r. o. – Uherské Hradiště
- Glazura, s. r. o. – Roudnice nad Labem
- MB-Sving, s. r. o. - Praha

9 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Protože je bakalářská práce zaměřena na výrobu užitkového skla na Moravě, jsou konkurenti vybráni pouze z této části České republiky. K hlavním konkurentům v oblasti užitkové skla patří podnik Crystalex CZ s provozovnou v Karolině, společnost Reton se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm, Glass Atelier Morava ve Vizovicích a rodinná huť Glass Ladislav Breznický ve Květné.

9.1 Glass Atelier Morava, s. r. o.



Zdroj: www.oz.kurzy.cz

Obr. 5: Logo firmy Glass Atelier Morava

Název:	Glass Atelier Morava, s. r. o
Sídlo:	Nádražní 1133, Vizovice, PSČ 76312
IČO:	25344650
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Ing. Bohuslav Krasňan a Ing. Jan Hladík

Jedná se o první soukromou sklářskou huť v Čechách. Tato huť byla postavena po listopadu 1989. Sídlo firmy se nachází ve Vizovicích v Nádražní ulici. Huť je vybavena nejmodernějšími tavíci agregáty s ekologicky čistým provozem. Firma spolupracuje se zkušeným designérem Jiřím Vosmíkem a zaměstnává kvalitní sklářské mistry. Zabývá se výrobou ručního, hutně zdobeného a uměleckého skla.

Glass AM nabízí možnosti exkurzí pro skupiny nad 10 lidí. Vlastní také podnikovou prodejnu ve Vizovicích. Zboží si lze zakoupit také v dalších zhruba 30 prodejnách po celé České republice. (Glass Atelier Morava, 2012)

Podnik vyrábí především na zakázky. U nápojového skla je pro výrobu minimální počet 30 kusů jednoho druhu sklenic. Glass AM zaměstnává zhruba 20 pracovníků, kteří se věnují ruční výrobě převážně uměleckého skla. Mezi hlavní odběratele skla patří Itálie, Španělsko či USA. (Minaříková, 2009)

9.2 Glass Ladislav Breznický



Zdroj: www.glass-lb.cz

Obr. 6: Logo firmy Glass Ladislav Breznický

Název:	Glass Ladislav Breznický
Sídlo:	Trávníky 458, Strání-Květná, PSČ 687 66
IČO:	87555964
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Majitel:	Ladislav Breznický

Glass Ladislav Breznický (Glass LB) je malá rodinná huť ve Květné, kde je sklo vyráběno ručně. Huť byla založena teprve v roce 2010. Pan Breznický navazuje na dlouholetou tradici českého sklářství. Vyrábí se zde převážně užitkové a umělecké sklo, svatební číše, vinařské potřeby a dárkové předměty.

Tato rodinná huť nabízí výrobu na zakázku. Kromě výroby skla, jako je foukání, lisování či broušení, je nabízena zákazníkům také dekorace skla v podobě malování, pískování, broušení a rytí. Glass Ladislav Breznický nabízí možnosti exkurzí pro skupiny max. 50 osob. Firma je zaměřena především na malé odběratele. Výrobky si mohou zákazníci zakoupit přímo na huti. (Glass Ladislav Breznický, 2012)

9.3 Reton, s. r. o.



Zdroj: www.reton.cz

Obr. 7: Logo firmy

Reton

Název:	Reton, spol. s r. o.
---------------	----------------------

Sídlo: Televizní 2613, Rožnov pod Radhoštěm, PSČ 756 61

IČO: 47671246

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatel: Alois Vychodil a Robert Vychodil

Společnost Reton, spol. s r. o., byla založena v roce 1991 v areálu bývalého podniku Tesla. Nejprve se společnost zabývala pouze zpracováním monochromatických a barevných televizních obrazovek. Poté rozšířila své aktivity o dovoz, velkoobchodní a maloobchodní prodej televizních obrazovek a sklářskou výrobu.

Do roku 2008 se firma Reton, spol. s r. o., orientovala především na výrobu laboratorního a užitkového ručně foukaného skla pro sklárny Kavalier Sázava. Po krizi, která zasáhla sklářský průmysl, byla tato spolupráce ukončena. Ručně vyráběné sklo se vyrábí na stolních ručních hořácích ze skleněných polotovarů, tyčí a trubic. Vzhledem k pracnosti jsou tyto výrobky dražší a díky typu skloviny a výrobní technologii mají výrobky vysoký lesk. (Reton, © 2009)

Firma Reton odebírá přímo od výrobců nebo distributorů také strojově lisované sklo. Toto sklo je vzhledem k typu a technologii především u lahví na povrchu matné a má nestejnou tloušťku. Výhodou je, že se jedná o levnější sklo než v případě ruční výroby. U lisovaných lahví a sklenic se firma orientuje spíše na dárkové typy vhodné pro reklamní účely s možností pískování firemních logotypů. Výrobky společnosti Reton jsou k zakoupení pouze v podnikové prodejně v Rožnově pod Radhoštěm. V jiných městech nejsou prodejny zřízeny.

9.4 Crystalex CZ, s. r. o.



Zdroj: www.novy-bor.cz

Obr. 8: Logo firmy Crystalex

Název: Crystalex CZ, s. r. o.

Sídlo: Masarykovo nábřeží 236/30, Praha 1, Nové Město, PSČ 110 00

IČO: 28542673

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatel: Ing. Peter Vačko, Oleg Rafikov a Lara Ilina

Crystalex CZ, s. r. o., je pokračovatelem tradic českého sklářství a patří mezi přední světové výrobce. Vlastní dva provozy – sklárnu v Novém Boru a sklárnu v Karolince. Právě sklárna v Karolince se stává poměrně velkým moravským konkurentem sklárně ve Květné.

