

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2001

Markéta Nováková

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6202 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová studie

Analýza konkurence ve společnosti Bohemia Crystalex Trading a.s.

Marketing study

Competition anylysis in Bohemia Crystalex Trading a.s. company

DP – PE – KMG - 200121

NOVÁKOVÁ MARKÉTA

Vedoucí práce: Ing.Iveta Honzáková

Konzultant : Mgr. Jindřich Kadlec, zástupce obchodního ředitele BCT

Počet stran 75 Počet příloh 3

07- 05-2001

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro Markétu Novákovou

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Marketingová studie firmy Bohemia Crystalex Trading a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Charakteristika, vývoj firmy
2. Situační analýza
3. Rozbor konkurence
4. Doporučení, závěry

KH6/POE-M6

82 p., 4 s. příl.

1175/01 H

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Bovée, C.L.; Thil, J.V.: Marketing, Mc Graw-Hill, 1992
- Kotler, P.: Marketing management, Grada Publishing, 1998
- Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu, Grada Publishing, Praha 1998
- Bartes, F.: Konkurenční strategie firmy, Management Press, Praha 1997
- Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1992

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Dědková

Konzultant: Mgr. Jindřich Kadlec, Ing. Iveta Honzáková

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2000

Termín odevzdání diplomové práce: 25. května 2001




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

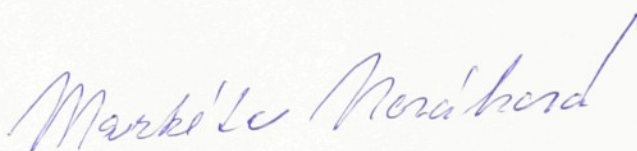
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 16.5.2001

Handwritten signature in blue ink, reading "Markéta Nováková".

Poděkování

Při vypracování své diplomové práce bych se neobešla bez pomoci své vedoucí diplomové práce Ing. Ivety Honzákové a informací, které mi poskytl můj konzultant Mgr. Jindřich Kadlec, zástupce obchodního ředitele BCT. Obzvláště bych chtěla ocenit pomoc a ochotu vedoucího marketingového oddělení BCT pana Jiřího Valenty. Všem jmenovaným touto cestou velice děkuji.

ANOTACE

Bc. Markéta Nováková

DP – PE – KMG - 200121

Vedoucí práce: Ing Iveta Honzáková

Marketingová studie

RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá rozbořem konkurenčního prostředí v oboru domácenského skla ve vztahu k obchodně-výrobní společnosti Bohemia Crystalex Trading a.s.. Hlavní důraz je přitom kladen světové konkurenty a jejich postavení na trhu. Teoretická část práce v úvodu velmi krátce postihuje situaci zahraničního obchodu ČSSR do roku 1989 a následný vznik společnosti B.C.T. a.s. a její stručnou charakteristiku. Dále tato část zahrnuje komplexní SWOT analýzu B.C.T. a.s. s ohledem na světovou působnost společnosti. Praktická část analyzuje konkurenci v mezinárodním i tuzemském měřítku. Zabývá se řešením problematiky informačních zdrojů konkurenčního prostředí a navrhuje metody zjišťování konkurenceschopnosti zboží v uvedeném oboru. Využití těchto metod je demonstrováno na marketingovém výzkumu konkurenčních výrobků nápojového skla na trhu v SRN. Výsledek praktické části diplomové práce je určen především marketingovému oddělení B.C.T. a.s. k zefektivnění práce při analýze konkurenčních výrobků, například při zavádění nové produkce na trh.

ANOTACE

Bc. Markéta Nováková

DP – PE – KMG – 200121

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková

Marketing study

ANNOTATION

This thesis is dealing with analysis of a competitive environment in a field of “domácenský” glass in a relation to trade-productive corporation of Bohemia Crystalex Trading a.s. It is focused on the world’s competitors and their position on the market. The theoretical part of this thesis speaks shortly in the introduction about situation of our foreign trade up to the year 1989, consequential formation of the B.C.T. corporation and its brief description. Further on there is a complex SWOT analysis of B.C.T. in relation to its world-wide activity. The practical part analyses the competitors in an international and domestic point of view. It is dealing with the information sources’ problems about competitive environment and propose methods for detecting competitiveness of goods in the field mentioned above. A utilisation of these methods is demonstrated on a comparison of competitors’ products of drink glasses on the German market. The result of the practical part is determinated mainly to a marketing department in B.C.T. corporation for enabling their work to be more effective when analysing competitors’ products, e.g. when launching new production on a market.

Seznam použitých zkratek:

BCT – Bohemia Crystalex Trading
CRX – Crystalex a.s. Nový Bor
SBS – Sklo Bohemia Světlá
SBP – Sklárny Bohemia Poděbrady
SKS – Sklárny Kavalier Sázava
OZO – Organizace Zahraničního Obchodu
BC – Bohemia Crystalex
OZ – ochranná známka
EU – Evropská Unie
PP – Porcela Plus
a.s. – akciová společnost
s.r.o. – společnost s ručením omezeným
btto – brutto
VC – vstupní cena
RRP – doporučená maloobchodní cena
SRN - Spolková Republika Německo
UK – Velká Británie
ml – mililitr
DM – německá marka
USD – americký dolar
ks – kus
OP – obchodní parita

OBSAH

1. ÚVOD	8
1.1. Cíl práce	8
2. CHARAKTERISTIKA B.C.T.	9
2.1. Historie českého skla	9
2.2. Důsledky monopolu zahraničního obchodu do roku 1989	10
2.3. Vznik B.C.T. a.s. a jeho začlenění do skupiny Porcela Plus	11
2.4. Současná obchodní politika B.C.T. a.s. jako výrobně exportní organizace	12
2.5. Exportní úkoly do dalšího tisíciletí	14
3. SITUAČNÍ ANALÝZA	15
3.1. SWOT Analýza	21
3.1.1. Silné stránky	21
3.1.2. Slabé stránky	28
3.1.3. Příležitosti	30
3.1.4. Hrozby	32
4. ANALÝZA KONKURENCE	34
4.1. Informační zdroje konkurenčního prostředí	34
4.2. Charakteristika nejdůležitější zahraniční konkurence	36
4.3. Charakteristika nejdůležitější tuzemské konkurence	57
4.3.1. Dovozy na tuzemský trh	57
4.3.2. Konkurence na domácím trhu	59
4.4. Metody zjišťování konkurenceschopnosti zboží	62
4.4.1. Porovnatelnost ceny	62
4.4.2. Kvalita výrobku	63
4.4.3. Dodavatelský servis	63
4.4.4. Množství	64
4.4.5. Obal	64
4.4.6. Obchodní parita	65
4.4.7. Způsob dodávky	65
4.4.8. Podpora prodeje, obraty, slevy	66
4.4.9. Značkovost	66
4.5. Příklady cenového srovnání	67
4.5.1. Kalkulační vzorec	67
4.5.2. Srovnání hladkého nápojového skla	71
5. DOPORUČENÍ, ZÁVĚRY	75
5.1. Závěr	78
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	80
7. SEZNAM PŘÍLOH	82

1.Úvod

Téma své diplomové práce „Analýza konkurence“ ve společnosti Bohemia Crystalex Trading, kde jsem tuto práci vytvářela, jsem si vybrala na základě mnoha skutečností, z nichž bych některé uvedla.

Narodila jsem se v Liberci a žiji zde celý svůj život. Ráda bych zde pracovala po ukončení studia na vysoké škole. Proto jsem si pro svou diplomovou práci vybrala podnik, který má sídlo v Liberci a patří mezi největší v tomto městě. Hlavním předmětem činnosti této společnosti je výroba a prodej skla. Tento podnik jsem si vybrala na základě své předchozí zkušenosti z Preciosy Bižuterie s.r.o. V tomto podniku jsem v roce 1999 pracovala jako vedoucí samostatného oddělení zahraničního obchodu.

Na základě znalostí a poznatků získaných na této praxi, jsem se rozhodla pro téma „Analýza konkurence“. Toto téma se mi zdá v dnešní situaci velice aktuální a nezbytné. Po roce 1989 se uvolnil trh, a tím následně nastaly podstatné změny podmínek konkurence na národních i mezinárodních trzích. Česká republika se snaží v co nejkratší době stát členem Evropské Unie. Pokud se jí tohoto cíle podaří dosáhnout, bude to pro ni, konkrétně pro všechny podnikatelské subjekty mít zásadní důsledek – bude muset čelit mnohem větším konkurenčním tlakům zahraničních výrobců.

Tato diplomová práce by měla najít metody a způsoby, jaké výrobky by měl Bohemia Crystalex Trading vyrábět, aby je mohl se ziskem prodávat.

1.1.Cíl práce

Cílem práce je komplexní zmapování konkurenční situace na trhu s domácenským sklem, jak na mezinárodní, tak i domácí úrovni. V praktické části si práce klade za cíl popsat konkrétní metody při zjišťování konkurenceschopnosti výrobků a zároveň stanovování jejich ceny a tyto postupy následně demonstrovat na konkrétním srovnání. Případným zájemcům může práce poskytnout objektivní pohled na současné trendy v oblasti výroby a obchodu domácenského skla a z toho vyplývající určité směry dalšího vývoje obchodně-výrobní společnosti B.C.T..

2.Charakteristika B.C.T.

2.1.Historie českého skla

České sklo se stalo ve světě pojmem. Prodávalo se, prodává se a bude se prodávat. Toto postavení mu náleží právem. Snad žádná země se nemůže pochlubit tak dlouhou a hlavně po staletí nepřerušovanou tradicí sklářské výroby.

Své postavení a světem uznávaný věhlas si získalo díky mnoha zdánlivě nahodilým okolnostem důležitých pro jeho rozkvět. Mimořádně výhodná geografická poloha disponující energií čerpanou z lesů obepínajících českou kotlinu, zásoba kvalitních křemičitých písků jako hlavní zdroj tavení skla, vynikající podmínky pro obchodní podnikání do světa ze srdce Evropy, ale především vůlí osudu vrozená inteligence, tvořivost a kumšt dané celým rodinám sklářských generací díky kterým vznikl fenomén bohémství jako charakter i dnes respektovaný celým světem, to vše charakterizuje podstatu českého skla [8].

Na mnohasetletou tradici sklářství navazuje i historie výroby porcelánu v Čechách , která rovněž díky bohatým ložiskům surovin a kreativité tvůrců a řemeslníků má i dnes své pevné místo doma i v zahraničí.

Jen málo starých řemesel si až do dneška, do doby moderních počítačů a kosmických lodí uchovalo tolik z nezbytného umu lidských rukou, jako právě výroba skla a porcelánu.

Člověk je nepostradatelnou součástí této výroby, bez něhož si nedovedeme představit ani nejmodernější sklárnu či porcelánku. Pochází z rodin, které se živily výrobou po generace, má dar tvořivosti v krvi, pracuje v tandemu s často bezejmennými návrháři a umělci a proslavuje prostřednictvím výrobku naši zemi , ne méně než známí sportovci či prezidenti.

Rozkvět obou odvětví výhradně pomoci ruční výroby vrcholí mezi dvěma světovými válkami, kdy na našem území existovalo více jak 150 továren na sklo, křišťál,

porcelán a keramiku s rozvinutou obchodní sítí pokrývající prakticky všechny kontinenty[8].

2.2.Důsledky monopolu zahraničního obchodu do roku 1989

Po druhé světové válce , která způsobila všeobecnou stagnaci výroby užitkového skla a porcelánu, byla většina továren znárodněna, zbytek uzavřen. Rozvoj sklářství a porcelánu se po dalších čtyřicet let ubíral extenzivním způsobem s prioritami danými centrálním plánováním, teritoriální orientací na východní trhy. Přesto však, a to zejména díky tradici, investoval stát do průmyslu a postavil na zelených loukách nové továrny (Nový Bor, Světlá), rozšířil výrobní kapacity (Nová Role, Sázava) s úmyslem ruční výroby rozšiřovat, aniž si paradoxně uvědomoval, že položil základ k nevídanému rozvoji automatické výroby pomocí nejmodernějších technologií s částí pořízené ze zahraničí a následně zdokonalené našimi vlastními odborníky.

Obchod byl v té době plně monopolizován vytvořením OZO Skloexport a Československá keramika, které v rámci jím svěřených kompetencí zabezpečovaly realizaci všech plánovaných výrobních kapacit mnohdy bez ohledu na fluktuující tržní podmínky.

Za zmínku stojí však dvě zkušenosti, které jsou dnes v nových podmínkách úspěšně rozvíjeny. Byla to především rozsáhlá, již tehdy dobře fungující distribuční síť na hlavních světových odbytích a také vybudování automatické strojové výroby nápojového skla v tehdejší národní podnik Borské sklo (nyní Crystalex a.s.), ale i uvedení provozu výroby varného skla v podniku Kavalier a porcelánu v Nové Huti.

Systém neumožňoval vytváření prostoru pro aplikaci moderního marketingu včetně reklamy a prodejní podpory, což způsobilo postupné oslabování prestiže českého skla zejména na západ od našich hranic.[11]

Monopol zahraničního obchodu v období politického uvolňování koncem 80.let přestával plnit svou „historickou úlohu“ a po jeho rozpadu v roce 1990 se výrobně obchodní komplex sklářského průmyslu stává předmětem privatizačního procesu, jehož výsledkem byl vznik mohutného uskupení, které je tvořeno rozhodujícími výrobními subjekty užitkového skla a porcelánu v České republice s dominantní exportní orientací.

2.3. Vznik B.C.T. a.s. a jeho začlenění do skupiny Porcela Plus

Bohemia Crystalex Trading, a.s. je poměrně mladou společností. Oficiálně vznikla 1.6.1996 jako exportní organizace dvou výrobců, Sklářny Bohemia, a.s. Světlá nad Sázavou a Crystalex, a.s. Nový Bor. Z názvu těchto dvou společností byl vytvořen také současný název společnosti. Z názvu první společnosti bylo použito slovo „Bohemia“ a z názvu druhé společnosti bylo použito slovo „Crystalex“. Obě tato slova spojoval výstižný název „Trading“, který vypovídal o typu činnosti, kterým se firma zabývala. 1.6. 1998 zahrnuje B.C.T. do svého seskupení výrobce domácenského a laboratorního skla, Sklářny Kavalier, a.s. Sázava. Zatím poslední akvizice proběhla 1.10. 1999, kdy se do skupiny zařadily Sklářny Bohemia, a.s. Poděbrady. Proces byl majetkově ukončen. Dnes je společnost BCT majoritní vlastníkem zmínovaných subjektů. Nejedná se již dnes o „tradingovou“ společnost, ale o výrobně obchodní komplex, zahrnující jak výrobu, tak i prodej.[10]

B.C.T. a.s. dosáhl v minulém roce obrátu přes 5 miliard korun a řadí se tak jako výrobně – obchodní komplex mezi 5 největších evropských podniků v oblasti výroby domácenského skla. Vzhledem k poměrně krátké existenci tohoto seskupení by se mohla výše obrátu jevit jako úspěšná. K tomuto úspěchu velkým dílem přispěl rozpad a zánik OZO Skloexport (nyní v likvidaci). Dalo by se říci, že společnost B.C.T. využila této situace ve svůj prospěch a převzala ze zmínované společnosti plně kvalifikovaný personál. Původně bylo v OZO Skloexport zaměstnáno 800 pracovníků, B.C.T. si z nich vybrala 100 nejschopnějších pracovníků, které zaměstnala. Dále převzala nemajetkovou cestou distribuční síť, která byla pro začínající společnost neméně důležitá. Z této situace tato nově vzniklá společnost dokázala vytěžit ve svůj prospěch maximum. Převzala jen to

„dobré“ – kvalitní a vyškolený personál s mnohaletými zkušenostmi , nejlepší zákazníci a to nejdůležitější – zahraniční trhy.

2.4. Současná obchodní politika B.C.T. a.s. jako výrobně exportní organizace

Hlavním úkolem vlastníků po ukončené privatizaci výrobních a obchodních složek skupiny bylo, v co nejkratší době definovat priority rozvoje výroby a optimalizace obchodní politiky za účelem zvýšení konkurenceschopnosti našeho zboží na světových trzích. Ve velice krátké době byly překlenuty výpadky odbytu z titulu rozpadu východních trhů, stejně tak jako odstraněny sortimentní deformace, způsoby myšlení i pracovní návyky poplatné minulým dobám.

Portfolio společnosti, co do funkčnosti a šíře nabídky odpovídá současným integračním tendencím vyspělých zahraničních výrobců domáckého skla a porcelánu, které spojily své odlišné, avšak navzájem příbuzné výrobní programy pro domácnost s cílem obstát v boji o trh i zákazníka.

Dnes disponuje B.C.T. sortimentem domáckého skla a olovnatého křišťálu, ale i borosilikátového a varného skla, který je ve srovnání s převážnou částí konkurence nesrovnatelně širší, a proto může uspokojit takřka jakékoliv požadavky zahraničních partnerů. Tato výhoda je podpořena existencí automatické výroby na špičkové úrovni, do které hodlá společnost i nadále investovat, stejně tak jako kvalitní ruční výrobou, která je k dispozici v nepřeberném množství známých i originálních zušlechťovacích i dekoračních technik.

