

Analýza konkurenčního prostředí podniku Moravské sklárny Květná s. r. o.

Marcela Gřundělová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela GRUNDĚLOVÁ**
Osobní číslo: **M090329**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku Moravské sklárny Květná s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se analýzy konkurence.

II. Praktická část

- Proveďte průzkum konkurenčního prostředí podniku Moravské sklárny Květná s. r. o.
- Zhodnoťte dosažené výsledky průzkumu.
- Navrhněte řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku Moravské sklárny Květná s. r. o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

[2] **ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.**

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

[4] **KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.**

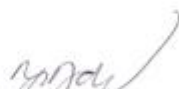
[5] **PORTER, Michael Eugene, 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marek Mikláš
EXT.**

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel ústavu




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2012

Harcela Gröndlová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí podniku Moravské sklárny Květná s. r. o. Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část objasňuje pojmy týkající se analýzy konkurenčního prostředí a vysvětluje pojmy jako SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných konkurentů v České republice. Dále popisuje vypracování SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Cílem této práce je analyzovat konkurenci v odvětví užitkového skla a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku Moravské sklárny Květná s.r.o.

Klíčová slova: konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, sklářský průmysl, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on competitive environment analysis of Moravské sklárny Květná s. r. o. This work is divided into two main parts - the theoretical part and practical part.

The theoretical part explains the concepts related to analysis of the competitive environment and explains concepts such as SWOT analysis and Porter's five forces model.

The practical part is focused on the analysis of selected competitors in the Czech Republic. It also describes preparation the SWOT analysis and Porter's five competitive forces model.

The aim of this bachelor thesis is to analyze competition in the domestic glass and suggest measures to improve competitiveness of Moravské sklárny Květná s.r.o.

Keywords: competitive environment, competitiveness, glass industry, SWOT analysis, Porter's five forces model.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji konzultantovi mé práce Ing. Šárce Vránové za poskytnuté rady a odborné vedení, dále bych chtěla poděkovat Ing. Marku Miklášovi za poskytnutí připomínek a všech potřebných informací a také děkuji paní Věře MIMOCHODKOVÉ za rady a pomoc při práci ve firmě.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 KONKURENCE.....	12
1.1.1 Dělení konkurence.....	12
1.2 DVOJÍ POJETÍ KONKURENCE.....	13
1.2.1 Odvětvové pojetí konkurence.....	13
1.2.2 Tržní pojetí konkurence.....	14
1.3 KONKURENČNÍ BOJ	14
1.4 ANALÝZA KONKURENCE.....	14
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA	15
1.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.6.1 Konkurenční postavení.....	15
1.6.2 Konkurenční tahy	17
2 ANALÝZA KONKURENCE	18
2.1 POSTUP PŘI ANALÝZE KONKURENTŮ.....	19
3 MARKETINGOVÝ MIX	21
3.1 PRODUKT	22
3.2 CENA	22
3.3 DISTRIBUCE.....	23
3.4 PROPAGACE.....	23
4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	25
4.1 RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI PODNIKY	26
4.2 RIZIKO VSTUPU POTENCIONÁLNÍCH KONKURENTŮ	26
4.3 SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	27
4.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	27
4.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ (SLUŽEB).....	28
5 SWOT ANALÝZA	30
5.1 SILNÉ STRÁNKY	31
5.2 SLABÉ STRÁNKY	31
5.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	31
5.4 HROZBY.....	31
5.5 POSTUP PŘI SWOT ANALÝZE	31
5.6 VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 POPIS FIRMY MORAVSKÉ SKLÁRNY KVĚTNÁ S. R. O.	34
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MS KVĚTNÁ S. R. O.	34
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
6.3 PROFIL SPOLEČNOSTI	36
6.3.1 Marketingový mix společnosti	37

7	CHARAKTERISTIKA UŽITKOVÉHO SKLA V ČESKÉ REPUBLICE.....	39
8	POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ	42
8.1	MOSER, A.S.....	42
8.2	CRYSTALITE BOHEMIA S.R.O.	46
8.3	PETR ČERVENÝ - FLORIANOVA HUŤ	48
8.4	CRYSTALEX CZ S.R.O.....	50
8.5	AJETO SPOL. S R.O. CZECH GLASS CRAFT	53
9	POROVNÁNÍ KONKURENTŮ	57
9.1	DLE CENOVÉ NABÍDKY	58
9.2	DLE RYCHLOSTI ODPOVĚDI NA POPTÁVKU	59
9.3	DLE DOBY DODÁNÍ ZBOŽÍ	60
9.4	DLE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	61
9.5	DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	62
10	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	64
10.1	RIZIKO MEZI EXISTUJÍCÍMI KONKURENTY	64
10.2	RIZIKO VSTUPU POTENCIONÁLNÍCH KONKURENTŮ	64
10.3	SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	65
10.4	SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	66
10.5	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	67
11	SWOT ANALÝZA	68
11.1	SILNÉ STRÁNKY	68
11.2	SLABÉ STRÁNKY	68
11.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	69
11.4	HROZBY.....	69
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU MORAVSKÉ SKLÁRNY KVĚTNÁ S. R. O.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Otázku konkurence řeší denně každá firma. Je velmi důležité shromažďovat, analyzovat a vyhodnocovat všechny dostupné informace o současných, budoucích a potencionálních konkurenčních firmách. Získané informace mohou být poté použity ke stanovení co nejlepší konkurenční strategie. Vhodně zvolenou strategií může firma docílit lepšího postavení na trhu. V dnešní době je konkurence opravdu obrovská a tak je velmi důležité být připraven na tvrdý konkurenční boj.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat analýzu konkurenčního prostředí pro firmu Moravské sklárny Květná s. r. o.

Tato práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů, jako je konkurence, pojetí konkurence, konkurenční boj, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V dalších kapitolách je podrobně vysvětlen Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část se nejprve věnuje představení společnosti Moravské sklárny Květná s. r. o., její historii a marketingovému mixu společnosti. Následující kapitola se věnuje charakteristice užitkového skla v ČR. Poté jsou zpracovány charakteristiky vybraných konkurentů a následně jsou tito konkurenti porovnání na základě různých hledisek a to dle cenové nabídky, dle rychlosti odpovědi na poptávku, dle doby dodání zboží, dle hospodářského výsledku a dle počtu zaměstnanců. V následujících kapitolách je vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza podniku Moravské sklárny Květná s. r. o. V závěru budou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu Moravské sklárny Květná, pomocí nichž by společnost mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Konkurence

Konkurence je proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu. (Jurečka, 2010, s. 171)

Schopnost **konkurence** je základem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. (Porter, 1993, s. 19)

1.1.1 Dělení konkurence

V zásadě můžeme rozlišovat tyto dva typy konkurence:

- tržní
- mimotržní

Tržní konkurence

Konkurenti soutěží takovými prostředky, které souvisejí s trhem samotným. Tržní konkurence může být dále dělena na:

- konkurenci **cenovou**
- konkurenci **necenovou**

V *cenové konkurenci* jsou důležité rozdíly ve výrobních nákladech. V *necenové konkurenci* může jít o konkurenci kvalitou (včetně provozní spolehlivosti výrobků, energetické náročnosti, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik atd.). K necenové tržní konkurenci můžeme také například přiřadit konkurenci reklamou a nejrůznější psychologické nástroje (výzvy k „vlasteneckým“ nákupům).

Mimotržní konkurence

Mimotržní konkurence může zahrnovat legální metody (lobování) i nelegální postupy (korupci, průmyslovou špionáž apod.). Patří sem například i různé nástroje administrativně-technologické povahy (stanovení technických, bezpečnostních, hygienických, ekologických norem a předpisů omezující přístup konkurentů na trh určitých výrobků nebo služeb). (Jurečka, 2010, s. 171)

1.2 Dvojí pojetí konkurence

Konkurenci můžeme zkoumat z odvětvového nebo tržního hlediska.

1.2.1 Odvětvové pojetí konkurence

Co přesně znamená odvětví? **Odvětví** je skupina firem, které nabízejí podobný výrobek nebo podobnou třídu výrobků. Odvětví může být klasifikováno dle počtu prodejců, stupně výrokové diferenciaci, existence bariér vstupu, mobility výstupu, nákladové struktury atd. (Kotler a Keller, 2007, s. 382)

Existují **čtyři základní typy** struktury v odvětví:

Čistý monopol

V určité oblasti nebo zemi poskytuje jediná společnost určitý výrobek nebo službu. Jelikož nemá konkurenci, nepocituje žádný tlak na snižování cen či produkci kvalitního zboží nebo služeb. Příkladem může být například místní vodárenská nebo kabelová televize. Neregulovaná monopolní společnost si může účtovat vysoké ceny. Provádět jen malou nebo dokonce neprovádět inzerci, a poskytovat minimální úroveň služeb. Od regulované monopolní společnosti je vyžadováno v rámci veřejného zájmu účtování nižší ceny a poskytování více služeb. (Kotler a Keller, 2007, s. 382)

Oligopol

Je to situace, kdy trh s mnoha zákazníky kontroluje relativně malý počet prodejců, z nichž každý má podstatný podíl na trhu. Díky omezenému počtu prodejců věnuje každý z prodejců pozornost aktivitám konkurence. Oligopoly se velmi často vyskytují v odvětvích, vyžadujících velké investice do zařízení a technologií, kdy pouze několik konkurentů disponuje potřebnými zdroji. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 51)

Monopolistická konkurence

O přízeň zákazníků soutěží mnoho prodejců. Každý z prodejců nabízí odlišný produkt a má pouze malý podíl na trhu. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 51)

Konkurenti se většinou zaměří na tržní segmenty, ve kterých mohou lépe uspokojit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny. (Kotler a Keller, 2007, s. 382)

Dokonalá konkurence

Dokonale konkurenční odvětví má několik zásadních charakteristik:

- *Mnoho firem* – mnoho firem soutěží o nákupy spotřebitelů.
- *Identické produkty* – produkty různých firem jsou totožné.
- *Nízké bariéry vstupu* – je relativně jednoduché dostat se do oboru.
(Schiller, 2004, s. 143)

V takovýchto odvětvích nemůže mít jediná firma významný vliv na kvalitu, cenu nebo dodávky. Skutečně dokonalá konkurence je zřídka jevem, zemědělský trh, kdy množství jednotlivých farmářů nabízí stejné zboží je tomuto stavu asi nejbližší. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 51)

1.2.2 Tržní pojetí konkurence

V **tržním pojetí konkurence** jsou konkurenty společnosti, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků. Tržní pojetí konkurence odhaluje širší soubor skutečných a potenciálních konkurentů. (Kotler a Keller, 2007, s. 384)

1.3 Konkurenční boj

Každá firma, která se snaží prosadit na trhu, musí definovat své poslání tzv. misi firmy. Z této mise firmy se odvíjí cíle, kterých chce firma dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, to znamená postup, prostředky a metody, jak tyto cíle splnit. (Bartes, 1997, s. 9)

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje

Firma svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, které by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

Defenzivní pojetí konkurenčního boje

Je to reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že určitá firma je donucena pod tlakem vnějších nebo vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. (Bartes, 1997, s. 12)

1.4 Analýza konkurence

„**Analýza konkurence** je proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“ (Kotler, 2007, s. 568)

1.5 Konkurenční výhoda

Jak tvrdí Porter (1993) **konkurenční výhoda** je základem výkonnosti podniku na trzích, kde je konkurence. Konkurenční výhoda roste z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než má konkurence za stejné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí speciálních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

1.6 Konkurenční strategie

Strategie, které firmě zajistí silnou pozici vůči ostatním konkurentům a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu.

Neexistuje nejlepší strategie pro všechny společnosti. Každá firma se musí sama rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k jejím cílům, příležitostem, zdrojům a vzhledem k situaci v odvětví. (Kotler, 2007, s. 568, 578)

1.6.1 Konkurenční postavení

Firmy, které si konkurují v kterémkoli okamžiku na určitém daném trhu, se liší z hlediska svých zdrojů a cílů. Mohou se lišit velikostí, množstvím finančních zdrojů, dobou, kterou jsou na trhu nebo se mohou také lišit vytyčenými cíly. Tyto firmy budou tedy na cílovém trhu zastávat různá konkurenční postavení. (Kotler, 2007, s. 578)

Michael Porter (1993) navrhuje čtyři základní konkurenční strategie, které mohou firmy použít. Jde o tři vítězné strategie a jednu strategii poraženého.

Vítězné strategie:

1) Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Zdroje výhody nízkých nákladů jsou různé a záleží na struktuře daného odvětví. Může se jednat například o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné další faktory.

Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že prodávají standardní výrobek nebo výrobek bez jakýchkoli parádiček a jde jim především o to, aby měli velký zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů.

2) Diferenciace

Podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný. Velmi pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností, které většina kupujících v určitém odvětví vnímá jako důležité a vybuduje si tak unikátní postavení, aby mohl tyto potřeby kupujících uspokojit. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, distribučním kanále, na marketingovém přístupu a na dalších faktorech. (Porter, 1993, s. 31-34)

3) Zaměření (Focus)

V této situaci se firma v podstatě zaměřuje jen na několik málo tržních segmentů, místo toho aby usilovala o celý trh. (Kotler, 2007. s. 579)

Tím, že se podnik snaží co nejvíce rozvíjet svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Strategie poraženého

4) Uváznout v nesnázích

Podniky, které se pustí do každé ze tří výše uvedených strategií, ale žádnou nedokážou zrealizovat, uváznou „v nesnázích“, to znamená, že pro sebe nemají žádnou konkurenční výhodu. Toto postavení je obvykle receptem pro podprůměrný výkon. Podnik, který uvázne v nesnázích, bude soupeřit v nepříznivé situaci, protože ostatní firmy, které využili některou ze tří strategií, budou mít pro konkurování v kterémkoli segmentu lepší postavení. (Porter, 1993, s. 34-36)

Každá strategie má v sobě různá **rizika**, která ukazuje následující obrázek (Obr. 1).

RIZIKA VŮDČÍHO POSTAVENÍ V NÍZKÝCH NÁKLADECH	RIZIKA DIFERENCIACE	RIZIKA FOKÁLNÍ STRATEGIE
Vůdčí postavení se neudrží <ul style="list-style-type: none"> ● konkurenti napodobují ● technologie se změní ● jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou 	Diferenciace se neudrží <ul style="list-style-type: none"> ● konkurenti napodobují ● základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti 	Fokální strategii někdo napodobí Cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým <ul style="list-style-type: none"> ● struktura se rozpadá ● poptávka mizí
Proximita v diferenciaci se ztratí	Proximita v nákladech se ztratí	Segment zaplaví široce zaměřeni konkurenti <ul style="list-style-type: none"> ● odlišnosti segmentu od jiných segmentů se zúží ● výhody širokého sortimentu se zvýší
Podniky s nákladovou fokální strategií dosahují v segmentech dokonce nižších nákladů	Podniky s diferenciální fokální strategií dosahují v segmentech dokonce větší diferenciace	Nové podniky s fokální strategií rozčlení odvětví do dalších menších segmentů

Zdroj: (Porter, 1993, s. 41)

Obr. 1. Rizika vítězných strategií

1.6.2 Konkurenční tahy

Firmy mohou svou pozici na trhu udržet pomocí **konkurenčních tahů**, kterými mohou útočit na konkurenci nebo se bránit proti hrozbám ze strany jiných firem. Tyto tahy se mění podle rolí, které firma na cílovém trhu hraje – zda je lídrem, vyzyvatelem, následovatelem nebo zda vyhledává tržní výklenky, mikrosegmenty. (Kotler, 2007, s. 580)

Tržní lídr

Tržního lídra představuje společnost, jež má v odvětví největší tržní podíl, většinou vede ostatní firmy v otázkách změny cen, zaváděných nových produktů na trh, distribuční sítě a výdajů na reklamu.

Vyzyvatel

Vyzyvatel může být charakterizován jako druhá největší firma, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl.

Následovatel

Následovatel je druhá největší firma v odvětví, která si chce udržet stávající podíl.

Mikrosegmentář (výklenkář)

Firma, která uspokojuje malé segmenty, jež ostatní firmy přehlížejí nebo ignorují. (Kotler, 2007, s. 580)

2 ANALÝZA KONKURENCE

Než firma začne s tvorbou strategií, musí vědět, **kdo jsou její konkurenti** a co dělají. Manažeři hodnotí své konkurenty podle jejich silných a slabých stránek, identifikují jejich marketingové strategie a snaží se předvídat jejich další kroky.