90 % produkce Crystalexu míří téměř do 70 zemí celého světa. Nejvýznamnějšími zákazníky jsou kromě zemí EU také Rusko, Ukrajina, Severní i Jižní Amerika a řada afrických i asijských zemí. Sklárna vyrábí sklo pomocí automatických linek a zakládá si široké nabídce originálních motivů i zpracování zdobení. Z dekoračních technik firma používá například pantograf, diaryt, stříkání, pískování, malování, sítotisk atd. Produkty společnosti se pyšní řadou vlastností, jako odolnost v myčkách na nádobí, tepelná odolnost skla, odolnost proti nárazu atd. Crystalex vlastní prodejnu v Karolince a v Novém Boru. Její velkou výhodou je, že Crystalex vlastní také e-shop, což poskytuje možnost pohodlného nákupu z domova. (Beskydy.cz, 2014; Crystalex, © 2012)

Samotná sklárna v Karolince byla založena roku 1861 Salomonem Reichem, který ji pojmenoval po své nevlastní matce Charlottě. Sklárna byla motorem růstu životní úrovně v okolí, protože poskytovala lidem práci. Firma přežila první světovou válku, avšak v době hospodářské krize ve třicátých letech se dostala do finančních potíží, a tak zkrachovala. Na jejích troskách pak byla vybudována společnost nesoucí název Českomoravské sklárny.

V roce 1951 nesl podnik jméno Moravské sklárny, poté byl začleněn pod státní podnik Crystalex a vyráběl hlavně nápojové sklo. Po privatizaci se podnik stal součástí Porcela Plus a hutní ruční výroba se soustředila na výrobu stolních doplňkových kusů, jako jsou karafy, láhve, decantery a vázy. V roce 2005 přesunuli majitelé sklárny hutní výrobu skla, a tak se závod začal soustřeďovat pouze na dekorování skla. Poté, co zkrachovala skupina Porcela Plus, byla karolinská sklárna včleněna do podniku Crystalex CZ, s. r. o.

Každý rok v srpnu se v Karolince koná tradiční „sklářský jarmark“. Historicky první sklářský jarmark se uskutečnil v roce 1991 u příležitosti 130. výročí vzniku sklárny. Součástí tohoto jarmarku je i DOD, kde mohou lidé nahlédnout do provozu. Firma však poskytuje i exkurze během roku. Na počtu lidí ve skupině nezáleží. (Beskydy.cz, 2014)

10 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ

Tato kapitola bakalářské práce srovnává vybrané konkurenty firmy Crystalite Bohemia. K porovnání konkurentů byla vybrána různá kritéria. Jedná se o srovnání na základě cen produktů, počtu zaměstnanců ve firmě, umístění prodejen a možnosti exkurzí, doby působení firmy na trhu a distribuce. Pro vypracování této kapitoly, byl všem zmíněným firmám odeslán e-mail s jednotlivými dotazy týkajícími se těchto kritérií.

10.1 Ceny výrobků

Aby bylo možné srovnávat zmíněné konkurenty na základě cen výrobků, bylo nutné zpracovat smyšlenou poptávku. U poptávaného zboží se jednalo o kalichy na bílé a červené víno, flétny na šampaňské, likérky, odlivky, whiskovky, láhev se zátkou a džbán. U každého druhu výrobku bylo firmám zadáno objemové rozmezí tohoto skla (viz. Příloha I). V každé tabulce je zobrazen druh zboží, objem sklenic, cena za 1 kus a cena za soupravu (6 kusů). Výrobky byly vybrány tak, aby rozdíl v jejich objemu byl co nejmenší, popřípadě žádný.

Druh zboží	Objem (ml)	Cena za ks (Kč)	Cena za soupravu	Druh výroby
Bílé víno	Není v nabídce			
Červené víno	580	50	300	Automatická
Šampaňské	Není v nabídce			
Odlivky	350	21	126	Automatická
Whiskovky	300	40	240	Automatická
Likérky	50	47	282	Ruční
Láhev se zátkou	500	233	X	Ruční
Džbán	Není v nabídce			

Tab. 2: Cenová nabídka firmy Reton

Z tabulky vyplývá, že firma Reton nenabízí všechny požadované druhy zboží. Navíc je velice důležité rozlišovat mezi ruční a automatickou výrobou. Ruční výroba firmy Reton probíhá v Rožnově pod Radhoštěm. V případě automatické výroby firma odebírá sklo od výrobců nebo distributorů a také ho nabízí zákazníkům. U ceny za soupravu není účtováno balné.

Druh zboží	Objem (ml)	Cena za ks (Kč)	Cena za soupravu
Bílé víno	250	54	324
Červené víno	570	69	414
Šampaňské	190	57	342
Odlivky	300	29,3	176
Whiskovky	280	40	240
Likérky	50	27	162
Láhev se zátkou	1000	480	X
Džbán	1500	380	X

Tab. 3: Cenová nabídka firmy Crystalex CZ

Firma Crystalex CZ vyrábí sklo pomocí automatické výroby. Už na první pohled je zřejmé, že ceny výrobků nejsou tak vysoké jako v případě výroby ruční. Toto sklo je vyráběno v mateřském závodu v Novém Boru a je dováženo do Karolinky za účelem dekorování. Firma vyrábí všechny požadované druhy zboží a balné je již zahrnuto v ceně.