Spojením hlavních českých výrobců domáckého skla a porcelánu v jeden kompaktní celek a vytvořením exportních společností B.C.T. a Porcela Plus vzniká komerčně úspěšná organizace řadící se mezi největší světové výrobce v oboru a dává předpoklady k expanzi svých výrobků, s cílem zvýšit její podíl na světovém trhu skla a porcelánu.[9]

Tomuto záměru je podřízena dlouhodobá investiční strategie firmy spočívající na třech základních pilířích:

- zdokonalování stávajících a budování nových výrobních technologií v souladu s požadavky světových trhů
- posilování distribuční sítě, jak vlastní, tak smluvní
- komplexní podpora globálního marketingu včetně zvyšování image firmy prostřednictvím ochranných známek a reklamy

Rozvoj výrobní základny je organizován na základě sortimentních trendů, o kterých má B.C.T. ucelený přehled díky propracovanému systému světových tržních analýz, z nichž vzniká požadavek na čistotu a kvalitu suroviny, design postavený na současných a neformálních a životnímu stylu odpovídajících tvarech a v neposlední řadě optimální užitnou hodnotu výrobku danou kombinací kvalita – cena – obal – servis. Za tím účelem existuje v B.C.T. úzké propojení výroby a obchodu formou inovačních rad, jako hlavního útvaru obchodní politiky. [3]

Kromě tradičního odbytu přes maloobchodní řetězce a specializované obchody se sklem a porcelánem, kde je B.C.T. napojena na většinu rozhodujících distributorů v západní Evropě a Severní Americe, ať již prostřednictvím svých vlastních zahraničních podniků (importérských i zastupitelských) nebo tradičních cizích subjektů se B.C.T. snaží posilovat své pozice na trzích 3.světa. Velmi slibné jsou rozvíjející se kontakty v Číně, zemích Latinské Ameriky a ve Spojených Arabských Emirátech, kde je zakládán vlastní zahraniční podnik B.C.T. Nedávnými akvizicemi bývalých importérských afilací Skloexportu (Bohemia Crystal Austrálie, Belfor Kanada, Bohemia Crystal H.M. Velká Británie) B.C.T. rozšířila řadu svých vlastních zahraničních podniků (Bohemia Crystal SRN, Bohemia Steklo Moskva), přes které přímo řídí politiku na těchto strategicky a objemově rozhodujících zahraničních trzích.

Společnost B.C.T. vyváží své výrobky do více jak 90-ti zemí světa. Na převážné většině trhů, konkrétně v 50-ti zemích fungují samostatné zastupitelské firmy, jejichž

součinnost je koordinována a řízena globálním zástupcem, který je součástí celosvětového marketingu firmy.

Prodej skla a porcelánu je soustředěn do obchodních firem v rámci skupiny, konkrétně B.C.T. Liberec pro sklo exportované do zahraničí, Porcely Plus pro porcelán určený rovněž pro export a Porcely Plus velkoobchod pro prodej skla a porcelánu v České republice a na Slovensku.

Akciové společnosti Crystalex Nový Bor, Kavalier Sázava, Sklo Bohemia Světlá, Sklárny Bohemia Poděbrady a i Karlovarský porcelán operují na tuzemském trhu svými vlastními detailními obchody v Praze a dalších významných obchodních centrech České a Slovenské republiky. B.C.T. počítá s rozšířením těchto aktivit, zvláště poté až se jí podaří dokončit restrukturalizaci zbožívé a známkové politiky svých výrobků.[12]

2.5. Exportní úkoly do dalšího tisíciletí

Důležitým předpokladem komplexního rozvoje a ekonomické síly společnosti je potřeba sjednocení výrobních a prodejních přístupů k trhu, vytvoření kompaktní a účelné nabídky výrobků pro „prostřený stůl“ a v neposlední řadě její žádoucí podpora, vedoucí k tomu, aby právě toto zboží uspělo v tvrdé zahraniční konkurenci.

Společnost investovala v letech 1998 – 2000 nemalé finanční prostředky na tvorbu zbožívé a známkové agendy. Vznikl kvalitní akviziční materiál pro prodej všech druhů zboží ve formě účelných a vysoce kvalitních katalogů a dalších podpůrně prodejních a reklamních titulů. Firma se každý rok na jaře prezentuje na největším světovém veletrhu spotřebního zboží ve Frankfurtu nad Mohanem se svou stálou expozicí o rozloze 365 m .

Prezentace společnosti byla rozšířena na podzim roku 2000 novým zbožívým programem pro mladou generaci pod registrovanou značkou Libera. Byla vystavována na mezinárodních veletrzích ve Frankfurtu, Paříži, Londýně, Miláně , Madridu, Athénách a

Praze, ve stáncích odpovídající úrovni nejlepších světových firem na design bytových interiérů.

Společnost věnuje nemalé finanční prostředky na ochranu práv vyplývajících z jí vlastněných ochranných známek, jako například OZ, Simax, Bohemia, Bohemia Heritage, Libera.

Ve svém souhrnu je společnost výrobců a obchodníků v rámci Porcely Plus významným nositelem výroby skleněného zboží a porcelánu v celosvětovém měřítku. Její rostoucí prestiž, schopnost vyhovět jakýmkoliv přáním i těch nejnáročnějších zákazníků a existence kvalitních výrobních fondů, které obhospodařuje a rozvíjí při dosahování efektivních ekonomických přínosů, z ní činí lídra ve svém oboru.

3. Situační analýza

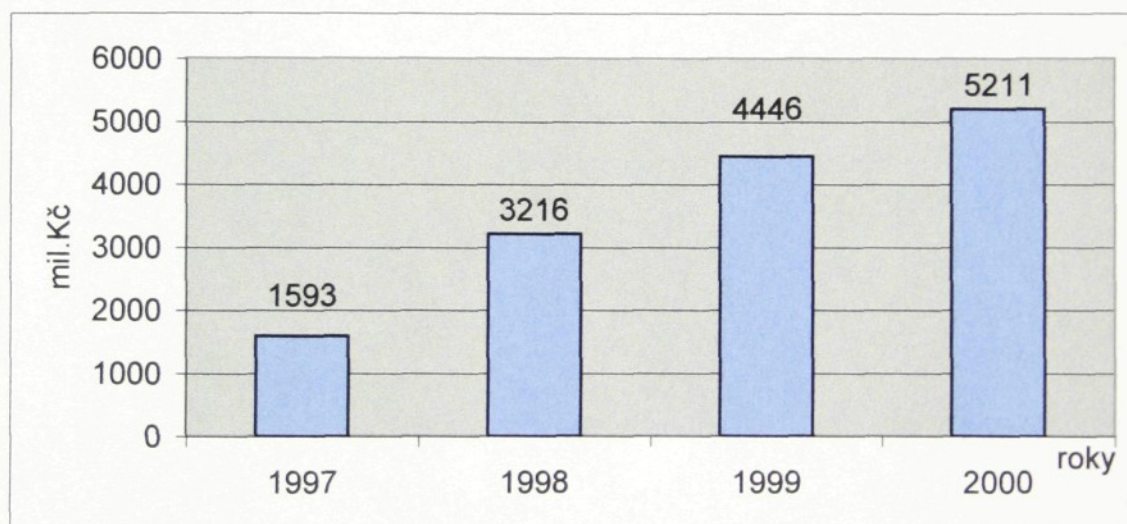
Bohemia Crystalex Trading se řadí mezi přední evropské výrobce a exportéry domáckého a laboratorního skla. Se svým obratem, který v minulém roce přesáhl částku 5,25 miliardy korun v OP, se řadí k největším českým vývozcům spotřebního zboží s dominantním podílem na vývozu České republiky v oblasti užitkového, technického a laboratorního skla. Pro srovnání v roce předcházejícím přesáhl obrat společnosti 4,77 miliardy korun, což znamená zvýšení tržeb téměř o půl miliardy korun.[4]

Při hodnocení výsledků BCT za rok 2000 a pro stanovení cílů na rok letošní je nutno konstatovat, že všechny čtyři dodavatelské podniky BCT zvýšily svou exportní výkonnost oproti roku 1999. Rozdíl byl pouze v proporčních navýšeních výrobních kapacit a odlišnostech v poptávce po jednotlivých druzích komodit.

Tabulka č. 1 Vývoj obrátu exportu BCT za období 1997 – 2000 (v mil. Kč)

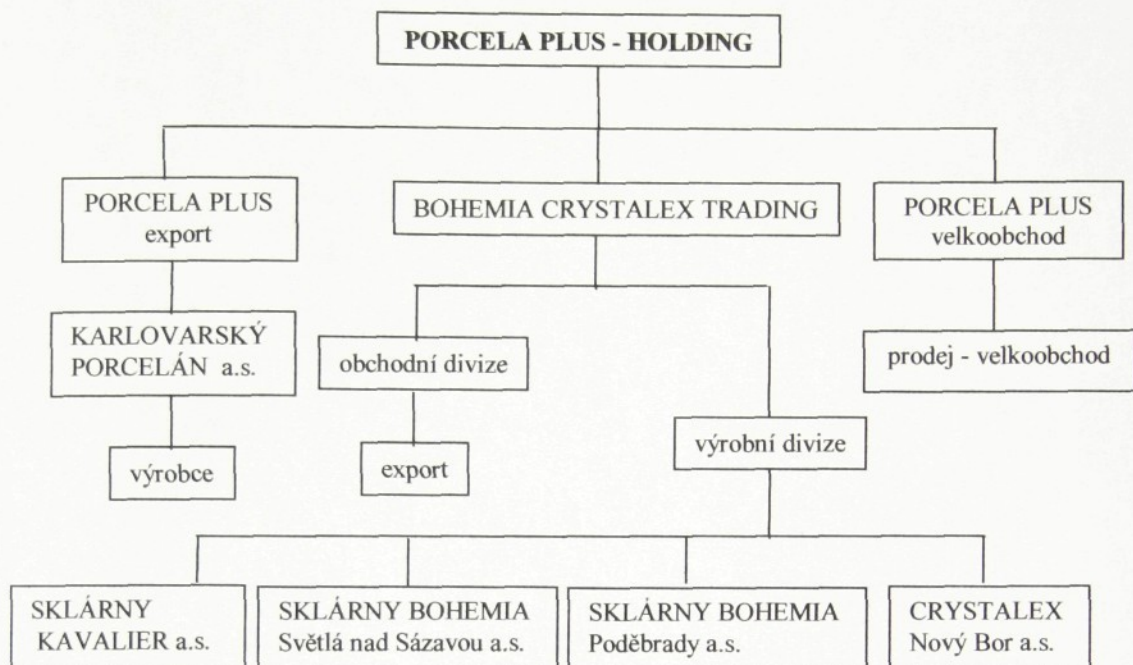
	CRX	SBS	SKS	SBP	Ostatní	Celkem
1997	1541	52				1593
1998	1643	607	802		164	3216
1999	1939	792	1329	108	278	4446
2000	2001	912	1509	530	259	5211

Graf č.1 Vývoj obrátu exportu BCT v letech 1997 – 2000 (v mil. Kč)



B.C.T. je součástí obchodně – výrobního komplexu Porcela Plus holding. Tento holding pod sebou sdružuje Porcelu Plus export a.s., Bohemia Crystalex Trading a.s. a Porcelu Plus velkoobchod. Tato společnost je velkoobchod jejíž prostřednictvím se uskutečňuje prodej na území České republiky. Pod Porcelu Plus export patří Karlovarský Porcelán a.s. který je zároveň výrobcem . Společnost Bohemia Crystalex Trading se rozděluje na obchodní divizi a výrobní divizi. Prostřednictvím obchodní divize exportuje své výrobky. Pod výrobní divizi patří čtyři společnosti, Sklářny Kavalier a.s., Sklářny Bohemia Světlá nad Sázavou a.s., Sklářny Bohemia Poděbrady a.s., Crystalex Nový Bor a.s..[5]

Organizační schéma Porcely Plus – Holding platné od 1.1.2001

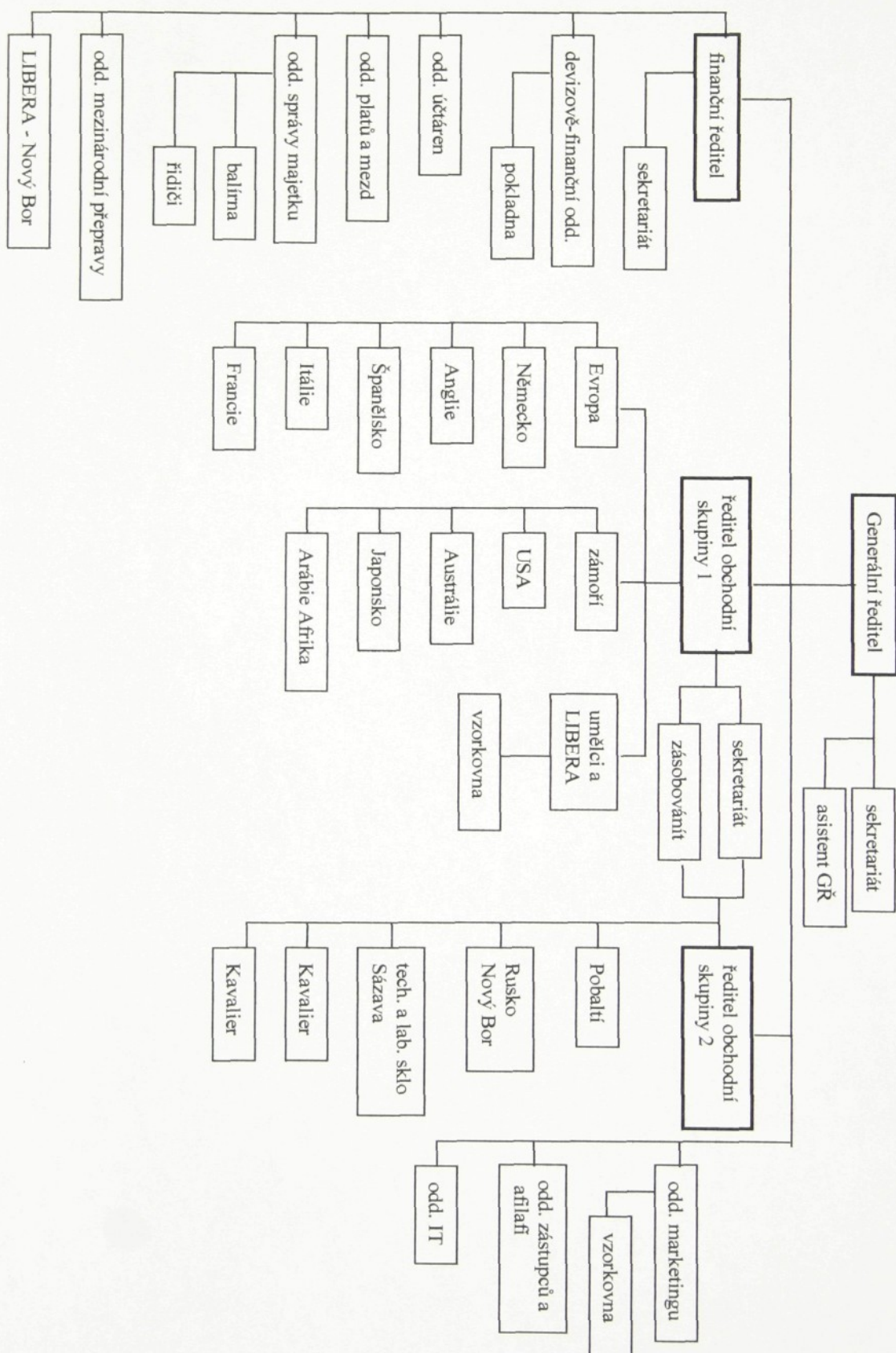


Obchodní divize B.C.T. se nachází v Liberci a jejím prostřednictvím se uskutečňují obchodní transakce. V čele stojí generální ředitel společnosti, který má vlastní sekretariát a asistentku. Jemu odpovědní jsou na stejné linii: finanční ředitel, ředitel obchodní skupiny 1 a ředitel obchodní skupiny 2. Poslední dva jmenovaní ředitelé řídí činnost sekretariátu a oddělení zásobování. Tito ředitelé mají pod sebou všechny ostatní oddělení a s nimi všechny zbývající zaměstnanci společnosti. Přímou odpověď generálnímu řediteli je oddělení marketingu, oddělení zahraničních afilací a oddělení informačních technologií.[5]

V současnosti je v BCT 210 funkčních míst. Ty jsou rozděleny následovně:

vedoucí pracovníci obchodní divize	5	oddělení zahraničních afilací	4
vedoucí pracovníci výrobní divize	8	oddělení informačních technologií	3
sekretářky	3	zásobovací referát	6
finanční úsek	27	obchodní skupina 1	86
oddělení marketingu	8	obchodní skupina 2	52
oddělení majetku	8	Celkem	210

Organizační schéma BCT – DIVIZE OBCHODNÍ, platné od 1.1.2001



Výrobní divize řídí svým prostřednictvím čtyři výrobní podniky, Sklářny Kavalier a.s., Sklářny Bohemia Světlá nad Sázavou a.s., Sklářny Bohemia a.s. a Crystalex Nový Bor a.s. V čele výrobní divize stojí generální ředitel a jemu odpovědní na stejné linii jsou : výrobní ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, personální ředitel a ředitel nákupu, který má svoji asistentku , která je odpovědná jemu. V současnosti je plán funkčních míst 8.[5]

Výrobní divize zahrnuje tyto výrobní subjekty

*	CRYSTALEX a. s.	Nový Bor
*	SKLO BOHEMIA a. s.	Světlá n. Sázavou
*	SKLÁŘNY BOHEMIA a. s.	Poděbrady
*	SKLÁŘNY KAVALIER a. s.	Sázava

CRYSTALEX a . s. Nový Bor (CRX)

Patří mezi největší výrobce sododraselného skla (kristalin) v České republice. K výrobě používá deset velkokapacitních automatických linek na výrobu kalíšků, odlivků a dárkových předmětů. Ruční výroba je zde soustředěna hlavně na dekorování automatických polotovarů (malba, tisk, obtisk, pantograf, diaryt). Klasická výroba foukáním je zastoupena cca 15% objemu výroby. Má vlastní závody v Karolině, Květné, Vrbně a v Novém Boru. Ve všech závodech je zaměstnáno 4019 zaměstnanců

SKLO BOHEMIA SVĚTLÁ (SBS)

Je největší výrobce olovnatého skla (24%PbO) v České republice. V letech 1999 – 2000 SBS investovala přes 350 mil. Kč do moderních technologií na lisování skla. Byla postavena vana na denní produkci 36 t (největší ve střední Evropě). Dnes disponuje 12; 6 a 2 pozicovými lisovacími stroji , které zajišťují pružnost při výrobě jednotlivých sortimentů. Vlastní také tři linky na automatickou kalíšky ve Světlé (1 na sodo kalíšky, 1 na olovnaté kalíšky ve Světlé, 1 na sodo kalíšky v Chlumu). SBS poskytuje širokou nabídku na strojní zušlechťování polotovarů automatickým brusem. Nachází se zde

ekologicky čistá chemická leštírna. Tento závod též se specializuje na klasickou ruční výrobu broušením na ručních i kvalitních poloautomatických polotovarech. V současnosti má 1580 zaměstnanců. Sklo Bohemia Světlá se řadí mezi jednu z nejmodernějších skláren v Evropě.

