

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Katedra aplikované ekonomie**

**AGC FLAT GLASS CZECH A.S. JAKO EXPORTÉR PLOCHÉHO SKLA DO  
ZEMÍ EVROPSKÉ UNIE**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Řezník Ph.D.

Autor: Bc. Veronika Hrabáková

**Olomouc 2010**

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2008/2009

Studijní program: Filologie  
Forma: Prezentace  
Obor/komb.: Odborná francouzština pro

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. HRABÁKOVÁ Veronika	V Závěti 1672/4, Teplice	F080005

**NÁZEV TÉMATU ČESKY:**

AGC Flat Glass Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie

**NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:**

AGC Flat Glass Czech a.s. as an Exporter of the Flat Glass to the Countries of the European Union

**VEDOUcí PRÁCE:**

PhDr. Jiří Řezník, Ph.D. - KAE

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Představení společnosti AGC a její pobočky AGC Flat Glass Czech a.s. Uvedení do historického kontextu.

Popis výrobních procesů a výrobků společnosti, užití výrobků společnosti AGC.

V práci se zaměřím na export společnosti především do zemí Evropské unie, uvedu i některé mimoevropské země. Pokusím se provést výzkum zahraničních trhů ve společnosti, zhodnotit možná nová odbytiště za pomoci odlišných rozhodovacích metod využívaných v oblasti mezinárodního obchodu. Dále zmíním konkurenty společnosti, realizaci různých obchodních případů ve firmě.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

BALAŠ, Vladimír, ŠTURMA, Pavel, Kurs mezinárodního ekonomického práva, C.H.Beck Praha 1997

Cihelková E. et al., Mezinárodní ekonomie, Oeconomia Praha 2004

MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava, Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie, Grada Publishing, Praha 2002

Klínský P., Cvičení a příklady z ekonomiky mezinárodního obchodu: učebnice pro střední odborné a vyšší odborné školy a pro veřejnost, Fortuna Praha 1998

JANÁTKA, František, et al., Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU, ASPI Praha 2004

Podpis studenta:

*hrabkova*

Datum:

*11.5.2009*

Podpis vedoucího práce:

*J.Řezník*

Datum:

*11.5.2009*

Podpis vedoucího katedry:

*hrabkova*

Datum:

*27-05-2009*

Podpis děkana:

*J. Bauer*

Datum:

*28-05-2009*

Univerzita Palackého v Olomouci  
Katedra aplikované ekonomie

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: AGC Flat Glass Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Jiřímu Řezníkovi , Ph.D. za odborné vedení práce.

Dále Ing. Janu Tylovi a Mgr. Kateřině Löwové za poskytnuté materiály a informace.

V neposlední řadě děkuji Mgr. Brázdové za jazykovou a stylistickou korekturu

**Anotace diplomové práce:**

**AGC Flat Glass Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie**

Autor: Bc. Veronika Hrabáková

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Řezník Ph.D.

Předmětem této práce je pochopit úspěšnost společnosti AGC Flat Glass Czech a.s. a najít pro ni nový trh, kam by mohla expandovat a upevňovat svoji pozici jakožto předního výrobce plochého skla. Práce nás seznamuje se společností jako takovou. Uvede nás do historického kontextu, jež je nedílnou součástí společnosti a dále nás přenesse ke strategii této celosvětově prosperující firmy. Odhalí její klíče k úspěchu za pomoci analýzy silných a slabých stránek.

Práce také obsahuje popis největších konkurentů společnosti u nás a ve světě. V práci neopomenou uvést ani finanční krizi a její dopady na společnost AGC a české sklářství a nastíním možnosti dalšího vývoje a vypořádání se s danou situací.

**Abstract of diploma thesis:**

**AGC Flat Glass Czech a.s. as an Exporter of the Flat Glass to the Countries of the European Union**

Author: Bc. Veronika Hrabáková

Supervisor: PhDr. Jiří Řezník Ph.D.

The aim of this thesis is to understand the success rate of AGC Flat Glass Czech a.s. and to find a new market on which it could expand and strengthen its position as a leading producer of flat glass. The thesis introduces us to the company as such. It shows us into the historical context, which is an integral part of the company and furthermore it takes us to the strategy of this worldwide flourishing company. It reveals the keys to its success with the help of the analysis of its weak and strong sides.

The thesis also contains the description of the biggest Czech and abroad competitors. Also I will not forget to mention the financial crisis and its impacts on AGC and Czech glass industry. I will try to outline the possibilities of future development and dealing with the situation.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PROFIL SPOLEČNOSTI AGC</b> .....	<b>12</b>
1.1 AGC GROUP.....	12
1.2 AGC FLAT GLASS EUROPE.....	13
1.2.1 Z historie AGC Flat Glass Europe.....	14
1.3 AGC FLAT GLASS CZECH A.S. ....	15
1.3.1 Závod Řetenice.....	16
1.3.2 Závod AGC Coating.....	17
1.3.3 Závod Barevka.....	17
1.3.4 Závod Kryry.....	17
1.3.5 Závod Oloví.....	18
1.3.6 Z historie AGC Flat Glass Czech.....	18
1.3.7 Ocenění a certifikáty.....	20
1.4 VEDENÍ AGC FLAT GLASS CZECH A.S. ....	23
1.5 MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE V HISTORICKÉM KONTEXTU .....	24
1.5.1 Francie.....	24
1.5.2 Belgie.....	25
1.5.3 Anglie.....	26
1.5.4 Japonsko.....	26
1.6 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	27
1.7 O SKLE.....	29
1.7.1 Vybrané budovy se skly od AGC.....	31
<b>2 VÝZKUM ZAHRANIČNÍHO A DOMÁCÍHO TRHU</b> .....	<b>33</b>
2.1 KONKURENCE VE SVĚTĚ.....	33
2.1.1 Saint-Gobain.....	33
2.1.2 NSG/Pilkington.....	35
2.1.3 Guardian.....	36
2.2 KONKURENCE V ČESKÉ REPUBLICI.....	37
2.3 POLITIKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
2.3.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci.....	40
2.3.1.1 Vedení a fungování ISO.....	41
2.3.2 Mezinárodní organizace pro normalizaci v České republice.....	42
2.3.3 Jakost, životní prostředí a bezpečnost práce v AGC Flat Glass Czech.....	42
2.4 AGC FLAT GLASS CZECH V EU.....	43
2.4.1 Standing Committee of the European Glass Industries (Comité Permanente des Industries du Verre, Stálý výbor Evropských sklářských průmyslů) CPIV.....	43
2.4.1.1 Vize a cíle CPIV, hlavní oblasti zájmu.....	44
2.4.2 Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR.....	45
2.4.3 Export ČR a Svaz dopravy a průmyslu ČR.....	46
<b>3 VSTUP SPOLEČNOSTI NA CÍLOVÝ TRH</b> .....	<b>50</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO TERITORIA.....	50
3.1.1 Geografie Ruska.....	50
3.1.2 Rusko z ekonomického a mezinárodního hlediska.....	51
3.1.3 Dopad finanční krize na Rusko.....	51
3.2 ANALÝZA SWOT.....	52
3.2.1 Obecná charakteristika.....	52
3.2.2 Aplikace analýzy SWOT na společnost AGC Flat Glass Czech.....	53
3.2.2.1 Silné stránky (Strengths).....	53
3.2.2.2 Slabé stránky (Weaknesses).....	54
3.2.2.3 Možnosti (Opportunities).....	54
3.2.2.4 Hrozby (Threats).....	55
3.2.3 Aplikace analýzy SWOT na Rusko jako cílový trh.....	55