Všechny firmy se snaží shromažďovat údaje o konkurenci, získané procesem sběru a analýzy dat z veřejných zdrojů. Většina informací, které potřebují firmy znát o svých konkurentech, je běžně přístupná. Potřebné informace lze získat například ze zpráv v médiích, Internetu a z veřejně dostupných vládních dokumentů. Sběr údajů o konkurenci znamená, že se firma dozví o nových produktech konkurence a o jejích stylech výroby a řízení. Firma pak může tyto nashromážděné informace využít k vytvoření lepších marketingových strategií. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 50)

Při získávání informací o jednotlivých konkurentech je nutné promyslet, jak získat spolehlivé a aktuální informace. Obrázek (Obr. 2) zobrazuje možné zdroje informací o konkurenci.

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy a finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletrhy, výstavy
Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Prezentace, propagační materiály o firmě a výrobcích	Přihlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací shromažďované nezávislými		Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komory, různé asociace, sdružení, ministerstva		

Obr. 2. Zdroje informací o konkurenci

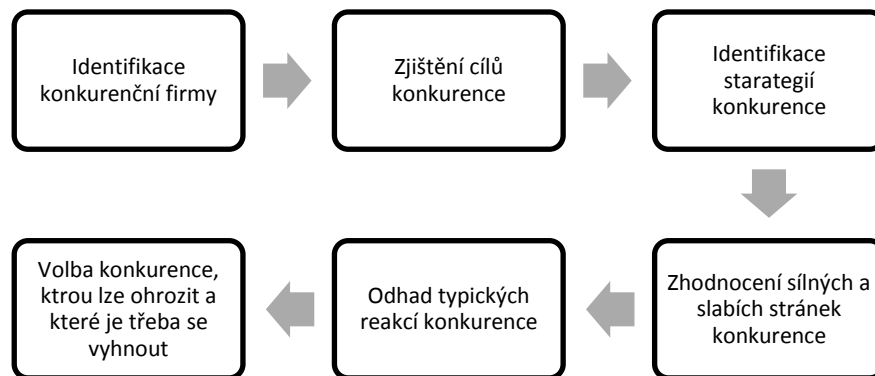
Zdroj: (Blažková, 2007, s. 65)

Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení její konkurenční výhody, nevýhody oproti konkurentům,
- k pochopení strategií konkurentů,
- k předpovědi jak budou konkurenti reagovat na naše marketingová rozhodnutí,
- k definici strategií, pomocí nichž bude dosaženo konkurenční výhody

- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách (Blažková, 2007 s. 61)

2.1 Postup při analýze konkurentů



Zdroj: (Kotler, 2007, s. 569)

Obr. 3 Kroky při analýze konkurence

1) Identifikace konkurenční firmy

Konkurence může být definována podle **produktové kategorie** (firmy nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny). Při soupeření se však firmy potýkají s daleko větším souborem konkurenčních firem. V širším smyslu může firma definovat **produktovou konkurenci** (firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou třídu)

2) Určení cílů konkurence

Po identifikaci konkurentů se musí firma také zeptat na tyto otázky:

- Co každý z konkurentů od trhu chce?
- Co je podnětem k jeho chování?

Firma musí sledovat cíle konkurence ve vztahu k jednotlivým produktům nebo tržním segmentům. Pokud například firma zjistí, že se chce konkurent dostat do segmentů, jež nyní obsluhuje sama, je předem varována a může se připravit.

3) Identifikace konkurenčních strategií

Čím více se k sobě strategie firem blíží, tím většími jsou konkurenty. Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny tzv. strategické skupiny (skupiny firem v určitém odvětví, které sledují stejnou nebo podobnou strategii).

Firma musí sledovat mnoho různých aspektů, aby dokázala strategickou skupinu v odvětví identifikovat. Musí znát kvalitu a vlastnosti výrobků, marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční pokrytí, komunikační programy a prodeje všech svých konkurentů. Musí také velmi důkladně prozkoumat výzkum a vývoj svých konkurentů, jejich nákupní, finanční výrobní a jiné strategie.

4) Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Firma musí sesbírat klíčové údaje (cíle, strategie a výkon) o podnikání konkurence za několik posledních let. Tyto klíčové informace jsou velmi těžko dostupné, a proto se většina firem dozvídá o silných a slabých stránkách konkurence buď osobní zkušeností, anebo z doslechu. Své znalosti o konkurenci mohou rozšířit například provedením marketingového výzkumu mezi zákazníky, dealery apod.

5) Odhad reakce konkurenta

Zjištěné konkurenční cíle, strategie a silné i slabé stránky naznačují pravděpodobné kroky a reakce konkurenta například snížení cen, rozšíření reklamy nebo představení nového produktu.

6) Volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout

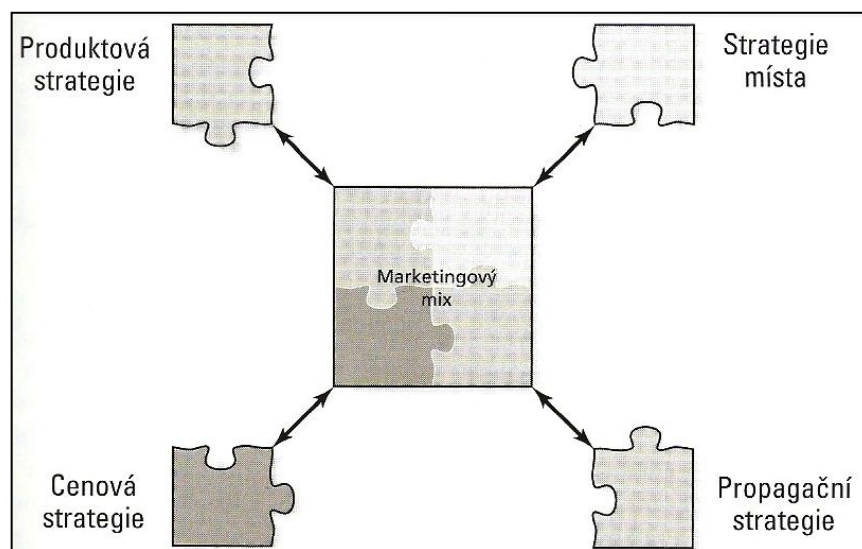
Management firmy již zjistil, které firmy jsou hlavními konkurenty. Toto rozhodnutí definují strategickou skupinou, k níž firma patří. Management firmy se nyní musí rozhodnout, se kterými firmami se rozhodne vést konkurenční boj.

Většina firem zaútočí na slabší konkurenty, což vyžaduje menší zdroje a kratší čas. Na druhou stranu však firmy málo získají. Firma se může rozhodnout zaútočit na silnější konkurenci, aby vylepšila své schopnosti. I silná konkurence má slabiny, a pokud proti ní firma uspěje, získá tím hodně. (Kotler, 2007, s. 569-576)

3 MARKETINGOVÝ MIX

Souhrn marketingových strategických nástrojů se nazývá **marketingový mix**. Marketingový mix je složen z nástrojů, které se používají k dosažení žádoucí odezvy u sady předem definovaných spotřebitelů. Mezi tyto nástroje patří samotný produkt, cena produktu, propagační činnosti, které představují produkt spotřebitelům, a místo, kde je produkt k dispozici. Prvky marketingového mixu jsou známé jako **čtyři P**: produkt, cena, propagace a místo (product, price, promotion, place). Na obrázku (Obr. 4) můžeme vidět, že každý prvek je součástí určité skládkanky a musí být zkombinován s jinými prvky. Žádná marketingová aktivita sama o sobě nestačí k dosažení stanovených cílů.

Přestože mluvíme o čtyřech P jako o oddělených částech firemní marketingové strategie, ve skutečnosti jsou produkt, cena, propagace a místo na sobě zcela závislé. Rozhodnutí, které se týká kteréhokoli ze čtyř prvků, zároveň ovlivňuje rozhodnutí v otázce ostatních prvků. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 18)



Zdroj: (Solomon, Marshal a Stuart, 2006)

Obr. 4. Marketingový mix

Marketingový mix tvoří tyto čtyři nástroje:

1. Produkt
2. Cena
3. Distribuce
4. Propagace

3.1 Produkt

Produkt může být zboží, služba, myšlenka, místo, osoba – cokoli, co je v rámci směny nabízeno k prodeji. Tento aspekt marketingového mixu zahrnuje design a balení zboží, fyzické rysy a další jakékoli s ním spojené služby jako je například dovoz zdarma. Vidíme tedy, že produkt je kombinací mnoha různých prvků, z nichž všechny jsou důležité pro jeho úspěch. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 19)

Cílem každého podniku je dosáhnout toho, aby produkty (nabídky) odlišil od ostatních a zlepšil je takovým způsobem, který donutí cílový trh, aby je preferoval a zaplatil za ně i vyšší cenu.

Různé produkty však lze diferencovat různě. **Jedním extrémem** jsou takzvané komoditní (hromadné) produkty, například průmyslové chemikálie, kovy, a zelenina, sůl atd. Komodity lze diferencovat skutečnými nebo psychologickými rozdíly. Může být vytvořen nepatrný skutečný rozdíl, někdy je tímto rozdílem místo původu, někdy lze příslušné komoditě dát výrazný image a někdy je diferenciací výsledkem výhradního užívání jména. (Kotler, 2000, s. 115-116)

Druhým extrémem a protikladem komodit jsou produkty snadno diferencovatelné z fyzického hlediska, jako jsou například automobily. Základem takové diferenciací mohou být:

- *Fyzické rozdíly* (vlastnosti, výkon, trvanlivost, spolehlivost, design a balení).
- *Rozdíly v dostupnosti* (zboží, které je dostupné v prodejnách a zboží, které lze objednat telefonicky, poštou nebo přes internet).
- *Rozdíly v servisu* (v dodávce, instalaci, zaškolení, konzultačních službách, údržbě a opravách).
- *Cenové rozdíly* (závratná cena, vysoká cena, středně vysoká cena, nízká cena, velice nízká cena).
- *Rozdíly image* (symboly, atmosféra, pořádané akce, média). (Kotler, 2000, s. 117)

3.2 Cena

„Cena je stanovení hodnoty nebo částka, kterou musí spotřebitel směniti, aby získal nabízený produkt či službu. Cena je často využívána jako způsob, jak zvýšit zájem spotřebitelů o daný produkt. To se děje, když se produkt ocitne ve výprodeji, v jiných

případech se ale prodejci snaží prodat produkt za vyšší cenu, než na jakou jsou lidé zvyklí, jestliže tím chtějí sdělit, že se jedná o vysokou kvalitu nebo špičku v dané oblasti.“ (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 19)

Cena je od ostatních tří složek marketingového mixu odlišná tím, že produkuje příjmy, ostatní tři složky vytvářejí náklady. Firma se snaží dosáhnout takové výši příjmů, jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky. Podniky se také dále snaží odhadnout vliv zvýšení ceny na zisk.

Je také důležité rozlišovat mezi ceníkovou cenou a cenou skutečně realizovanou. Poskytování slev je dnes velmi rozšířené a tak je velmi těžké najít kupujícího, který by zaplatil ceníkovou cenu. Kupující může dostat různé druhy slev např. speciální slevu, množstevní rabat, nějakou bezplatnou službu nebo dárek.

Při tvorbě svých cen většina podniků připočítává k odhadovaným nákladům takzvané obchodní rozpětí. Této praxi se říká **nákladová tvorba cen**. Jiné podniky praktikují **hodnotovou tvorbu cen**, což znamená, že podniky odhadují, kolik by byl kupující za nabízené zboží maximálně ochoten zaplatit. (Kotler, 2000, s. 118)

3.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které dělají produkt dostupný cílovým zákazníkům.

Místem můžeme nazvat **dostupnost** produktu pro zákazníka **na místě a v čase** podle jeho přání. Distribuce souvisí s distribučními kanály, což je sada firem, které společně pracují na tom, aby se produkty dostaly od výrobců ke spotřebitelům.

Aby podniky mohly dosáhnout konkurenční výhody vůči svým konkurentům, musí marketingoví odborníci dobře namíchat všechny čtyři prvky marketingového mixu. To znamená, že produkt musí být vytvořen tak, aby uspokojil potřeby cílového trhu stejně jako cena, místo a propagační strategie. Tyto strategie se mohou v různých zemích lišit a mohou být doplněny novými nápady, aby se udrželo nebo změnilo postavení produktu na trhu. (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 20)

3.4 Propagace

„Propagace zahrnuje všechny aktivity, jimiž jsou v rámci marketingu spotřebitelé informováni a produktem a povzbuzováni k jejich nákupu.“ (Solomon, Marshal a Stuart, 2006, s. 20)

Propagace zahrnuje veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. **Tyto nástroje spadají do pěti kategorií:**

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Prodejní personál
- Přímý marketing (Kotler, 2000, s. 124)

Konkrétní příklady těchto nástrojů jsou uvedeny na obrázku (Obr. 5).

<i>Reklama</i>	<i>Podpora prodeje</i>	<i>Public relations</i>	<i>Prodejní personál</i>	<i>Přímý marketing</i>
Inzeráty v tisku a reklamy v audiovizuálních médiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení – vnější vzhled	• Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky
Vkládaná sdělení do jednotlivých balení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	listovní poštou
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Telemarketing
Brožury a příručky	• Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Elektronické nákupy
Plakáty a letáky	• Presentace	Sponzorské dary		Televizní nákupy
Adresáře	Kupóny	Publikace		Faxová pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Elektronická pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		Hlasová pošta
Reklamní nápisy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu (stojánky, vitríny apod.)	Slevy na protiodběry	• Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	• Veřejné akce		
Symbole a loga	Vazbové prodeje			
Videokazety				

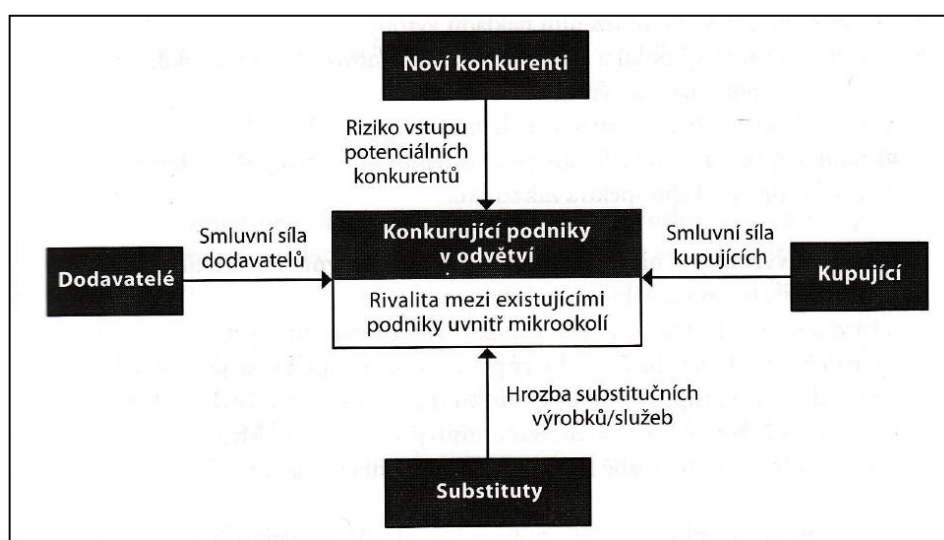
Zdroj: (Kotler, 2000, s. 124)

Obr. 5. Příklady různých propagačních nástrojů

4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do **pěti dynamických konkurenčních faktorů**: rivalita mezi existujícími podniky, riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků nebo služeb. (Porter, 1993, s. 22)

Analýza odvětví je velmi často spojena s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti konkurenčních sil, který je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 6).