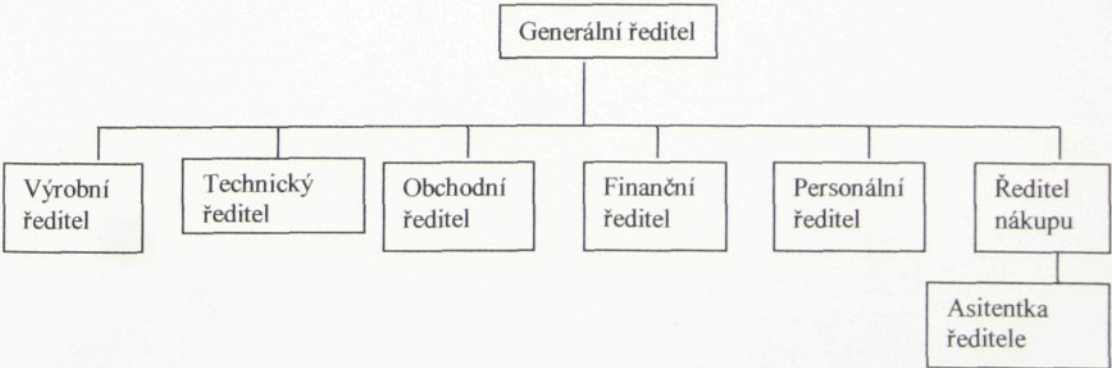
SKLÁRNY BOHEMIA PODĚBRADY (SBP)

Je třetím největším výrobcem olovnatého křišťálu v České republice. Specializuje se výhradně na 24%Pbo. 90% produkce je vyráběno na moderních lisech s vlastním technologickým know. Zabývá se výrobou menších a středních sérií na míru náročným odběratelům, zejména z USA. Z výroby zaujímá 10% tradiční ruční broušený olovnatý křišťál. V současnosti má 794 zaměstnanců.

SKLÁRNY KAVALIER SÁZAVA (SKS)

Je jediným výrobcem borosilikátového varného, technického a laboratorního skla v České republice. Na trhu má dominantní proexportní orientaci (více než 95%). Získal význačné postavení v globálním měřítku (výrobní kapacity jsou dlouhodobě překrývány z důvodů nutné alokace fondů na odběratele. V letošním roce jsou plánovány investice na novou linku na strojně foukané sklo (7/2001) , novou vanu a dvě linky na lisované sklo z měkčeného skla. Tento výrobní podnik se vyznačuje dobře řízenou inovační činností, moderními tvary, obaly a účinnou podporou prodeje. Sklářny Kavalier Sázava je perspektivní výrobce se zdravou tradiční a loajální distribuční sítí V současnosti má 1921 zaměstnanců.

Organizační schéma BCT – DIVIZE VÝROBNÍ, platné od 1.1.2001



3.1. SWOT Analýza

3.1.1. Silné stránky

- tradice
- širší sortimentu
- kvalita
- distribuční síť
- ceny surovin a pracovní síly
- značková politika
- přispůsobení se legislativě EU

Tradice

České sklo má ve světě stále dobré jméno a to přispívá k tomu, že je o něj ve světě stále zájem ,a že se bude prodávat i nadále.Tomu však předchází skutečnost, že právě Českých zemích má sklářství dlouholetou tradici. Nejstarší sklárny v Českých zemích se dají archeologicky doložit až ve 2. polovině 13. století a písemnými prameny teprve od počátku 14. století. Jednou z mnoha výhod , kterou má české sklářství je tedy 600 let nepřerušená tradice výroby.

Přírodní podmínky a výhodná geografická poloha byly pro úspěch sklářství přímo předurčeny. Sklářské hutě se budovaly v lesnatých krajích, neboť k výrobě skla bylo třeba značného množství dřeva. Sloužilo nejen k vytápění pecí, ale také k získávání důležité suroviny z popelu . Dokud nebyla dokončena kolonizace listnatých krajů, bývalo pro majitele levnější sklárnu zrušit a postavit novou v místech s dostatečnými zásobami, než aby dřevo dovážel z větších vzdáleností. Mezi další z mnoha předpokladů úspěchu českého skla tedy patřila dostatečná zásoba a kvalita listnatých lesů. Dřevo z listnatých porostů má mnohem větší a delší výhřevnost než dřevo z porostů jehličnatých , a tím se tedy lépe hodí pro výrobu skla. Při výrobě skla je nutná vysoká a stálá teplota.

Pro samotnou výrobu skla , tedy surovinu ze které se sklo vyrábí je nezbytnou součástí pískovec. Tato surovina se také na českém území nacházela v dostatečném

množství a kvalitě. Další z předpokladů pro úspěšnou výrobu skla byla tedy pískovcová depozita.

Ryté a malované sklo, které se v minulosti zasloužilo o věhlas českého křišťálu a českého malovaného skla, je jedním z prubírských kamenů sklářské, technické, řemeslné a výtvarné vyspělosti. K tomuto postavení českého skla přispěl tedy talent a um často bezejmenných českých malířů, rytců a návrhářů. Člověk tedy byl a je nepostradatelnou součástí této výroby. Bez něj si ani dnes nedovedeme představit nejmodernější sklárnu ani porcelánku. V minulosti existovalo mnoho zemí, které se zabývaly výrobou skla a porcelánu, některé však své postavení z různých důvodů ztratily, jiné si je udržely až do současné doby. Mezi tyto země se řadí také Čechy.[8]

Šíře sortimentu

B.C.T. má velmi širokou nabídku pro své zákazníky. Je jedním z největších komplexů ve střední Evropě a právě i díky své velikosti může nabídnout sodnodraselné, olovnaté, i borosilikátové sklo, ručně broušené sklo, technické a laboratorní sklo, domáckenské sklo, dekorativní sklo. B.C.T. používá k výrobě všech těchto výrobků mnoho hutních dekoračních technik. Skláři umí sklo brousit, malovat, rýt, leptat, hutně zpracovávat do forem i od volné ruky. Nespornou výhodou BCT je právě ve světě ojedinělé a téměř alikvótní využití 3 hlavních druhů skla pro domácnost, tj. levnější sklo ohnivzdorné varné, borosilikátové sklo, středně drahé sodnodraselné sklo nápojové a dárkové, a luxusní sklo z 24% olovnatého křišťálu.

SORTIMENTNÍ ČLENĚNÍ

- 1. automatické nápojové sklo*
- 2. strojově foukané a lisované užitkové sklo*
- 3. ohnivzdorná varné sklo*
- 4. klasická ruční výroba, dekorace*

Mezi další nesporné výhody patří vysoká flexibilita v šíři sortimentu na přání zákazníka. Hlavním cílem je tedy vyhovět opravdu každému zákazníkovi a to je bezesporu další z mnoha výhod, které B.C.T. nabízí.

Tabulka č.2 Synergického efektu

Synergický efekt tří výrobních segmentů	
	obraty včetně exportu a tuzemska
Borosilikátové ohnivzdorné sklo	1,6 mld Kč
Sodnodraselné sklo kristalin	2,6 mld Kč
24% olovnaté sklo	1,6 mld Kč
Celkem	5,8 mld Kč

Tato optimální struktura minimalizuje případné konjunkturální výkyvy na světových trzích a umožňuje synergicky využívat při odbytu jejich vzájemnou zastupitelnost.[7]

Kvalita

Mezi další priority, které je potřeba neustále kontrolovat, je kvalita vyráběného zboží. Na tu je současný zákazník zvyklý, ta je pro něj automatická. Na trhu působí obrovská konkurence. Proto je nezbytné kvalitu zboží a služeb souvisejících soustavně zvyšovat a zlepšovat. BCT díky několikastupňové kontrole kvality zboží ve výrobních provozech v přísném režimu přejímky zboží vykazuje nízké % reklamací [20]. (rok 2000 – 0,08% z objemu exportu.)

Distribuční síť

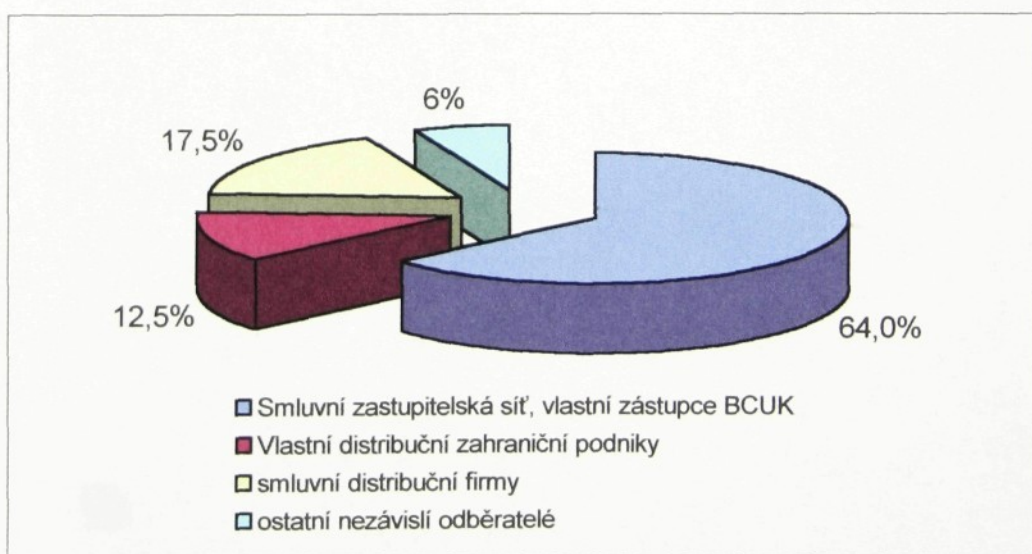
V období po 2. Světové válce, během níž výroba skla v bývalém Československu spíše stagnovala, se rozvoj sklářství ubíral spíše negativním směrem. Tempo a směr rozvoje určovalo centrálně plánované hospodářství. Hlavním cílem byla orientace na východní trhy. Obchod se sklem byl během této doby monopolizován vytvořením PZO Skloexport a Československá keramika. Tento uměle vytvořený subjekt zajišťoval realizaci naplánovaných programů bez ohledu na měnící se tržní podmínky až do roku 1989. V tomto roce došlo k přechodu z centrálně plánovaného hospodářství k hospodářství tržnímu a tím i narušení pozice odbytu českého sklářského průmyslu po rozpadu monopolu

zahraničního obchodu. Následný složitý privatizační proces způsobil určité vakuum v technickém rozvoji některých českých výrobců domácenského skla. Tento negativní trend se podařilo zastavit propojením dvou výrobních subjektů a vznikem firmy Bohemia Crystalex Trading a.s. (Převzala exportní činnosti skláren Sklo Bohemia a.s., Světlá nad Sázavou a Crystalex Nový Bor v roce 1996.) Tato společnost měla v době svého vzniku veškeré předpoklady postavit se na jedno z předních míst ve výrobě užitkového skla. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěch této firmy byla distribuční síť. Tu B.C.T. převzala zavedenou od předchozího vlastníka akciové společnosti Skloexport a potřebné know-how pro provádění zahraničních obchodních operací.[9]

Dnes má B.C.T. dobře zavedenou a fungující distribuční síť. Společnost vyvážá své výrobky do více jak 90 ti zemí světa .V 50ti zemích fungují samostatné zastupitelská firmy, které s B.C.T. obchodně spolupracují. Většina zahraničních podniků fungovala již za dob trvání Skloexportu. B.C.T. se podařilo tuto distribuční síť zachovat, došlo pouze k některým personálním změnám . V současnosti se firma snaží tuto síť zkvalitňovat a rozšiřovat.[2]

DISTRIBUČNÍ SÍŤ B.C.T. funguje v současnosti prostřednictvím:

Graf č.2 Rozvržení distribuční sítě



1. Zastupitelské sítě

- a) smluvní – globální zástupce firma Glascon, VB – koordinuje a řídí celosvětovou zastupitelskou síť ve více než 50ti zemích.
- b) vlastní – Crystalex, UK

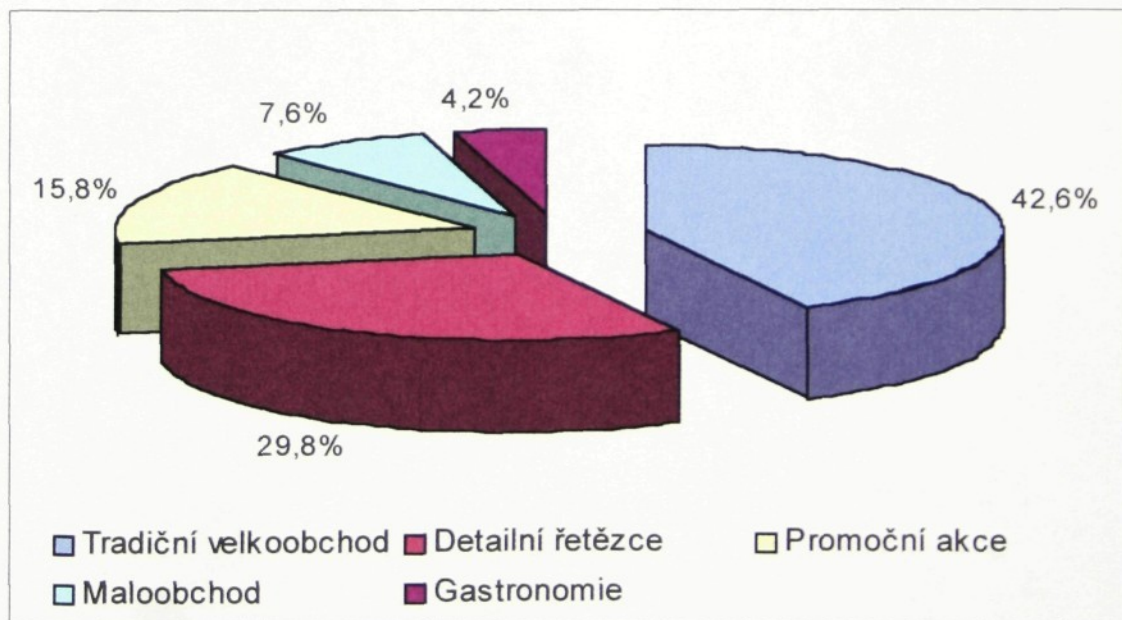
2. Distribučních firem (importéři, velkoobchodníci)

- a) Vlastní - Bohemia Crystal Selb, SRN, Bohemia Crystal Abu Dhabi, SAE, Bohemia Crystal UK, Velká Británie, Bohemia Steklo, Rusko, Bohemia Crystal, Austrálie, Belfor Co.Ltd., Kanada
- b) smluvních partnerů - Emersa Španělsko, Transexim Francie, Meiwa Japonsko, Fade Itálie

3. Ostatních nezávislých odběratelů

PRODEJNÍ SEGMENTY BCT prostřednictvím, kterých se výrobky dostávají na trh:

Graf č. 3 Prodejní segmenty



1) Tradiční velkoobchod

(prodej na specializované maloobchody se sklem a porcelánem, prostřednictvím velkoobchodu)

2) Detailní řetězce

(prodej na super/hypermarkety prostřednictvím velkoobchodu)

3) Promoční akce

(prodej skla na podporu prodeje jiného zboží přes promotéry nebo velkoobchod)

4) Maloobchod

(přímý prodej do maloobchodní sítě)

5) Gastronomie

(prodej na gastronomický trh přes velkoobchod)

E-COMMERCE – Je využívána výhradně prostřednictvím velkoobchodní a maloobchodní sítě u partnerů BCT v zahraničí.

Ceny surovin a pracovní síly

Doposud příznivá cenová hladina surovin potřebná k výrobě skla a částečně regulovaný trh energií, plynu a vody s nesrovnatelně nižšími cenami než v EU umožňuje B.C.T. nezvyšovat příliš ceny svých výrobků a umožňuje jim konkurenceschopnost v evropském i světovém měřítku. Situace by se mohla výrazně zhoršit po cenové liberalizaci a celkové deregulaci výše jmenovaných sektorů a samozřejmě se vstupem do EU. Pro postupné odstraňování těchto rizik jsou investovány značné finanční prostředky kryté dlouhodobými úvěry od finančních bank do investic nových velkokapacitních technologií. Ty pak zaručují vyšší efektivnost výroby, úspory v přímých i nepřímých nákladech ve výrobě a tím pádem cenové vyrovnání budoucích deregulačních opatření, cen energií a předpokládané vyšší ceny práce.

Značková politika

Značka českého skla je spojována s tradicí a kvalitou Společnost věnuje značné finanční prostředky na ochranu práv vyplývajících, z jí vlastněných ochranných známek jako například OZ, Simax, Bohemia, Bohemia Heritage, Libera. Podpora současné známkové politiky, kdy 70% exportu je realizováno ve známkách BCT a 30% ve známkách cizích je optimální [20]. Do budoucna by se měl poměr realizace exportu ve vlastních značkách zvyšovat.

V současnosti BCT realizuje svoji obchodní politiku v následujícím zastoupení jednotlivých značek:

- SIMAX – 23%
- BOHEMIA HERITAGE - 8%
- BOHEMIA GLASS - 31%
- BOHEMIA HERITAGE – 5%
- LIBERA – 2%
- ART – 1%
- Cizí značky – 30%

Příloha č.1. Přehled registrovaných značek BCT

Přizpůsobení se legislativě EU

BCT je v současnosti členem dvou mezinárodních organizací sdružujících světové výrobce s domácenským sklem [20].

EDG - European domestic glass federation, se sídlem v Bruselu

Tato organizace sdružuje 100 největších výrobců skla. Členové se schází 2 x do roka a řeší otázky vývoje legislativy, životního prostředí a vyměňují si vzájemné zkušenosti

ICF – International crystal federation, se sídlem v New Yorku

Tato organizace koordinuje práce na úseku minimalizace škodlivin do životního prostředí s důrazem na olovnatý křišťál.