Druh zboží	Objem (ml)	Cena za ks (Kč)	Cena za soupravu
Bílé víno	260	120	720
Červené víno	570	139	834
Šampaňské	190	127	762
Odlivky	320	109	654
Whiskovky	340	119	714
Likérky	60	79	474
Láhev se zátkou	Není v nabídce		
Džbán	Není v nabídce		

Tab. 4: Cenová nabídka firmy Glass Atelier Morava

Firma Glass AM se zabývá především ruční výrobou historického, hutně zdobeného a uměleckého skla. Je však ochotna přizpůsobit se požadavkům zákazníka. Na základně zmiňované fiktivní poptávky firma zaslala nákresy a cenovou nabídku hladkého skla, které je ochotna vyrobit při minimálním požadovaném množství 30 kusů. Láhve se zátkou a džbány není Glass AM schopen vyrobit.

Druh zboží	Objem (ml)	Cena za ks (Kč)		Cena za soupravu
		MO	VO	
Bílé víno	280	105	100	660
Červené víno	600	130	115	810
Šampaňské	200	130	115	810
Odlivky	300	60	55	390
Whiskovky	300	75	70	480
Likérky	50	30	25	210
Láhev se zátkou	650	250	220	X
Džbán	1500	270	200	X

Tab. 5: Cenová nabídka firmy Glass Ladislav Breznický

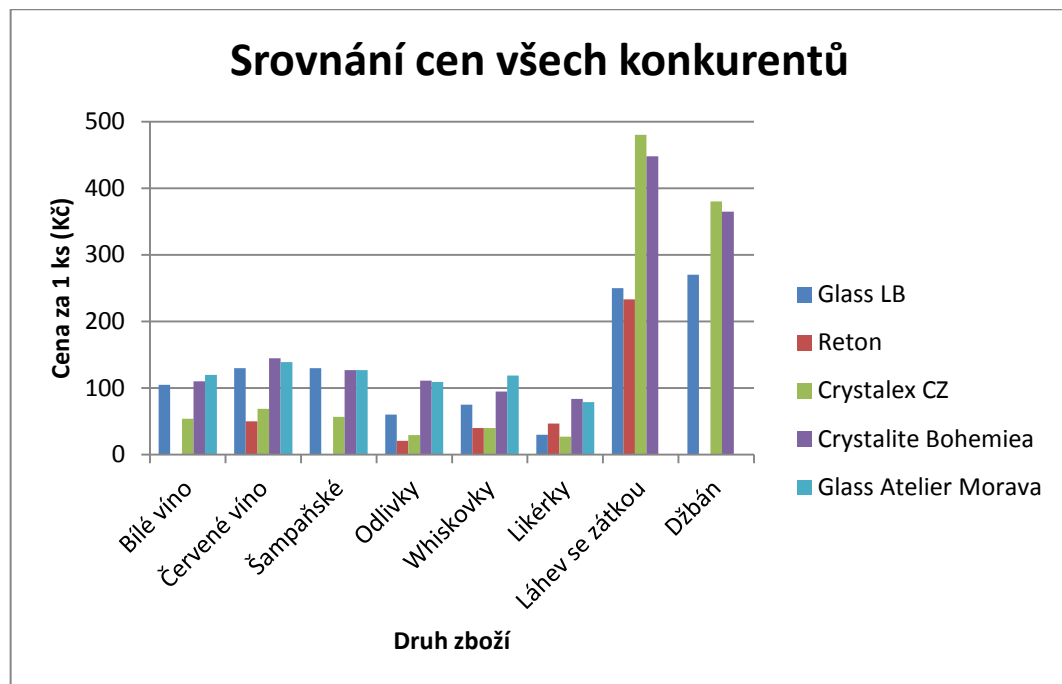
Firma Glass Ladislav Breznický vyrábí všechny požadované výrobky. Zde jsou navíc rozlišovány ceny maloobchodní a velkoobchodní. Využít velkoobchodní cenu může ten, kdo objednává nad 250 ks od daného zboží nebo stálí zákazníci, kteří odebírají menší množství ročně nad 500 ks. Do ceny za soupravu se pak navíc ještě připočítává cena krabičky.

Druh zboží	Objem (ml)	Cena za ks (Kč)	Cena za soupravu
Bílé víno	250	110	660
Červené víno	580	145	870
Šampaňské	200	127	762
Odlivky	320	111	666
Whiskovky	300	95	570
Likérky	60	84	504
Láhev se zátkou	1000	448	X
Džbán	1500	365	X

Tab. 6: Cenová nabídka firmy Crystalite Bohemia

Poslední srovnávanou firmou je právě firma CB, která je schopna vyrobit všechny požadované výrobky. Jedná se o ručně vyráběné výrobky, a proto je jejich cena vyšší. Všechny tyto výrobky mají originální krabičku, jejíž cena zahrnuta již v ceně zboží a není účtována zvlášť.