Zdroj: (Blažková, 2007)

Obr. 6. Model pěti sil podle Michaela Portera

Výše uvedený model (Obr. 6.) představuje základní faktory, které mohou ovlivňovat ziskovost odvětví a působit na firmy. Hrozby představuje silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis. Další hrozbu představuje také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Významnou hrozbou je také existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je identifikovat příležitosti a hrozby a zvolit tomu odpovídající strategie. (Blažková, 2007, s. 58)

Působení pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžít z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto faktorů je od odvětví k odvětví jiná a může se měnit, s tím jak se vyvíjí odvětví. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska obsažení výnosnosti stejná. (Porter, 1993, s. 23)

4.1 Rivalita mezi existujícími podniky

Vnitřní rivalita může být definována jako úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu. Tato úroveň je dána těmito faktory:

- *Stupeň koncentrace* – Vysoký stupeň koncentrace je typický malým počtem firem na trhu, ale s vysokým tržním podílem. Aktivita jednoho účastníka může většinou způsobit okamžité reakce konkurence.
- *Diferenciace výrobků* – Při menší diferenciaci výrobků se konkurenční boj zeslabuje.
- *Změna velikosti trhu* - Při zvětšení trhu klesá ostrost konkurenčního boje.
- *Struktura nákladů* – Při vysokých fixních nákladech se při zmenšujícím se trhu zvyšuje ostrost konkurenčního boje.
- *Rostoucí výrobní kapacita* – Při rychlejším nárůstu výrobních kapacit, než je nárůst trhu, se zostřuje konkurenční boj.
- *Práh odstoupení* – Je-li pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurenční boj se zostřuje. (Bartes, 1997, s. 72)

4.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Rivalita nových konkurentů se objevuje tehdy, když na rostoucím trhu je dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru. (Bartes, 1997, s. 73)

Nový konkurent, který chce vstoupit do odvětví musí řešit tyto otázky:

- Existují bariéry vstupu?
- Jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem na tento nový trh?
- Jaký je přístup k distribučním kanálům? (Blažková, 2007, s. 58)

„Riziko vstupu nových konkurentů na trh tedy znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit, tím k převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny.

Následující činnostmi se lze odlišit od případné konkurence či čelit jí:

- Sledováním a efektivním řízením nákladů výroby.
- Zvýšením kvality výrobků a služeb, zavedením inovovaných výrobků, zvýšením přidané hodnoty našeho výrobku.
- Zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů.
- Detailní segmentací trhu a lepším porozuměním přáním a požadavkům zákazníků.
- Pokrytím širokého spektra zákazníků.“ (Blažková, 2007, s. 58)

4.3 Smluvní síla kupujících

Zákazníci většinou tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky a tím mohou vyvolávat napětí mezi konkurenty. Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud:

- jsou koncentrovaní,
- organizovaní,
- existují-li substituční výrobky,
- pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb. (Kozel, 2006, s. 31)

„Síla a význam kupujících závisí na následujících prvcích:

- *Počtu kupujících* (při menším počtu mají větší vliv).
- *Stupni koncentrace kupujících* (malý počet kupujících kupuje velkou část celkové produkce).
- *Nebezpečí zpětné integrace* (cena i ziskovost výrobku klesá).
- *Stupni diferenciací produktů* (je-li kupující závislý na specifické produktu, má malou vyjednávací sílu).
- *Ovlivnitelnost kvalitou produktu* (je-li kvalita pro kupujícího důležitá, má dodavatel velkou moc).“ (Bartes, 1997, s. 73)

4.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé často působí jako hrozba, protože dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Naopak, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik (tedy jako kupující) závisí na schopnostech dodavatelů.

Dodavatelé mohou být silnější například v těchto případech:

- Jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, nemají nebo mají jen málo substitutů.
- Pokud mikrookolí, v němž podnik podniká, není pro dodavatele důležité, tak v takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí a dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu.
- Pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni je pro podnik velmi složité přejít od jednoho dodavatele ke druhému. V takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli. (Dedouchová, 2001, s. 22)
- Pokud dodavatelé nejsou závislí na kupujícím z hlediska minimální výše prodeje.
- Pokud je počet dodavatelů omezen. (Blažková, 2007, s. 59)

Obranou proti těmto hrozbám může být:

- Dobře vypracovaný marketingový informační systém především v oblasti prodeje a nákupů.
- Vynikající přehled o dodavatelích, hlavně o jejich cenách, zvyklostech, dodacích podmínkách atd.
- Kalkulace pro výpočty případných nákladů spojených se změnou dodavatele. (Blažková, 2007, s. 59)

4.5 Hrozba substitučních výrobků (služeb)

Substituční výrobky jsou výrobky, které mají schopnost funkční náhrady již existujících výrobků. (Bartes, 1997, s. 73)

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb představuje riziko, že si zákazník vybere místo námi nabízeného výrobku, výrobek, který podle jeho názoru lépe uspokojuje jeho potřebu nebo si vybere úplně jiný výrobek nebo službu. (Blažková, 2007, s. 58).

„Tyto substituční výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele za předpokladu, že:

- poměr kvality a ceny se zvyšuje
- kupující flexibilně reagují na nabídku
- kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek.“
(Bartes, 1997, s. 73)

Této hrozbě může podnik čelit například tím, že:

- Sníží cenu výrobku například lepší kontrolou nákladů.

- Zvýší užitnou hodnotu výrobku nebo nabídne doplňkové služby.
- Bude předvídat přání a požadavky zákazníků.
- Bude vyvíjet nové výrobky, nabídne nové služby, které se budou výrazně lišit od konkurenčních výrobků či služeb. (Blažková, 2007, s. 59)

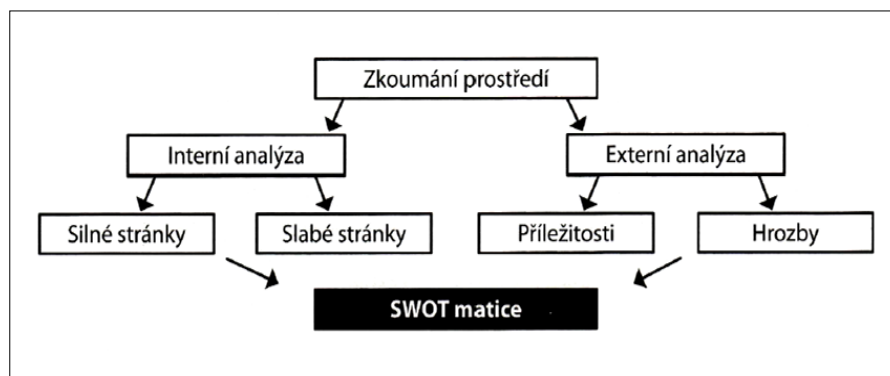
5 SWOT ANALÝZA

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strenghts = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = horzby.

„**SWOT analýza** slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.“ (Horáková, 2003, s. 46)

SWOT analýza může být vytvořena jako součást komplexní analýzy, kdy jsou podklady získávány z provedené komplexní analýzy nebo také jako samostatný krok. Na obrázku (Obr. 7) je znázorněno využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu. (Blažková, 2007, s. 155)



Zdroj: (Blažková, 2007, s. 155)

Obr. 7. Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

SWOT analýza zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.

Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek – S+W)

Silné a slabé stránky se vztahují k internímu prostředí podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek mohou být nalezeny faktory, které mohou být důležité pro budoucí úspěchy či neúspěchy. Většina šetření začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží co

nejpřesněji identifikovat silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky manažeři chápou jako problémy a snaží se je zlepšit.

5.1 Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Nejlepšími silnými stránkami jsou takové, které konkurence může jen těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, tedy znamenají konkurenční výhodu.

5.2 Slabé stránky

Přesným opakem jsou **slabé stránky**, které přinášejí určitá omezení nebo nedostatky a také brání plnému efektivnímu výkonu. (Horáková, 2003, s. 42)

Analýza externího prostředí (hrozby a příležitosti – W+T)

Podnikatelská jednotka by měla mít přehled o nejnovějších vývojových trendech a ke každému trendu musí vedení najít příležitosti a hrozby s tímto trendem spojené.

Hlavním účelem zkoumání prostředí je vyhledat nové příležitosti. Dobrý marketing je v podstatě uměním najít a rozvinout příležitosti a vydělávat na nich.

5.3 Příležitosti

Marketingová **příležitost** je oblastí potřeb a zájmu kupujících. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Prvním zdrojem je dodávat něco, čeho je dostatek, druhým je dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo nějakým lepším způsobem a třetí vede ke zcela novému výrobku nebo službě.

5.4 Hrozby

Hrozba v prostředí je v podstatě výzva představovaná nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, který by mohl vést k poklesu obrátu nebo zisku. Hrozby lze rozdělit dle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. (Kotler, 2007, s. 90-91)

5.5 Postup při SWOT analýze

Postup při SWOT analýze je následující:

1. vytipování faktorů v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktorů, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik,
2. umístění faktorů do jednotlivých polí ve SWOT matici,
3. posouzení jednotlivých faktorů z hledisek významnosti a závažnosti pro podnik
4. návrh příslušných strategických opatření

Jednotlivé silné nebo slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost. Co je silnou stránkou pro jeden podnik může být slabou stránkou pro podnik druhý. To samé platí také pro hrozby a příležitosti. Různé příležitosti jsou různě přitažlivé, využitelné a také pravděpodobné. Stejně tak hrozby mají různou intenzitu a vliv na podnik. (Blažková, 2007, s. 159)

5.6 Využití SWOT analýzy

SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání rovnováhy mezi podnikovými zdroji, schopnostmi a konkurenčním prostředím nebo trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mnoho být využity nejenom při celopodnikovém a marketingovém plánování, ale také při formulaci a výběru vhodné marketingové strategie.

Na druhé straně má však i několik nevýhod. Je velice subjektivní, protože každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. Proto je doporučováno přilížit se na ni nespolehat a použít ji jako doplněk k některé další analýze. (Blažková, 2007, s. 159)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS FIRMY MORAVSKÉ SKLÁRNY KVĚTNÁ S. R. O.



Zdroj: (MS Květná, 2005a)

*Obr. 8. Logo společnosti
Moravské sklárny Květná s. r. o.*

6.1 Základní informace o společnosti MS Květná s. r. o.

Název společnosti:	Moravské sklárny Květná s. r. o.
Sídlo společnosti:	nám. E. Zahna č. p. 329, 68766 Strání-Květná
Předmět činnosti:	broušení a leptání skla, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Majitel společnosti:	Lubor Cerva
Vznik:	29. 4. 2002
Počet zaměstnanců:	163
Základní kapitál:	20 200 000 Kč
Telefon:	+420 572 619 111
E-mail:	obchod@moravskeskлары.cz
WWW stránky:	www.moravskeskлары.cz
IČ:	26284812 (Obchodní rejstřík, ©2000-2011)

6.2 Historie společnosti

Sklářskou huť ve Strání založil roku **1794** kníže Alois a až do roku **1805** na její provoz osobně dohlížel rod Lichtenštejnů, který poté sklárnu pronajímal různým skelmistrům.

V roce **1850** sklárnu od Lichtenštejnů koupil továrník Emanuel Zahn, který zavedl výrobu luxusního křišťálového skla, zdobeného broušením, hranováním a rytím. Sklárna v této době prožívala nebývalý rozmach. Po sto letech výroby ve straňanské huti, v roce **1894**, změnila firma Zahn obchodní název na Glasfabrik Blumenbach, což vytvořilo základ pozdějšího českého názvu Květná.

Úspěchy sklárny pokračovaly i po skončení první světové války, ve dvacátých letech 20. století. Tehdy sklárna zaznamenala velký zájem o leptané, dekorované a zlacené sklo. Úspěšné období sklárny v meziválečném období zbrzdila až ve třicátých letech světová ekonomická krize. Sklárna pracovala téměř bez přerušení výroby i v následujících válečných letech.

Po druhé světové válce na více než padesát let sklárna ztratila svoji samostatnost a stala se součástí státního podniku.

Po znárodnění v roce **1946** přešla sklárna do národního podniku Sklárna Moravia Kyjov a postupným spojením s dalšími moravskými sklárnami vznikl v roce **1961** národní podnik Moravské sklárny se sídlem v Květné. (Interní dokumentace společnosti MS Květná s.r.o.)

V roce **1961** byla zahájena výstavba přípojky zemního plynu, plynofikace sklárny byla ukončena v roce **1963**.

V letech **1967–1969** byla postavena budova nových zušlechtoven, kde byla zahájena výroba v září **1969**. Byl taktéž zaveden nový skladovací systém a byla po 175 letech ukončena přeprava skla v dřevěných krosnách.

V roce **1971** byl do provozu uveden první stonkolis na lisování nožek u kalíšků. V brusírně byl nainstalován francouzský poloautomat na opukávání a obrušování okrajů kalíšků a odlivek.

Od roku **1975** rozšiřuje sklárna svůj výrobní program o rytou kalíškovinu technikou diaryt.

Začátkem roku **1981** se v leptárně uvádějí do provozu první voskoryty, tj. pantografy třetí generace s programovým řízením rytí dekorů do navoskovaných výrobků.

Od roku **1990 do roku 2002** je sklárna součástí Crystalexu a.s. Nový Bor. Jde o období, kdy se do sklárny neinvestuje s ohledem na strategii mateřské firmy a její zaměření zejména na neustále se zvyšující podíl výroby automaticky vyráběného sortimentu a postupný útlum ruční výroby. Tato strategie vyvrcholila v roce **2002** uzavřením sklárny.

Sklárnu v témže roce kupuje jako většinový vlastník Odborový svaz zaměstnanců sklářského, keramického, bižuterního průmyslu a porcelánu Praha a zahájí koncem roku **2002** ve sklárně provoz. Jde o ojedinělý projekt záchrany firmy, který nemá v dějinách ČR obdoby. Sklárna je odborovým svazem vlastněna do února **2004**.

V březnu **2004** začíná pro sklárnu nová doba. Majoritním vlastníkem se stává česká investiční společnost Synex CZ a. s. Ihned po převzetí obchodního podílu se pouští do konsolidace společnosti, investuje do strojního zařízení, je provedena generální oprava tavící pece.

Od roku **2005** začala sklárna, v rámci hledání nových tvarů a vzorů výrobků, spolupracovat s předními českými designéry (Olgoj Chorchoj, Rony Plesl, Martin Žampach).

Na začátku roku **2011** došlo ke změně majitele a zároveň jednatele podniku. Novým majitelem a jednatelem se stal pan Lubor Cerva. (MS Květná, 2005a)

6.3 Profil společnosti

Společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. je nejdéle fungující sklárnou v celé České republice a jednou z nestarších v Evropě.

Pro obec Strání mají sklárny zásadní význam. Dávají lidem z obce a okolí práci a reprezentují více než 200 let dlouhou tradici ruční výroby užitkového skla, které patří mezi „rodinné stříbro“ České republiky.

Produkce společnosti je tvořena ručně vyráběnými výrobky a polotovary, které jsou následně dekorovány leptáním, malováním, broušením, pískováním, matováním a stříkáním.

V Moravských sklárnách se vyrábělo sklo například pro knížecí palác ve Vaduzu, automobilku Rolls-Royce, několik sedmi hvězdičkových hotelů v Dubaji nebo sommeliérské vinné sklepy v Kalifornii.

Společnost prošla velmi složitým vývojem. V roce 2011 jí hrozilo insolvenční řízení, které se ovšem odkupem pohledávek podařilo odvrátit. Pan Lubor Cerva, jemuž patří také společnost Crystalite Bohemia ve Světlé nad Sázavou, zaplatil rozsáhlé dluhy dodavatelům a také státu, protože společnost dlužila na sociálním a zdravotním pojištění. (Pášma, 2011)

Hlavními prioritami podniku jsou:

- Vyrábět kvalitní zboží

- Uspokojit všechna přání zákazníků
- Profesionální přístup zaměstnanců

6.3.1 Marketingový mix společnosti

Produkt

Sortiment společnosti tvoří více než dva tisíce druhů výrobků v různých barevných kombinacích (možnost tavení 15 druhů barevných sklovin) a tento sortiment je neustále rozšiřován podle přání zákazníků. Všechny výrobky je možné vyrábět hladké nebo dekorované. Společnost využívá všechny dostupné metody zdobení skla podle vzorů nebo podle požadavků zákazníků. Vlastní výrobky tvoří v současnosti tři řady. Standardem jsou vysoce kvalitní výrobky, které jsou tradiční pro sklárnu a které jsou prodávány do celého světa. Logem s horizontujícím K je označována nejvyšší kvalita stávající produkce, jejímiž autory jsou návrháři jako například A. Brunovský a další designovou řadu pak tvoří nejmodernější výrobky současných designérů, jako jsou Michal Froněk, Rony Plesl nebo Bára Škorpilová. (MS Květná, 2005b)

Cena

Společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. vytváří ceny orientované dle nákladů a konkurenčních cen. Konkurenční ceny musí být neustále sledovány, kontrolovány a upravovány.