Tímto členstvím BCT dokazuje, svou připravenost na okamžik přijetí České republiky do Evropské unie.

3.1.2. Slabé stránky

- převzetí části monopolní firmy, vliv na personální a technické zázemí
- cenová nejednotnost
- logistické zázemí
- zkvalitnit činnost marketingu

Převzetí části monopolní firmy, vliv na personální a technické zázemí

Monopol zahraničního obchodu koncem 80.let přestával plnit svoji původní funkci a po jeho rozpadu se výrobně – obchodní komplex sklářského a keramického průmyslu stal předmětem privatizace . Když v roce 1996 vznikla společnost B.C.T., převzala od bývalého Skloexportu distribuční kanály a část nejlepších zaměstnanců. Spolu s těmito pozitivy však „zdědila „ i negativní pozůstatky minulosti. Rozvoj sklářství se v minulých 40-ti letech ubíral extenzivním způsobem, trh se orientoval směrem na východ. Tento obor byl centrálně řízen bez ohledu na aktuální potřeby trhu. Strojová a technická zařízení sloužící k výrobě skla nebyla dle potřeb obměňována a dodnes se vyrábí na některých nevyhovujících zařízeních, které bude třeba vyměnit .

Cenová nejednotnost

Cenová nejednotnost je jednou z největších překážek , která by mohla poškodit dobré jméno firmy a obchodních značek při vstupu do EU. Do blízké budoucnosti musí B.C.T. směřovat svoji cenovou politiku k jednotnosti cen u veškerého sortimentu

v jednotlivých zemích. Jako pozůstatek minulosti zůstává zmiňovaná cenová nejednotnost, která se projevovala cestou extenzivního vývoje. Centrálně plánované hospodářství se orientovalo na objemové ukazatele, a proto bylo možné prodávat na různých trzích za různé ceny. Cena se přizpůsobila potřebám daného trhu. V případě, že se jednalo o velmi rozsáhlý trh, který přinesl určitý objem devizových prostředků, mohla být cena podstatně nižší. V minulém režimu šlo především o objem devizových prostředků získaných z těchto obchodů, a to i za cenu nízké ziskovosti pramenící z několika celních a diskriminačních znevýhodnění [20] :

- 1) USA - absence doložky nejvyšších výhod až do roku 1990, do té doby bylo clo 60%
- 2) Izrael, JAR – zákaz vývozu – toto opatření se obcházel reexportem.
- 3) Indie , Čína, Jižní Amerika – vysoká cla na vývoz zbytného luxusního zboží

Logistické zázemí

Tato oblast nepatří mezi silné stránky společnosti. Je to právě logistika, která potřebuje novou ucelenou koncepci podpořenou implementovaným funkčním informačním systémem . Je nutností, co nejvíce zkracovat dodací lhůty zboží od dodavatele (B.C.T.) k budoucímu zákazníkovi. V současnosti činí celý proces od prvotní objednávky až k převzetí zákazníkem 2-4 měsíce. To je v době vysoké konkurence příliš dlouhá čekací doba pro zákazníka. Takto dlouhá doba od objednání do převzetí zákazníkem je na úkor ojedinělé šíře sortimentu, kterou B.C.T. nabízí. Při tak různorodém sortimentu si B.C.T. nemůže dovolit mít tak vysoké zásoby hotových výrobků na skladě z důvodů obrovské finanční náročnosti. V současnosti B.C.T. vyrábí v podstatě „na zakázku“. Z velké části je výroba zboží zadána až po uskutečnění objednávky (případně i složení zálohy) . V dnešní době se v logistice velice prosazují trendy nejnižšího množství skladových zásob, dodávek materiálu a potřebných součástí právě včas, optimální velikost pohotovostních zásob. Tento trend je však velice složitý a nákladné začlenit do B.C.T. , vzhledem k šíři sortimentu, kterou nabízí.

Zkvalitnit činnost marketingu

Výrobně –obchodní komplex Porcela Plus a v jeho rámci B.C.T. se řadí mezi pět největších evropských výrobců a vývozců skla a porcelánu. Materiálně – technická základna výrobních podniků se v poslední době podstatně zkvalitnila, do průmyslu jsou investovány stamiliónové částky. B.C.T. zajišťuje export zbožových fondů v miliardových hodnotách, jejíž úspěšná realizace v konfrontaci se světovou konkurencí si vyžaduje úzké propojení marketingu s využitím posledních vědeckotechnických poznatků a jeho informačním propojením všemi útvary podniku. Je však nezbytné odstranit mnohokolejnost marketingových činností ve výrobních podnicích a soustředit je do centrálního útvaru. Marketingové oddělení této firmy je téměř na počátku svého vzniku. V současnosti zajišťují chod tohoto oddělení 8 kvalifikovaných osob. Tento počet by se měl do budoucna zvýšit. Bylo by vhodné přijmout nové pracovníky na průzkum trhu a do terénu. Technicko materiální vybavení je na tak rozsáhlý podnik také nedostačující. Toto oddělení by se mělo přizpůsobit současnému trendu . BCT by měla zvýšit počet kvalifikovaného personálu a zlepšit technicko materiální vybavení. Marketingové oddělení by mělo vytvářet a zdokonalovat podporu prodeje v rámci zbožového marketingu, mělo by postupně vytvořit síť zachytávající všechny potřebné informace ze sklářského oboru a prostřednictvím informačních databází působit na prodejní personál všech stupňů s cílem zvyšovat jeho informační vybavenost na straně jedné a poskytovat řídicímu managementu důležité informace promptně a selektivně na straně druhé.[6]

3.1.3. Příležitosti

- Získat nové trhy
- Integrace
- Pracovní síla před vstupem do EU
- Vznik nových výrobků

Získat nové trhy

Jedním z cílů B.C.T. je získávat nové trhy, nová odbytiště pro své výrobky. V současnosti byla většina vývozu realizována do menšiny teritorií. Tyto vyspělé zahraniční trhy jsou zároveň i největšími producenty domácenského skla. Tyto producenti se nacházejí v převážné míře v geograficky blízkých a dostupných oblastech. Příležitost pro B.C.T. je zvyšovat své vývozy na nové trhy se současným atakem na nová perspektivní odbytiště jako např. země bývalé východní Evropy, Čína, Indie, Jižní Amerika včetně dalších zemí v těchto částech světa.

Kromě teritoriální žádoucí expanze by měla BCT též vytvářet speciální zboží nabídky pohodlné pro prodej do jiných než tradičních maloobchodních kanálů, jako např. segment korporálních dárek (tzv. corporate gifts), gastronomie, novomanželské dárky, e-commerce.[1]

Integrace

B.C.T. se řadí mezi 5 největších výrobců a exportérů domácenského a užitkového skla ve střední Evropě. Z výše uvedeného vývoje společnosti můžeme pozorovat celosvětový trend posledních let – globalizace a integrace. Při vzniku této akciové společnosti v roce 1996 stály pouze dvě firmy a dnes jsou již součástí společnosti čtyři firmy. B.C.T. se rovněž začlenila do velmi významné společnosti Porcela Plus. Spojení těchto dvou hlavních výrobců domácenského skla a porcelánu v jeden kompaktní celek a posílení vlivu B.C.T. jako jednoho z největších světových vývozců v oboru umožňuje společnosti širší expanzi svých výrobků s cílem zvýšit podíl na světovém obchodu se sklem a porcelánem. Integrační tendence tradičních vyspělých výrobců domácenského užitkového skla vyúsťují v 90. letech 20. století ve vytváření silných a mnohdy i nadnárodních výrobně – obchodních komplexů. Ani B.C.T. nezůstává pozadu.[9]

Pracovní síla před vstupem do EU

V současné situaci může B.C.T. zařadit do svých výhod relativně levnou a přitom kvalifikovanou pracovní sílu. Ta je zcela nezbytným a klíčovým faktorem pro tento druh

výroby. Vzhledem k dlouholeté tradici sklářské výroby u nás a poměrně prominentního postavení společně s platovými podmínkami za dřívějšího režimu je střední a starší generace sklářů zastoupena dostatečně. Situace by se mohla zhoršit v neprospěch B.C.T. po vstupu České republiky do Evropské Unie.

Vznik nových výrobků

Další příležitost pro rozšíření prodeje svých výrobků je získat nové zákazníky. B.C.T. se zaměřila na vznik nové obchodní značky, která je určena především pro mladou generaci. B.C.T. by měla využít synergie sortimentů domáckenského skla, varného skla užitkového porcelánu jako prostředek zvyšování obrátu nejen u stávajících odběratelů, ale i v získávání nových spojení v segmentu supermarketů a hypermarketů.

3.1.4. Hrozby

- Konkurence z Asie
- Odliv pracovních sil
- Zpomalení světového hospodářského růstu

Konkurence z Asie

Potenciálním nebezpečím se pro B.C.T. mohou stát výrobky zahraniční konkurence ze zemí jako je Čína, asijské tygři. Výrobky z těchto zemí jsou podstatně levnější v porovnání s B.C.T. Tato skutečnost je způsobena existencí velice levné pracovní síly, která v konečném měřítku je podstatným faktorem snižujícím cenu výrobků. Jedná se však o výrobky s podstatně nižší kvalitou neznámých značek. Záleží tedy na zákazníkovi, které hodnoty bude preferovat. Zda značkovost, která je zárukou kvality a vyšší cenu, či zboží neznámého výrobce s podstatně nižší cenou.

Odliv pracovních sil

Se vstupem České republiky do Evropské unie hrozí potenciální odliv kvalifikovaných pracovních sil za lepšími pracovními podmínkami. Tato situace by mohla dotknout i oboru skla a porcelánu. Již v současné době se tento obor potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků, přestože platy jsou v této sféře nad celostátním průměrem. Hlavním problémem je nedostatečný zájem mladé generace o získání kvalifikace v tomto oboru a klesající zastoupení mladých perspektivních odborníků na celkovém počtu zaměstnaných. Existuje nebezpečí, že se nepodaří motivovat mladé lidi k zájmu o tuto práci. To by mohlo v budoucnu v kombinaci se vstupem do EU znamenat pokles kvality výrobků spojených se snižováním výroby.

Zpomalení světového hospodářského růstu

Ze zpráv světových médií vyplývají jednoznačné závěry o strmém růstu amerického hospodářství minulých let. Po několika letech se růst zpomalil a pozvolna se zastavuje. Technologický boom dospěl zřejmě ke svému konci. Z toho vyplývá pokles ceny dolaru a to bude mít samozřejmě vliv na celosvětové hospodářství. Ceny ropy na světových trzích zaznamenávají růst v důsledku omezení těžby, o kterém nedávno rozhodla OPEC. V minulých letech BCT normě zvýšila své vývozy do USA, díky zmíněnému udělení doložky nejvyšších výhod v roce 1990. USA je trh dlouhodobě stabilní a stále absorpčně dostupný díky optimálním vazbám objem – kvalita – cena. Vývoz v roce 2000 dosáhl trojnásobku skutečnosti roku 1998 (USD 30miliónů oproti 10 miliónů). USA tvoří pro B.C.T. druhé největší odbytiště svých výrobků a jakýkoliv větší pokles obrátu by se mohl projevit v celkovém snížení exportní výkonnosti BCT.

4. Analýza konkurence

4.1. Informační zdroje konkurenčního prostředí

Každý podnikatel by měl co nejlépe znát situaci na trhu a pružně na ni reagovat. Měl by znát poptávku svých potenciálních zákazníků a podle toho přizpůsobovat svou nabídku. Inovace a vývoj výrobku by měl vycházet z přání a potřeb zákazníků, které by měly být rychle a pružně přeneseny do výroby a pak následně zpět přes obchod na konečný trh k zákazníkovi.

BCT by tedy měla mít dokonalé informace o trhu, na kterém se pohybuje. Měla by mít zmapovanou makroekonomickou situaci na všech trzích nadnárodních, národních i místních a znát vazby mezi nimi. Měla by znát směr vývoje ve kterém hospodářském období se ekonomika nachází. (zda ve fázi recese či konjunktury.)

BCT by měla získávat informace o konkurenci v oboru, zajímat se o jaký sortiment výrobků je zájem a následně svůj výrobek porovnávat a zhodnocovat s konkurenčními výrobky v souvislosti s cenami těchto výrobků. Měla by pozorně sledovat statistické vývoje podílů jednotlivých konkurentů na trhu. Stále získávat aktuální informace o svých odběratelích (distributoři, dealeři). Zajímat se o to , jakým způsobem prodávají zboží konečnému spotřebiteli a jaký převažuje prodej. Zda se jedná o:

- luxusní a umělecké zboží
- běžný prodej
- doplňkový prodej (k nábytku, šperkům)
- prodej v supemarketech
- výprodejní akce
- jiné

BCT by měla sledovat a aktivně získávat všechny informace o nových trendech v oblasti souvisejících (umění, styl bydlení a vybavení domácnosti).

V současnosti má BCT tyto hlavní informační zdroje:

- 1) interní materiály
- 2) partneři
- 3) maloobchod
- 4) oficiální prezentace výrobků
- 5) veřejná média
- 6) informace makroekonomické a teritoriální
- 7) ostatní zdroje

Specifikace jednotlivých zdrojů

1) interní materiály

- podnikové statistiky
- zprávy a ostatní sdělení obchodních referátů a jiných referátů
- cestovní zprávy
- záznamy z porad
- vlastní materiály oddělení marketingu
- podniková nařízení, plány a koncepce rozvoje

2) partneři

- informace výrobních zástupců
- sdělení zástupců
- sdělení distributorů
- odezvy mimoprodejních spolupracovníků (reklama, umělci aj.)

3) maloobchod

- konkrétní průzkumy maloobchodu a zásilkových služeb v zahraničí
- dtto v tuzemsku
- propagační materiály maloobchodu

4) oficiální prezentace

- výstavy a veletrhy, včetně souvisejících (kultura bydlení aj.)
Jakákoliv výstava je pro BCT obrovskou příležitostí prezentovat své výrobky široké a odborné veřejnosti. Ročně se BCT účastní průměrně dvanácti světových výstav.
- propagační aj. materiály konkurence (vč. výročních zpráv, projevů apod.)

5) veřejná média

- odborné sklářské časopisy, v současnosti je na celém světě vydáváno asi 24 titulů

Pro jakoukoliv firmu je uveřejnění jejích výrobků nebo jakákoliv pozitivní zmínka o ní tou nejlepší reklamou, která může přilákat budoucí zákazníky.

- tématické časopisy, katalogy a publikace (sklo, kultura bydlení, umělecké časopisy,...)
- ekonomický tisk
- běžné tiskoviny
- internet
- rozhlas a televize

6) informace makroekonomické a teritoriální

- vládní a úřední dokumenty, statistiky, prohlášení, zákony a nařízení
- demografické, etnické sociální a ekonomické studie
- přednášky a veřejná vystoupení

7) ostatní zdroje

- dotazníky a ankety
- marketingový informační bulletin viz příloha č.2.

4.2. Charakteristika nejdůležitější zahraniční konkurence

Tato část práce vychází především z mnoha časopiseckých článků z tuzemských a zahraničních, cestovních zpráv z různých výstav navštívených zaměstnanci

spolupracovníky BCT a ze získaných prospektů. Faktografická část o jednotlivých firmách je uspořádána rovněž abecedně podle zemí (nejprve evropské a mimoevropské – americké a asijské). V této části se v řadě případů vycházelo i ze starších informací a to z důvodů nedostupnosti aktuálních.

Při moderním způsobu stolování by pěkně prostřený stůl neměl být jen záležitostí všedních dní, ale i běžného života. Tomuto trendu se v zahraničí, ale i u nás postupně přizpůsobuje nejen maloobchodní prodej, ale i velkoobchodní a distribuční firmy a dokonce i řada světových výrobců. Uvedený trend plně podporují organizátoři prestižních veletrhů spotřebního zboží. Proto jsem do tohoto přehledu zařadila informace, týkající se tohoto trendu u jednotlivých firem.

Při analýze konkurenčních firem stojí za povšimnutí fakt, že trend globalizace a spojování firem do větších celků se výrazně dotýká i sklářského průmyslu.

EVROPSKÉ ZEMĚ

Belgie

Firma **Durobor S.A**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění firmě patří také britský výrobce
užitkového skla RAVENDEAD (od roku 1993)

Výrobní zaměření strojně tvarované sklo-stolní, barové restaurační, kalíškovina,
odlivky ze sodnovápenaté skloviny

Počet pracovníků 800 (r. 1996) a Ravenhead cca 550 (r. 1994), v současné době
výrazné snižování pracovníků

Velikost produkce 130 mil. Ks výrobků ročně (r. 1993) a 80 mil. Ks výrobků za
rok v Ravenheadu

Obrat 50-100 mil. USD

Podíl exportu 80% do 100 zemí světa

Realizace obchodní politiky ke zlepšení prodeje výrobků přispělo spojení distribučních sítí skláren DUROBOR a RAVENHEAD

Realizace koncepce prostřeného stolu pod mottem „spolu jsme silní“, spolupracuje firma s firmou Eternum, vyrábějící přístroje, na koncepci prostřeného stolu.

Dánsko

Firma **Royal Skandinavian A/S**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění holdingová společnost vzniklá koncem roku 1997 sloučením firem Royal Copenhagen a firmami Orrefors-Kosta Boda AB a Boda Nova – Hognas Keramik Ab. Výroba jednotlivých firem je řízena nadále samostatně.

Výrobní zaměření

- porcelán a stříbrné zboží (Royal Copenhagen)
- užitkové a umělecké sklo – Orrefors, Kosta Boda
- přístroje a keramika (Boda Nova – Hognas Keramik)
- umělecké sklo (Venini)

Počet pracovníků předpoklad pro rok 1998 činil 3000

Obrat předpoklad ročního objemu prodeje pro rok 1998 činil 300 mld. USD

Realizace obchodní politiky využití dosavadních obchodních a distribučních kontaktů pro prezentaci severského designu a umění, plné uplatnění stávajících obchodních značek, návaznost na dohodu mezi Royal Copenhagen a Orrefors Kosta – Boda z roku 1996 o společné distribuci a prodeji na řadě exportních trhů.