3.2.3.1 <i>Silné stránky</i> .....	55
3.3 METODA SPACE APLIKOVANÁ NA AGC FLAT GLASS CZECH .....	57
3.3.1 <i>Teoretická část</i> .....	57
3.3.2 <i>Praktická část</i> .....	58
3.3.3 <i>Grafické znázornění</i> .....	60
3.4 POROVNÁNÍ ANALÝZY SWOT A METODY SPACE VE SPOLEČNOSTI AGC FLAT GLASS CZECH .....	61
<b>4 DOPAD FINANČNÍ KRIZE A OPATŘENÍ PŘIJATÁ SPOLEČNOSTÍ</b> .....	<b>62</b>
4.1 Z VÝSLEDKŮ AGC .....	62
4.2 DOPAD KRIZE NA ČESKÉ SKLÁŘSTVÍ .....	63
4.3 OPATŘENÍ AGC FLAT GLASS CZECH .....	64
4.4 MOŽNOST DALŠÍHO VÝVOJE AGC FLAT GLASS CZECH .....	65
4.4.1 <i>Možnost dalšího vývoje Ruska</i> .....	68
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>71</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>84</b>



# ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem si vybrala společnost AGC Flat Glass Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí EU. Téma diplomové práce bylo zadáno v poměrně konkrétním vymezení týkající se Evropské unie, nicméně v praktické části práce se zaměřím na Ruskou federaci jako možné odbytí společnosti. Důvodem pro výběr právě této společnosti je fakt, že pocházím z Teplic, hlavního sídla AGC Flat Glass Czech a.s., a tudíž jsem téměř denně obklopena jejím působením ve městě a odvážím se konstatovat, že vliv na chod města je značný. Další důvod je ten, že jsem v roce 2007 absolvovala povinnou stáž (v rámci studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích) a svou bakalářskou práci jsem také zaměřila na tuto společnost, ovšem tematicky jinak zaměřenou. V průběhu sepsání bakalářské práce jsem měla tu čest spolupracovat s Ing. Juliem Broulem (\*14.7.1914 – †září 2009), který byl odborníkem na slovo vzatým a uvedl mě do souvislostí vztahujících se k historii.

Hlavním cílem práce bude odhalit a pochopit úspěšnost společnosti AGC Flat Glass Czech a.s. a nalézt pro ni další trh, tentokrát mimo EU, kam by mohla expandovat, a navrhnout alespoň částečné řešení ke zmírnění dopadu ekonomické krize.

V první kapitole práce se seznámíme se společností Asahi Glass Company a s její zjednodušenou historií. Samotné Asahi není předmětem této práce a z historického hlediska má kořeny zcela jinde, než právě AGC Flat Glass Czech a.s. Součástí první kapitoly je charakteristika AGC Flat Glass Europe se sídlem v Bruselu, opět s uvedením do historického kontextu, kde se objevuje japonské Asahi, ale tehdejší Glaverbel si stále uchovával svou autonomii vedení a z historie se dozvíme, že Glaverbel byl první zahraniční společností, která investovala do tehdejšího Československa.

Další podkapitolou je AGC Flat Glass Czech a.s. Představím zde její výrobní závody nacházející se v okolí Teplic – hlavní centrály AGC Flat Glass Czech. Rozsáhlejší uvedení do historického kontextu v této podkapitole považuji za důležité, jelikož nám ukazuje význam českého sklářství již před rokem 1900. Stejně tak popsaná spolupráce s některými vybranými zeměmi přetrvává dodnes, za což vděčíme osobnostem v podobě bratří Mühligů.

V této kapitole najdeme pro zajímavost některé vybrané budovy s použitím skel od AGC a výčet ocenění a certifikátů, které společnosti byly uděleny a vypovídají tak o vysokých standardech a kvalitách udržovaných ve společnosti. Ocenění získávají i jednotlivci z řad managementu společnosti. S managementem souvisí vykonávání společné strategie celé skupiny AGC. Ta je velmi orientovaná na zákazníka, na šetrnost k životnímu prostředí a je přizpůsobována s ohledem na požadavky trhu a cíle společnosti. V kapitole dále vysvětluji funkci a obecné rozdělení skla, ale konkrétní typy skel AGC Flat Glass Czech neuvádím, jelikož je to oblast obsáhlá a v práci nehraje tak důležitou roli.

Druhá kapitola je zaměřena na výzkum zahraničních trhů. Uvádím zde charakteristiku největších konkurentů společnosti, oblast zaměření jejich výroby. I přes název kapitoly sem zařazuji českou konkurenci, aby byl výčet konkurence kompletní. V první kapitole jsme se seznámili s cíly skupiny, a proto jsem do druhé kapitoly zařadila Mezinárodní organizaci pro normalizaci a životní prostředí, jako prvek spojující všechny konkurenty.

Součástí kapitoly je postavení AGC Flat Glass Czech a.s. v EU. Stálý výbor Evropských sklářských průmyslů spadající pod EU se zabývá sklem, jeho ochranou a monitoruje veškeré aktivity s ním spojené. Z českého prostředí sem patří Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, jež je přidružená Stálému výboru Evropských sklářských průmyslů. V následující podkapitole najdeme několik tabulek vztahujících se k exportu České republiky, kde AGC Flat Glass Czech a.s. zaujímá své místo.

Třetí kapitola diplomové práce se vztahuje k praktickému výzkumu mnou zvoleného cílového trhu, tedy Ruské federaci. Seznámíme se se základními geografickými a ekonomickými údaji a zjistíme, jaký dopad má na Rusko

všudypřítomná ekonomická krize. Za pomoci metody SWOT, kterou jsem aplikovala na společnost AGC Flat Glass Czech, ale také konkrétně na Rusko, se dozvíme, v čem jsou silné a slabé stránky společnosti a proč by zrovna ruský trh byl správnou volbou dalšího rozvoje. Analýzu SPACE jsem použila pouze na společnost AGC Flat Glass Czech a díky ní bylo možno zjistit její postavení na trhu jako takovém. Analýza obsahuje teoretickou a praktickou část. Dalším bodem třetí kapitoly je srovnání obou použitých metod a získaných výsledků.