Nejvýznamnějším zákazníkům jsou poskytovány slevy. Slevy jsou odvozeny od poptávaného množství od 15 do 30 %, doba splatnosti se pohybuje v rozsahu od 14 do 30 dnů. Ostatní zákazníci platí předem a u větších zakázek platí 40% z celkové ceny jako zálohu před zahájením výroby.

Distribuce

Sklo je velmi náchylné na náraz a nesprávné zacházení. Musí tak být velmi dobře zabaleno a manipulace musí být opravdu opatrná. Ve společnosti se všichni zaměstnanci snaží o co nejšetrnější zacházení a to jak při výrobě, zdobení, balení tak i při přepravě a také samozřejmě při samotném prodeji. Sklo je zabaleno do papíru určeného k balení a krabičky. Přepravováno je na paletách.

Distribuce je poskytnuta pouze při velkých zakázkách. Pokud je zásilka menší, náklady na dopravu převyšují hodnotu zásilky.

Distribuce je po České republice zajišťována pomocí tuzemských dopravců. Společnost se snaží co nejlépe uspokojit zákazníkovu potřebu a přání, snaží se dopravit zakázku ve správném množství, kvalitě co nejrychleji a nejlevněji. Při distribuci do zahraničí podnik využívá služeb mezinárodních přepravních firem např. DHL, General Parcel a podobně.

Propagace

Společnost se snaží firmu propagovat v rámci svých možností. Ovšem dle mého názoru by se měla společnost snažit více angažovat do zviditelnění a co nejvíce se dostat do podvědomí zákazníků.

Za nejefektivnější propagaci považuji akci Den otevřených dveří, kde si návštěvníci mohou projít celou výrobu, vidí v praxi skláře a mohou si vyzkoušet vyfoukat skleničku. V improvizovaných prodejnách si také mohou nakoupit zboží. Den otevřených dveří se koná dvakrát ročně a to v lednu a červnu. Poslední DOD navštívilo kolem čtyř tisíc lidí.

V rámci propagace se firma se každý rok účastní českých i zahraničních veletrhů a výstav. Naposledy se účastnila veletrhu Tendence a Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem. Na veletrhu byla společnost velmi úspěšná. Zajistila si zakázky a získala zde mnoho cenných kontaktů.

Dále společnost inzeruje v regionálním denním tisku, jde především o inzerce v novinách Dobrý den s Kurýrem, Zlínské noviny, Slovácké noviny a inzerce v odborných časopisech, samozřejmě také inzerce v katalozích výrobců skla.

Společnost má také podnikovou prodejnu, kde si může malooběratel koupit souběžové přebytky z velkých zakázek. Je zde také zboží druhé jakosti za velmi výhodnou cenu. Na prodejně jsou asi dvě stovky druhů zboží. Prodejna je navštěvována místními obyvateli, turisty, lidmi projíždějícími kolem (prodejna je v blízkosti hraničního přechodu na Slovensko), ale také lidmi, kteří si potrpí na kvalitní ručně vyráběné zboží.

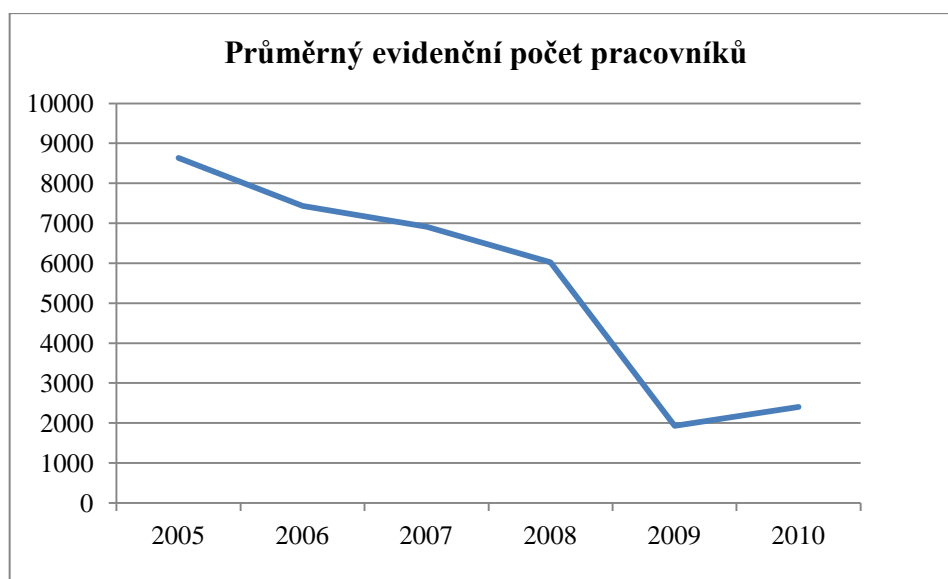
Sklárna má také podnikové webové stránky, kde nalezneme základní informace o firmě, kontakty, informace o technologii výroby, katalog a také aktivity firmy. (Interní dokumentace společnosti MS Květná s. r. o.)

7 CHARAKTERISTIKA UŽITKOVÉHO SKLA V ČESKÉ REPUBLICĚ

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	index 10/09 (%)
Užitkové sklo	8 635	7 436	6 911	6 020	1 931	2 402	124, 4
Sklo celkem	28 793	27 745	27 327	24 080	16 233	14 409	88,8

Tab. 1. Průměrný evidenční počet pracovníků (osob)

Zdroj: (ASKPCR, ©2012)



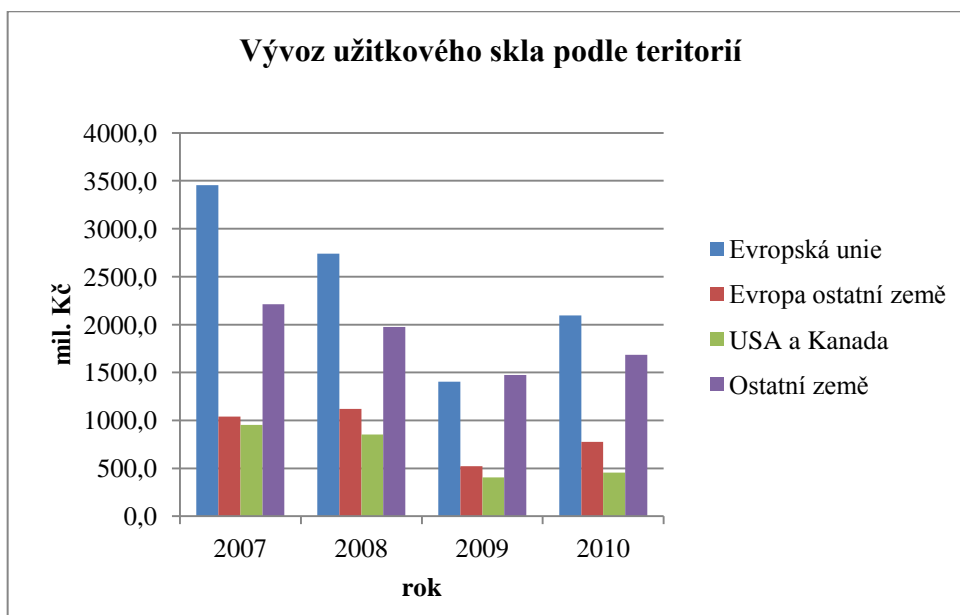
Graf 1. Průměrný evidenční počet pracovníků v oboru užitkového skla

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu (Graf 1) je patrné, že průměrný evidenční počet pracovníků se během let 2005 až 2008 snižoval a v roce 2009 klesl na pouhých 1 931 pracovníků. Tento propad byl způsoben úderem celosvětové hospodářské krize. Tato krize zasáhla i obor užitkového skla. Zkrachovala společnost Bohemia Crystalex Trading, a.s. v Liberci, která sdružovala nejvýznamnější české výrobce užitkového skla, a to Crystalex, a.s., Nový Bor (stolní a zdobené sklo), dále Sklo BOHEMIA, a.s., Světlá nad Sázavou (sodnodraselné sklo a olovnatý křišťál), Sklárný BOHEMIA, a.s., Poděbrady (olovnatý křišťál) a společnost Sklárný Kavalier, a.s., Sázava (borosilikátové varné domácí sklo).

Jak můžeme vidět, v roce 2010 se stav navýšil o 471 pracovníků a růst stále trvá. Je to zapříčiněno tím, že vznikly nové firmy Crystalex CZ, s.r.o. (dříve Crystalex, a.s.), Crystal

Bohemia, a.s. (dříve Sklářny Bohemia, a.s.), KavalierGlass, s.r.o. (dříve Sklářny Kavalier, a.s.) a Crystalite Bohemia, s.r.o. (dříve Sklo Bohemia, a.s.).



Graf 2. Vývoz užitkového skla podle teritorií v mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tuzemské sklo a keramika směřují tradičně na vývoz. Jak z grafu (Graf 2) vyplývá, vývoz užitkového skla měl v posledních letech klesající tendenci. V roce 2010 se vývoz užitkového skla začal zvyšovat a růst nadále trvá. Užitkové sklo směřuje především do EU a do ostatních zemí, mezi které patří Egypt, Libye, Libanon, Japonsko, Čína a Brazílie. Dále pak do dalších evropských zemí, které nejsou v EU a nakonec do USA a Kanady.



Graf 3. Tržby za prodej užitkového skla

Zdroj: (ASKPCR, ©2012)

Jak je z výše uvedeného grafu (Graf 3) patrné, v roce 2009 byl velký propad v oblasti užitkového skla, který byl způsoben celosvětovou hospodářskou krizí, která způsobila snížení poptávky po užitkovém skle. V roce 2010 došlo nejen k oživení poptávky, ale i noví majitelé zahájili výrobu ve firmách Crystal BOHEMIA, a.s., CRYSTALEX CZ, s.r.o., a CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o. a tak stouply tržby užitkového skla o 31, 5 %.

8 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Podnik Moravské sklárny Květná s. r. o. má v České republice velké množství konkurentů. Vybrala jsem takové konkurenty, o kterých jsem byla schopna shromáždit potřebné informace a o kterých si myslím, že by mohli být hrozbou pro Moravské sklárny.

Mezi konkurenty patří podniky:

- MOSER, a.s.
- CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.
- Petr Červený - Florianova huť
- Crystalex CZ s.r.o.
- AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft

8.1 MOSER, a.s.

Základní informace o společnosti MOSER, a.s.



Zdroj: (Moser, a.s., ©2012a)

Obr. 9. Logo firmy MOSER, a.s.

Název společnosti:	MOSER, a.s.
Sídlo společnosti:	Kpt. Jaroše 46/19, 360 06 Karlovy Vary
Předmět činnosti:	broušení a leptání skla, provozování nestátního zdravotnického zařízení, hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Vznik:	1. 9. 2003
Počet zaměstnanců:	320 pracovníků

Základní kapitál:	90 000 000 Kč
Telefon:	800 166 737
E-mail:	customerservice@moser-glass.com
WWW stránky:	www.moser-glass.com
IČ:	26361035 (Obchodní rejstřík, ©2000-2011)

Historie společnosti MOSER, a.s.

Sklárna Moser v Karlových Varech, založená v roce 1857, nese jméno jedné z nejtalentovanějších a nejznámějších postav historie sklářské výroby v Čechách, Ludwiga Mosera. Firma navázala na bohatou tradici rukodělné sklářské výroby v českých zemích a tuto tradici rozvíjí dodnes.

Ve 2. polovině 19. století začala sklárna Moser propagovat své výrobky na světových výstavách. Její úsilí bylo korunováno ziskem Medaile za zásluhy na Světové výstavě ve Vídni v roce 1873. Ve stejném roce jí byl udělen titul dvorního dodavatele vídeňského císařského dvora a zařadila se tak mezi nejprestižnější výrobce skla v Rakousko-Uherské monarchii.

Nová etapa byla zahájena vybudováním vlastní sklářské hutě v roce 1893. O exkluzivní dodávky skla projevíly zájem císařské a královské dvory i přední politické osobnosti.

Odkaz zakladatele sklárny rozvinuli jeho 4 synové, z nichž zvláště Leo Moser se významně zapsal do historie sklárny, jeho zásluhou byl provoz sklárny dále rozvíjen.

V roce 1921 byla ustavena akciová společnost „Karlovarská společnost pro průmysl sklářský Ludvík Moser a synové“.

V roce 1934 byla otevřena reprezentativní prodejna v Praze v paláci Černá růže, Na Příkopě, v jejíchž prostorách si lze výrobky Moser zakoupit dodnes.

Hospodářské těžkosti, které s sebou přinesla celosvětová krize, se nevyhnuly ani sklárně Moser. Zestátněná sklárna byla pod názvem „Staatliche Glasmanufaktur Karlsbad AG“ v roce 1941 zařazena mezi nejvýznamnější německé podniky.

Složitý osud sklárny po 2. světové válce vyvrcholil úbytkem kvalifikovaných německých pracovníků a zestátněním československým státem.

Na počátku roku 1946 byl založen národní podnik „České sklo“, později „Karlovarské sklo“. K zajištění zahraničního obchodu byla zřízena v padesátých letech společnost Skloexport, která zprostředkovávala vývoz výrobků všech československých skláren.

V roce 1991 byl Moser opět transformován na akciovou společnost. K tradici přímých kontaktů se zákazníkem se sklárna Moser vrátila až po roce 1993. Obtížné období bylo postupně překonáno a Moser opět ukázal svoji schopnost přizpůsobit se novým podmínkám. (Moser, a.s., ©2012a)

Marketingový mix společnosti MOSER, a.s.

Produkt

Společnost vyrábí specifické, originální, kvalitní ručně vyráběné, broušené, ryté a malované produkty ze skla: hladké a broušené nápojové soubory, křišťálové vázy, křišťálové mísy, umělecké sklo pro sběratele, ryté vázy, mísy, bloky a také dárkové a dekorativní sklo. Dále jsou jejími produkty například: dárkové sady, křišťálové doplňky, křišťálové ceny a trofeje, křišťálová zvířata a designové kolekce. (Moser, a.s., ©2012b)

Cena

Cena výrobků zahrnuje přímé náklady výroby, které zahrnují materiál, přímé mzdy, a ostatní přímé náklady.

Cena u zakázkové výroby

Cena je různá dle celkové ceny zakázky, jelikož společnost poskytuje následující slevy:

- | | |
|---------------------------|-----|
| - 100 000 Kč – 500 000 Kč | 8% |
| - 500 001 Kč – 750 000 Kč | 10% |
| - 750 001 Kč a více | 15% |

(Interní dokumentace společnosti Moser, a.s.)

Cena v elektronickém obchodě

Výrobky, které tento podnik nabízí, jsou prodávány v e-shopu na webových stránkách podniku. Uvedená cena zboží v e-shopu je včetně DPH. Zákazník obdrží zboží za cenu platnou v době objednání.

Distribuce

Distribuční síť na tuzemském trhu je tvořena především vlastními prodejními galeriemi v Praze a v Karlových Varech a e-shopem, který je na webových stránkách společnosti.

Zboží objednané v e-shopu společnosti bývá zasláno prostřednictvím zvoleného dopravce na uvedené jméno a adresu zákazníka. V případě, že zboží je na skladě, zavazuje se společnost vyexpedovat zboží do cca 6 dnů. Zákazník si objednané zboží může vyzvednout osobně na prodejně, kterou si vybere. (Moser a.s., ©2012c)

Propagace

Společnost Moser, a.s. vydává sezónní magazín Fresh From Moser, má velmi dobře zpracované webové stránky s e-shopem, každoročně se účastní různých veletrhů v Paříži, Miláně a Frankfurtu. Sklo podniku Moser, a.s. je navrhované nejznámějšími designovými návrháři. Každý rok je pořádán den otevřených dveří. Společnost má otevřeny 2 značkové prodejny v ČR a také má své prodejní místa křišťálových výrobků v Asii, Austrálii, Evropě a Jižní a Severní Americe. (Interní dokumentace společnosti Moser, a.s.)