Realizace koncepce prostřeného stolu komplexní nabídka předmětů pro stolování, příslušenství i dárků stolní užitkové sklo, porcelán, užitková keramika , stříbrné i další předměty

- celkovou nabídku po stránce designu zpracovává Boda Nova
- koncepce prostřeného stolu je prosazována spolu se skandinávským stylem komplexně[14]

Finsko

Firma **Hackman-Gruppe**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění v rámci skupiny Hackman působí od roku 1991 také sklárny Iittala , Nuutajarvi a Arabia Finland

Výrobní zaměření - užitkové a umělecké sklo (sklárny Iittala a Nuutajarvi)
- příbory a kuchyňské náčiní (Hackman)
- porcelán (ze závodu Arabia, získaného v r.1990)

Počet pracovníků 5000 (r.1991), z toho sklárny 500-540, nejvíce Iittala

Velikost produkce Iittala cca 4 mil. Ks/rok, Nuutajarvi, cca 2 mil.ks skleněných výrobků/rok

Realizace obchodní politiky prezentace obchodních značek Hackman a Arabia Finland, Iittala a Nuutajarvi, využití jmen předních světových výtvarníků (např. Oiva Toikka) při propagaci výrobků, ve Francii distribuuje výrobky Iittala firma založená A. Grangvistem, v Německu Hackman Fürst, Solingen.

Realizace koncepce prostřeného stolu skupina nabízí porcelán Arabia, příbory Hackman a nápojové sklo Iittala.

Francie

Firma **CFC Daum**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění v roce 1988 se sloučila CFC s firmou Daum. V roce 1995 ji získala firma Sagem, vyrábějící faxy a elektronické systémy.

Výrobní zaměření ručně tvarovaný olovnatý křišťál-umělecké, osvětlovací a stolní sklo včetně kalíškoviny

Počet pracovníků 417 (r. 1995), předpokládáno snižování stavu

Obrat 140 mil. FRF (r. 1994) (pozn. Obrat skupiny Sagem 15 mld.FRF)

Realizace obchodní politiky uplatňování značek Daum a Cristal de Sévres, dobré výsledky v registru nevěst (prodej až 40% produkce)

Realizace koncepce prostřeného stolu zde je zařazena i přímá kombinace porcelánu Les Duos s kalíškovinou Cristal de Sévres.

Firma **Lalique Cristallerie**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění většinový podíl má skupina POCHET, (světová špička ve výrobě flakónů pro parfémy)

Výrobní zaměření 50% olovnatý křišťál, 10% porcelán, 10% bižuterie, 20% kožená galanterie, 10% parfémy a flakóny.

Počet pracovníků 600 ve 4 závodech (r.1995)

Obrat v roce 1993 cca 400 mil FRF, později předpoklad podstatného zvýšení po získání porcelánky a sklárny Cristallerie de Lorraine.

Podíl exportu 70% z prodeje, na celkovém vývozu firmy se podílí Evropa 40%, USA 30%, Asie 28%, ostatní 2%

Realizace obchodní politiky firma má vlastní obchody ve významných světových centrech, dodává téměř do 2000 dalších obchodů a cca 100 prodejních koutků obchodních domů. Prodejní filiálky působí ve Velké Británii a v USA. Využívá významných sportovních akcí k propagačním účelům, např. výroba křišťálových medailí pro olympiádu v Albertville 1992.

Realizace koncepce prostřeného stolu firma převzala porcelánku Coguet a získala podíl na velké porcelánce Bernardaud, Limoges. Tím prokázala angažovanost v různých oblastech předmětů pro stolování. Velkým přínosem ke kultuře stolování je nová série kalíškoviny „Orsay“. Nový obchod „módy a životního stylu“ je v Londýně na Sloane Street se zaměřuje na značkový křišťál, předměty pro stolování i další domácké zboží i doplňky.[15]

Firma **ARC INTERNATIONAL , Verrerie Cristallerie d' Arques**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění soukromou firmu tvoří 4 divize :

- VCA - výroba a prodej sklářských výrobků
- S.V.S.- výroba křišťálu
- S.M.M:V.- výroba zařízení a forem pro sklárny
- C.etP.- výroba obalů
- Dále má firma 2 výrobní závody v zahraničí – Španělsko, USA

Výrobní zaměření strojně tvarované užitkové a kuchyňské sklo v širokém sortimentu včetně skla strojního a kalíškoviny, varného a tepelně odolného i sklokeramiky. Sortiment zahrnuje cca 6500 položek, každoročně se rozšiřuje o 350-400 nových výrobků.

Počet pracovníků cca 14000 včetně přidružených firem (r.1998)

Velikost produkce cca 1200 – 1300tun/den, což představuje cca 5-5,5 mil.ks výrobků za den, tj. přes 1,6 miliardy ks/rok.

Obrat 5,5 mld.FrF (r.1996) a 0,5 mld. FrF z pobočných závodů, resp. 1,8 mld.DM/rok

Podíl exportu 80% do více než 160 zemí světa. Největší zahraniční trhy představují USA, SRN (zde prodej za 170mil.DM/rok)

Realizace obchodní politiky jednotlivé skupiny výrobků jsou chráněny ochrannými známkami

- Cristal d'Arques (olovnatý křišťál
- J.G. Durand (křišťál, stolní sklo)
- Luminarc (běžné skleněné zboží ze sodnovápenaté skloviny)
- Arcoroc (tvrzené skleněné výrobky)

V ČR dodává výrobky firmy VCA firma VIALI s.r.o. Liberec. Reklamní kampaně využívá prostřednictvím časopisů pro ženy a plakátů. Využila ke své propagaci mistrovství světa v kopané v r.1998 konaného ve Francii.

Realizace koncepce prostřeného stolu univerzální nabídka firmy zahrnuje vedle typického stolního skla také sklo tepelně odolné Arcoroc.

Jde o největšího světového výrobce užitkového skla vůbec.

Firma **Waterford Crystal Ltd.**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění firma působí řadu let v rámci skupiny s firmou Wegwood, vyrábějící po koupila sklárnu VMC Rive de Gier (Francie). V roce 1995 získala britského výrobce křišťálu Stuart Crystal, v poslední době získal Wegwood rozhodující podíl ve firmě Rosental (v r. 1998 již 84,6%). Vlastní též italské značkové studio Salviati s uměleckým sklem.

Výrobní zaměření užitkové, dárkové dekorativní a osvětlovací sklo z olovnatého křišťálu s 24% PbO strojně a s 30% PbO ručně, uplatňuje se i mechanizovaná výroba.

Počet pracovníků 1900 (r.1992)-celá skupina měla v té době cca 7500 . Od té doby došlo k organizačním změnám a k získání Stuart Crystal.

Obrat 184,7 mil.IRL (r.1997), celá skupina Waterford Wegwood 417,2 mil.IRL.

Realizace obchodní politiky prosazování obchodních známek Marquis (rozhodující v USA), Waterford Crystal , Stuart Crystal. Bylo investováno do obchodního domu v Tokiu a nových obchodů ve Velké Británii. Zvyšují se i prodeje v Irsku. Od získání Rosenthalu se očekává rostoucí rozšíření prodeje v SRN i v některých dalších evropských zemích, kde má Rosenthal distribuční síť.

Realizace koncepce prostřeného stolu určitá koordinace obchodní činnosti je již dána ve skupině Waterford –Wegwood (W-W). K jejímu prohloubení velice přispívá získání firmy Rosenthal.Probíhající globální mediální kampaň prezentuje Wegwood jako přední značku pro stolování s vtipným sloganem :

Wegwould' t – Wegwood!

Itálie

Firma **Bormioli Rocco Group**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění skupina zahrnuje celkem 13 firem, z nichž podniká ve výrobě skla. V roce 1996 koupila sklárna VMC Rive de Gier (Francie). V roce 1997 získala 3 sklárny od Saint Gobain-la Chapelle St.Mesmin (Francie), Essen (SRN), Crivisa (Španělsko).

Výrobní zaměření obalové, stolní a další užitkové sklo v širokém sortimentu strojně tvarované. Domácenské výrobky, zejména nápojové sklo , představují cca 49% prodeje skupiny.

Počet pracovníků 5800 (r.1998), cca 1000 jich přešlo z divize Saint Gobain

Obrat 654 mil.USD (r.1997)

Podíl exportu cca 60%

Realizace obchodní politiky se uskutečňuje pomocí ochranné známky Bormioli Rocco, Classici, I vetri di Firenze, Vereco Vetro, BRC Studio, v souvislosti se získáním divize od Saint Gobain dále Duralux (lisované a tvrzené sklo), Harmonia (opálové sklo). Zřizuje obchodní kanceláře v Paříži, Miláně, Dusseldorfu, New Yorku. Dále spolupracuje v SRN s Haubrich Agentur GmbH (BRC studio), v V.Británii s firmou Dartington Hotel.

Realizace koncepce prostřeného stolu Získaná firma Ruhr Kristall Glass, Essen, vyrábí pod značkou Harmonia široký sortiment stolních výrobků z opálu vzhledově připomínající porcelán. Tím spolu s tvrzenými kuchyňskými předměty a s tradičním stolním sklem předkládá kompletní nabídku stolování.

Firma CALP (Cristalleria Aristica La Piana)

Výrobní zaměření stolní užitkové, dárkové a dekorativní sklo z olovnatého křišťálu strojně tvarované, např. kalíškovina, karafy, vázy, svícny, parfémové lahvičky, miniatury zvířat.

Počet pracovníků 720 (r.1997)

Obrat 160-165 mld.italských lir(r.1996). Z toho cca 70% obratu pod značkou RCR.

Podíl exportu 62%-65% obratu (firma CALP ovládá cca 12% světového trhu olovnatého křišťálu.)

Realizace obchodní politiky pozornost je soustředěna na ochranné známky Da Vinci Crystal, Prima Vera di Cristalle, RCR, Capri Crystal. Prodej ve Velké Británii zajišťuje dceřinná společnost CALP UK. V USA je výhradním distributorem firmy Calp americká společnost ONEIDA (přístroje).

Realizace koncepce prostřeného stolu na výstavách z minulých let se začínají projevovat kombinace pro „prostřený stůl“.

Polsko

Firma **Minex**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění exportní a importní organizace

Výrobní zaměření zahraniční obchod s předměty pro stolování a pro domácnost. Zastupuje i sklárny Irena a Krosno, porcelánku Lubiana Co. Ltd. a keramický závod Chodzież Co.

Počet pracovníků 250 v Polsku a 12 v zahraničních kancelářích

Obrat cca 100mil USD, z toho 65% předměty pro stolování

Realizace obchodní politiky Uplatňuje vlastní ochrannou známku Minex [17]

Firma **Krosno Krosnienskie Huty Szkla S.A.**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění výrobní a exportní společnost, vlastní 4 výrobní závody, v minulosti svoje výrobky prodávala prostřednictvím firmy Minex

Výrobní zaměření domácenské sklo, ručně i strojově vyráběné, technické a laboratorní sklo.

Počet pracovníků 4619

Obrat 58,9 USD

Podíl exportu 97%

Portugalsko

Firma ATLANTIS – Cristais de Alcobaca

Výrobní zaměření ručně tvarovaný vysoce olovnatý křišťál, užitkové sklo ručně i strojně tvarované ze sodnovápenaté skloviny.

Počet pracovníků 850-900 (r. 1995), 1000 (r.1997) ve dvou provozech

Obrat 22 mil,GBP, Resp. 150 mil FrF (r. 1995)

Realizace obchodní politiky silná pozice na trzích v USA a Velké Británii. Prodej do 20 zemí pěti kontinentů pod značkou Atlantis Crystal-olovnatý křišťál a značkou Cristal – sodnovápenaté sklo. Na propagaci je ročně vynakládáno 104 mil.USD ročně.

Realizace koncepce prostřeného stolu na nedávných výstavách se objevují náznaky uplatnění výrobků firmy spolu s porcelánem a příbory.

Slovensko

Firma LR Crystal

Organizační (ev.ekonomické) začlenění firma spojuje výrobce příborů Berndorf-Sandrik, Hodru a scaron, a- Hámre.

Výrobní zaměření hotelové a restaurační sklo, tvrzené nápojové sklo, exklusivní ručně malované sklo, nápojové a užitkové sklo.

Počet pracovníků 800

Obrat 2 mld.

Podíl exportu 85%

Portugalsko

Firma ATLANTIS – Cristais de Alcobaca

Výrobní zaměření ručně tvarovaný vysoce olovnatý křišťál, užitkové sklo ručně i strojně tvarované ze sodnovápenaté skloviny.

Počet pracovníků 850-900 (r. 1995), 1000 (r.1997) ve dvou provozech

Obrat 22 mil,GBP, Resp. 150 mil FrF (r. 1995)

Realizace obchodní politiky silná pozice na trzích v USA a Velké Británii. Prodej do 20 zemí pěti kontinentů pod značkou Atlantis Crystal-olovnatý křišťál a značkou Cristal – sodnovápenaté sklo. Na propagaci je ročně vynakládáno 104 mil.USD ročně.

Realizace koncepce prostřeňého stolu na nedávných výstavách se objevují náznaky uplatnění výrobků firmy spolu s porcelánem a příbory.

Slovensko

Firma LR Crystal

Organizační (ev.ekonomické) začlenění firma spojuje výrobce příborů Berndorf-Sandrik, Hodru a scaron, a- Hámre.

Výrobní zaměření hotelové a restaurační sklo, tvrzené nápojové sklo, exklusivní ručně malované sklo, nápojové a užitkové sklo.

Počet pracovníků 800

Obrat 2 mld.

Podíl exportu 85%

Realizace obchodní politiky nápojové sklo automatické a ruční

Realizace koncepce prostřeného stolu firma spojuje výrobce příborů Berndorf-Sandrik, Hodru a scaron, a- Hámre a tím se snaží držet krok s touto koncepcí.

Slovinsko

Firma **ROGASKA COMMERCE D.O.O.**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění soukromá firma, 1 závod ve Slatině

Výrobní zaměření 24% automatické a ruční sklo, olovnatý křišťál

Obrat asi 80 mld. USD (r.2000)

Podíl exportu 75%

Realizace obchodní politiky: hlavně na trh v USA jako subdodavatel pro US značky.

Realizace koncepce prostřeného stolu: realizuje se s jiným zbožím ve značkách amerických firem

SRN

Firma **Glaskoch**

Výrobní zaměření velkoobchod a designérská organizace, zaměřená na užitkové a další domácké sklo i na další předměty pro stolování i pro zkrášlení bytu.

Základem je sortiment LEONARDO, tvořený cca 2500 výrobky. Výrobu si firma externě zajišťuje v řadě zemí.: Polsku, ČR, Portugalsku, Francii, Itálii a dalších.

Obrat 170mil.DM, z toho 140 DM pod značkou LEONARDO

Podíl exportu cca 20%, vesměs v Evropě, nejvíce do Francie , dále do Rakouska, Švýcarska, Holandska, V.Británie a Itálie.

Realizace obchodní politiky světoznámá značka LEONARDO zastihuje jméno firmy. Je pro ni charakteristické modré logo s 2 bílými mráčky. Koncepce je uzpůsobena tomu, že 80% prodejů se realizuje v SRN. Snaží se maximálně odlišit od konkurence.

Realizace koncepce prostřeného stolu snaží se skloubit italský design a životní styl radosti s německým smyslem pro kvalitu.

Firma **F.X.Nachtmann Bleikristallwerke GmbH**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění Firma Nachtmann Crystal zahrnuje vedle skláren základní firmy v Neustadtu Weidenu a Riedlhütte také Kristallglassfabrik Spigellau a nově také Kristallfabrik Amberg (90% podíl byl dříve součástí Rosenthal)

Výrobní zaměření široký sortiment výrobků z olovnatého křišťálu ručně i strojně tvarovaného, dekorovaných různými technikami pro užitkové, dekorativní i umělecké účely a křišťálové sklo.

Počet pracovníků 1970 (r.1995) včetně Spigellau a obchodních organizací, dalších 260 pracovníků z Ambergu se patrně zredukovala na 150.

Obrat 256,6 mil DM (celá skupina za obchodní rok 1996-97), z toho F.X.Nachtmann Bleikristallwerke 194,2 DM a Spigellau 42,8 mil.DM. Za obchodní

rok 1997-98. F.X.Nachtmann Bleikristallwerke 207,7mil.DM a Spigellau 45,7 mil.DM.

Podíl exportu 53% (r.1998)

Realizace obchodní politiky prezentace obchodní značky Nachtmann, Marc Aurel, Lichtcrystal a nové Amaris (nápojové sklo a dárkové předměty). Má obchodní zastoupení ve V. Británii- Nachtmann UK, Stoke on Trent a Nachtmann USA Warwick.

Realizace koncepce prostřeného stolu je uzpůsobena produkci stolního skla ve zmiňované koncepci, s využitím zkušeností sklárny Amberg pracující dříve v rámci Rosenthalu. Prodejní kooperace s firmou Bauscher Weiden, patřící k BHS tabletop AG nabízející hotelový porcelán. Kooperace se týká úseku nabídky pro hotely a gastronomii.

Firma Rosenthal AG

Organizační (ev.ekonomické) začlenění postupně se zvyšuje podíl skupiny Waterford – Wegwood ve firmě až na současných 84,6%. Podíl ve sklárně v Ambergu firma Rosenthal prodala, firma Nachtmann v ní vlastní 90%.

Výrobní zaměření v současné době zaměření na výrobu porcelánu, výrobní aktivity ve sklářství jsou omezeny, z porcelánu se vyrábí jídelní soubory, kuchyňské nádobí a upomínkové předměty. Nově spolupracuje s italským výrobcem klenotů firmou Bulgari.

Počet pracovníků 1893 (r.1997), ještě v r.1993 přes 2900 pracovníků.