Poslední kapitola práce se věnuje finanční krizi a jejímu dopadu na české sklářství. Uvádí důvod snížení poptávky po skle a popisuje řešení vzniklé situace, opatření přijatá společností a nové možnosti spolupráce s konkrétními organizacemi .

V závěru práce zhodnotím dosažení vytyčených cílů a současně se pokusím navrhnout možná opatření a směr dalšího vývoje společnosti. Ekonomická krize se sklářského průmyslu velmi dotkla a je třeba se s ní vypořádat.

# 1 PROFIL SPOLEČNOSTI AGC

## 1.1 AGC GROUP

Asahi Glass Company byla založena v roce 1907 panem Toshiya Iwasaki v Amagasaki. Město Amagasaki se nachází v regionu Hyogo 6km od nejbližšího letiště Osaka, má 442 tisíc obyvatel. Pan Iwasaki je druhým synem v pořadí druhého prezidenta velmi známé společnosti Mitsubishi. Tento muž dokázal ze společnosti vytvořit lídra světového trhu díky svému nadšení a odhodlání. Základní princip znějící „*Never take the easy way out - address the difficulties,*“ (volně přeloženo<sup>1</sup> *Nic si nezjednodušíme - poradme si s překážkami.*) byl jakousi hnací silou jeho sklářského umění. Toshiya Iwasaki dokázal čelit a potýkat se s výzvami podnikatelského prostředí.

Mezi lety 1920 a 1930 společnost začala s výstavbou továren a snažila se být co nejvíce v souladu s místním prostředím a především s místním obyvatelstvem, kterému poskytla pracovní příležitosti. Roku 1925 postavila první továrnu v Číně. S rozvojem společnosti souvisela inovace technologií a zavedení nového způsobu výroby skla, tzv. Fourcaultova způsobu tažení skla<sup>2</sup>. Japonský a český dialog je dále popsán v kapitole 1.5.4.

Léta 1960 - 1970 znamenala pro společnost velké změny. Vedení se rozhodlo stát se mezinárodní společností. V tomto období si také Japonci uvědomili, že je zapotřebí uspokojit poptávku po nových technologiích při výstavbě vysokých budov, barevných televizorů a nebo výrobků vztahujících se k automobilovému průmyslu. Stejně tak bylo důležité udržovat určité standardy a kvalitu produktů.

---

<sup>1</sup> <<http://www.agc.co.jp/english/company/history/history.html>> [citováno 1.2.2010]

<sup>2</sup> Ing. Julius Broul (\*14.7.1914- † září 2009): belgický inženýr Emile Fourcault navázal na patent Francouze F. Valina z roku 1871. V roce 1902 přihlásil své reálné patenty přímé, jednofázové, kontinuální výroby plochého skla kolmým tažením ze šamotové výtlačnice v podobě nekonečného pásu. Fourcault na této technologii spolupracoval se svým přítelem E. Gobbem, který byl specialistou na sklářské tavicí pece.

V následující dekádě se AGC rozrůstá do Severní Ameriky a do Evropy. V současné době má Asahi Glass svoje zámořské pobočky ve více než 130 zemích a zaměstnává přibližně 31 000 lidí. Politika společnosti je založena na vysílání pověřených a kompetentních osob přímo z Japonska (cca 260) do zámořských poboček, kde tito delegáti figurují jako osoby odpovědné za zavedení standardů společnosti při plném respektování místních zvyklostí. Zde máme konkrétní příklad tehdejšího belgického Glaverbelu. V roce 1981 začala Belgie a Asahi spolupracovat v oblasti technologií a managementu. Na zmíněné situaci je především zajímavé, že technika využívaná v Asahi pocházela původně z Belgie.

## **1.2 AGC FLAT GLASS EUROPE**

Je součástí japonské skupiny AGC. Pro aktivity ve sklářském oboru byly vytvořeny dvě celosvětové divize, a to Flat Glass Company (FGC) pro ploché sklo a Automotive Glass Company (AGC) pro sklo automobilové. V roce 2002 se skupina Glaverbel stala součástí skupiny AGC. Centrála v belgickém Bruselu poskytuje ostatním pobočkám AGC a hlavní centrále v Tokiu prostřednictvím svých Competence Centers informace, služby a podporu v oblasti financí, lidských zdrojů, daňové oblasti, interní revize a kontrolu řízení rizik, právní služby a zprostředkování informačních technologií. Odborníků ve zmíněných oblastech je v této evropské centrále kolem 300.

V současné době zaujímá AGC Flat Glass Europe na evropském trhu první pozici výrobce plochého skla. Výroba a prodej se soustřeďuje na ploché sklo určené pro stavební sektor, což jsou externí skla a dekorace interiérů, a dále specializovaná odvětví průmyslu (např. tramvaje, lodě, vlaky, dotykové displeje, elektrické spotřebiče). Roční obrat v prodeji AGC Flat Glass Europe je přibližně 2 miliardy Eur. Po celé Evropě od Španělska po Rusko zaměstnává kolem 10 700 lidí, kteří pracují na 18 výrobních linkách ve více než stovce zpracovatelských závodů. Celosvětová mezinárodní síť se stará o prodej výrobků společnosti. Společnost klade

velký důraz na neustálou podporu výzkumu, díky němuž je schopna stát v čele evropského žebříčku technologie skla<sup>3</sup>.

### ***1.2.1 Z historie AGC Flat Glass Europe<sup>4</sup>***

Belgie byla v 19. století největším vývozcem tabulového skla ve světě a současně jedním z předních výrobců skla broušeného. Belgický technik Emile Fourcault spolu s Emilem Gobbem na počátku 20. století vyrobili první zmechanizovaný systém na výrobu skla. Tento vertikální systém tažení skla měl vliv na celosvětový sklářský průmysl a vystřídal ruční foukání, jež se do té doby využívalo také na výrobu tabulového skla. Výroba se tudíž koncentrovala v Belgii díky rychlému vývoji mechanizace. Roku 1961 byla koncentrace výroby završena spojením dvou nejvýznamnějších výrobců plochého skla. Byli jimi Glaces et Verres (Glaver S.A.) a Union des Verreries Mécaniques Belges (Univerbel S.A.). Toto sloučení vedlo ke vzniku společnosti Glaverbel. Vybudováním továrny na tažené sklo se Glaverbel v roce 1963 rozšířil do nizozemského Tielu. V roce 1965 bylo postaveno první zařízení na plavení skla ve městě Moustier v Belgii, bylo prvním na evropském kontinentu. Francouzská skupina BSN (Danone) převzala v roce 1972 kontrolu nad Glaverbelem (v roce 1981 se větve zbavila). Uzavření pecí na tabulové sklo bylo způsobeno změnou technologie na proces plavení. Sklářství se tím muselo restrukturalizovat od svého základu.