10.1.1 Srovnání cen všech konkurentů



Graf 2: Srovnání cen všech konkurentů

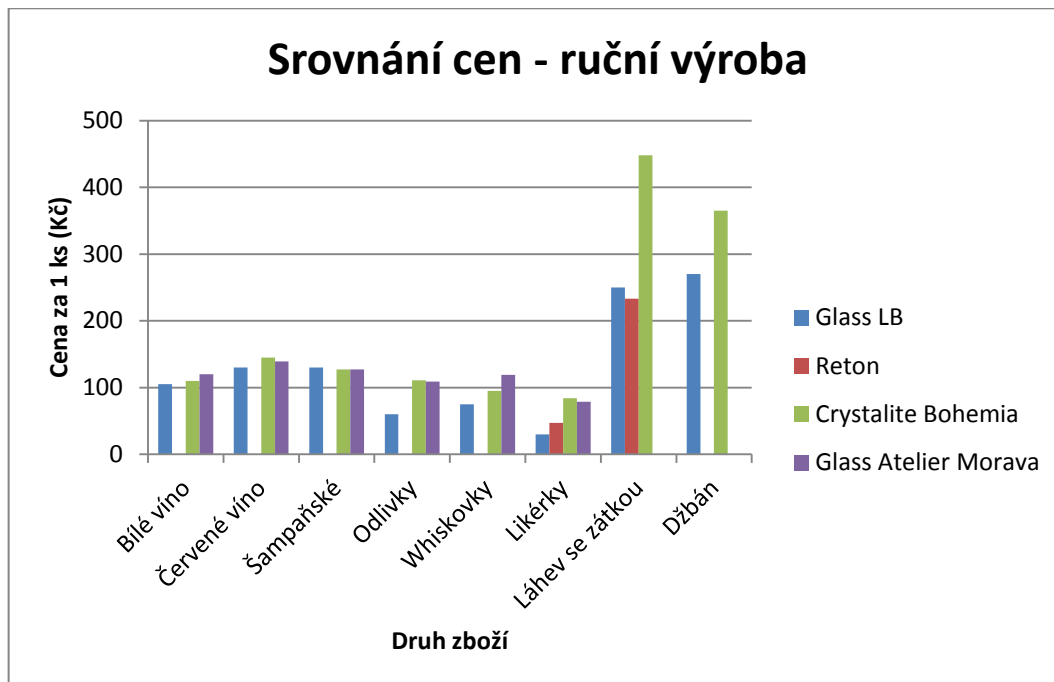
Z grafu můžeme vyčíst, že nejnižší ceny skla na bílé víno, šampaňské a likérky má společnost Crystalex CZ. Společnost Reton nevyrábí všechny druhy výrobků, ale u výrobků které v nabídce má, poskytuje ceny nejnižší. Výjimkou jsou pouze likérky s cenou vyšší. Je to z toho důvodu, že výroba likérek probíhá ručně.

Ceny nejvyšší mají logicky ručně zhotovované výrobky. Firmy Glass AM a CB prodávají výrobky za přibližně stejnou cenu. Rozdíly v nabízených cenách těchto firem jsou minimální. Pokud vezmeme v úvahu průměrné ceny všech výrobků, pak se těmto cenám nejvíce přibližuje firma Glass LB. Tato firma vyrábí 5 z 8 výrobků za cenu nejpodobnější té průměrné.

Průměrné ceny:

- Bílé víno 97,25 Kč
- Červené víno 106,60 Kč
- Šampaňské 110,25 Kč
- Odlivky 66,06 Kč
- Whiskovky 73,08 Kč
- Likérky 53,40 Kč
- Láhev se zátkou 352,75 Kč
- Džbán 338,30 Kč

10.1.2 Srovnání cen – ruční výroba

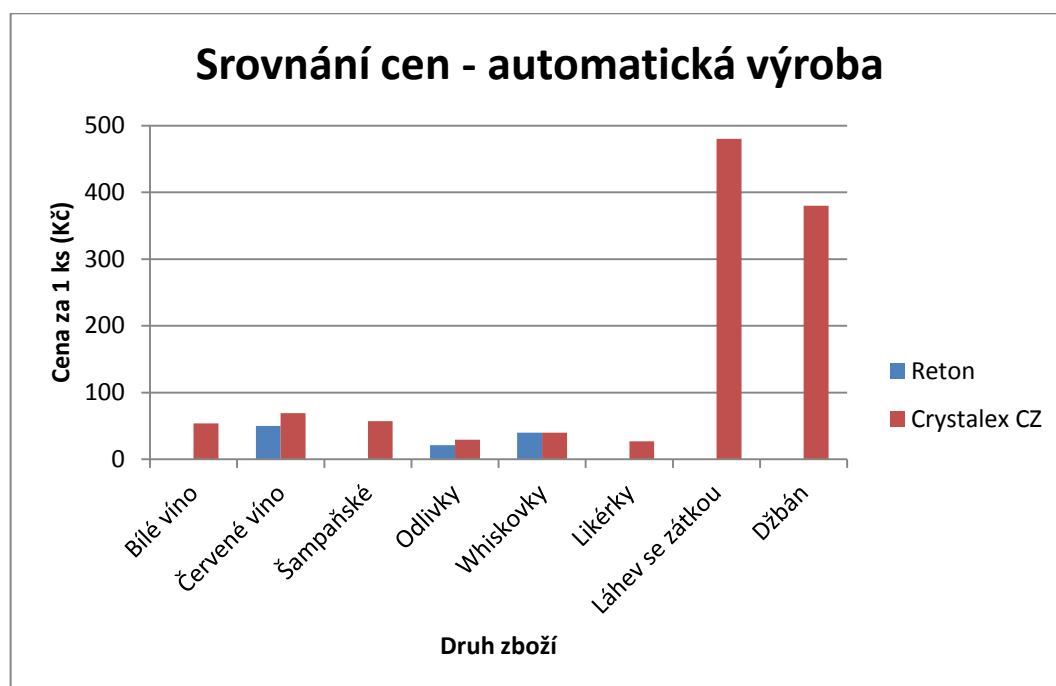


Graf 3: Srovnání cen – ruční výroba

Tento graf srovnává pouze ceny nabízené firmami, které se zabývají ruční výrobou. Mezi tyto firmy patří Glass LB, Crystalie Bohemia a Glass AM. Firma Reton nabízí pouze dva výrobky ruční výroby – likérky a láhev se zátkou.

Ve srovnání cen ruční výroby je na tom nejlépe firma Glass LB, která nabízí všechny výrobky za nejnižší cenu. Výjimkou jsou pouze flétny na šampaňské, které má firma dražší. Cenový rozdíl je zde minimální (3 Kč). Pokud u lahví se zátkou vezmeme v úvahu jejich objem, pak je možno konstatovat, že v případě stejného objemu u všech třech lahví jsou ceny zhruba vyrovnané.