Silné stránky

- Vysoká kvalita výrobků
- Používání ekologicky čistého bezolovnatého křišťálu
- Nezaměnitelná barevnost skla
- Atraktivní design
- Dobré povědomí mezi zákazníky
- Široký prodejní a poprodejní servis (opravy výrobků, poskytování certifikátů)
- Příznivá geografická poloha
- Tradice 155 let

Slabé stránky

- Zaměření pouze na movitější segment zákazníků
- Vysoká cena výrobků
- Vysoké náklady

8.2 CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.

Základní informace o společnosti CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.



Zdroj: (Klimt, 2012)

*Obr. 10. Logo firmy CRYSTALITE
BOHEMIA, s.r.o.*

Název společnosti:	CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Zámecká 730, 58291 Světlá nad Sázavou, okres: Havlíčkův Brod
Předmět činnosti:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Vznik:	5. 5. 2000
Počet zaměstnanců:	500
Základní kapitál:	200 000 Kč
Telefon:	+420 569 477 111
E-mail:	crystalite@crystalite.org
WWW stránky:	www.crystalite.org
IČ:	26174723 (Obchodní rejstřík, ©2000-2011)

Historie společnosti CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.

Sklárny Crystalite Bohemia byly založeny v roce 1967 na Českomoravské vysočině jako konsorcium společností vyrábějících české sklo. Jejich produkty se prodávají všude po světě a sklízejí zasloužený úspěch díky vysoce kvalitnímu sklu navrženému a vyrobenému v továrně.

Tradice výroby skla v této oblasti se datuje do 16. a 17. století a z kvality a kvantity skla vyrobeného v této oblasti je zřejmé, že osvědčené postupy a vynikající řemeslná výroba proslavily tento oblíbený český produkt po celém světě.

V roce 2009 převzal sklárny Crystalite Bohemia nový majitel a sklárny přestaly vyrábět 24% olovnatý křišťál. Sklárny se nyní zaměřují na výrobu taveného skla označovaného jako Crystalite, které se z větší části vyrábí strojově. (Klimt, 2012)

Marketingový mix společnosti CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.

Produkt

Společnost je zaměřena na výrobu taveného skla, které je z větší části vyráběno strojově tedy automaticky. Společnost vyrábí několik stovek druhů užitého skla, jedná se především o nápojové sklo s brusem i bez brusů, dále vyrábí dárkový sortiment.

Cena

Cenovou politiku společnost CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o. vytváří tak, aby byly pokryty všechny náklady spojené s výrobou užitého skla a bylo dosaženo určité míry zisku.

Distribuce

Společnost svůj veškerý sortiment prodává ve své firemní prodejně, který se nachází v sídle společnosti. Distribuce k zákazníkům je v ČR zajištěna pomocí tuzemských autodopravců.

Propagace

Společnost inzeruje v regionálním tisku a v odborných časopisech. Dále se každoročně zúčastňuje veletrhů a výstav v ČR i v zahraničí. Společnost má také stručné webové stránky. (Interní dokumentace společnosti CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.)

Silné stránky

- Tradice od roku 1967
- Vlastnictví know-how
- Velmi kvalifikovaný personál
- Spolupráce s Olgoj Chorchoj
- Vyvážený poměr ruční a automatizované výroby
- Vysoká kvalita výrobků

Slabé stránky

- Slabá prodejní síť v ČR
- Nízká úroveň propagace
- Webové stránky pouze v angličtině bez e-shopu

8.3 Petr Červený - Florianova huť**Základní informace o společnosti Petr Červený - Florianova huť**

Zdroj: (Florianova huť, 2006a)

Obr. 11. Logo firmy Petr Červený – Florianova huť

Název společnosti:	Petr Červený - Florianova huť
Právní forma:	Fyzická osoba
Sídlo společnosti:	Častolovice 16, 470 01, Česká Lípa
Předmět činnosti:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Obor činnosti:	Výroba dutého skla
Vznik:	14. 12. 1995
Počet zaměstnanců:	5
Telefon:	+420 487 823 702

E-mail: info@florianovahut.com

WWW stránky: www.florianovahut.com

IČ: 12031615 (Živnostenský rejstřík, ©2000-2011)

Marketingový mix

Produkt

Výroba ručně foukaného uměleckého skla. Zakázková výroba. Malované sklo, ryté sklo, sklo-cín, art-sklo, užitkové sklo, secesní sklo, historické sklo, sklo dle dodaného designu, barevné sklo, opticky zdobené, obtisky na sklo, pískované sklo. (Floriana hut', 2006a)

Cena

Společnost cenu určuje dle skutečných nákladů na výrobu.

Cena u zakázkové výroby

U nových zákazníků společnost účtuje zálohu ve výši 50% z celkové ceny objednávky a doplatek za zboží je při převzetí zakázky. Cena je vždy bez DPH, dopravy a balného. Pokud se jedná o vzorky nebo vzorování je účtováno vždy v hodinové sazbě 3500 Kč/ hod. V této ceně jsou započítáni až 3 skláři a broušení vzorku. Není však zahrnuta cena formy, která je stanovena podle skutečnosti.

Cena v elektronickém obchodě

Nabídkové ceny uvedené na WWW stránkách jsou platné v okamžiku objednání. K ceně zboží je připočítána cena dopravy, popř. jiné náklady spojené s nadstandardním požadavkem zákazníka.

Distribuce

Dodací lhůta začíná běžet ode dne obdržení závazné objednávky za podmínky obdržení všech podkladů, které jsou nutné pro včasné vyřízení dodávky. V případě, že zboží je na skladě, zavazuje se prodávající jej vyexpedovat nebo předat dopravci do 30 pracovních dnů. (Floriana hut', 2006b)

Propagace

Společnost má své vlastní webové stránky a e-shop.

Silné stránky

- Precizně ručně vyrobené produkty

- Pružná reakce na specifická přání zákazníků
- Vysoce kvalifikovaný personál

Slabé stránky

- Úzký segment trhu
- Nízký objem výroby
- Slabá prodejní síť v ČR

8.4 CRYSTALEX CZ s.r.o.



Zdroj: (Crystalex CZ s.r.o., 2010)

Obr. 12. Logo firmy CRYSTALEX CZ s.r.o.

Základní informace o společnosti CRYSTALEX CZ s.r.o.

Název společnosti:	CRYSTALEX CZ s.r.o.
Sídlo společnosti:	Bedřicha Egermanna 634, 473 01 Nový Bor
Předmět činnosti:	pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Vznik:	5. 3. 2009
Počet zaměstnanců:	564 pracovníků
Základní kapitál:	12 000 000 Kč
Telefon:	+420 487 741 111
E-mail:	info@crystalex.cz
WWW stránky:	www.crystalex.cz
IČ:	285 42 673 (Obchodní rejstřík, ©2000-2011)

Historie společnosti CRYSTALEX CZ s.r.o.

Počátky dnešní společnosti Crystalex navazují na období rozmachu českého sklářství v 19. století. V té době vznikly moravské sklárny Karolinka a v severních Čechách došlo k růstu výrobních podniků, navazujících na bohatou tradici místního sklářství.

V říjnu 1945 byl vydán Dekret o znárodnění velkých průmyslových podniků, následně, v roce 1948 vzniká národní podnik Borocrystal, sdružující 55 původních drobných provozoven a skláren, a národní podnik Umělecké sklo. Konsolidací těchto podniků spolu s n. p. Borské sklárny vznikl v roce 1953 státní podnik Borské sklo.

Koncentrace výrobních celků v 50. a 60. letech vytvořila základnu pro vznik moderní sklářské výroby a novoborský podnik patřil k nejlépe připraveným.

20. 8. 1965 byl položen základní kámen nového komplexu, který zahájil výrobu v říjnu 1967. V roce 1972 byla spuštěna první automatická linka na výrobu kalíšků, která se stala vzorem budoucího rozšiřování výrobních kapacit a průběžné modernizace výrobních zařízení.

Od 1. 1. 1974 nese podnik nové jméno - Crystalex. Oborový podnik sdružoval ve své době většinu českých skláren vyrábějících užitkové sklo. Organizační změny a následná porevoluční privatizace přispěly k rozdělení původního komplexu.

1. 1. 1994 vzniká akciová společnost Crystalex, která je 21. 5. 1997 privatizována.

V roce 2009 přicházejí noví majitelé, investice směřují do zachování kontinuity a dalšího úspěšného rozvoje společnosti pod názvem Crystalex CZ. (Crystalex CZ s.r.o., 2010a)

Marketingový mix společnosti CRYSTALEX CZ s.r.o.

Produkt

Společnost CRYSTALEX CZ s.r.o. je významným světovým výrobcem křišťálového skla. Vyrábí především hladké nápojové sklo, dekorované nápojové sklo, dekorativní sklo a také karafy, džbány, vázy a mísy, které jsou nabízeny v provedení hladkém i s různými dekory. V letošním roce vznikly také nové kolekce ve spolupráci s designéry. Provedení a dekorace odpovídají jak moderním trendům, tak i klasickému pojetí.

Cena

Cena u zakázkové výroby

U zboží, které je zhotovováno na zakázku, je cena různá. Ceny jsou kalkulovány ke skutečných nákladů. Konečná cena může být snížena množstevními slevami, slevami za platbu předem nebo slevou pro věrné zákazníky.

Cena v elektronickém obchodě

Nabídkové ceny uvedené v e-shopu podniku CRYSTALEX CZ s.r.o. jsou platné v okamžiku objednání. Tyto ceny jsou uváděny s DPH. Kupní cena je považována za zaplacenou teprve připsáním celé kupní ceny za samostatnou část dodávky na běžný účet prodávajícího nebo uhrazením v hotovosti. K ceně zboží se připočítá cena dopravy.

Distribuce

Dodací lhůta začíná běžet ode dne obdržení závazné objednávky za podmínky obdržení všech podkladů, které jsou nutné pro včasné vyřízení dodávky. Společnost CRYSTALEX CZ s.r.o. se zavazuje objednané zboží, které je skladem, předat dopravci do 7 pracovních dnů. Dodací lhůta může být přiměřeně k okolnostem prodloužena. Poštovné a dopravné je účtováno dle aktuálních tarifů dané společnosti. V ceně poštovného i dopravného je označení křehké, pojištění a dobírka. Balné je zahrnuto v ceně výrobku. (Crystalex CZ s.r.o., 2010b)

Propagace

Společnost CRYSTALEX CZ s.r.o. se každoročně účastní veletrhu Ambiente ve Frankfurtu n. M. tuto účast považuje za velmi důležitou a proto v roce 2012 byla jejich expozice rozšířena, aby bylo možné lépe a ve větší šíři ukázat produkci sklárny. Společnost má také velmi propracované internetové stránky. Své produkty společnost prodává ve dvou firemních prodejnách, které jsou v Karolince a v Novém Boru. Společnost poskytuje prostory závodu každé tři roky k uspořádání Mezinárodního sklářského symposia, kam společnost zve nejlepší světové sklářské výtvarníky. (Interní dokumentace společnosti CRYSTALEX CZ s.r.o.)

Silné stránky

- Světový výrobce krystalínu - specifického křišťálového skla jedinečných vlastností
- Přední producent užitkového skla v Evropě
- Největší výrobce užitkového skla v České republice
- Využití nejmodernějších technologií
- Výroba širokého sortimentu zboží

- Výroba nápojové série Claudia®, která je nejprodávanějším souborem svého druhu na světě
- Většina produkce směřuje na zahraniční trhy
- Vstřícné a profesionální jednání zaměstnanců

Slabé stránky

- nedostatečná motivace zaměstnanců
- nevyužití některých výrobních prostor

8.5 AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft

Základní informace o společnosti AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft



Zdroj: (AJETO
CZECH..., 2012a)

*Obr. 13. Logo firmy
AJETO spol. s r.o.
Czech Glass Craft*

Název společnosti: AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft

Sídlo společnosti: Lindava 167

Předmět činnosti: zušlechťování skla malováním, hutní výroba a zpracování skla kromě činností živností řemeslných, broušení a leptání skla, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě léčiv, zboží drogistického a zboží živností vázaných a koncesovaných,

	reklamní činnost a marketing, grafické práce a kresličské práce, hostinská činnost
Vznik:	29. 4 1993
Počet zaměstnanců:	41
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Telefon:	+420 602 458 045
E-mail:	ajeto@aneri.cz
WWW stránky:	www.ajetoglass.com
IČ:	482 88 586 (Obchodní rejstřík, © 2000-2011)

Historie společnosti

1982 první setkání designéra Bořka Šípka a designéra a skláře Petra Novotného

1989 zahájena sklářská výroba společníků Petra Novotného, Bořka Šípka a technologa Libora Fafaly společně s několika sklářskými mistry. Tvorba je zaměřena na exkluzivní umělecké zakázky - prozatím v pronajatých sklárnách na Novoborsku

1992 zahájena přestavba ruiny po bývalé německé textilní manufaktuře v Lindavě na novou sklárnu.

1994 28. října zahájena výroba v nové sklárně v Lindavě. Sklárna v Lindavě se od svého otevření stává místem, kde se schází světoví sklářští umělci a designéři, architekti, umělci, herci, filmaři a kumštýři všeho druhu. Za dobu své činnosti se sklárna podílela na tvorbě řady projektů českých i mezinárodních. Sklářské unikáty z Lindavy se už dostaly do rodin mnoha českých i světových umělců a celebrit, řady státnických a panovnických budov a také do veletržních stánků a návštěvních prostor významných nadnárodních společností.

1997 otevřena galerie Ajeto v Novém Boru - v roce 2000 byla galerie přebudována do dnešní podoby.

2007 zahájen provoz sklářské restaurace Ajeto vybudované dle návrhu Bořka Šípka s jedinečným výhledem na práci u sklářské pece.

2008 zemědělská stodola vedle sklárny byla přestavěna na Stodolu sklářskou, později na Sklářskou krčmu - ideální prostor na pořádání firemních akcí či posezení s přáteli přímo u sklářské pece a s možností občerstvení.

2009 otevřeno Ajeto Art Glass Museum v areálu Ajeto v Novém Boru se stálou expozicí. Museum shromažďuje sbírku moderního skla, užitého a výtvarného umění.

2009 jako první sklárna na světě s ruční výrobou skla u své sklářské pece nahradila tradiční spalování směsí vzduch-palivo novou technologií kyslíko-palivového spalování. Díky kyslíko-palivovému spalování společnost Ajeto dosahuje lépe protavené skloviny, větší stability v peci a lepší konzistenci barev. (AJETO CZECH..., 2012a)

Marketingový mix

Produkt

Společnost AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft vyrábí především skleněné dárkové produkty a dekorativní produkty jako například vázy a misky. Dále vyrábí také netradiční sklo, kam se řadí například netradiční skleněné šperky a jiné netradiční monumenty. (AJETO CZECH..., 2012b)

Cena

Cena u zakázkové výroby

Cena se může lišit dle objednaného množství a celkové ceny zakázky.

Cena v elektronickém obchodě

Výrobky, které tento podnik nabízí, jsou prodávány v e-shopu na webových stránkách podniku. Cena je uváděna bez DPH. U zboží na objednávku je cena různá dle objednaných kusů a celkové ceny zakázky. Zákazníci mohou platit buď předem převodem na bankovní účet, PayPal systémem nebo hotově při osobním převzetí.

Distribuce

Zboží bývá distribuováno kurýrem po celé ČR. Termín dodání je u produktů v e-shopu, které jsou skladem cca 10 dnů. Pokud skladem není a musí se vyrobit je doba dodání 1 měsíc. Cena za zabalení výrobků, jejichž cena je do 2.000 Kč, je 50 Kč za každý výrobek. Výrobky, jejichž cena je vyšší než 2.000 Kč, se balí do speciální pěny. Cena za zabalení těchto výrobků je 300 Kč za kus.

Propagace

Společnost AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft má širokou škálu nabízených služeb. Tyto služby jsou velmi zajímavé a dle mého názoru je to výborná forma propagace. Společnost pořádá exkurze. Dále společnost pořádá firemních akce, semináře

a teambuilding přímo ve sklárně. Dále nabízí mobilní pec, kterou je možno kdykoliv kamkoliv převést a skláři zde ukazují sklářská show. Další službu, kterou nabízí, je pronájem sklářské hutě, skláře, tým sklářů, pec nebo brusírnu. Společnost pořádá každoročně den otevřených dveří. Dále má společnost dostačující webové stránky s elektronickým obchodem. (Interní dokumentace společnosti AJETO CZECH...)