Japonské Asahi Glass Co., Ltd. zakoupilo Glaverbel, ten však nadále využíval rozsáhlou samostatnost svého vedení. Glaverbel se rozvíjel v západní Evropě díky investicím, partnerství a získáváním nových společností. V roce 1987 vstoupila firma na bruselskou burzu, což jí poskytlo prostředky na strategii růstu, která se jevila velmi ambiciózně. Plánovala a počítala s geografickým rozšířením své výrobní základny, stejně jako s rozšířením investic do výrobků se špičkovou technologií. Glaverbel se roku 1991 stal první západní společností, která investuje v bývalém Československu.

---

<sup>3</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 42

<sup>4</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 41

Následovalo rozšíření aktivit do střední Evropy, kde byla vytvořena distribuční a zpracovatelská síť. Na východ Glaverbel postupuje v průběhu roku 1997. Budování rozsáhlé distribuční sítě na sebe nenechá dlouho čekat. V roce následujícím přebírá Glaverbel od společnosti PPG Glass Industries aktivity týkající se oblasti plochého skla, a to především situované v Itálii a Francii.

### **1.3 AGC FLAT GLASS CZECH A.S.**

*„AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group (dále „společnost“ dříve Glaverbel Czech, a.s., člen skupiny Glaverbel), je česká právnická osoba, akciová společnost, která byla založena dle zákona o akciových společnostech a zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 59, dne 28. prosince 1990. Předmětem podnikání společnosti je zejména výroba plochého skla a výrobků z něho, velkoobchod a maloobchod plochým sklem a výrobky z plochého skla, technologické a poradenské služby v oblasti výroby a zpracování plochého skla.“<sup>5</sup>*

Sídlem ředitelství a hlavního závodu firmy se stalo město Teplice, které se nachází nedaleko hraničního přechodu Cínovec u hranic se Spolkovou republikou Německo, a 90km severně od hlavního města Praha. V současné době zaměstnává přibližně 992 lidí.

AGC Flat Glass Czech je velmi známým výrobcem a zpracovatelem plochého skla pro automobilový průmysl a pro průmysl stavební. V současnosti je největším producentem plochého skla a jeho aplikací ve východní a střední Evropě. Společnost exportuje tři čtvrtiny své produkce do téměř osmdesáti zemí světa.

Dceřinou společností firmy AGC Automotive Czech působící v České republice byl Splintex, který od začátku roku 2004 nese název AGC Automotive Replacement Glass Czech s.r.o. Nicméně výroba skel je i nadále produkována pod

---

<sup>5</sup> Výroční zpráva AGC 2008, str. 31

homologační známkou Splintex. Firma je součástí celosvětové distribuční sítě AGC Automotive Replacement Glass, působící v oblasti automobilových skel, která se zaměřuje na trh náhradních dílů. Nejdůležitějšími aktivitami společnosti je prodej a distribuce originálních automobilových a autobusových skel, výroba skel na zakázku, včetně skel do traktorů, trolejbusů, tramvají, lokomotiv, případně pro vysokozdvizné vozíky či nakladače, velkoobchodní a maloobchodní prodej, expresní zásilky do 24h a montáže a opravy osobních, nákladních autobusových skel. Společnost působící ve třech městech – Teplice, Praha a Olomouc - je stejně jako její mateřská společnost AGC firmou se značným pozitivním vlivem na zaměstnanost v regionu a jeho podporu. Stejně jako v jiných zemích skupina Asahi Glass působí v České republice ve dvou divizích. První je AGC Flat Glass, neboli Flat Glass Company. Druhou divizi zabývající se výrobou automobilového skla představuje nadnárodní společnost AGC Automotive.

Kromě dále popsaných závodů tvoří firmu AGC Flat Glass Czech 16 distribučních společností nejen v České republice, ale i v Polsku a na Slovensku a dále 8 obchodních agentur situovaných do 14 zemí střední a východní Evropy.

Navzdory poměrně silné konkurenci v oblasti výroby izolačních dvojskel a prodeje stavebního skla se firmě AGC Flat Glass Czech a jejím dceřiným společností podařilo udržet třicetiprocentní podíl na českém trhu. Kromě tohoto trendu se společnosti daří pružně reagovat na potřeby stavebního průmyslu tak, že ročně dochází ke zvýšení výroby o 5-10 %.

Firma je tvořena pěti výrobními závody, rozmístěnými v okolí sídla společnosti a přilehlých okresech. Jedná se o závod Řetenice v Teplicích, závod AGC Coating v Teplicích, závod Barevka v Dubí u Teplíc, závod Kryry a závod Oloví.

### ***1.3.1 Závod Řetenice***

Závod Řetenice v Teplicích soustřeďuje svou aktivitu na výrobu plaveného skla, metodou float. Jedná se o typ skla Planibel, který je k dodání ve dvou variantách, a to čiré a barevné. Tyto varianty Planibelu jsou vhodná pro veškerá zpracování ve



stavebnictví, dekoraci, ale také pro automobily nebo oblast high tech. Speciálním druhem je Planibel LOW-E, sklo charakteristické zvýšenou tepelnou izolací, což má pozitivní účinek na životní prostředí: povlaky s nízkou emisivitou umožňují významně snížit spotřebu energie a emise CO<sub>2</sub>. Nachází se zde tři výrobní linky, což řadí tento závod mezi jeden z největších v Evropě.

### ***1.3.2 Závod AGC Coating***

Závod AGC Coating se nachází v areálu řetenické sklárny a zaměřuje se na výrobu skla s nízkou tepelnou emisivitou, které se používá zejména ve stavebním průmyslu. Díky speciálním izolačním vlastnostem jsou tato skla schopna zabezpečit optimální prostup sluneční energie do místnosti a zamezit rovněž tepelným ztrátám.

### ***1.3.3 Závod Barevka***

Závod Barevka zaměřuje svou výrobu na ornamentní skla, dále vyrábí skla s drátěnou vložkou a v neposlední řadě také matové sklo Matelux a Matelac v decentních pastelových barvách. Hlavními surovinou je kmen, který se dováží z řetenického závodu. Další významnou surovinou jsou střepy, pocházející z velké části z vlastní produkce. V současné době zde výroba probíhá na dvou výrobních linkách, přičemž max. kapacita výroby dosahuje 210 t/den. V závodě Barevka pracuje přibližně 160 zaměstnanců.