10.1.3 Srovnání cen – automatická výroba



Graf 4: Srovnání cen – automatická výroba

V případě automatické výroby jsou porovnávány pouze dvě firmy. Je to firma Crystalex CZ a firma Reton. Jelikož firma Reton nabízí výrobky jak ruční, tak automatické výroby, nejsou v tomto grafu zahrnuty všechny. Automatickou výrobou jsou vyráběny pouze kalichy na červené víno, odlivky a whiskovky. Naopak firma Crystalex CZ nabízí všechny požadované výrobky.

Při porovnání automatické výroby těchto dvou firem je na tom lépe firma Reton. Tato firma nabízí levnější výrobky, pokud jde o kalichy na červené víno a odlivky. U whiskovek je cena stejná jako v případě nabídky firmy Crystalex CZ.

10.2 Prodejny a možnosti exkurze

Každá firma vlastní podnikovou prodejnu. Výhodu mají firmy, které vlastní více provozoven. Takové firmy pak mají podnikovou prodejnu u každé provozovny. Jde o firmu Crystalex CZ (prodejna v Karolince a Novém Boru) a o firmu Crystalite Bohemia (prodejna ve Květné a Světlé nad Sázavou). Pokud jde o exkurze, většina firem tuto možnost nabízí. U každé firmy je nutná telefonická či emailová domluva předem.

Prodejna společnosti **Reton** se nachází v jejím areálu v Rožnově pod Radhoštěm. Její otevírací doba je od pondělí do pátku. Na základně telefonické dohody lze prodejnu navštívit i mimo provozní dobu. Exkurze firma v současnosti nenabízí.

Provozní doba:	Pondělí, Úterý	7:00 – 16:30
	Středa, Čtvrtek	7:00 – 15:00
	Pátek	7:00 – 12:00

Rodinná huť **Glass LB** se nachází ve Květné a také tady má vlastní podnikovou prodejnu. Prodejnu je možno navštívit od pondělí do soboty. V případě zájmu mimo provozní dobu se lze s majitelem domluvit. Exkurze ve firmě je možná při počtu maximálně 50 osob. Cena vstupného je 50 Kč/osobu. Tato cena se však následně odečítá z nakoupeného zboží.

Provozní doba:	Pondělí – Sobota	8:00 – 17:00
-----------------------	------------------	--------------

Glass Atelier Morava vlastní podnikovou prodejnu umístěnou ve Vizovicích. Kromě této prodejny lze její výrobky zakoupit v dalších městech: v Praze, v Brně, v Olomouci, ve Zlíně, v Kutné Hoře, v Písku, v Českých Budějovicích atd. Tyto prodejny nejsou přímo ve vlastnictví Glass AM, ale výrobky do prodejen pravidelně dodávají. Firma nabízí možnost exkurze. Minimální počet osob na jednu exkurzi je 10. Maximální počet osob firma neuvádí. Cena za exkurzi je 40 Kč/osobu.

Provozní doba:	Pondělí – Pátek	7:00 – 15:30
-----------------------	-----------------	--------------

Jak již bylo zmíněno, firma **Crystalex CZ** vlastní prodejnu v Novém Boru a v Karolině. Velkou konkurenční výhodou firmy je to, že jako jediná ze srovnávaných firem má zřízený e-shop. Zákazníci si tak mohou nakoupit zboží z pohodlí domova. Exkurze probíhá, jako u všech dalších firem, na základě domluvy. Je možno ji zajistit pro 6-20 osob. Cena exkurze na osobu je 50 Kč.

Provozní doba:	Pondělí	8:30 – 12:00
	Úterý – Pátek	8:30 – 16:00
	Sobota	8:30 – 11:00

Ve Světlé nad Sázavou a ve Květné je možno najít prodejny firmy **Crystalite Bohemia**. Otevírací doba prodejny je od pondělí do pátku. V případě zájmu mimo otevírací dobu se lze domluvit a zboží nechat na vrátnici k vyzvednutí. Firma CB nabízí možnost exkurze v minimálním počtu 10 lidí. Cena vstupného je 50 Kč/osobu, děti a důchodci platí snížené

vstupné 30 Kč/ osobu. Toto vstupné je účastníkům vráceno, stejně jako ve firmě Glass LB, při následné koupi zboží.

Provozní doba: Pondělí – Pátek 9:00 – 16:30

Nejstabilnější prodejní dobu má firma Glass AM a firma Crystalite Bohemia. Obě firmy mají od pondělí do pátku neměnnou provozní dobu. Výhodu však mají firmy, které mají otevřeno i o víkendu. To je příznivé především pro lidi, kteří přes týden pracují a nemají dostatek času navštívit prodejny.

V souvislosti s možností exkurzí je pro velké skupiny nejvýhodnější navštívit společnost Glass AM nebo společnost Crystalite Bohemia. U obou firem mají účastníci možnost shlédnout tradiční ruční výrobu skla. Vzhledem k cenám exkurze se jako nejlepší možnost nabízí firmy Crystalite Bohemia a Glass LB. Tyto firmy nabízejí možnost odečtení vstupného při nákupu jakéhokoliv výrobku.

10.3 Zaměstnanci

Největší firmou co do počtu zaměstnanců je firma Crystalex CZ. Ta zaměstnává ve dvou závodech celkem cca 800 lidí. Hned za ní je firma Crystalite Bohemia, která zaměstnává cca 700 lidí ve dvou provozech. Pokud však bude brán v úvahu pouze moravský trh, pak se největším počtem zaměstnanců pyšní firma **Crystalite Bohemia**. Ve svém závodu ve Květné má cca 180 zaměstnanců, z čehož je asi 33 sklářů.