Obrat 313,3 mil DM (r.1997)

Podíl exportu 38,2% (r.1997)

Realizace obchodní politiky: Prezentace obchodních značek Rosenthal Studie Linie, Rosenthal Classic a Thomas. Obchodní zastoupení má firma v Japonsku, USA, Honkongu, holandském Utrechtu (pro Benelux), v Itálii, ve Francii a Stockholmu (pro Skandinávii). Spolupracuje s firmou Waterford – Wegwood. V ČR firmu zastupuje firma POTTERN + PANNEN Staněk, Praha 4 s prodejny v Praze, v Brně, v Ostravě a v Chomutově.[16]

Realizace koncepce prostřeného stolu: Aktuální informace dokládají, že firma i po omezení sklářských výrobních aktivit dodává na trh komplexní vybavení pro „prostřený stůl“. Kolekce Rosenthal Classic zahrnuje sklo, porcelán, stříbrné přebory i stolní textil.

Firma Schott Zwiesel – Glasswerke AG

Organizační (ev.ekonomické) začlenění součást koncernu Schott. K základnímu závodu firmy přibyla v r.1998 sklárna v Husinci (ČR). Společný podnik s firmou Pasabahce (Turecko) postavila další novou sklárnu v Turecku.

Výrobní zaměření užité sklo ručně i strojně tvarované s výrazným zastoupením nápojového skla, exkluzivní skleněné výrobky a unikátní umělecké předměty, rozšiřuje se uplatňování křišťálu bez obsahu olova a barya.

Počet pracovníků 850 (r.1997) základní závod + 250 v Husinci. Koncern zaměstnává přes 16000 pracovníků.

Velikost produkce od roku 2000 byl předpoklad cca 120 mil. skleněných výrobků za rok (včetně provozů Turecka a ČR). Závod v Husinci zatím produkuje 6 mil. ks výrobků strojně za rok a dalších 300 tisíc ručně.

Obrat předpoklad pro rok 1997 byl 120 mil.DM, celý koncern 2,81 mld.DM (rok 1996-97)

Podíl exportu 55% (r.1997), vyváží se do více jak 100 zemí světa.

Realizace obchodní politiky: Uplatňování značek Zwiesel Glass, Cristtinenhütte, Schott Zwiesel a Schott Studio. V SRN převzala část odborného prodeje firma MERCANTILE. Spolupracuje s pěstiteli vína při navrhování speciálních lahví. Obchodně spolupracuje s firmou CALP.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Oboustranně spolupracují s výrobcem příborů ONEIDA (USA) na německém i americkém trhu.

Španělsko

Firma **La Mediterranea**

Výrobní zaměření

- stolní a dárkové sklo, ručně i poloautomaticky tvarované
- keramické zboží, např. vázy, květináče, lampy části stolů.
- umělecké skleněné a keramické předměty včetně unikátních

Počet pracovníků 380 (r.1997)

Velikost produkce denní tavící kapacita sklářských pecí je 40-55 tun

Podíl exportu cca 70% (do více než 50-ti zemí světa)

Realizace obchodní politiky: Významné zákazníky má v řadě evropských zemí, v USA, v Japonsku, v Austrálii a Jižní Africe. Uplatňuje používání současných značek Art Collection (unikátní výrobky), Ince (z recyklovaných keramických surovin), Vidreco (varné sklo, kalíškovina, vázy), Vitrolle (výrobky opracované inovovanými postupy).

Realizace koncepce prostřeného stolu: Možnost uplatnění nabídky pro prostřený stůl vyplývá již z výrobního zaměření firmy.

Turecko

Firma SISECAM Turkiye Sise Ve Cam Fabrikalari A.S.

Organizační (ev.ekonomické) začlenění koncern je rozdělený na 4 divize, domácenské a technické sklo vyrábí „Glassware Group“

Výrobní zaměření výroba plochého a obalového skla a chemikálií. Užitkové sklo vyrábějí sklárny PASABAHCE, Kırklareli, Mersin a Denizli. Je zde zastoupena výroba ze sodnovápenatých i britokřemičitých sklovin. Křišťál se vyrábí jen ručně v Denizli.

Počet pracovníků 14500 (r.1995)

Velikost produkce 1,047 mil.tun skla (r.1995), záměr byl zvýšit výrobu do roku 2000 na 1,5 mil.tun, skleněné zboží z toho činí 200 tisíc tun/rok.

Obrat 102 mld.USD (r.1995)

Realizace obchodní politiky: Spolupráce obchodní i výrobní s firmou Schott Zwiesel. Velice výrazně se na trhu prezentuje samostatně firma PASAHBACE. Tím zastihuje jméno koncernu. Prodává kalíškovinu Pasabahce prostřednictvím Haubrich Agentur GmbH.[18]

Realizace koncepce prostřeného stolu: Rozšiřuje nabídku o kuchyňské a stoli tepelně opracované sklo s ochrannou známkou BORCAM.

Velká Británie

Firma Demaglass Tableware

Organizační (ev.ekonomické) začlenění je součástí Demaglass Ltd.

Výrobní zaměření na výrobu užitkového skla se zaměřuje divize Demaglass Tableware, další divize vyrábí osvětlovací skla a zařízení pro sklárny. Divize Tableware vyrábí stolní sklo, odlivky, kalíškovinu, vázy, nápojové sklo, popelníky dárkové předměty. Dekorování těchto výrobků se provádí sítotiskem, nástřikem i ruční malbou.

Počet pracovníků 1600 (r.1997)

Obrat 100 – 150mil.USD/rok

Realizace obchodní politiky: Divize DG Tableware získala v r.1997 práva na distribuci vymezeného okruhu skleněných výrobků pro stolování od americké firmy Anchor Hocking. Divize osvětlovacího skla spolupracuje s japonskou firmou Toshiba.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Sladění nápojového skla s designem a se širokou škálou jiných výrobků např. textilu a tkanin i obkladů stěn.

Firma **Royal Doulton U.K. Ltd.**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění vedle několika porcelánek skupina vlastní sklárnu Webb Corbett a v roce 1996 koupila také sklárnu Caithness.

Výrobní zaměření: Dle nové struktury se firma zaměřuje na pět hlavních oblastí

- dárkové a sběratelské předměty
- zboží pro běžné stolování, hotely i aerolinie
- reprezentační předměty
- křišťálové a skleněné zboží
- výrobky pro hotely a restaurace

Počet pracovníků 11800 celá skupina (z toho 4800 v oblasti Stoke on Trent a 7000 ve světě, v Indonésii)

Obrat 252 mil.liber (r.1997)

Realizace obchodní politiky: Ve Velké Británii prodává prostřednictvím řetězce Lawley a má 58 vlastních prodejen. Každá divize má vlastní prodejní, marketingovou a designérskou funkci. Expanduje do Ruska i některých asijských států.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Vlastnictví řady porcelánek a několika skláren spolu s dalšími aktivitami vytváří předpoklady pro komplexní nabídky i dodávky stolního zboží.

MIMOEVROPSKÉ ZEMĚ

USA

Firma **Lenox China and Crystal**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění skupina, jejíž součástí je také firma Lenox Crystal v Mt. Pleasant

Výrobní zaměření základní zaměření představuje výroba a distribuce porcelánu, V Lenox Crystal se vyrábí ručně poloautomaticky a strojně tvarovaná kalíškovina a další stolní sklo i dárkové předměty.

Velikost produkce v Mt. Pleasant na 2 vanových elektrických pecích je celkový výkon 12 – 15 tun /den.

Realizace obchodní politiky: Výrazně se uplatňuje distribuční úloha firmy, např. při nákupu větších skleněných výrobků od subdodavatelů. Vedle základní značky LENOX China and Crystal používá řadu dalších obchodních značek. Výhradním distributorem v Evropě je firma Christofle (výrobce stříbrných předmětů).

Realizace koncepce prostřeného stolu: Na Evropských trzích spolupracuje s firmou Christofle, známou svojí koncepcí prostřeného stolu, která vedle stolního skla a porcelánu zahrnuje také stříbrné předměty a lněné prostírání.

Firma Libbey Inc.

Organizační (ev.ekonomické) začlenění firma zahrnuje 5 výrobních závodů (z toho 1 v Kanadě)

Výrobní zaměření strojně tvarované a užité sklo – stolní, barové i restaurační, kuchyňské zboží, vázy dárkové a upomínkové předměty

Počet pracovníků 3300 (r.1996)

Obrat čisté prodeje v r. 1997 za 397,7 mil.USD

Realizace obchodní politiky: Firma pokrývá kolem 65% poptávky po skle pro stravovací služby na trhu USA a má asi 15% podíl na maloobchodu. Po získání podílu v mexické firmě Vitrocrisa (49%), zajišťuje svoji distribuci v Mexiku, Střední a Jižní Americe. Má obchodní partnery ve více než 100 zemích.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Od roku 1995 je součástí firmy porcelánka Syracuse China Company, její produkce vhodně doplňuje stolní sklo.

Indonésie

Firma Kedaung Industrial Group (KIG)

Organizační (ev.ekonomické) začlenění skupina zahrnuje 4 sklárny v Indonésii, 1 v Malajsii a další průmyslové závody.

Výrobní zaměření - obalové a užité sklo (cca 40% produkce)
strojně tvarované,, hlavně stolní soupravy ze sodnovápenatého skla

- keramika a porcelán
- nábytek dřevěný i rákosový

Počet pracovníků cca 25000 (r.1993) celá skupina

Velikost produkce 21 sklářských pecí s celkovou denní kapacitou 1800 tun.

Obrat netto prodeje 49,93 mld.rupii (r.1994)

Podíl exportu do více než 100 zemí světa

Realizace obchodní politiky: Vývoz se uskutečňuje prostřednictvím divize v Honkongu, sklady má v Los Angeles, v USA je distributorem firma Elements,Inc., ve Velké Británii je to firma DEMA.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Předpoklady nabídky prostřeného stolu jsou vytvořeny výrobním zaměřením skupiny a její diversifikací.

Japonsko

Firma **Mikasa Corporation**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění obchodně distribuční firma

Výrobní zaměření kalíškovina, porcelán a příbory

Realizace obchodní politiky: V SRN má firma zastoupení v Bad Driburgu. Většinu svých obchodních aktivit realizuje v USA.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Se svými dalšími aktivitami vytváří předpoklady pro komplexní nabídky i dodávky stolního zboží podle této koncepce..

4.3. Charakteristika nejdůležitější tuzemské konkurence

4.3.1. Dovozy na tuzemský trh

BCT jako převážně exportní firma zabývající se vývozem domáckého skla do celého světa, se musí také zabývat situací na domácím trhu a sledovat vývoj dovozu skla z ostatních zemí na náš trh. V případě zvyšujících se dovozů se snižuje tržní podíl BCT.

Tuto situaci na našem trhu nám ukazuje tabulka dovozů užitkového skla do ČR. Tabulka č. 1 ukazuje celkové dovozy do ČR ve struktuře dle celních skupin, včetně porovnání s objemy dovozů v letech 1998, 1997 a 1996. Lze konstatovat, že vývoj v roce 1999 byl značně odlišný v olovu a v sododraslu. V dovozech olovnatého křišťálu celkem došlo k poklesu hodnoty o 15% v porovnání s rokem 1998, a rovněž k poklesu v počtu kusů. Dovozy nápojového olovnatého skla přitom poklesly jen v počtu kusů, zatímco jejich hodnota stagnuje na úrovni předchozího roku (tj. došlo k jejich zdražení), naproti tomu u stolního olovnatého skla počet kusů klesl o 8%, hodnota dovozů však o 28% (levnější dovozy). Lze tedy konstatovat, že možnosti dovozu olova stále více narážejí na kupní potenciál domácího trhu, takže jejich celkový objem stagnuje. U stolního skla se tento objem řeší dovozy levnějších výrobků.

Naproti v dovozu sododrasla se udržuje vzestupná tendence – celkový hodnotový nárůst je dalších 20%, a dovozy za rok 1999 jsou o 70% vyšší než v prvním roce zahrnutém v tabulce č.3., 1996.

Nejvíce se toto zvýšení opět projevilo u statistické položky 329 – nápojové sklo. Tento nárůst zobrazuje tabulka č. 4. Meziročně byl nárůst o 26%, v počtu kusů o 32%.

Dovozy užitkového skla tak dostoupily již celkového objemu přes 800 mil. Kč, a do ČR bylo dovezeno od roku 1996 do roku 1999 celkem 41 miliónů kusů, tj 4 ks na každého obyvatele.

Tab. č. 3 Dovozy užitkového skla do ČR v roce 1999

DOVOZY UŽITKOVÉHO SKLA DO ČR V ROCE 1999					
Stat. položka	Množství ks	Tis. Kč	Dovozy 98 v tis. Kč	Dovozy 97 v tis. Kč	Dovozy 96 v tis. Kč
701321 nápojové olovnaté	1 755 701	65 760	66 959	60 078	69 047
701 331 stolní olovnaté	1 006 477	53 755	74 746	44 156	45 746
701 391 ostatní olovnaté	431 696	32 566	36 601	36 469	41 114
Olovo celkem	3 193 874	152 081	178 306	140 703	155 917
701 329 nápojové sodo	29 847 496	432 075	342 031	281 189	284 036
701 339 stolní sodo	6 391 429	176 936	170 031	123 633	76 952
701 399 ostatní sodo	1 678 839	59 638	44 201	31 649	602 815
Sodo celkem	37 917 764	668 649	556 263	436 471	393 803
Sodo+olovo celkem	41 111 638	820 730	734 569	577 174	649 720

Pramen ČSÚ – statistická ročenka 1999

Tab. č. 4 Dovoz stat. Položky 701 329

DOVOZ stat. položka 701 329 – sklo nápojové ostatní, ne sklokeram., křišť.		
Stat.	Množství	FCO tis. Kč
1993	5 390 304	116 429
1994	7 681 043	185 521
1995	13 395 987	233 889
1996	17 152 942	295 228
1997	20 310 705	281 189
1998	22 564 036	342 031
1999	29 847 496	432 075
Celkem	116 342 513	1 886 362

Pramen ČSÚ – statistická ročenka 1999

Největšími dodavatelskými zeměmi jsou Německo (9,7 mil.ks), Slovensko (3,3 mil. ks), Francie (1,2 mil.ks), Slovinsko (4,3mil. ks), Polsko (3,6 mil ks), ale i Maďarsko (2,5mil ks) a Turecko (1,7 mil ks).

Celkově lze tedy konstatovat, že :

- A) na českém trhu dnes existuje objemově významná dovozní konkurence v rozsahu, který vývojově směřuje až k 1 miliardě Kč, a přinejmenším v sododrasle se její objem nadále zvětšuje.
- B) Cenová úroveň celkových dovozů je nadále podstatně nižší než úroveň BCT. Samozřejmě je nutno brát v úvahu, že na českém vývozu se podílí i sklo dekorované a ruční a dováží se i sklo pro potisk a hotelové sklo. Celkově se dovozy zaměřují na levnější sklo. I to však představuje konkurenci z hlediska funkční substituce..

4.3.2. Konkurence na domácím trhu

BCT je bezesporu největším výrobcem a exportérem na domácím trhu. Vedle BCT však existuje mnoho malých výrobců, kteří vyrábějí také velice kvalitní sklo pouze v menším objemu. Aktivita drobných výrobců je stále poměrně vysoká a při jejím zaměření na dražší artikl představuje vyšší objemy, než by se dalo předpokládat.

Zde uvádím jen ty kvalitativně a objemově nejvýznamnější. Celkově se v ČR nachází cca 15 – 20 drobných výrobců skla.

Firma Moser a.s.

Organizační (ev.ekonomické) začlenění majoritním vlastníkem a.s. je firma Iris patřící managementu, další akcie vlastní město Karlovy Vary a moserův vnuk Antonín.

Výrobní zaměření ručně vyráběné užitkové a umělecké sklo, především luxusní a ozdobné nápojové sklo, zušlechťované broušením, rytím a malováním, mechanicky leštěné. Základní závod je v Karlových Varech – Dvorech. V roce 1997 byl výrobní provoz v Bystřici nad Olší rozšířen o některé provozy.

Počet pracovníků 420 (r.1998)

Velikost produkce 700 tun skloviny/rok k výrobě cca 168 tisíc broušených výrobků

Obrat v roce 1998 činil obrat cca 250 mil.Kč

Podíl exportu cca 60% . K významným trhům patří Itálie, Španělsko, V.Británie, Brazílie. Rakousko, SRN, Japonsko, Singapur, Thajsko, Thajwan, Kanada, USA, Austrálie, Japonsko.

Realizace obchodní politiky: V zahraničí prodává prostřednictvím vlastní distribuční sítě. V blízkých teritoriích jsou přímé dodávky výrobků dodávány do detailních obchodů. Ve vzdálenějších zemích využívá zástupců, případně dovozců. V USA v New Yorku má vlastní obchod firma Moser US Company.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Spolupracuje s výrobcem porcelánu firmou Staatliche Porzella- Manufaktur Meissen GmbH. V ČR je nabídka skla MOSER prezentována společně s porcelánem Meissen a Augarten se stolním kovovým vybavením firmy Christofle. Ve firemních prodejnách v ČR činí podíl nesklářských výrobků na tržbách 6,2%.

Firma Rückl Crystal a.s.

Organizační (ev.ekonomické) začlenění je právním nástupcem společnosti Antonín Rückl a synové s.r.o., sklárna Nižbor

Výrobní zaměření broušené, užitkové umělecké a osvětlovací sklo

Podíl exportu cca 60% ,významným trhům patří Itálie, Španělsko, V.Británie,

Realizace obchodní politiky: Významné zákazníky má v řadě evropských zemí, v USA, v Japonsku.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Vytvoření akciové společnosti a rozšíření provozu spolu s dalšími aktivitami vytváří předpoklady pro komplexní nabídky i dodávky stolního zboží.[13]

Firma **Jihlavské sklárny a.s.**

Organizační (ev.ekonomické) začlenění exportně výrobní podnik , se třemi divizemi, exportní v Liberci, tuzemské v Praze a výrobní Jihlavě.