### ***1.3.4 Závod Kryry***

Závod Kryry na Lounsku s necelými 200 zaměstnanci patří k nejvýznamnějším průmyslovým subjektům v regionu. Činnost závodu je orientována na výrobu lakovaných skel Lacobel a Lacomat, které jsou určeny pro nábytkářský průmysl, a zrcadel nové generace vyráběné ekologickou cestou bez použití mědi a olova. Loni se významnou součástí sortimentu tohoto závodu stala také skla s vysokou propustností pro aplikace v solárních panelech.

### ***1.3.5 Závod Oloví***

Dalším výrobním subjektem společnosti AGC Flat Glass je závod Oloví, který se nachází v okrese Sokolov. Hlavní aktivitou závodu je výroba lepeného protipožárního skla Pyrobel-Pyrobelite. Pyrobel je druh čirého vrstveného skla, které splňuje kritéria celistvosti a protipožárně izolačních vlastností. Skla Pyrobel a Pyrolite jsou tvořena speciálními mezivrstvami, které se v případě požáru rozpínají a vytvářejí pevný štít proti plamenům dýmu a sálavému horku.

### ***1.3.6 Z historie AGC Flat Glass Czech***

Nynější sídlo AGC se nachází v části Teplic zvané Řetenice. Sklárna byla postavena „na zelené louce“ v roce 1890 a současně je poslední sklárnou postavenou v tomto stylu na Teplicku. Místo zvolené pro stavbu sklárny počítalo s dalším rozšiřováním a bylo i vhodně zvoleno u železniční trati, v sousedství okresního města, kde se průmysl dynamicky rozrůstal. Dříve se nazývala sklárna „Mariina hut“<sup>6</sup>. Jméno Marie nesla po manželce významného muže Eugena Maxe Mühliga.

Koncem 20.let název Mariina hut' mizí a ujímá se nový název sklárna Řetenice a nebo Mühligova sklárna. V červnu roku 1894 okresní hejtmanský schválil projekt rozšíření huti. V roce 1905 byla sklárna kompletně elektrifikována. 7. ledna 1919 zažila sklárna svůj jediný velký požár. Jeho příčiny nebyly nikde uvedeny<sup>6</sup>.

Z dalšího vývoje sklárny je například zajímavé zmínit období 2. světové války, kdy struktura firmy neodpovídala německým požadavkům na akciové společnosti. Proto se stanovy musely 29.6.1939 přizpůsobit německým zákonům. Nový název firmy zněl Mühlig-Union, Glasindustrie Aktiengesellschaft, sídlo Řetenice. Po vypuknutí 2. světové války na začátku měsíce září musela sklárna přizpůsobit výrobní program a přeorientovat se na válečný. Týkalo se to především výroby bezpečnostního plochého skla pro tanky, válečná plavidla a letadla, to vše samozřejmě neprůstřelné.

---

<sup>6</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 19

Po druhé světové válce se sklárna pohybovala střídavě na výsluní, ale prožívala i těžké chvíle. Poválečná poptávka po skle byla obrovská, avšak rychle zase ustala a udržela se jen v několika málo sektorech. Klesla poptávka po skle užitkovém stolním, uměleckém a nápojovém a po skle plochem. Zájem si udržela výroba skla obalového a laboratorního. Nově přichází zájem o výrobu skleněných vláken<sup>7</sup>.

1.10.1990 byla založena akciová společnost Sklo Union. Téhož roku 28.12. je založena akciová společnost Glavunion se závody Řetenice, Chudeřice, Kryry, Duchcov, Pozorka, Sokolov, Oloví, Chodov a Hranice.

22.3.1991 se uskutečnilo podepsání smlouvy o založení podniku Glaverbel s.a. se sídlem v Belgii.

1.4.1991 byla zahájena činnost podniku Glavunion a.s.

1.1.1999 změna názvu společnosti z Glavuion na Glaverbel Czech a.s.

20.12.2001 oznámení společnosti Asahi Glass Co. Ltd., majitele Glaverbel S.A. se sídlem v Belgii, o odkoupení akcií a jejich následném stažení z burzy Euronext Brusel.

V lednu 2002 byla provedena zásadní a historicky největší změna celé skupiny Glaverbel. Globální řízení celé skupiny a majoritní majitel je od tohoto roku Asahi Glass Co. Ltd.

29.4.2004 představenstvo společnosti Glaverbel Czech přijalo rozhodnutí podat žádosti o vyřazení dluhopisů z obchodování na oficiálních trzích organizovaných společnostmi Burza cenných papírů Praha a.s., a RM-SYSTÉM a.s., a to k 30.12.2004<sup>8</sup>.

1. 9. 2007 se v rámci kompletního přejmenování Glaverbel stává AGC Flat Glass Europe. Glaverbel Czech a.s. jakožto člen skupiny Glaverbel mění název na AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group.

---

<sup>7</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str.27

<sup>8</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/O-nas/Historie/Z-historie-spole%C4%8Dnosti/page.aspx/1375>> [citováno 1.2.2010]

### 1.3.7 Ocenění a certifikáty

Důkazem popularity a významu společnosti svědčí následujících několik ocenění:

- *100 nejvýznamnějších firem ČR za rok 2003*, kategorie *Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot* (1. místo v 10. ročníku, 17.6.2004)
- *Zaměstnavatel roku 2004* (3. místo, květen 2004)
- *Nejlepší zaměstnavatel regionu 2004* (titul dle hlasování veřejnosti, 2004)
- *Winterthur nejlepší zaměstnavatel roku 2006* (2. místo, 2.5.2006)
- *Zaměstnavatel roku 2008* (8.místo) a v nové kategorii *Osobnost HR* (3. místo získal personální ředitel PaedDr. Libor Sehnal)
- *Zlatý středník* (10.4.2008, 2. místo firemní publikace magazín Max)
- *Gentleman Pro* (samostatné ocenění pro předsedu představenstva a generálního ředitele Dr. Ing. Štěpána Popoviče, CSc., 2008)

Společnost byla vyznamenána u příležitosti státního svátku ČR Dne osvobození od fašismu. Vyznamenání v podobě medailí a plaket Hasičského záchranného sboru České republiky se udělovala v pražském zámku Trója. Bylo uděleno 46 ocenění. Za společnost AGC Flat Glass Czech převzal čestnou medaili HZS ČR personální ředitel PaedDr. Libor Sehnal<sup>9</sup>.