Firma **Crystalex CZ** v provozovně v Karolině zaměstnává cca 140 lidí. Mezi tyto zaměstnance patří především malířky, brusiči a obsluha dekoračních stojů. Výroba v Karolině byla pozastavena v roce 2005, a proto zde nejsou zaměstnaní žádní skláři. V Karolině se pouze dekoruje dovážené zboží z mateřského podniku v Novém Boru.

Ostatní konkurenti nejsou v počtu zaměstnanců tak významní. Nejméně zaměstnanců má firma **Glass LB**, která zaměstnává pouze 2 skláře. **Glass AM** má ve své firmě 14 zaměstnanců, mezi nimiž jsou skláři a malířky. Firma **Reton** přesné údaje o počtu zaměstnanců nevedla. Na základě odhadu však má asi do 10 zaměstnanců.

10.4 Distribuce

Z hlediska distribuce firmy využívají outsourcingu. Náklady na provoz vlastního vozového parku by byly příliš vysoké. Některé firmy, jako Glass LB nebo Glass AM, sice vlastní vozidlo, ale nejsou vždy schopny dané zboží rozvážet. U objemných či zahraničních

zakázek zadávají přepravu spedičním firmám. Expedice je prováděna na základě smlouvy s jednotlivými zákazníky. Pokud se jedná o menší zakázky, zákazníci si mnohdy dopravu zajišťují sami.

10.5 Doba působení na trhu

Nejdéle fungující sklárnou a jednou z nejstarších v Evropě, je sklárna ve Květné. Sklárna byla založena již v roce 1794. Jako jedna z nejstarších skláren měla dlouhou dobu vedoucí postavení na trhu. Od svého vzniku však prošla řadou změn a změnila několik majitelů. Nyní musí o svou pozici na trhu bojovat s dalšími velkými konkurenty. Tato sklárna je od roku 2011 součástí společnosti Crystalite Bohemia.

Podobným příkladem je i sklárna v Karolině. Ta byla založena roku 1861 a byla tržním vyzyvatelem, významným konkurentem ruční výroby skla právě sklárně ve Květné. Stejně jako sklárna ve Květné změnila Karolinská sklárna několik majitelů. Výroba ručního skla byla zcela zastavena v roce 2005 a sklárna se včlenila do podniku Crystalex CZ.

Jako první soukromá sklářská huť je označována firma Glass AM. Tato firma byla založena po listopadu 1989. Následovala firma Reton založená v roce 1991. Původně se firma věnovala zpracování monochromatických a barevných televizních obrazovek. Své aktivity o sklářskou výrobu rozšířila až v roce 1993.

Nejmladší ze všech konkurentů je rodinná huť Glass LB. Ta byla založena teprve v roce 2010. Jedná se o soukromého podnikatele, který se osamostatnil. Tento podnikatel se soustředil především na výrobky, které sklárna ve Květné přestala vyrábět. K takovým výrobkům patří např. skleněné dekorace a na Moravě velmi žádané tenkostěnné likérky.

11 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku Crystalite Bohemia. Přesto, že firma velkou část produkce vyváží na zahraniční trhy a má na Moravě přední postavení ve výrobě užitkového skla, stále však zde přetrvávají nedostatky. Návrhy na jejich odstranění a celkové zvýšení konkurenceschopnosti vychází z výše provedených analýz. Důležité je minimalizovat slabé stránky podniku a maximálně využít příležitostí.

Zaměření se na menší odběratele – výhodou pro firmu je, že se zaměřuje na objemově velké zakázky. To však odrazuje menší odběratele, kteří jsou odsouváni do pozadí a ztrácejí tak o výrobky firmy zájem. Firma by mohla nabízet výrobu alespoň určitého druhu zboží v méně než tisících kusech na jednu zakázku.

Motivační programy pro zaměstnance – velká nevýhoda firmy spočívá také v tom, že zaměstnanci jsou málo motivováni. Mnohdy nabídka práce právě ve sklárnách je jednou z posledních možností, kterou člověk přijme. Vytvořením motivačních programů by firma nalákala více lidí pracovat právě v tomto oboru. Zároveň současným zaměstnancům by motivační programy mohly změnit pohled na firmu a s firmou by byli více loajální. Příkladem motivačních programů jsou společenské akce (vánoční či výroční večírky), slevy na zboží vyráběné ve firmě, podpora sportovního vyžití zaměstnanců, finanční příspěvky na wellness pobyty atd.

Výroba nových produktů – na základě pozorování při praxi v prodejně skláren jsem zjistila, že každý druhý zákazník žádá tenkostěnné likérky na slivovici a různé dekorační předměty (těžítka, skleněné růže, skleněné medvídky, ...). Dříve byla sklárna mistrem ve výrobě dekoračních předmětů a tenkostěnných štamprlí, ale s příchodem nového majitele byla tato výroba zastavena. Pro sklárnu by bylo výhodou začít znovu vyrábět alespoň tenkostěnné štamprle. Odstranila by tak nedostatek na trhu a uspokojila poptávku po tomto zboží.

Investice do nových technologií – vzhledem k tomu, že sklárna na trhu působí již dlouhá léta, některé z jejího vybavení je již zastaralé. Takové vybavení pak zvyšuje provozní náklady společnosti. Firma by měla investovat do nových technologií, především kvůli úspoře nákladů. Nové technologie mohou usnadnit práci zaměstnancům a většinou také spotřebovávají méně energie než stará zařízení.

Prodloužení provozní doby prodejny – provozní doba prodejny je jako u většiny firem pouze od pondělí do pátku. Mnoho zákazníků však nemá možnost prodejnu v týdnu navštívit, a tak by uvítali otevření i o víkendu. Firma by tak mohla nabídnout jedno pracovní místo nebo přijmout brigádnici, která by se starala o chod prodejny přes víkend. Výsledkem by bylo následné zvýšení zisku pro firmu.