Výrobní zaměření převážně se specializuje na výrobu olovnatého křišťálu

Podíl exportu cca 70%

Realizace obchodní politiky: Pomocí svých obchodních zástupců a rozsáhlé distribuční sítě vyváží své výrobky do celého světa

Realizace koncepce prostřeného stolu: Se svými dalšími aktivitami vytváří předpoklady nabídky i dodávky stolního zboží podle této koncepce..

Firma Egermann s.r.o. Nový Bor

Organizační (ev.ekonomické) začlenění společnost s ručením omezeným, rodinná firma, která má vlastní výrobní závod, který funguje již přes sto let. Po roce 1989 byla navracena žijícím vlastníkům.

Výrobní zaměření sklo a skleněné výrobky stejně a ručně zpracovávané, originální výroba tzv.přejímaného skla.

Realizace obchodní politiky: Vyrábí nepříjemně podobné výrobky, co se kvality i designu týká jako BCT.

Realizace koncepce prostřeného stolu: Postupně se přizpůsobuje tomuto celosvětovému trendu.

4.4. Metody zjišťování konkurenceschopnosti zboží

Při srovnávání konkurence jsem stanovila následující faktory, které by měla BCT zohlednit při svých analýzách konkurenčního zboží.

4.4.1. Porovnatelnost ceny

Při vývozu výrobků je nezbytné znát a analyzovat celou řadu skutečností, které mají bezprostřední, ale i dlouhodobý vliv na jeho prodejnost. Například je nutné znát, zda je sklo vyráběno ručně nebo strojově a z jaké bylo vyrobeno suroviny. Je nezbytné vědět, zda výrobek nese jméno známé značky, nebo je neadresný. Z hlediska časového je nutné znát, jak rychle se výrobek dostane ke spotřebiteli a zda ze skladu či z výrobního cyklu. Jedině tímto způsobem lze objektivně a srovnat dva výrobky jako takové.

4.4.2. Kvalita výrobku

Z praxe je ověřené, že více jak 90% spotřebitelů, kteří kupují sklo, jsou ženy. Žena nakupuje zboží v obchodě iracionálně a pudově. Ve většině případů se nerozhoduje okamžitě, neboť chce zjistit srovnání s jinými výrobky. Je samozřejmostí, že existují výjimky. Jsou případy, kdy zboží je tak vyjímečné a upoutá na první pohled, že nákup je učiněn okamžitě. Ženy tedy velmi často jednají pod vlivem emocí, a proto ne vždy rozhoduje o koupi kvalita výrobku [20]. Při jejím rozhodování působí celý komplex užitných vlastností ve vztahu k ceně:

- 1) funkčnost
- 2) atraktivnost
- 3) kvalita je na stejné úrovni jako cena

Z výše uvedeného by snad mohlo vyplývat, že kvalita skla není pro spotřebitele důležitá. Opak je pravdou. Existuje zde pojistka (ze strany výrobce), kdy spotřebitel počítá s tím, že maloobchod, kde výrobek kupuje, odebírá pouze kvalitní výrobky. Bude-li tedy zákazník spokojený s výrobkem, vzpomene si při dalším nákupu na obchod, kde byl spokojen a vrátí se. A tento řetězec funguje i opačným směrem. Jestliže je spokojen prodejce, objednává výrobky od stejného distributora nebo velkoobchodu. V případě nespokojenosti zákazníka je spolupráce rozvázána a prodejce hledá nového dodavatele.

Řada světově proslulých firem záměrně ve svých podnikových prodejnách prodává výrobky druhé kvality, jejichž cena je o 50% nižší. Tímto způsobem firma prodá výrobek, který přesně nesplňuje předepsané normy (pouhým okem jsou nerozeznatelné, jedná se většinou o určité nepřesnosti, co výrobek to originál) a přitom nepoškozuje pověst své značky.

4.4.3. Dodavatelský servis

Stále více nabývá na významu cenotvorná složka. Nejen obchodníci, ale hlavně spotřebitelé vyhledávají stále něco nového. Ve skle stejně tak jako v módě je proces

inovace výrobku pro určení ceny výrobku nejvíce důležitý. Čím dříve se výrobek dostane ke spotřebiteli, tím rychleji se dostane výrobce zpětnou vazbu o svém výrobku. V případě jeho neúspěchu koriguje inovační snažení výrobce jiným směrem a naopak v případě úspěchu posílí jeho současné počínání.

Nemělo by platit staré tvrzení, když je nějaké zboží na skladě, musí být nutně levnější. Jestliže je zboží disponibilní a kvalitní (né ležák), tím rychleji probíhá obrátka tohoto zboží na trhu. Například na vyspělých amerických trzích proběhne obrátka zboží 6 krát do roka. BCT se daří tato skutečnost 3 krát do roka [20].

4.4.4. Množství

Konkrétní množství zboží při objednávce hraje roli při stanovení ceny. Obecně platí, že je-li objednávka výrobku optimální na využití výrobních kapacit, ušetří se až 20% výrobních nákladů [20]. Jsou-li požadovaná množství k výrobě malá, klesají výrobní náklady pod minimální. Stroje a zařízení je nutno přestavět pokaždé při výrobě různých výrobků. Taktéž je nutné v případě ruční výroby zaučit skláře, aby získali určitou zručnost pro výrobu daného výrobku. Tedy o čím vyšší objemy zboží se jedná, tím více se daří snižovat náklady.

4.4.5. Obal

Snad nikdy neplatilo více tvrzení, že obal prodává, než v současnosti. Atraktivnost obalu spočívá v jeho:

1) barevnosti ,

kdy zboží je až „naturalisticky“ , tedy velmi konkrétně vyjádřeno na obalu, obecně platí, že čím je zboží levnější a masovější, tím je obal naturalističtější. Je zde snaha ukázat výrobek co nejvíce přirozeněji, aby spotřebitel nemusel příliš přemýšlet o obsahu obalu.

2) jednoduchosti,

kde se uplatňuje grafická čistota, střizlivost. Toto se využívá hlavně u luxusního skla, které nese jméno nějaké kvalitní značky. Takové zboží je baleno do tzv. class obalů.

Cena výrobku za kus nápojového skla obvykle pochází ze souboru 2, 4, 6 kusového balení. Cena většinou v jednotlivých případech není stejná. Nejlevněji vychází nejvíce kusové balení. V současnosti výrobci používají malý trik, nabízejí balení po méně kusech. Pak jeden kus vyjde dražší než ve větším balení. Spotřebiteli však stačí to, že utratil menší obnos a přesto pořídil výrobek. Obě strany jsou spokojeny a výrobce má vyšší zisk z jednotlivého kusu výrobku.

Důležitým krokem je zvolit například při nápojovém skle ideální počet kusů v balení za limitní maloobchodní cenu, která nesmí být překročena.

4.4.6. Obchodní parita

Obchodní parita je účtovaná cena v cizí měně za zboží do zahraničí převedená v momentu realizace aktuálním měnovým kurzem. Ukazatel obchodní parity se promítá do obrátu firmy. Do obchodní parity se tedy promítají i náklady na dopravu, pojištění, provize atd. Z hlediska ceny je tedy zřejmé, že například :

zboží evropské firmy stojí v Evropě 100

zboží evropské firmy stojí v Austrálii 130

Stejně zboží se v Evropě prodává o 30 jednotek levněji, v Austrálii se do ceny výrobku promítla nákladná doprava z Evropy. Náklady na dopravu a pojištění nelze vyloučit a nutno je zohlednit při srovnávání ceny.

4.4.7. Způsob dodávky

Zboží se může k zákazníkovi dostat dopravou leteckou, silniční, železniční, námořní nebo kombinovanou.

Způsob dodávky zboží se řídí tzv. INCOTERMS, což jsou mezinárodně platné dohody mezi prodejcem a kupujícím: kdo zajistí dokumenty a zaplatí náklady, kdo ponese riziko ztráty nebo poškození zboží při dopravě. Mezi nejčastěji používané BCT patří:

- **CIF** - cost insurance freight, náklady, přeprava a pojištění

jsou dopravní náklady, vývozní a celní formality a pojištění hrazené prodejcem až na místo určení (přístav). Dovozní a celní formality hradí kupující.

- **CFR** - cost and freight, náklady a přeprava

jsou dopravní náklady, vývozní a celní formality hrazené prodejcem až na místo určení (přístav). Dovozní a celní formality hradí kupující.

- **FOB** - free on board, vyplaceně loď

jsou všechny náklady do okamžiku dodání na palubu lodi a přepravné do přístavu určení, vývozní licence a formality. Dovozní a celní formality hradí kupující.

- **EXW** - ex works, ze závodu

vývozní a dovozní licence a celní formality, dopravu, vše hradí kupující.

Z těchto mezinárodních dohod je zřejmé, že v některých případech nese kupující příliš velké riziko a v některých naopak prodávající. Jestliže si kupující objedná zboží leteckou dopravou, která je sice nejrychlejší, ale zároveň také nejnákladnější, musí se tyto náklady projevit ve vyšší ceně zboží a tento fakt je taktéž nutno zohlednit při srovnávání ceny.

4.4.8. Podpora prodeje, obraty, slevy

Cena je ovlivňována obchodními pobídkami, které jsou konkrétně v BCT uplatňovány objemově. To znamená, že jestliže odběratel koupí od BCT zboží za určitou částku za rok, je mu poskytnuto skonto z této částky (procentní sleva), kterou může uplatnit taktéž na konci roku.

BCT také poskytuje slevy z ceny odběratelům, kteří šíří dobré jméno BCT a to formou inzerce a reklamy v příslušném teritoriu. Aby BCT získávala dobré jméno ve světě je nutné tuto slevu odběratelům poskytovat a tím si vlastně tuto reklamu „zaplatit“.

4.4.9. Značkovost

Čím vyšší je hodnota značky, tím lépe se dá zpeněžit a tento fakt pak zajišťuje vyšší zisk pro všechny články řetězce (výrobce, distributor, maloobchod). Získat pověst známé a kvalitní značky je proces dlouhodobý a finančně náročný. Investice se však vyplácí.

Z praxe BCT je známo, že vybudování dobrého jména značky u konečného spotřebitele trvá 5 – 10 let [20]. Je potřeba tuto značku dostat do podvědomí zákazníků a to neustálým opakováním

Důležité je zvolit i správnou třídu zboží, které bude značka reprezentovat. Například BCT zavedla v minulém roce novou značku LIBERA (exkluzivní třída) a už dnes se jí daří pod jménem této značky prodávat výrobky, které byly pod značkou BOHEMIA (střední třída) téměř neprodejné.

V zásadě platí, že prodejní cena výrobku na trhu je determinována souborem faktorů tvořící jeho celkovou užitnou hodnotu, přičemž náklady na jeho výrobu nejsou z hlediska spotřebitele podstatné.

4.5. Příklady cenového srovnání

4.5.1. Kalkulační vzorec

BCT si při zavádění nové značky LIBERA stanovila předem, jakých zisků může maximálně dosáhnout a podle toho si sestavila kalkulační vzorec. Nejdůležitější je její postup, kdy při stanovování maximální ceny nevycházela v první řadě z nákladové stránky, ale z maximální možné, ceny za kterou je zboží možno na trhu prodat – RRP (recommened retail price- doporučená prodejní cena). A následně tomu přizpůsobila vše ostatní.

- A Úroveň VC přes počáteční snahy výroby kalkulovat ceny neúměrně vysoko je až na výjimky v proporcích.
- B Pro stanovení prodejní ceny je zaveden systém na bázi doporučených maloobchodních cen (RRP), to je $(VC \times \text{koeficient } 6)$ s tím, že budou individuálně

brány v úvahu tržní cenové limity umožňující pracovat v rozptylu koeficientů od 5 až po 7. Kalkulační schéma RRP je znázorněno v tabulce č.5.

- C Konkrétní maloobchodní ceníky jsou sestaveny na bázi $VC \times 3$, resp. $RRP - 50\%$ s rabaty až do výše 40%. Tytéž ceníky z tabulky č.6. může BCT použít pro prodej na maloobchod přímo, včetně ČR jako ceníky Neto, maximálně však s možným rabatem do 20%.

Tabulka č. 5 Struktura tvorby cen

STRUKTURA TVORBY CEN BCT

		Přes velkoobchod	Marže	Přímo detail	Marže
1	Výrobní cena výrobce VC včetně správní režie	100 100	- -	100 100	- -
2	Nákupní cena BCT (10% balení) (10% reklama) (1,5% rezervy)	25	-	25	-
3	Přímé obchodní náklady	10	-	10	-
a)	Doprava do CIF,CPT,FCP zahraničí 10% - základ 100				
	Včetně rezervy na leteckou dopravu 5% -základ 100	5	-	5	-
		140	-	140	-
b)	Provize o 10% max. (základ 125)	12,5	-	-	-
	Celkem	152,5		140	
4	Zisková marže BCT	25	20%	-	-
a)	Prodej přes velkoobchod -základ 100				
b)	Prodej přes maloobchod -základ 100	-	-	100	50%
	Prodejní cena BCT	177,5	43,66%	240	58,33%
5	Nákupní cena odběratele	177,5	-	240	-
	(dodatečné náklady na příjem zboží)	2,5	-	-	-
	Landed cost odběratele	180,-	-	240	-
6	Gross profit velkoobchodu	120	40%	-	-
	Prodejní cena na maloobchodu	300	-	-	-
7	Gros profit maloobchodu	300	50%	360	60%
	Detailní cena bez DPH	600	-	600	-

Tabulka č.6. Struktura tvorby cen

Struktura tvorby cen (btto prodej) BCT		
	Přes velkoobchod	Přímo detail
Základ VC výroby	100	100
Koeficient btto	x3	x3
Btto cena	300 *1	300 *2
Max. rabat	- 120 40%	-60 20%
Minim. netto cena	180	240

- * 1 - Btto prodejní cena (300) = prodejní cena velkoobchodní na maloobchod. Maximální diskont 40% zajišťuje plánovaný čistý zisk BCT ve výši 20% z VC. Sjednáním nižšího rabatu se lineárně zvyšuje zisk.

Rabatový systém je odstupňován:

- 25% - minimální množství
- 30% - dostačující množství
- 35% - rozumná množství
- 40% - optimální množství

- * 2 - Btto prodejní cena (300) = prodejní cena na maloobchod. Maximální diskont 20% zajišťuje plánovaný čistý zisk BCT ve výši 50% z VC. Sjednáním nižšího rabatu se lineárně zvyšuje zisk.

Rabatový systém je odstupňován:

- 5% - minimální množství
- 10% - dostačující množství
- 15% - rozumná množství
- 20% - optimální množství

3.5.2. Srovnání hladkého nápojového skla

Na následujícím konkrétním příkladě uvádím postřehy při stanovení celosvětové ceny za nový výrobek.. Velká část produkce továren BCT (Crystalex a.s. a Sklo Bohemia Světlá) je soustředěna do výroby plně automatizovaného hladkého nápojového skla, zejména sklenic na víno.

Současný světový trend konzumace těchto nápojů zvláště na západ od našich hranic je charakterizován konzumací značkových dražších vín, které jsou ochutnávány z obsahově velkých kalichů od 300 ml až do 1000 ml, přičemž správné proporce těla kalichu, výšky stonku a dýnka spolu s odpovídajícím tvarem vhodným na ten který druh vína, jsou základem úspěšné prodejnosti výrobku.

V Crystalexu byla tamními techniky vyvinuta technologie na automatické lisování stonků ve výšce 13,5 cm, což se až dosud nikde ve světě nepodařilo. Spolu se strojovým vyfouknutím kalichu v odpovídající proporcí ke stýlku vznikl výrobek světových parametrů, u kterého je nutné správně nasadit cenu, která by nejen zaručovala plný odbyt produkce (cca 20 000 ks sklenic denně), ale i patřičný růst zisku pro BCT.

Firma přímo investovala do průzkumu trhu a pomocí obchodních zástupců BCT zakoupila v SRN, VB a Francii výrobky podobného charakteru těm, které se v Crystalexu vyrábějí. Mým úkolem bylo tato data vyhodnotit a porovnat je s výrobky BCT a vypracovat tak na jejich základě porovnání konkurenčních výrobků nápojového skla. Srovnání je konkrétně zaměřeno na výrobovou řadu VINTAGE.

Jejich přehled spolu s charakteristikou výrobce, provedení, kvality , značky a maloobchodní ceny jsou níže uvedeny.

SROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH VÝROBKŮ BCT

	Název	ml.	Značka	Výrobce	Sklovina	Místo	Cena DM
1	Gala	480	Montana	CX	Sodo	Kaufhof Mmichov	4,25
2	Dante	480	Dessina	LR	Sodo	Kaufhof Mmichov	5,95
3	Vinoteca	520	Leonerdo	LR	Sodo	Karstat, Norimberg	9,95
4	Ciao	480	Leonardo	LR	Sodo	Karstat, Norimberg	7,95
5	Di Vino	500	Rosenthal	LR	Sodo	Rosenthal, Norimberg	12,90
6	Eve	500	Schot	Schot	Sodo	Kaufhof Mmichov	15,55
7	Diva	680	Schot	Schot	Sodo	Kaufhof Mmichov	10,76
8	Bistro	680	Living	LR	Sodo	Karstat, Norimberg	4,95
9	Syrah	500	Riedel	Tyrol CR.	24% Pbo	W&M, Norimberg	19,50
10	Alfredissimo	620	Spiegelau	Spiegelau	Sodo	W&M, Norimberg	12,50
11	Medici	430	Marc Aurel	Nachtman	24% Pbo	Kuchen Loesch, Norimberg	14,40
12	Pure	480	Leonardo	CX	Sodo	Kaufhof Mmichov	14,95
13	Vintage	680	Bohemia	CX	Sodo		12,50

Vyhodnocení:

Získaný konkurenční materiál cíleně zaměřený na stanovení optimální ceny prodejní a detailní ceny BCT nového výrobku – nápojových sklenic VINTAGE lze rozlišit do 3 základních kategorií.

1) Sklenice ze sodo suroviny v cizích značkách s nízkým renomé MONTANA, DESSIMA, LIVING – viz. příklady 1,2,8, jedná se o výrobce z České a Slovenské republiky.