Z dalších úspěchů zmiňme účast v ekologické soutěži dne 14.5.2008. Uskutečnil se již 17.ročník soutěže Cena zdraví a bezpečného životního prostředí. V České republice se Cena zdraví a bezpečného životního prostředí koná každoročně pod záštitou firem Business Leaders Forum (BLF<sup>10</sup>). Za cíl si klade zviditelnění firem, které se chovají šetrně k životnímu prostředí, podporují zdraví zaměstnanců či kladou důraz na bezpečnost. Společnost se s projektem „*Mirox 3G- -ekologické zrcadlo*“ umístila v užším výběru a umožní jí to používat logo výrobku šetrného k životnímu prostředí. V soutěži firma soupeřila s dalšími 34 soutěžícími. Produkt Mirox 3G byl

---

<sup>9</sup> Ocenění HZS ČR se uděluje za dlouhodobou spolupráci, kterou se AGC Flat Glass Czech může pyšnit. Již v počátcích své existence měla společnost v teplickém areálu hasičský záchranný sbor.

<sup>10</sup> BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility – a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Dostupné na: <<http://www.blf.cz/about.htm>> [citováno 2.2.2010]

v Belgii vyznamenán federálním ministerstvem cenou „*Za přínos pro životní prostředí*“, v Německu na veletrhu ZOW získal druhou cenu M Technology Awards<sup>11</sup>.

Dalším neméně důležitým certifikátem je soubor certifikátů k integrovanému systému managementu jakosti (na podkladě normy ISO 9001:2000), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001:1999). Více o ISO kapitola 2.3.

*„Bez certifikovaného systému jakosti je aktivní účast na světových trzích dnes již prakticky nemožná. Stále více zákazníků vyžaduje mimo systému ISO 9000 i ostatní systémy. Mottem všech těchto tří subsystémů (jakosti, životního prostředí, bezpečnosti práce), je vyrábět výrobek se zaručenou a stálou kvalitou splňující požadavky zákazníka, přitom však s respektováním všech reálných požadavků na ochranu životního prostředí a na ochranu zdraví pracovníků a jejich bezpečnost při práci.*

*Tím, že AGC Flat Glass Czech má systém certifikován renomovanou certifikační společností, poskytuje svým zákazníkům základní důkaz, že má všechny procesy, které v akciové společnosti probíhají, popsány, prověřeny a má je pod odpovídající kontrolou“<sup>12</sup>.*

---

<sup>11</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/Novinky/Tiskove-centrum/Press-Detail-Page/page.aspx/1092?pressitemid=1342&year=2008&type=1>> [citováno 2.2.2010]

<sup>12</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/O-nas/Ocen%C4%9Bni-certifikaty/Certifikaty/page.aspx/1368>> [citováno 2.2.2010]

### Certifikáty<sup>13</sup>:

- Certifikáty na integrovaný systém managementu jakosti (podle normy ISO 9001:2000), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001:1999); certifikace 2002, recertifikace 2005
- Certifikáty na integrovaný systém managementu jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci sítě českých dceřiných a distribučních společností; certifikace 2004, recertifikace 2007

### Osvědčení o jakosti, certifikáty shody na:

- Plavené ploché sklo Float, viz příloha A str. 78
- Zrcadla a nábytkové sklo
- Vrstvené stavební sklo Stratobel odolné proti prostřelení
- Vrstvené stavební sklo Stratobel odolné proti proražení
- Vrstvené stavební sklo Stratobel odolné proti bočnímu nárazu
- Bezpečnostní sklo vrstvené Stratobel
- Tvrzené stavební sklo Restex
- Bezpečnostní sklo tvrzené Restex
- Izolační skla
- Lité vzorované sklo a sklo s drátěnou vložkou
- Sklo protipožární

---

<sup>13</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/O-nas/Ocen%C4%9Bni-certifikaty/Certifikaty/page.aspx/1368>>[citováno 2.2.2010]

## 1.4 VEDENÍ AGC FLAT GLASS CZECH A.S.

Společnost AGC Flat Glass Czech (dříve Sklounion a Glaverbel) byla dlouhou dobu pod vedením jednoho muže – Dr. Ing. Štěpána Popoviče, CSc. (28.12.1945), který ve společnosti strávil mnoho let a sám si prošel několika pracovními pozicemi. Ve sklárně působil jako dělník, technolog, následně ředitel závodu, ředitel podniku a konečně generální ředitel. Pracoval jako předseda představenstva pro střední a východní Evropu a Rusko skupiny AGC. Dále se objevuje na pozici předsedy představenstva fotbalového klubu FK Teplice a.s. a působí jako předseda dozorčí rady Lázně Teplice v Čechách a.s. Zaujímá pozici předsedy dozorčí rady ve společnosti PPF a.s.<sup>14</sup>.

Pan Popovič vystudoval Vysokou školu strojní Praha, 1968, titul Ing., Vysoká škola ekonomická Praha, titul CSc. a udělení čestné hodnosti na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2005, Doctor honoris causa<sup>15</sup>.

Složení vedení je v současné době následující:

Ing. Pavel Šedlbauer – *předseda představenstva*

PaeDr. Libor Sehnal – *manažer lidských zdrojů*

Ing. Jiří Wagner – *manažer marketingu a marketingu základního skla*

Ing. Petr Mazzollini – *manažer výrobní a distribuční sítě*

Ing. Jaroslav Přerost – *finanční ředitel*

JUDr. Pavel Čada – *vedoucí právního odboru a prokurista*

---

<sup>14</sup> PPF a.s. je jednou z největších mezinárodních finančních a investičních skupin v regionu střední a východní Evropy. Své aktivity zaměřuje na retailové finanční služby – bankovníctví a pojišťovnictví, na investice do nemovitostí. Dostupné na: <<http://www.ppf.cz>> [citováno 6.1.2010]

<sup>15</sup> Doctor honoris causa v oboru Technických věd za zásluhy v oblasti rozvoje vrcholového řízení průmyslové výroby, Výroční zpráva Glaverbel Czech a.s. 2005, str. 7

## 1.5 MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE V HISTORICKÉM KONTEXTU

Do roku 1923 bychom přibližně mohli datovat počátky mezinárodní spolupráce v oblasti sklářského průmyslu, alespoň ty dochované týkající se současné AGC Flat Glass Czech a.s. Díky novým způsobům zpracování skla v řetenickém závodě (tažení dle Fourcaulta) se pozornost začala upírat na české sklářství a právě do Řetenic 1. dubna 1924 zavítalo mnoho zástupců předních světových firem. Jmenovitě Monroe Junior (American Window Glass Company), angličtí zástupci Pilkington Brothers, pan Engels z koncernu Saint-Gobain, belgičtí zástupci Serge Lambert a F.Poncelet, za Austrálii pan Smith a delegace z Ruska pod vedením profesora I.I. Kitajgorodského. S jednotlivými zeměmi je spojeno jméno dvou bratrů. Bratři Mühligové (Josef Max Mühlig a Georg Anton Mühlig) sehráli důležitou roli v historii současné sklárny AGC Flat Glass Czech.