Zlepšení webových stránek společnosti – jak již bylo zmíněno, slabou stránkou společnosti jsou webové stránky. Tyto stránky jsou pro celou společnost Crystalite Bohemia společné. S rozdělením stránek na výrobu ruční a automatickou by byly stránky přehlednější. Přestože fotky publikované na stránkách jsou ve většině případů z provozovny ve Květné, zákazník nemá možnost o této provozovně nalézt informace. V souvislosti s webovými stránkami by firma mohla následovat společnost Crystalex CZ a na svých stránkách zřídit e-shop. Zákazníci by jistě takové vylepšení uvítali a tržby společnosti by se zvýšily.

Investovat do propagace – díky své poloze je provozovna ve Květné málo známá. Celá společnost postrádá větší míru propagace. Firma by měla investovat více prostředků k propagaci, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Tak by firma mohla přilákat nové zákazníky.

Zřízení nové prodejny – kvůli geografické poloze je firma nejen málo známá, ale podniková prodejna je často přehlížena. Zřízením nové prodejny, např. ve Zlíně nebo v Brně, by firma předešla problémům s nalezením prodejního místa. Zákazníci často navštěvují prodejnu pouze jednou za půl roku kvůli vzdálenosti od místa svého bydliště. Nová prodejna by pro zákazníky byla lépe dosažitelná a umožnila jim ji navštěvovat častěji.

Zužít nevyužité prostory – nevyužité prostory zbytečně zvyšují provozní náklady firmy, proto by pro ně firma měla najít využití. Jednou z možností je pronájem jako skladů. Lépe by se tyto prostory mohly využít ve prospěch skláren. Sklářny by zde zřídily sklářské muzeum. Toto muzeum by popisovalo historii skláren, byly by zde ukázky výrobků jak minulých tak současných. Návštěvníci by zde mohli zhlédnout nástroje používané při výrobě skla (forma, pišťala, sklářské nůžky, sklářská lavice, atd.)

Pronikání na nové trhy – v současné době firma vyváží své výrobky do 52 destinací celého světa. Existuje však ještě spousta zemí, kde by firma mohla nabízet své výrobky. Velký zájem o české užitkové sklo je na americkém trhu. Přestože firma do některých států

Ameriky již vyváží, stále se zde nachází další místa potenciálního vývozu. Proniknutím do nových států by firma zvětšila svůj stávající tržní podíl a mohla by získat významné zákazníky.

Distribuce – firma, stejně jako její konkurenti, nevlastní vozový park. Přeprava je zadávána spedičním firmám. Zřízením vlastního vozového parku by vedení firmy mělo lepší kontrolu nad zbožím. Distribuci by také pomohlo zřízení skladu v zahraničí. Výrobky, které zákazníci často požadují, by firma mohla vyrábět na sklad, a tak by nebyla zaskočena v případě větší zakázky. Zboží by bylo možno zákazníkům dodat rychleji.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenčního prostředí firmy Crystalite Bohemia, nalézt nedostatky na trhu a navrhnout doporučení, která by vedla k odstranění nedostatků. Tato analýza byla zaměřena na výrobu užitkového skla na Moravě. Jako hlavní konkurenti společnosti byly vybrány firmy:

- Glass Ladislav Breznický - Květná
- Reton – Rožnov pod Radhoštěm
- Glass Atelier Morava – Vizovice
- Crystalex CZ – Karolinka

Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část obsahovala základní pojmy z oblasti konkurence, vymezení pojmu konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda či konkurenční boj. Další kapitola teoretické části popisovala analýzu konkurence. V této kapitole byl zmíněn postup při analýze, byly představeny metody sběru informací potřebných pro analýzu nebo stanovení správné konkurenční strategie. Následující kapitoly se věnovaly SWOT analýze a analýze Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poslední kapitola teoretické části se týkala pojmů souvisejících se sklářstvím, základním sklářským vybavením a surovin potřebných pro výrobu skla.

Druhá část práce se zabývala praktickou stránkou. Praktická část byla aplikována na firmu Crystalite Bohemia, s. r. o. a byla vypracována v souvislosti s částí teoretickou. Nejprve byla představena společnost, její základní informace a historie. V další kapitole praktické části byla provedena SWOT analýza. Tato analýza popisovala vnější a vnitřní stránku firmy, tzn. silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Po provedení SWOT analýzy byly zjištěny nedostatky, které by měla firma minimalizovat nebo se jich úplně zbavit. Naopak příležitosti zjištěné pomocí analýzy by měla firma co nejlépe využít ve svůj prospěch. Po SWOT analýze následoval Porterův model pěti konkurenčních sil. Pomocí tohoto modelu byli analyzováni dodavatelé a odběratelé firmy, současná konkurence na trhu, hrozba z možnosti vstupu nových konkurentů a také hrozba substitučních výrobků. Následující kapitola popisovala hlavní moravské konkurenty firmy. Tito konkurenti byli srovnáváni z různých hledisek. K vybraným hlediskům byla zařazena cena nabízeného zboží, vlastnictví prodejen a možnost exkurzí, počet zaměstnanců ve firmách, způsob distribuce či doba působení firem na trhu. V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohla firma využít a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 124 s. ISBN 80-85943-41-1.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. České sklo a porcelán se představuje světu. Začíná Frankurtem., 2013. In: *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/ceske-sklo-a-porcelan-se-predstavuje-svetu-zacina-frankurtem-ptf-/design.aspx?c=A130214_172314_In-bydleni_ter
4. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
5. Foukané sklo, © 2009. In: *Reton, spol. s r. o. Czech republic* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.reton.cz/sklo/cz_sklo.html
6. Historie a současnost, © 2012. In: *Crystalex* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.crystalex.cz/cz/info/13-historie-a-soucasnost.html>
7. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
8. KAPINUS, Miroslav a kol., 1992. *Strání: vlastivědný sborník slovácké obce*. 1. vydání. Strání: Obecní úřad, 125 s.
9. KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK, 2008. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 236 s. ISBN 978-80-86946-84-9.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 788 s. ISBN 80-247-1359-4.
11. KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