Silné stránky

- Skláři Ajeta jsou schopni spolupracovat s designéry klientů a dle jejich návrhů a s jejich spoluprací vytvářejí exkluzivní skleněné výrobky na zakázku.
- Spolupráce s významnými designéry
- Široká nabídka zajímavých služeb
- Atraktivní netradiční české sklo

Slabé stránky

- nízká úroveň komunikace se zákazníkem
- slabá prodejní síť v ČR

9 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ

V této kapitole se zaměřím na srovnání konkurentů z různých hledisek, o kterých jsem byla schopna shromáždit informace. Jedná se o srovnání konkurentů společnosti Moravské sklárny Květná s. r. o. z hlediska ceny za vybranou soupravu sklenic, dle rychlosti odpovědi na poptávku, dle doby dodání a dále z pohledu hospodářského výsledku a počtu zaměstnanců.

Abych mohla všechny konkurenční firmy dobře porovnat, zaslala jsem všem firmám fiktivní prosbu o zpracování cenové nabídky (viz příloha P I) na sadu 3 sklenic:

- 1) Kalich na červené víno, 200 ml, dekor: zlatý proužek
- 2) Kalich na bílé víno, 150 ml, dekor: zlatý proužek
- 3) Šampaň flétna, 200 ml, dekor: zlatý proužek

Prosbu o zpracování cenové nabídky jsem zasílala do konkurenčních skláren bez ohledu na to, jestli je jejich výroba automatická nebo ruční.

Společnosti	Výroba	Využití sklenic	Velikost	Název kolekce	Cena za kus s DPH	Doba dodání
Moravské sklárny Květná s. r. o.	ruční	červené víno	200 ml	nemá	186,00 Kč	3 týdny
		bílé víno	150 ml	nemá	176,00 Kč	3 týdny
		šampaňské	200 ml	nemá	190,00 Kč	3 týdny
Moser, a.s.	ruční	červené víno	210 ml	ROYAL	1 590,00 Kč	3 týdny
		bílé víno	120 ml	ROYAL	1 430,00 Kč	3 týdny
		šampaňské	180 ml	ROYAL	1 540,00 Kč	3 týdny
CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.	automatická	červené víno	170 ml	BELL	38,04 Kč	2 týdny
		bílé víno	130 ml	BELL	37,68 Kč	2 týdny
		šampaňské	150 ml	BELL	38,52 Kč	2 týdny
Petr Červený - Florianova huť	ruční	červené víno	200 ml	nemá	170,00 Kč	1 měsíc
		bílé víno	150 ml	nemá	170,00 Kč	1 měsíc
		šampaňské	200 ml	nemá	170,00 Kč	1 měsíc
Crystalex CZ s.r.o.	automatická	červené víno	250 ml	Angela	81,60 Kč	5 týdnů
		bílé víno	185 ml	Angela	74,40 Kč	5 týdnů
		šampaňské	190 ml	Angela	81,60 Kč	5 týdnů
AJETO spol. s r.o.	ruční	červené víno	200 ml	nemá	188,00 Kč	1 měsíc
		bílé víno	150 ml	nemá	188,00 Kč	1 měsíc
		šampaňské	200 ml	nemá	188,00 Kč	1 měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. Přehled nabídek konkurenčních skláren

Vypracované cenové nabídky přišly do 1 týdne od rozeslání prosby o zpracování cenové nabídky. Všechny nabídky byly vypracovány kvalitně, dle mých požadavků.

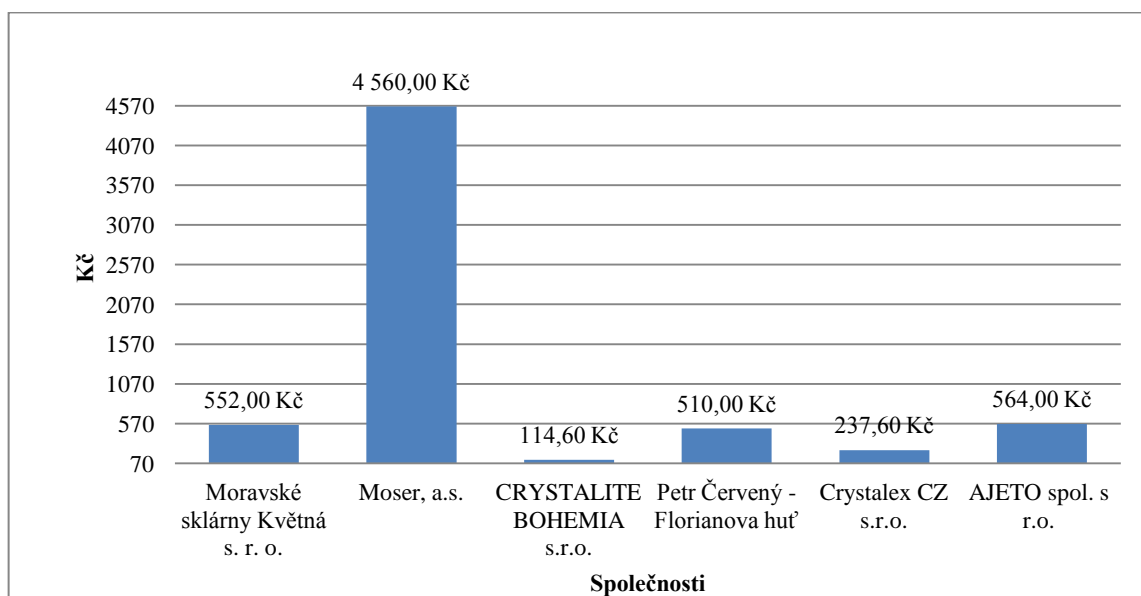
Sklárny Petr Červený – Florianova huť a AJETO spol. s r.o. byly ochotny vyrobit požadované sklenice bez jakýchkoli úprav.

Sklárna CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. přislíbila vyrobit sklenice požadovaného tvaru i dekorace ovšem nižších velikostí.

Společnosti Moser, a.s. a Crystalex CZ s.r.o. mi nabídly výrobu podobných sklenic. Společnost Moser, a.s. mi zaslala vypracovanou cenovou nabídku ovšem s omluvou, že mnou požadovaný typ nemohou vyrobit. Nabídl mi tedy podobnou kolekci ROYAL 9000. Tato kolekce je rozdílná dekorem v podobě brusu a zlatým proužkem z 24 karátového zlata (ostatní společnosti používají 14 karátové zlato). Jelikož jsou sklenice velmi podobné, akceptovala jsem jejich nabídku. Společnost Crystalex CZ s.r.o. mi nabídla kolekci Angela, kterou shledali nejpodobnější. Liší se pouze v tvaru nohy.

9.1 Dle cenové nabídky

Nyní bych ráda srovnala ceny jednotlivých konkurenčních skláren. Srovnávat budu cenu za všechny tři požadované sklenice. Již dopředu je jasné, že ceny ručně vyráběných sklenic budou vyšší než ceny strojově vyráběných sklenic. Souvisí to s náklady, které jsou nutné k výrobě.



Zdroj: vlastní zpracování

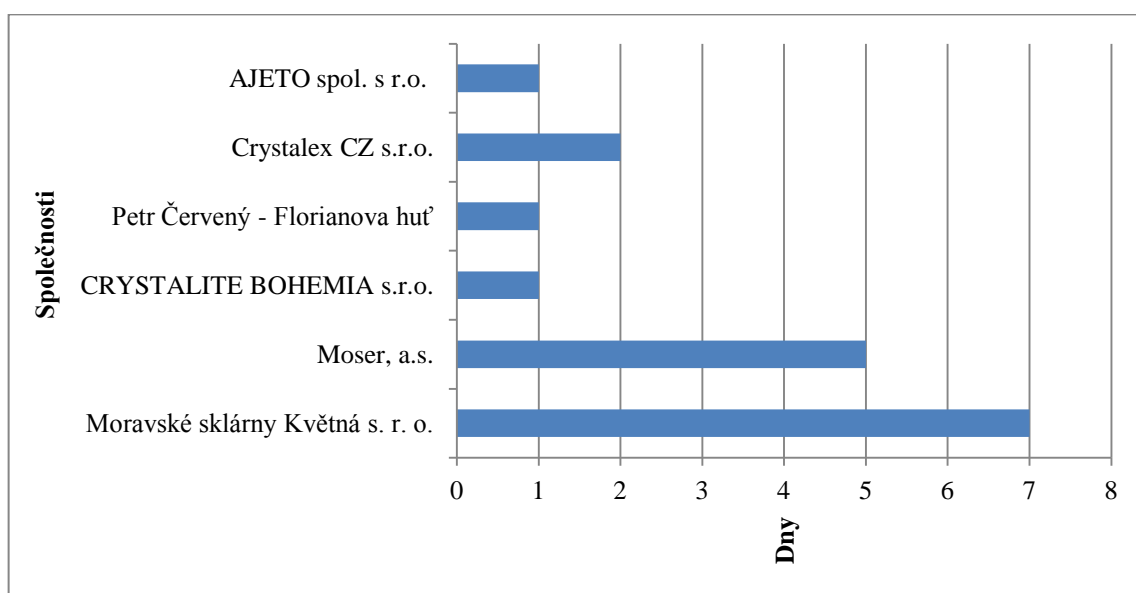
Graf 4. Součet cen tří srovnávaných sklenic

Z grafu (Graf 4) vyplývá, že společnost Moser, a.s. má nejvyšší cenu. Tato cena je 8x vyšší než cena Moravských skláren. Vysoká cena souvisí s vysokou kvalitou používaných

dekoračních technik (leštění achátem, použité materiály, vyšší karáty zlata) a také s velmi pečlivou a propracovanou výrobou. Velký vliv na cenu má jistě oblast, ve které firma působí a to Karlovy Vary. Díky své výhodné poloze a dalším okolnostem si společnost může dovolit tak vysoké ceny. Sklárna AJETO spol. s r. o. a sklárna Petr Červený – Florianova huť, mají srovnatelnou cenu s Moravskými sklárnami. Sklárný Crystalex CZ s.r.o. a CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. mají podstatně nižší cenu díky strojní výrobě.

9.2 Dle rychlosti odpovědi na poptávku

V této části se budu zabývat dobou, za kterou mi společnosti odpověděly na mou poptávku. Společnosti komunikovaly dost rychle a velmi se snažili vyhovět všem mým požadavkům. Za den odpovědi považuji den, kdy jsme se dohodli na přesném druhu sklenic, velikosti, ceně a době dodání.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5. Rychlost odpovědi na poptávku ve dnech

Z grafu (Graf 5) je jasné že nejrychleji, na druhý den od odeslání poptávky, odpověděly tyto společnosti: AJETO spol. s r.o., Petr Červený – Florianova huť a CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. Společnosti zaslaly přesné cenové nabídky a ještě ten den bylo vše potřebné dohodnuto.

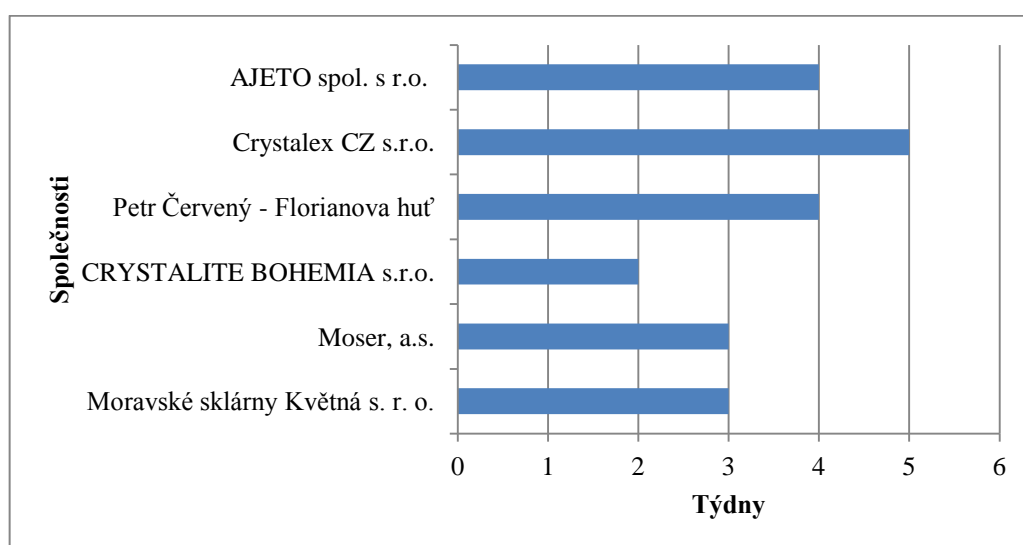
Dále velmi rychle odpověděla také společnost Cystalex CZ s.r.o., která odpověděla do dvou dnů. S touto společností byla nejlepší spolupráce. Zasláná nabídka obsahovala všechny mnou poptávané informace.

Se společností Moser, a.s. jsme se na všem dohodli za 5 dní, což považuji také za velmi krátkou dobu.

Nejdéle trvala odpověď společnosti Moravské sklárny Květná. Za 7 dní jsem obdržela velmi dobře zpracovanou cenovou nabídkou.

9.3 Dle doby dodání zboží

Při rozhodování zákazníka, kterou firmu si vybere, může hrát roli také doba dodání objednaného zboží. Ráda bych teď porovнала sklárny na základě doby, za kterou jsou schopni mnou požadované zboží dodat.



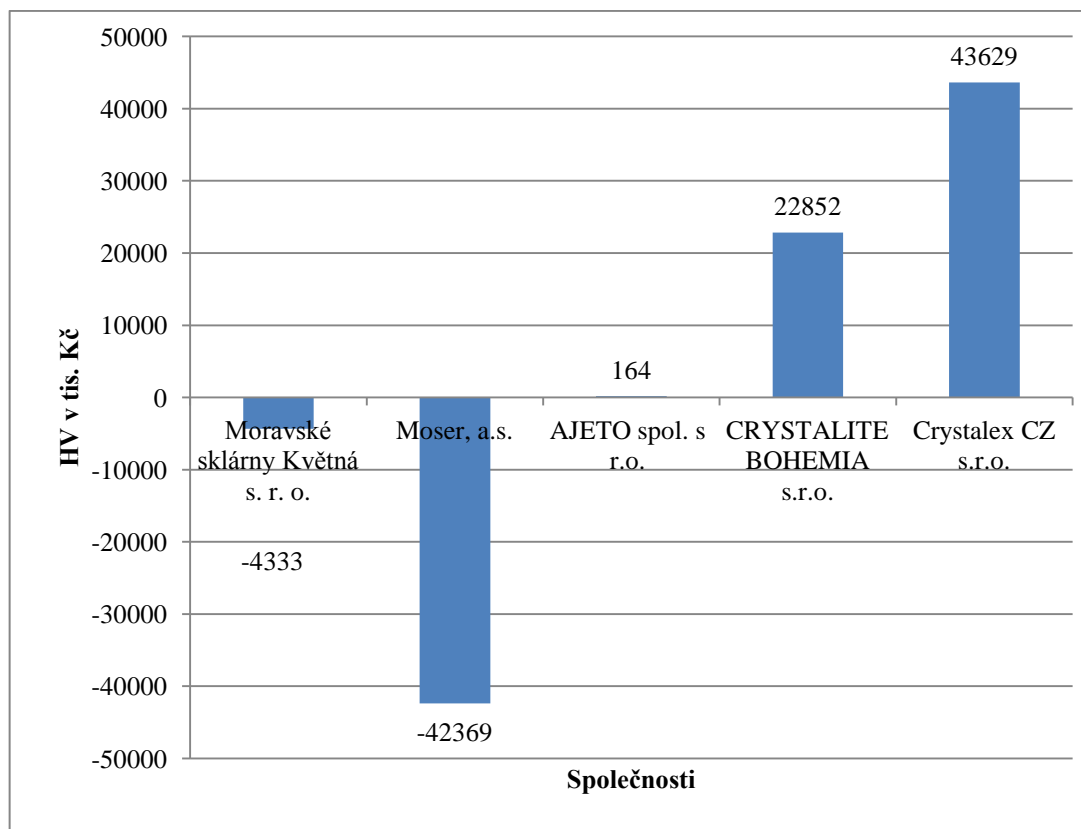
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Doba dodání poptávaného zboží ve dnech

Z grafu (Graf 6) plyne, že společnost CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. by mnou poptávané sklenice dodala nejrychleji za dva týdny. Tato krátká doba může souviset se strojní výrobou. Za 3 týdny by sklenice dodaly společnosti Moser, a.s. a Moravské sklárny Květná s. r. o. Dle mého názoru se jedná o velmi krátkou dobu, obzvláště když jde o ruční výrobu a dekoraci sklenic. 4 týdny je doba dodání u podniku Petr Červený – Florianova huť tuto dobu hodnotím také kladně, jelikož se jedná o živnostníka pouze s pěti zaměstnanci. 4 týdenní lhůta dodání je také u společnosti AJETO spol. s r.o. Nejdélší doba dodání je u společnosti Crystalex CZ s.r.o. Tato delší dodací doba může být dána tím, že společnost má v současné době velké množství zakázek.