Neméně důležitou událostí byla světová výstava EXPO 58 v Bruselu. Na výstavě se objevilo 150 pavilónů na ploše 200 hektarů, o padesáti vystavovatelích z celého světa. Mezi vystavovateli nesmělo chybět ani Československo. Zvenku pavilon připomínal kolemjdoucím jantarový šperk a budil veliký zájem. Nabízel především sklo a úspěch expozice zase vynesl sklářství na výsluní.

### *1.5.1 Francie*

Doklady o spolupráci naší země a Francie byly objeveny v Paříži v Archives Nationales (signatura F 12-650/2405). Nachází se zde zmínky o příchodu čtyř sklářských rodin z okolí Kraslic a Vimperka v roce 1448. Francouzské městečko Darney je uvedeno v časopise Verre (Sklo) ve článku Dominique Dabasse z února 2003, kde zmiňuje právě čtyři české rodiny a jejich přínos do města. Nejspíš z důvodu existence rodin se během světové války v letech 1914 – 1918 jednalo o umístění 21. a 22. pěšího pluku našich legií právě do zmíněné oblasti. 30. června 1928 se zde uskutečnila slavnostní přísaha a defilé před odchodem do posledních válečných bojů za účasti samotného francouzského prezidenta R. Poincaré. Nyní



se oblast nazývá Kléber a nachází se zde památník našich legií. Symbolizuje zrod Československa před 85 lety. Den 30. června byl i nedávno výnosem prezidenta ČR prohlášen „Dnem zrození české armády.“

Po roce 1990 se obnovily sklářské vztahy s Darney. Stalo se tak u příležitosti mezinárodního Euromaratonu v roce 1991 a 1992 z holandského Maastrichtu do Barcelony. Zúčastnili se ho atleti španělští, francouzští, holandští, švýcarští a liberečtí. Městem Darney trasa také vedla. Tlumočnice našeho týmu pí. L. Mašková byla představena panu B. Delemonteymu, který ji informoval o historických vztazích mezi Francií a námi. Projevil též zájem o znovunavázání kontaktu.

Mimo jiné se v roce 1998 ve dnech 26.- 30. října uskutečnil zájezd českých sklářů do Francie. Bylo to u příležitosti 550. výročí příchodu 4 sklářských rodin a u příležitosti 80. výročí zrodu Československé republiky. Skláři především navštívili muzeum „Musée de la Résidence Hennezel de Clairly“. Město Darney dokonce uspořádalo sbírku na českou vesničku Metly, která byla v srpnu roku 2002 zasažena povodněmi. Město vybralo 5 300 Eur<sup>16</sup>.

### ***1.5.2 Belgie<sup>17</sup>***

15. 9. 1932 byla uzavřena česko-belgická obchodní smlouva. Dohoda vstoupila v platnost 1. října 1932 a byla vyhotovena ve francouzštině v sedmi exemplářích. Touto smlouvou se uskutečnila myšlenka Mühligů. Chtěli vytvořit evropský kartel výrobců taženého plochého skla, jimž chtěli udržovat jednotné ceny a jehož členové by si vzájemně nekonkurovali. Vedlejším záměrem byla snaha o vyřazení německé konkurence. Jednání se za českou stranu zúčastnili oba Mühligové, za stranu belgickou to byli zástupci L'Union des Verreries Belges (Serge Lambert) a Glaver (F. Poncelet), což jsou firmy, které založily později Glaverbel. Základem smlouvy bylo rozdělení exportních trhů. Podle smlouvy mohla česká strana prodávat 32% celkového množství,

---

<sup>16</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str.24

<sup>17</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 24

belgická 68%. Smlouvu uzavřeli od 1.10.1932 do 31.12.1945. V květnu 1933 došlo i k návštěvě českých sklářů v Belgii. Z návštěvy se dochoval pouze jídelní lístek s československou a belgickou vlajkou z Charleroi.

### ***1.5.3 Anglie***

Tehdejší Sklo Union a.s. Teplice měl skvělého spojence na straně Angličanů. Byl jím pan T.C. Barker, který mluvil dokonale česky, jelikož byl absolventem Karlovy univerzity v Praze. Stejně tak měl velmi vřelé vztahy s rodinou Mühligů. Byl schopen zajistit víza pro naše skláře do 24 hodin.

17.5.1924 navštívila Cecil Pilkington řetenický závod. Za bratry Mühligy přichází společnost Pilkington s návrhem nového systému na výrobu skla spolu s technickou pomocí a rozdělením zahraničního trhu. Mühligy rozdělení trhu zaujalo a byli ochotni dále vyjednávat o podmínkách. Bratři ze severočeské sklárny byli zdatnými obchodníky a v dané oblasti se velmi vyznali, proto po návštěvě St. Helens roku 1933 Angličany překvapili velikostí českého sklářství a rozmezím aktivit. Dohoda mezi Pilkington a Mühligy bohužel nebyla dochována.

Roku 1936 byl Josef Max Mühlig pozván na Mezinárodní sklářský kongres v Londýně, kde chtěl zviditelnit československé sklo. K údivu přítomných byl vyzván, aby vystoupil se závěrečným projevem za všechny zahraniční delegace<sup>18</sup>.

### ***1.5.4 Japonsko***

V roce 1924 se věhlas našich sklářů a jejich způsobu výroby skla donesl až do Japonska - nynějšímu vlastníkovi celé skupiny AGC. Japonci se dozvěděli o zavedení Fourcaultova způsobu tažení skla od pana Monroe z USA. 2.7. téhož roku zaslal Ing. K. Komatsu od firmy Asahi Glass Co., Tokio, dopis s brožurou, v níž je detailně koncern Asahi popsán. Při návštěvě Evropy Ing. Komatsu požádal o možnost navštívení závodů bratří Mühligů, kde se projeví jeho zájem o licenci k tažení tlustého

---

<sup>18</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str.23

skla a prosí o katalogový materiál. Mühligova reakce byla rezervovaná: „Katalogový materiál nemáme, jsme připraveni k rozhovoru, v němž se ukáže, jak dalece jste schopni za naše informace a případné akce poskytnout kompenzace.“ Japonci opravdu přijeli dne 23.7.1924 a proběhlo jednání. Bohužel se z jednání nedochovaly žádné zprávy a zůstaly jen vizitky Ing. K. Komatu a K. Mori-Asahi Glass<sup>19</sup>.