13. MINAŘÍKOVÁ, Hana. Vizovická sklárna vyváží zboží i do USA, 16. 12. 2009.
In: *Zlínský deník.cz* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné
z: <http://zlinicky.denik.cz/podnikani/vizovicka-sklarna-vyvazi-zbozi-i-do-usa.html>
14. O nás, [2012]. In: *Glass Ladislav Breznický* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné
z: <http://www.glass-lb.cz/onas/>
15. PÁŠMA, Jan. Moravské sklárny Květná mění majitele, splatil dluhy ve výši desítek milionů, 28. 1. 2011. In: *IDNES.cz* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné
z: http://zlin.idnes.cz/moravske-sklarny-kvetna-meni-majitele-splatil-dluhy-ve-vysi-desitek-milionu-1s8-/zlin-zpravy.aspx?c=A110128_154600_zlin-zpravy_sot
16. PORTER, Michael E., 2004. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vydání. New York: Free Press, 396 s. ISBN 0-7432-6088-8.
17. Ručně vyráběné skleněné výrobky, [2012]. In: *Glass Atelier Morava* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.glass-czech.cz/welcome.htm>
18. Sklárny v Karolince, 3. 10. 2014. In: *Beskydy.cz* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné
z: <http://www.beskydy.cz/content/beskydy-karolinka-muzea-sklarny-v-karolince.aspx>
19. Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku, 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Živnostenský rejstřík* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné
z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=87555964&OBCHJM=&OBCHJMA TD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&P ODLE=subjekt&IDICO=f870e91b3cb05eb22c48&HISTORIE=1
20. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
21. VONDRUŠKA, Vlastimil a Antonín LANGHAMER, 1995. *České sklo: tradice a současnost*. Nový Bor: Crystalex, 200 s.
22. VONDRUŠKA, Vlastimil, 2002. *Sklářství*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 284 s. ISBN 80-247-0261-4.
23. Výpis z obchodního rejstříku: Crystalex CZ, s.r.o., C 149125 vedená u Městského soudu v Praze, © 2012-2014. In: *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. [cit. 2015-

- 04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=703210&typ=PLATNY>
24. Výpis z obchodního rejstříku: CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o., C 26606 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové, © 2012-2014. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=125234&typ=PLATNY>
25. Výpis z obchodního rejstříku: Glass Atelier Morava, s.r.o., C 26931 vedená u Krajského soudu v Brně, © 2012-2014. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=557907&typ=PLATNY>
26. Výpis z obchodního rejstříku: RETON, spol. s r. o., C 5231 vedená u Krajského soudu v Ostravě, © 2012-2014. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=207042&typ=PLATNY>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	Atelier Morava
CB	Crystalite Bohemia
DOD	Den otevřených dveří
JAR	Jihoafrická republika
LB	Ladislav Breznický
MO	Maloobchod
MS	Moravské sklárny
SAE	Spojené arabské emiráty
USA	Spojené státy americké
VO	Velkoobchod

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Matice identifikace konkurentů	14
Obr. 2: SWOT matice	19
Obr. 3: Porterův model pěti sil.....	22
Obr. 4: Logo společnosti Crystalite Bohemia.....	28
Obr. 5: Logo firmy Glass Atelier Morava	39
Obr. 6: Logo firmy Glass Ladislav Breznický.....	40
Obr. 7: Logo firmy Reton	40
Obr. 8: Logo firmy Crystalex	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza podniku Crystalite Bohemia, s. r. o.....	32
Tab. 2: Cenová nabídka firmy Reton.....	43
Tab. 3: Cenová nabídka firmy Crystalex CZ.....	44
Tab. 4: Cenová nabídka firmy Glass Atelier Morava.....	44
Tab. 5: Cenová nabídka firmy Glass Ladislav Breznický	45
Tab. 6: Cenová nabídka firmy Crystalite Bohemia	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení trhu podle Kotlera	17
Graf 2: Srovnání cen všech konkurentů.....	46
Graf 3: Srovnání cen – ruční výroba.....	47
Graf 4: Srovnání cen – automatická výroba	48

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fiktivní poptávka
- P II Ukázka oceněné kolekce Mr. Egg
- P III Provozovna firmy Crystalite Bohemia ve Květné

PŘÍLOHA P I: FIKTIVNÍ POPTÁVKA

Dobrý den,

jsem majitelkou malého vinného sklípku a měla bych zájem o některé vaše výrobky. Na internetu jsem bohužel nenašla ceny výrobků. Mohla bych tedy poprosit o nabídku výrobků i s jejich cenami? Jednalo by se, pokud možno, o hladké sklo bez dekoru:

- sklenice na bílé víno (cca 280 ml - 380 ml)
- sklenice na červené víno (cca 460 ml – 860 ml)
- sklenice na šampaňské (cca 190 ml – 220 ml)
- odlivky (cca 200 ml – 350 ml)
- whiskovky (cca 290 ml - 350 ml)
- likérky (cca 45 ml – 100 ml)
- karafu (cca 1000 ml – 1500 ml)
- džbán (cca 1500 ml)

Těším se na vaši nabídku a přeji hezký den

S pozdravem

Diana Janigová

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA OCENĚNÉ KOLEKCE MR. EGG



Zdroj: lidovky.cz

**PŘÍLOHA P III: PROVOZOVNA FIRMY CRYSTALITE BOHEMIA
VE KVĚTNÉ**