9.4 Dle hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek je velmi důležitý ukazatel při porovnávání společností. Umožňuje posouzení hospodaření firmy. Hospodářský výsledek se zjišťuje porovnáním nákladů vynaložených na provedení konkrétních výkonů a výnosu za tyto výkony.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. HV společností v roce 2010 v tis. Kč

Jak můžeme vidět z grafu (Graf 7), společnosti s ruční výrobou mají výrazně nižší HV než společnosti s výrobou strojní. Společnost Moser, a.s., dosáhla ztráty - 42 369 tis. Kč. Tato ztráta je ovlivněna ukončením činnosti dceřiné společnosti MOSER USA, LLC a bylo nutné provést zrušení oceňovacího rozdílu a průúčtování nákladů ve výši 20 740 tis. Kč.

Záporný hospodářský výsledek měla i společnost Moravské sklárny s. r. o. a to ve výši - 4333 tis. Kč. Tento záporný HV byl zřejmě způsobem doznívající hospodářskou krizí, kdy se během celého roku 2010 zvyšovaly náklady současně se snižující se poptávkou. HV také negativně ovlivnila oprava tavicí pece.

Lépe na tom byla společnost AJETO spol. s r.o., která dosáhla zisku 164 tis. Kč. Oproti roku 2009, kdy byla ve ztrátě - 1 402 tis. Kč, dosáhla výrazného zlepšení.

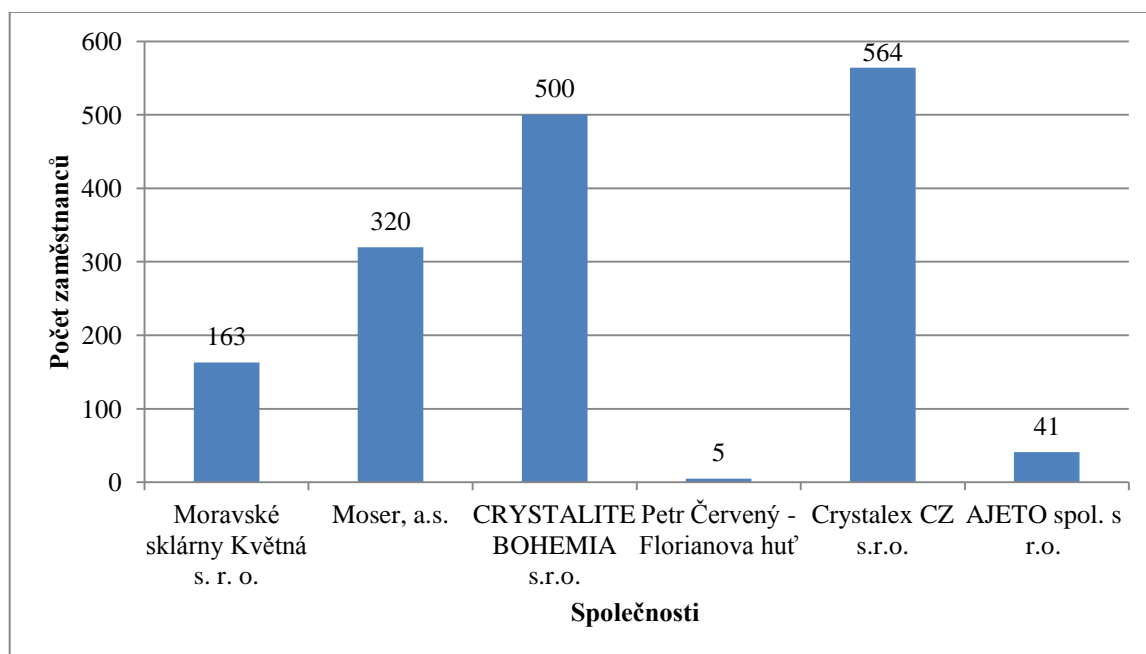
Mnohem lépe jsou na tom společnosti vyrábějící sklo strojově. Jednou z nich je sklárna CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o., která dosáhla zisku ve výši 22 852 tis. Kč.

Nejvyššího zisku dosáhla společnost Společnost Crystalex CZ s.r.o. a to ve výši 43 629 tis. Kč, kterého dosahuje zřejmě díky příznivé ceně a širokému sortimentu skla.

Sklárnu Petr Červený – Florianova huť jsem do grafu (Graf 7) nezařadila, protože se jedná o živnostníka a tak je snížena vypovídající hodnota grafu.

9.5 Dle počtu zaměstnanců

V odvětví užitého skla velmi záleží na schopnostech a dovednostech zaměstnanců což platí dvojnásob u skla vyráběného ručně.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Počet zaměstnanců ve sklárnách v roce 2010

Počet zaměstnanců závisí na množství produkce. Čím větší množství sklenic je nutné vyrobit, tím více lidí sklárna najme. Ve sklárnách vyrábějících sklo strojově je zaměstnanců potřeba více, díky několikanásobně vyšší denní produkci. Z grafu (Graf 8) můžeme vyčíst, že nejvíce zaměstnanců je ve společnostech CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. a Crystalex CZ s.r.o., které vyrábí sklo strojově. Většina zaměstnanců se nachází v oddělení expedice a balení. Nejvíce zaměstnanců z ručně vyrábějících skláren má momentálně Moser, a.s. s 320 zaměstnanci. Moravské sklárny Květná mají 163 zaměstnanců, ještě méně zaměstnanců a to 41 má společnost AJETO spol. s r.o.

Nejméně zaměstnanců má sklárna Petr Červený – Florianova Huť a to jen 5 zaměstnanců, jelikož se jedná o živnostníka. Ve sklárnách s ruční výrobou je většina zaměstnanců v oddělení zušlechtnění.

10 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této kapitole je vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje riziko mezi existujícími konkurenty, riziko vstupu potencionálních konkurentů, smluvní sílu dodavatelů, smluvní sílu kupujících a hrozbu substitučních výrobků pro podnik Moravské sklárny Květná s. r. o.

10.1 Riziko mezi existujícími konkurenty

Množství konkurentů, které společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. je obrovská a boj mezi nimi je velký. Každá společnost bojuje o svůj podíl na trhu užitkového skla. V České republice v oboru užitkového skla působí okolo třiceti firem, kde je počet zaměstnanců vyšší než dvacet. K **největším** patří Crystalex CZ, s.r.o., Nový Bor (strojní výroba užitkového sodnodraselného skla), Crystal BOHEMIA, a.s., Poděbrady (olovnatý křišťál) a Crystalite Bohemia, s.r.o., Světlá nad Sázavou.

Dále je zde celá řada menších firem s **velmi rozmanitým sortimentem** - umělecké sklo, broušený olovnatý křišťál, užitkové sklo dekorované malbou, perokresbou, lazurou, vysokým smaltem a rytinou, ručně vyráběné užitkové sklo, historické repliky, hutní sklo atd. Například firmy - AJETO, s.r.o., Lindava, Rückl CRYSTAL, a.s., Nižbor, Blažek Glass, s.r.o., CEASAR CRYSTAL BOHEMIAE, a.s., Světlá nad Sázavou, SKLÁRNA SLAVIA, s.r.o., Nový Bor, Královská Huť, s.r.o., Doksy, EGERMANN, s.r.o., Nový Bor, Bohemia Machine, s.r.o., Světlá nad Sázavou a mnoho dalších.

Exkluzivní, ručně vyráběné užitkové sklo, vyrábí společnost Moser, a.s., Karlovy Vary. Lisofoukané dekorované nápojové sklo vyrábí Sklárna Heřmanova Huť, a.s., která je ovládána skupinou Sahm CZ.

Domácenské varné sklo vyrábí sklárny KavalierGlass, a.s., Sázava nad Sázavou.

Mezi konkurenty musíme samozřejmě zařadit i malé sklárny a živnostníky podnikající ve sklářském odvětví. Tyto malé sklárny se specializují na stejný sortiment výrobků a mohou pružněji reagovat na různorodou poptávku ze strany zákazníků. (ASKPCR, ©2012)

10.2 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Dle mého názoru je trh užitkového skla v ČR dost nasycen a tím se pro nově vstupující firmy se tento trh stává dosti neatraktivním. Velkou bariérou jsou obrovské náklady na zařízení a provoz skláren.

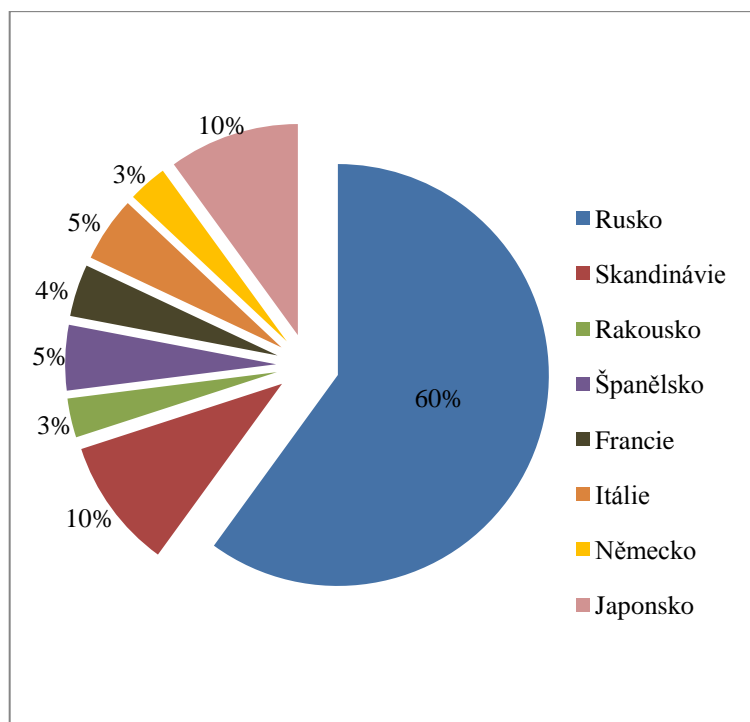
Za možné konkurenty lze považovat pouze společnosti z jihovýchodní Asie, především z Indie a Číny. Obchodní politika těchto společností je zaměřena především na nízkou cenu a výrobu velkého množství užitkového skla, což doprovází odpovídající kvalita. Tuto politiku si mohou dovolit z důvodu minimálních režijních výrobních nákladů.

10.3 Smluvní síla kupujících

V současné době má společnost velmi složitou pozici, protože poptávka po ručně vyráběném skle klesá a to nejen na trhu v ČR ale i na ostatních světových trzích.

Většina výrobků je vyvážena do zahraničí. Společnost exportuje především do těchto zemí: Japonsko, Rusko, Itálie, Francie, Španělsko, Německo, Skandinávie a Rakousko.

Podíl vývozu na jednotlivých státech ukazuje následující graf (Graf 9).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Exportní trhy

Rusko

V Rusku již několik let trvá trend v podobě růstu zájmu ruských zákazníků a pro společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. tak vzniká velmi perspektivní trh, pro ruský trh jsou specifické ručně vyráběné bohatě dekorované sklo, například kolekce JESSIE a strojově vyráběné sklo ručně dekorované, ruční dekorování zahrnuje především leptání

a dozdobení platinou nebo zlatem, například kolekce KLAUDIE. Dále se do Ruska vyváží přejímané sklo se sytými barvami a dále zdobené zlatem.

Jelikož se jedná o největšího zákazníka, bylo by velmi nebezpečné o něj přijít.

Japonsko

Japonský trh je v současné době pro společnost významný. Pro tento trh jsou specifické kvalitní ručně vyrobené výrobky, které se skládají z více jemných barev. Oceňují také leptané sklo a malované sklo. Preferují nižší velikosti sklenic.

Skandinávie

Na těchto trzích (Norsko, Švédsko, Finsko) má ruční sklo z Moravských skláren velice dobrou pověst. Moravské sklárny umožňují splnit jakékoliv přání zákazníka a poskytují dobré platební podmínky. Zákazníci především vyžadují konzervativní, jednoduché výrobky bez dekoru, ale i s jemným dekorem, jednoduché malování například kolekce LUCIA a také tmavě modré kolekce

Itálie

Italský trh velmi oceňuje výrobky společnosti Moravské sklárny. Italové preferují jednoduché sklenice, lehké transparentní barvy, mají zájem o tzv. harlekýny, což znamená, že každá sklenice je v jiné barvě. Do Itálie se také exportuje granátové sklo pro církevní organizace.

Rakousko

Do Rakouska se vyváží tenkostěnné kvalitní nápojové sklo, granátové sklo.

Francie, Německo, Španělsko

Francouzi a Němci preferují jednoduché čiré tenkostěnné sklo, moderní designové sklo, snaží se zachovat určitou kulturu pití vína, a proto se zaměřují na dekantační lahve a kalichy na vína. Vyžadují, aby sklenice měly zvuk, jiskru a čistotu skloviny.

10.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti Moravské sklárny Květná jsou především z ČR (cca 90 %) a asi jen 10 % jsou zahraniční dodavatelé, především ze Slovenska a Francie.

Mezi nejdůležitější dodávané materiály patří: písek, soda, potaš, vápenec, ledek, borax, síran sodný, preparáty zlata a paládium (odstín platiny), vosky – včelí, ceresín, parafín

(chrání výrobek proti leptání kyselinou), brusné papíry, volné brusivo (určené pro brusírnu), diamantové kotouče (pro kulírnu).

Hlavními dodavateli surovin jsou:

- IMCD CZ, a.s. Vsetín – potaš, vosky
- Sklopísek Střeleč, a.s. – sklářský písek
- Krátoška Chemin Praha, s.r.o. – soda, barviva do skla
- OMYA, a.s. Praha - vápenec
- VČELPO, s.r.o. Skalice nad Svitavou – včelí vosky
- GDS Batla Karel, Valašské Meziříčí – zlato, paládium
- DIAS, s.r.o. Turnov – diamantové kotouče
- Lamex, s.r.o. Boskovice – volné brusivo, brusné kotouče korborundum, elektrit
- Hardman, s.r.o. Uherské Hradiště – brusné papíry
- Crystalex Nový Bor – kalíšky
- Rona, a.s. Lednické Rovné – strojní kalíšky

10.5 Hrozba substitučních výrobků

Produkty společnosti Moravské sklárny Květná s. r. o. jsou jen velmi těžko nahraditelné a to hlavně v kvalitě a zušlechtění. Sortiment ručních výrobků Moravských skláren dokáže vyrobit jen několik málo firem, mezi ně patří například společnost Moser, a.s, která jako jednaná má k dispozici tak jako Moravské sklárny Květná leptárnu a hutní výrobu. Ostatní sklárny v ČR mají ve většině případů pouze leptárnu nebo pouze hutní výrobu s minimální možností dekorace.

Další hrozbou je vzrůstající automatizovaná výroba, která začíná převažovat nad ruční výrobou díky nízkým nákladům na výrobu. Zatím, ale strojová výroba není schopna nahradit kvalitní ruční práci skláře.

11 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola je zaměřena na SWOT analýzu podniku Moravské sklárny Květná s. r. o. Snažím se zde co nejlépe vyhodnotit současný stav. Analyzovat budu vnitřní prostředí tedy silné a slabé stránky a poté budu analyzovat vnější prostředí tedy příležitosti a hrozby společnosti.

11.1 Silné stránky

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří především dlouholeté působení na trhu a to již od roku 1794 což znamená 218 let, a proto jsou také Moravské sklárny nejdéle fungující sklárnou v ČR. Další silnou stránkou společnosti je vysoká kvalita výrobků. Ve sklárnách se ručně vyrábí a dekoruje vysoce kvalitní užitkové sklo, které je velmi těžko napodobitelné, s čím také souvisí vysoce kvalifikovaný personál, bez kterého by tyto výrobky nebylo možné vyrobit. Významnou silnou stránkou je také spolupráce s významnými designéry, kteří přitahují pozornost zákazníků zejména mladých lidí a jsou také dokladem jedinečnosti, atraktivnosti a modernosti.