Průměrná cena na detail je cca 5 – 6 DM za kus

viz. příloha č.3

2) Sklenice ze sodo suroviny v cizích středně dobrých známkách LEONARDO, SCHOTT – viz. příklady 3,4,7.

Průměrná cena na detail je cca 8 – 10 DM za kus

viz. příloha č.3

3) Sklenice vyrobené ze olovnatého křišťálu ve středně drahých a luxusních značkách.

RIEDEL, MARC AUREL – viz. příklady 9,11

Dále i sklenice ze sodo suroviny ve značkách ROSENTHAL viz. příklady 5,6.

Průměrná cena na detail je cca 15 – 20 DM/ks

viz. příloha č.3

Výrobek BCT VINTAGE vykazuje následující charakteristiky oproti výše uvedeným konkurenčním výrobkům:

viz. příloha č.2

- 1) Značka BOHEMIA – středně dobrá úroveň
- 2) Surovina sodo
- 3) Design kalichu a výšky stonku je nadprůměrný.

Při rozboru konkrétního zboží jsem usoudila, že doporučená maloobchodní cena na detailu v Západní Evropě by mohla být na úrovni do 12,50 DM/ks. To je

prodejní cena BCT v rozmezí 2 – 2,05 DM/ks při použití koeficientu 6 (viz. struktura tvorby cen BCT).

Musím brát v úvahu srovnávání s cenou za 24% olovnatý křišťál, který je dražší. Tento záměr bere v potaz i fakt značky LEONARDO, ROSENTHAL A SCHOTT, kdy pro jejich značkovost lze utržit vyšší maloobchodní cenu, než za značku BOHEMIA.

Pro zajištění optimální výkonnosti výrobní linky lze komerčně poskytnout množstevní nebo jinou slevu (promptní placení) až do výše 20%, tj.cena na detailu 10 DM/ks resp. 9,95 DM/ks. V neposlední řadě cena 12,50 DM /ks za BCT kalíšek může být v různých promočních akcích snížena až o 20%, což je cena na detailu 10 DM/ks resp. 9,95 DM/ks.

5. Doporučení, závěry

Současná světová odbytová situace v domácenském skle se vyznačuje převisem nabídky nad poptávkou. Tržní prostředí se mění, zvyšuje se konkurenční boj, v němž jsou úspěšní pouze ti výrobci, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní, značkový výrobek pružně, v co nejširším sortimentu za výhodnou cenu pro perspektivní klientelu. BCT je firma s velmi dobrým renomé a silným postavením na zahraničních trzích využívající tradici sklářské výroby v Českých zemích. Hlavním cílem BCT je vyrábět takové výrobky, aby je mohla se ziskem prodávat.

BCT by se měla zaměřit na výrobu a vývoj výrobků pro nové tisíciletí. Měla by se snažit na trh uvést výrobky, které osloví mladou a moderní generaci. Výrobky by měly odpovídat životnímu stylu a přibližovat se více k přírodě, respektovat ekologii. Měly by zaujmout a tedy by neměly být tradiční.

Doporučení:

1) Příprava na vstup do EU

V současnosti probíhají soustavná jednání a vyhodnocování o budoucím přijetí kandidátských zemí do Evropské unie. ČR a s ní i BCT se musí připravit na změny související s případným vstupem do EU. Budoucnost přinese jednotný evropský trh a následně jednotnou měnovou unii. Volný a bezcelní pohyb zboží by mohl snížit konkurenceschopnost výrobků BCT. Volný a neregulovaný pohyb pracovních sil by mohl způsobit nedostatek sklářů v Českých zemích v důsledku odlivu těchto pracovníků za vyšším výdělkem. Pro zamezení této situace by mohla BCT na úseku kvalifikace sklářů nalézt způsob jejího zvyšování a to jak formou motivace tak i investicemi do odborného růstu nové generace sklářských profesí. Samozřejmostí by bylo následné odpovídající finanční ohodnocení, které by zabránilo migraci pracovníků.

2) Standardizovat cenovou úroveň

B.C.T. by měla směřovat svoji cenovou politiku k jednotnosti cen u veškerého sortimentu v jednotlivých zemích. Tato cenová nejednotnost je pozůstatkem minulosti. Centrálně plánované hospodářství se především orientovalo na objemové ukazatele, a proto bylo možné prodávat na různých trzích za různé ceny. I v současnosti BCT prodává za rozdílné ceny do různých zemí. BCT by měla v co nejkratší době svoji cenovou politiku standardizovat a to vytvořením jednotného ceníku. Ten by měl sjednotit různé cenové hladiny jednotlivých trhů.

3) Sortiment a objem výroby

Není sporu o tom, že v současném světovém tržním prostředí se čím dál více uplatňují výrobky se stále nižším podílem lidské práce. Pokračující globalizace výroby a obchodu uvolňuje značné finanční prostředky do nových moderních technologií, vyznačujících se vysokou produktivitou práce, nízkou cenou a relativně přijatelnou kvalitou pro široké spotřebitelské vrstvy. V detailním prodeji, který se sdružuje do silných národních a nadnárodních celků, není příliš místa pro individuální řemeslnou výrobu, neboť nemůže zajistit objem ani cenu. Důsledkem tohoto procesu je v posledních několika letech zaznamenáván rapidní pokles podílu ruční výroby k výrobě automatické i v oblasti sklářského průmyslu.

BCT by se měla také zaměřit na velkosériovou výrobu, která snižuje náklady. A v případě individuálního požadavku zákazníka na malosériovou, nebo ruční výrobu požadovat odpovídající finanční ohodnocení, které by mělo být mnohonásobně vyšší než velkovýroba. A v případě ruční výroby maximálně podporovat výtvarnou činnost z vlastních i externích zdrojů jako důležitý prvek odlišení.

4) Přizpůsobit se legislativě EU

BCT by se měla snažit aplikovat směrnice a zákony na ochranu životního prostředí, na ochranu ovzduší, exhalací. Měla by dodržovat standardy na ochranu zdraví pracovníků.

5) Vytvářet globální sortiment podporující zhromadňování výroby, racionalizaci a efektivnost

BCT by měla zhromadňovat výrobu do celosvětově prodejného sortimentu s jednotnou cenovou politikou. Tím by omezila malosériovou výrobu, která byla poskytována mnohdy na iracionální přání zákazníků a se zbytečně vysokými náklady pro BCT, které nebylo možno následně promítnout do ceny.

BCT by měla trvale a plynule přenášet z jednotlivých trhů nové trendy a inovační tendence přímo do výroby. Prostřednictvím zástupců BCT v inovačních radách na jednotlivých výrobních podnicích by se měla zasazovat o inovaci odpovídající světové poptávce.

BCT by měla působit na podporu prodeje a výrobní podniky ve směru zvyšování kapacit plně automatizované výroby a zajišťování její maximální efektivnosti a výtěžnosti a to prostřednictvím značkové politiky.

6) Vytvořit E-commerce BCT

BCT by měla stále aktualizovat svůj firemní profil na webovských stránkách a zpracovat projekt využití prodeje určitých skupin zboží přes Internet. Přestože je sklo vysoce módní záležitostí, která se velice rychle mění, neměla by BCT tuto oblast obchodu podcenit.

7) Podporovat značky BCT

BCT by měla podporovat velmi výrazně svoje registrované značky a snažit se zvyšovat prodeje zboží pod těmito značkami a radikálně snižovat prodeje svých výrobků pod cizími značkami. Poškozuje to firmu a přichází takto o značné potenciální finanční prostředky.

5.1. Závěr

Práce předkládá jednu z možností využití marketingových technik pro rozbor stávající situace a napomáhá hledat směry pro strategická rozhodnutí, řízení a upevňování podniku na silně konkurenčním trhu.

Úkolem této diplomové práce bylo v první fázi vypracování situační analýzy BCT a.s. ve vztahu k největším celosvětovým konkurentům. V druhé fázi se jednalo o zmapování situace na trhu s domácenským sklem, tedy vytvoření rozsáhlé databáze největších konkurentů BCT jak v tuzemsku tak i v zahraničí, jakož i vypracování systému metod hodnocení konkurenceschopnosti zboží. V posledním oddíle se práce zabývá srovnáváním konkurenčních výrobků řady VINTAGE.

Protože se při vypracování těchto úkolů jednalo o činnosti a postup, pro které v současné době v BCT neexistuje soubor předepsaných směrnic či doporučení, bylo nutné volit vlastní cestu a každý její krok důkladně prověřit.

Každé dílčí řešení projektu bylo předloženo kompetentním pracovníkům za účelem analýzy, případných připomínek a podnětných návrhů. Šlo tedy o zpětnou vazbu, bez níž se zvláště v tomto případě nebylo možné obejít.

Z hlediska neustálého technického vývoje, rozmanitosti módních trendů a diferencovanosti trhu navrhuji nepřetržitou aktualizaci uvedených údajů a neustálé monitorování konkurence. BCT by si měla postupně vytvářet síť zachytávající všechny důležité informace ze sklářského oboru a prostřednictvím informačních databází působit na prodejní personál všech stupňů s cílem zvyšovat jeho informační vybavenost na straně jedné a poskytovat řídicímu managementu důležité informace na straně druhé.

Závěrem je třeba zdůraznit, že BCT v současné době disponuje výrobním zázemím, které má oproti hlavním konkurentům své nesporné výhody. Široká nabídka téměř všech hlavních druhů domácenského skla, v optimální objemové struktuře rozdělené alikvótně mezi sododraselné, olovnaté a borosilikátové užitkové sklo, představuje bezesporu komerční výhodu. Spolu s možností kompletovat i užitkový porcelán v rámci

skupiny Porcely Plus existují předpoklady k zajišťování komplexní nabídky pro „prostřený stůl“.

6. Seznam použité literatury:

- [1] Weihnrich, H. - Koontz, H. "Management - a Global Perspective, Mc Graw - Hill Inc, 1993
- [2] Košturiak , J., Gregor, M.: Podnik v roce 2001, Grada a.s. Praha, 1993
- [3] Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, 1992
- [4] Kotler, P.: Marketing Management, Grada Publishing ,1998
- [5] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, Grada a.s., Praha 1992
- [6] Meffert, H.: Marketing – Management, Grada publishing spol. s.r.o., Praha 1996
- [7] Cooper, J., Lane, p.: Marketingové plánování – praktická příručka manažera, Grada Publishing spol.s.r.o., Praha 1999
- [8] České sklo, Crystalex Nový Bor 1990

Časopisy:

- [9] Filosofie spojení firem Karlovarský porcelán a.s. a Crystalex a.s.
Sklář, Crystalex a.s., Nový Bor, 10/1997,s.1
- [10] Vstup Porcely Plus přínosem, dochází ke zvyšování poměru exportu do 70 ti zemí.
Českolipský deník, 1999, 23.2.,s.6
- [11] Jak si vedly české keramické a sklářské podniky v roce 1997
Sklář a keramik, 1998, č.9-10, s.215-221
- [12] Svou pozici musíme neustále upevňovat.
SILIKA, 1997,č.5, s.173-175
- [13] Nová galerie Rückl vystavuje sklo, porcelán a výtvarnou tvorbu známých umělců.
SILIKA, 1997, č.1, horká linka
- [14] Royal Scandinavia Changes in the USA /Změny u Royal Scandinavia v USA/
Tableware Int. 28, 1998, 4.5 –June, s.11
- [15] Lalique
Offir, 1998. Avril, č. 352,s.71
- [16] Nový vlastník porceláky Rosenthal AG.

Sklář a keramik 48, 1998, č.5, s. 119

[17] Minex

Schaulade, 1998, č.8, s.193

[18] Pasahbace

Schaulade, 1998, Februar, č.2, s.209

[19] Statistická ročenka za rok 1999

[20] Interní materiály BCT

Obchodní rejstřík firem

Webbové stránky jednotlivých firem

7. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přehled registrovaných značek BCT

Příloha č. 2 – Marketingový informační bulletin

Příloha č. 3 – Přehled konkurenčních výrobků

základní rozdělení značek



BOHEMIA

SIMAX

BOHEMIA
HERITAGE

LIBERA

ART



LIBERA



1/2001

Marketingový Informační Servis



Marketing BCT

Březen 16, 2001

Důvěrné. Pouze pro vnitřní potřebu BCT a.s.

OBSAH

1. VŠEOBECNÉ MAKROEKONOMICKÉ INFORMACE

Aktuální informace z domova i ze zahraničí str.4
(Vývoj ekonomiky Spojených států a Japonska, nezaměstnanost v Eurozóně, zavádění eura aj.)

2. CO SE DĚJE VE SVĚTĚ MARKETINGU

Internetový prodej (I.) str.8
Clicks nebo Bricks?
Country Artists
Spokojení, když jsou šedí str.9

3. MÓDNÍ TRENDY VE SPOTŘEBNÍM PRŮMYSLU

Minimalismus str.11

4. KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Prezentace vybraných konkurenčních vystavovatelů na veletrhu macef 2001 str.12

5. VÝVOJ VÝROBKŮ, DESIGN

Nápojová série Iittala, autor Konstantin Grcic str.15
2001: sedmdesáté výročí str.16

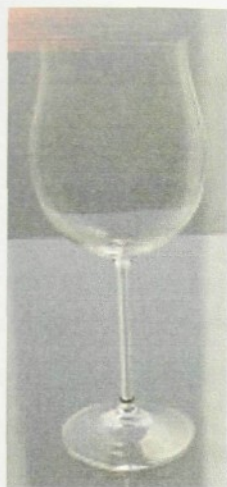
6. REKLAMA, PODPORA PRODEJE

macef primavera/SPRING 2001 str.17

7. OSTATNÍ

Konstantin Grcic str.19

1)



Název	Beaujolais (Gala)
ml	480
Značka	Montana
Výrobce	CX
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Kaufhof (Mnichov) balení 2x4,25 DM
Cena DM	4,25

2)



Název	Dante
ml	480
Značka	Dessina
Výrobce	LR
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Kaufhof (Mnichov)
Cena DM	5,95

3)



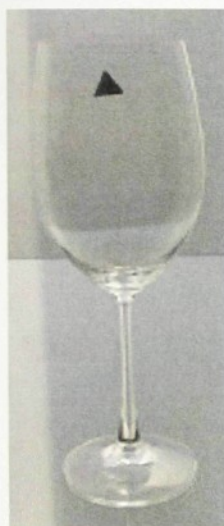
Název	Vinoteca
ml	520
Značka	Leonardo
Výrobce	LR
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Karstadt (Norimberg)
Cena DM	9,95

4)



Název	Ciao
ml	480
Značka	Leonardo
Výrobce	LR
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Karstadt (Norimberg)
Cena DM	7,95

5)



Název	Di Vino
ml	500
Značka	Rosenthal
Výrobce	LR
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Rosenthal (Norimberg)
Cena DM	12,90

6)



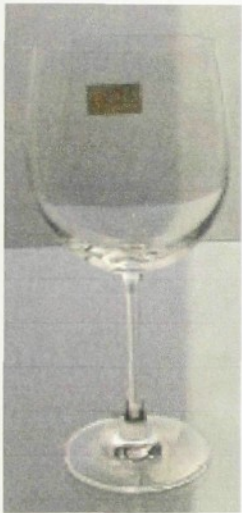
Název	Eve
ml	680
Značka	Schott
Výrobce	Schott
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Kaufhof (Norimberg)
Cena DM	15,55

7)



Název	Diva
ml	680
Značka	Schott
Výrobce	Schott
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Kaufhof (Norimberg)
Cena DM	10,76

8)

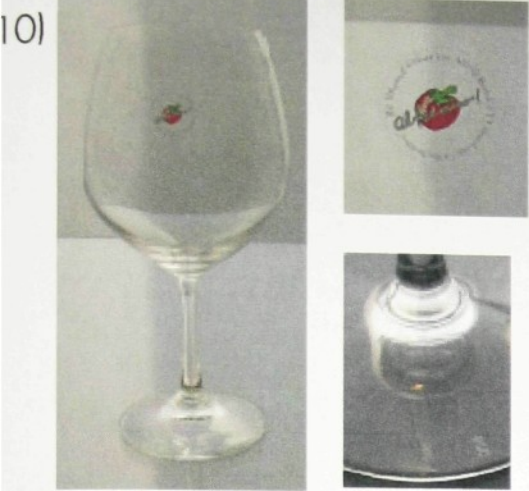


Název	Bistro
ml	680
Značka	Living
Výrobce	LR
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Karstadt (Norimberg)
Cena DM	4,95

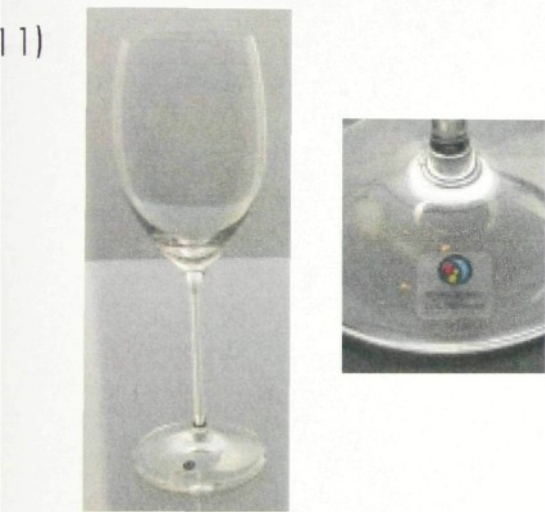
9)



Název	Syrah
ml	500
Značka	Riedel
Výrobce	Tyrol Cr.
Sklovina	24% Pbo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Wieseler & Mahler (Norimberg)
Cena DM	19,50



Název	Alfredissimo
ml	620
Značka	Spiegelau
Výrobce	Spiegelau
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Wieseler & Mahler (Norimberg)
Cena DM	12,50



Název	Medici
ml	430
Značka	Marc Aurel
Výrobce	Nachtmann
Sklovina	24% Pbo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Küchen Loesch (Norimberg)
Cena DM	14,40



Název	The Limit (Pure)
ml	480
Značka	Leonardo
Výrobce	CX
Sklovina	Sodo
Koupeno v SRN (12.3. - 14.3. 2001)	Kaufhof (Mnichov) balení 2x14,95 DM
Cena DM	14,95