Další silné stránky:

- Vysoká úroveň technologie
- Vlastnictví licencí
- Společnost vychází vstříc zákazníkům – vyrábí sortiment dle přání zákazníků
- Široký sortiment výrobků
- Dobře vybudovaný systém odbytu

11.2 Slabé stránky

Za hlavní slabou stránku považuji polohu společnosti. Společnost se nachází na hranicích se Slovenskem v menší obci Květná. V blízkosti sklárny se nenachází žádné větší město, železnice a společnost je v zimních měsících velmi těžko přístupná. I díky těmto aspektům je společnost málo známá. Další slabou stránkou je silná konkurence v odvětví užitkového skla. Velkou konkurencí se v poslední době stali společnosti, které vyrábí sklo strojově, které je levnější a také vzrůstá konkurence ze strany východní Asie. Neznalost společnosti souvisí i s další slabou stránkou a to s nízkou marketingovou propagací. Společnost v současné době nemá prostředky na optimální reklamní kampaň.

Další slabé stránky:

- Nízká produktivita práce
- Nedostatečná motivace zaměstnanců
- Nízká úroveň komunikace mezi top managementem a zaměstnanci nižších úrovní
- Nevyhovující informační systém
- Nevyužité výrobní prostory a haly

11.3 Příležitosti

Mezi nejlepší příležitosti patří export do dalších zemí. Jelikož je konkurence obrovská, je nutné uzavírat zakázky i v dalších zemích. Společnost se umí velmi dobře přizpůsobit požadavkům zákazníka a tak není problém, exportovat do jakýchkoli zemí a s tím souvisí také rozšíření sortimentu výrobků a založení zahraniční pobočky. S nevýhodnou polohou společnosti jsou spojeny příležitosti jako vytvoření e-shopu.

Další příležitosti:

- Orientace na určitý segment zákazníků
- Vylepšení zákaznických služeb
- Spolupráce s proexportně založenými společnostmi
- Zapojení zaměstnanců do tvůrčích činností společnosti
- Využití státních nebo evropských programů na podporu středně velkých firem
- Přímá distribuce do maloobchodů

11.4 Hrozby

Za zásadní hrozbu považují vzrůstající konkurenci z východní Asie, jejichž obchodní politika a strategie je zaměřena na nízké ceny produktů. Významnou hrozbou je také ekonomická krize. S krizí přichází také neochota lidí nakupovat dražší ručně vyráběné sklo.

Další hrozby:

- Vstup nových konkurentů do odvětví užitkového skla
- Zdražování cen energií a surovin
- Nízká platební morálka odběratelů
- Pozdní dodávky dodavatelů

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU MORAVSKÉ SKLÁRNY KVĚTNÁ S. R. O.

Z provedených analýz konkurence plyne, že společnost Moravské sklárny Květná jsou obstojným konkurentem v oboru užitkového skla, ale určitě má co zlepšovat. Nyní se pokusím navrhnout zlepšení, která by pomohla sklárně zvýšit její konkurenceschopnost.

Návrhy na zlepšení:

Zlepšit propagační činnost v ČR i v zahraničí – Díky nevýhodné geografické poloze společnosti a nesnadné dostupnosti je společnost velmi málo známá mezi obyvateli ČR a proto by bylo vhodné vytvořit účinnou reklamní kampaň po celé České republice v podobě reklamních billboardů, reklamy na internetu, v rádiu, novinách, účinný by byl také sponzoring významných událostí.

Pokud chce společnost zvýšit konkurenceschopnost, měla by rozšířit své exportní teritoria, z toho vyplývá nutnost prezentace společnosti na zahraničních trzích a k tomu jí může pomoci například agentura na podporu vývozu Czech Trade.

Zvýšit kvalitní úroveň sortimentu – Certifikace firmy ISO zabezpečí zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na zahraničních trzích, protože zahraniční odběratelé mají zájem spolupracovat s certifikovanými společnostmi. Společnost očekává od certifikace příznivější hospodářské výsledky, obzvláště exportu do zahraničí a prosazení se na zahraničních trzích.

Zaměřit se na segment movitějších odběratelů – Při současném stavu, kdy se levná automatizovaná výroba skla snaží vytlačit dražší ruční výrobu skla, je nutné zaměřit se na odběratele, kteří jsou za kvalitní české sklo ochotni zaplatit i vyšší cenu.

Otevřít novou pobočku například na ruském trhu – Ruský trh je pro společnost velmi perspektivní, a tak by založení pobočky určitě velmi pomohlo ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Vybudovat lepší distribuční síť – Je nutné zjednodušit dodání zboží zákazníkovi, odstranit prostředníky nebo zprostředkovatele a zaměřit se na přímou distribuci výrobků odběratelům.

Investovat do nových technologií – Tyto investice povedou ke snížení energetické náročnosti a tím ke snižování neustále se zvyšujících výrobních nákladů.

Proniknout na další zahraniční trhy – Dalším zahraničním trhem by se mohl stát trh USA, jelikož zde dle průzkumů existuje velká poptávka po českém nápojovém sklu.

Vytvořit motivační programy pro zaměstnance – Společnost by měla v určitých pravidelných intervalech pořádat firemní akce, rozdávat lístky k různým sportovním a jiným kulturním aktivitám, dávat dárky a také poskytovat zaměstnanecké slevy. Dále by společnost měla umožnit svým zaměstnancům podílet se svou tvořivostí na vytváření a zdokonalování kolekcí.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční prostředí podniku Moravské sklárny Květná s. r. o.

V této práci byla společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. porovnávána s těmito pěti vybranými konkurenty z České republiky:

- MOSER, a.s.
- CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.
- Petr Červený - Florianova huť
- Crystalex CZ s.r.o.
- AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft

Vypracování analýzy konkurenčního prostředí by mohlo společnosti pomoci upevnit její postavení na trhu.

V teoretické části práce byly vysvětleny základní pojmy (týkající se analýzy konkurenčního prostředí) jako konkurence, pojetí konkurence, konkurenční boj, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Dále byl podrobně vysvětlen Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

V praktické části byla nejdříve představena společnost Moravské sklárny Květná s. r. o., její historie a marketingový mix společnosti. Další kapitola se týkala charakteristiky užitkového skla v ČR, z níž plyne, že se obor užitkového skla snaží vyrovnat s negativními dopady hospodářské krize, kterou byla ČR zasažena. Poté byly zpracovány charakteristiky vybraných konkurentů a následně byli tito konkurenti porovnání na základě různých hledisek (dle cenové nabídky, dle rychlosti odpovědi na poptávku, dle doby dodání zboží, dle hospodářského výsledku a dle počtu zaměstnanců. Z průzkumu vyplývá, že společnost Moravské sklárny Květná s. r. o. je obstojným konkurentem z cenového hlediska a doby dodání. Z hlediska rychlosti odpovědi na poptávku má společnost největší rezervy a také z hlediska hospodářského výsledku se společnost Moravské sklárny s. r. o. umístila jako druhá nejhorší se záporným hospodářským výsledkem.

V následujících kapitolách je vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil. Hrozby ze strany stávajících konkurentů jsou velké, avšak ze strany nových konkurentů žádné značné ohrožení nehrozí, jelikož odvětví užitkového skla je dosti neatraktivní. Pokud by

nový konkurent chtěl vstoupit do odvětví, musel by vynaložit obrovské náklady na zařízení a provoz skláren.

Další kapitola byla věnována SWOT analýze podniku Moravské sklárny Květná s. r. o. SWOT analýzou byly zjištěny jednak silné stránky, ale také slabé stránky. Mezi hlavní silné stránky patří dlouholeté působení na trhu, vysoká kvalita výrobků, spolupráce s významnými designéry. Mezi slabé stránky patří především špatná geografická poloha, silná konkurence a nízká marketingová propagace.

V poslední kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení pro firmu Moravské sklárny Květná, pomocí nichž by společnost mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost. Jako navrhovaná zlepšení byla uvedena například zlepšit propagační činnost v ČR i v zahraničí, zvýšit kvalitní úroveň sortimentu, zaměřit se na segment movitějších nebo otevřít novou pobočku na ruském trhu.

Doufám, že tato analýza konkurenčního prostředí bude společností Moravské sklárny Květná s. r. o. využita a pomůže jí zlepšit její postavení na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

1. BARTES, František, 1997. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-41-7.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
5. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.
6. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5.
7. Interní dokumentace společnosti AJETO CZECH GLASS CRAFT spol. s r.o.
8. Interní dokumentace společnosti Crystalex CZ s.r.o.
9. Interní dokumentace společnosti CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.
10. Interní dokumentace společnosti Moser, a.s.
11. Interní dokumentace společnosti MS Květná s. r. o.
12. JUREČKA, Václav, 2010. Mikroekonomie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3259-6.
13. KOTLER, Philip, 2000. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Prees. ISBN 80-7261-010-4.
14. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. MARKETING MANAGEMENT. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
17. PORTER, Michael Eugene, 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

18. SCHILLER, Bradley, 2004. Mikroekonomie dnes. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0109-6.
19. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHAL a Elnora W. STUART, 2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.

Internetové zdroje

20. AJETO CZECH GLASS CRAFT, ©2012a. HISTORIE AJETO GROUP. *Ajetoglassworks* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.ajetoglass.com/cs/ajeto/historie/historie-ajeto-group/>
21. AJETO CZECH GLASS CRAFT, ©2012b. NABÍDKA SKLA. *Ajetoglassworks* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.ajetoglass.com/cs/ajeto/>
22. ASKPCR, ©2012. Vývoj sklářského a keramického průmyslu v období 2005-2010. *Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.askpcer.cz/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-2010/vyvoj-sklarskeho-a-keramickeho-prumyslu-v-obdobi-2005---2010/>
23. CRYSTALEX CZ, ©2010a. Historie. *CRYSTALEX CZ* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.crystalex.cz/sekce/10-historie.html>
24. CRYSTALEX CZ, ©2010b. Výrobky. *CRYSTALEX CZ* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.crystalex.cz/sekce/4-vyroby.html>
25. CRYSTALEX CZ, ©2010c. Všeobecné obchodní podmínky. *CRYSTALEX CZ* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.shop.crystalex.cz/index.php/customer-service>
26. FLORIANOVA HUŤ, 2006a. Sklo. *Sklárna Florianova huť* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.florianovahut.com/0-cs-sklo.html#hlavni>
27. FLORIANOVA HUŤ, 2006b. Obchodní podmínky. *Sklárna Florianova huť* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.florianovahut.com/1-cs-obchodni-podminky.html#hlavni>
28. MOSER, ©2012a. Historie sklárny a skla Moser. *Sklárna Moser* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.moser-glass.com/pages/historie-sklarny-a-skla-moser/>

29. MOSER, ©2012b. Charakteristika skla Moser. *Sklárna Moser* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.moser-glass.com/pages/charakteristika-skla-moser/>
30. MOSER, ©2012c. Obchodní podmínky a reklamační řád. *Sklárna Moser* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.moser-glass.com/pages/obchodni-podminky-a-reklamacni-rad/>
31. MS KVĚTNÁ, 2005a. Historie. *Moravské sklárny Květná* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.moravskeskлары.cz/historie.php>
32. MS KVĚTNÁ, 2005b. Technologie výroby. *Moravské sklárny Květná* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.moravskeskлары.cz/technologie_vyroby.php
33. Obchodní rejstřík, ©2000-2011. AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft. *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/ajeto-spol-s-r-o-czech-glass-craft-48288586/>
34. Obchodní rejstřík, ©2000-2011. Crystalex CZ, s.r.o. *Obchodnírejstřík* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/crystalex-cz-s-r-o-28542673/>
35. Obchodní rejstřík, ©2000-2011. CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o. *Obchodnírejstřík* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/crystalite-bohemia-s-r-o-26174723/>
36. Obchodní rejstřík, ©2000-2011. Moser, a.s. *Obchodnírejstřík* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/moser-a-s-26361035/>
37. Obchodní rejstřík, ©2000-2011. Moravské sklárny Květná s. r. o. *Obchodnírejstřík* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/moravske-sklarny-kvetna-s-r-o-26284812/>
38. PÁŠMA, Jan, 2011. Moravské sklárny Květná mění majitele, splatil dluhy ve výši desítek milionů. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. 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

39. KLIMT, Ivan, 2012. Crystalite Bohemia s.r.o. *Crystalite Bohemia s.r.o.* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.klimt-crystal.cz/cs/3_crystalite-bohemia-sro
40. Živnostenský rejstřík, ©2000-2011. Petr Červený. Živnostenský-rejstřík [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://zivnostensky-rejstrik.cz/petr-cerveny-12031615/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ASKPCR	Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR
ČR	Česká republika
DOD	Den otevřených dveří
HV	Hospodářský výsledek
IČ	Identifikační číslo
MS Květná	Moravské sklárny Květná
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, hrozby, příležitosti)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rizika vítězných strategií	17
Obr. 2. Zdroje informací o konkurenci	18
Obr. 3 Kroky při analýze konkurence.....	19
Obr. 4. Marketingový mix	21
Obr. 5. Příklady různých propagačních nástrojů	24
Obr. 6. Model pěti sil podle Michaela Portera.....	25
Obr. 7. Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	30
Obr. 8. Logo společnosti Moravské sklárny Květná s. r. o.....	34
Obr. 9. Logo firmy MOSER, a.s.....	42
Obr. 10. Logo firmy CRYSTALITE BOHEMIA, s.r.o.....	46
Obr. 11. Logo firmy Petr Červený – Florianova huť	48
Obr. 12. Logo firmy CRYSTALEX CZ s.r.o.	50
Obr. 13. Logo firmy AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Průměrný evidenční počet pracovníků v oboru užitkového skla.....	39
Graf 2. Vývoz užitkového skla podle teritorií v mil. Kč	40
Graf 3. Tržby za prodej užitkového skla.....	40
Graf 4. Součet cen tří srovnávaných sklenic.....	58
Graf 5. Rychlost odpovědi na poptávku ve dnech	59
Graf 6. Doba dodání poptávaného zboží ve dnech	60
Graf 7. HV společností v roce 2010 v tis. Kč	61
Graf 8. Počet zaměstnanců ve sklárnách v roce 2010.....	62
Graf 9. Exportní trhy.....	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Průměrný evidenční počet pracovníků (osob)	39
Tab. 2. Přehled nabídek konkurenčních skláren	57

SEZNAM PŘÍLOH

P I Prosba o vypracování cenové nabídky

P II Ukázka výrobků společnosti Moravské sklárny Květná s. r. o.

PŘÍLOHA P I: PROSBA O VYPRACOVÁNÍ CENOVÉ NABÍDKY

Dobrý den,

Mám zájem o zpracování cenové nabídky Vaší firmou na ruční výrobu sady sklenic. Mám zájem o nejnižší možné množství, které je u Vás nutné k vytvoření zakázky.

Požaduji:

1) kalich na bílé víno, hladká, čirá, na okraji 2 mm pásek oboustranný (lesklé zlato)

- celkový objem sklenice: 150 ml
- průměr kalichu: 8 cm
- výška sklenice: 17,5 cm
- průměr dýnka: 7 cm

2) kalich na červené víno, hladká, čirá, na okraji 2 mm pásek oboustranný (lesklé zlato)

- celkový objem sklenice: 200 ml
- průměr kalichu: 8, 5 cm
- výška sklenice: 18 cm
- průměr dýnka: 8 cm

3) šampaň flétna, hladká, čirá, na okraji 2 mm pásek oboustranný (lesklé zlato)

- celkový objem sklenice: 200 ml
- průměr kalichu: 7 cm
- výška sklenice: 20, 5 cm
- průměr dýnka: 7cm

Dále mě zajímá doba, za kterou jste schopni zakázku vyrobit a lhůta, dokdy jste schopni hotovou zakázku dodat.



Přála bych si, aby byly co nejpodobnější nejvíce podobné výše uvedené fotografii.

Prosím o zaslání cenové nabídky na Grundelova.M@seznam.cz

Děkuji za odpověď Grundělová

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI MORAVSKÉ SKLÁRNY KVĚTNÁ S. R. O.

- Základní řady

Perperua



Christabella



Casperia



Arcadia



- Designové kolekce

Bubble



Hruška



Gemini



Somelier



Grall