## 1.6 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI

*"Inovacemi a vynikajícím pracovním výkonem vytvoříme budoucnost skla a budeme pokládáni za evropského lídra v poskytování inovativních a dostupných řešení, vedoucích ke zlepšení každodenního života lidí."*<sup>20</sup>

Výkonná rada, AGC Flat Glass Europe (duben 2007)

Strategie skupiny AGC je jednotná a společná všem divizím AGC. „Look Beyond“, nebo-li „Hledme do budoucna“ je registrovanou značkou skupiny a lze ji reprodukovat a pojmout její chápání několika následujícími možnostmi, např. odhadovat a předvídat budoucnost; hledět za hranice oblastí odborné kvalifikace a snažit se stále zlepšovat a ne se pouze spokojit se současným stavem; nadále vytvářet celosvětové hodnoty a dokázat široký potenciál celé skupiny. Motto „Hledme do budoucna“ zachycuje a vyjadřuje vizi společnosti, inspiruje plán a sdílené hodnoty skupiny AGC, kterými se musí řídit každý její člen<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 22 [citováno 6.1.2010]

<sup>20</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/O-nas/Vize/page.aspx/1076>> [citováno 2.2.2010 ]

<sup>21</sup> <<http://www.agc.co.jp/english/vision/index.html> [citováno 2.2.2010 ]

Vize „Look Beyond“ zahrnuje čtyři hlavní hodnoty, které sdílejí všechny divize AGC. Jsou jimi<sup>22</sup>:

- Inovace & vynikající pracovní výkon
- Rozmanitost
- Životní prostředí
- Integrita

Společnost má také tzv. International Building Team, což je tým sklářských specialistů. Tento tým se stal důležitým konzultantem pro nadnárodní organizace, které jsou zapojené do velkých architektonických projektů.

Společnost disponuje i Centry péče o zákazníky (CCC Customer Care Center), která se nacházejí v 5 zemích Evropy. Jsou jimi: Belgie, Itálie, Česko, Rusko a Španělsko. Centra nabízejí zákazníkům kompletní služby týkající se jejich zásilek, a to vše v příslušném jazyce.

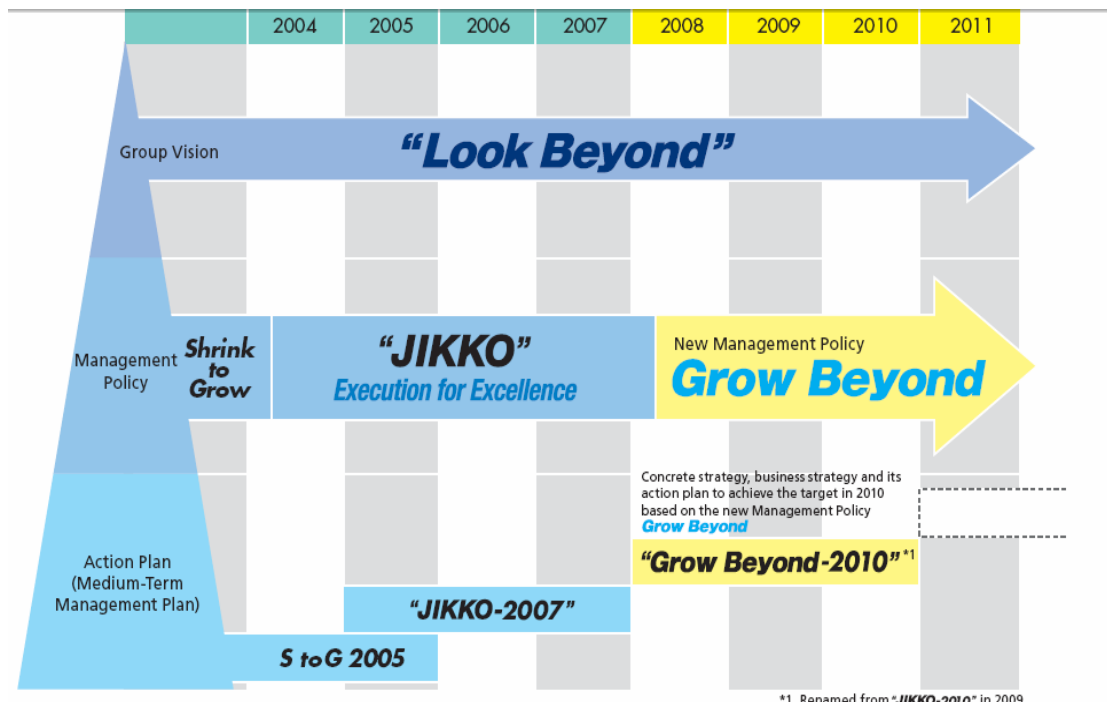
Jak je výše psáno, celá Skupina se řídí a dodržuje strategii „Look Beyond“. V rámci této strategie management společnosti přizpůsobuje politiku a zaměření na požadavky trhu a aktuální situaci.

---

<sup>22</sup> <<http://www.agc-flatglass.eu/AGC-Flat-Glass-Europe/Czech/Homepage/Na-e-hodnoty/page.aspx/1084>>  
[citováno 2.2.2010 ]

Z obrázku je patrný přechod od politiky managementu „Shrink to Grow“ (volně přeloženo *Snižování pro růst*), JIKKO - Execution for Excellence (volně přeloženo *Výkonností k dokonalosti*) a nyní se nachází ve fázi „Grow Beyond“ (volně přeloženo *Růst kupředu*).

**Tabulka č.1** Strategie Skupiny



Zdroj: <[http://www.agc.co.jp/english/ir/library/2009/pdf/2009e\\_12-13.pdf](http://www.agc.co.jp/english/ir/library/2009/pdf/2009e_12-13.pdf)>

## 1.7 O SKLE

Sklo se kolem nás vyskytuje téměř všude a obklopuje nás každý den. V našich životech zaujímá nenahraditelné místo díky svým vlastnostem a možnostem použití. Dokáže nás ochránit před nepřízní počasí, současně však dovolí světlu přirozeně pronikat do interiéru. Dále nás ochraňuje před hlukem, chladem, teplem, zimou a ohněm.

Sklo je tuhý roztok kovových oxidů v oxidu křemičitém. Při chladnutí zabrání velká viskozita skloviny pohybu molekul, a tím i krystalizaci křemičitých sloučenin.

Vznikne průhledné sklo<sup>23</sup>. Sklo jako surovina pro výrobu je velmi zajímavý materiál. Roztavené sklo je tekuté a může být proto formováno do téměř jakéhokoliv tvaru. Sklo má vynikající vlastnosti<sup>24</sup>:

- **mechanické** - je pevné, tvrdé a odolné proti poškrábání a odření
- **chemické** - je odolné vůči korozi a prakticky inertní
- **optické** - může odrážet, ohýbat, přenášet a pohlcovat světlo a jeho čírost je dostačující pro využití ve výrobě brýlí, mikroskopů, v astronomii, telekomunikacích a elektronice
- **tepelné** - je odolné proti teplotnímu šoku a špatný vodič tepla, schopný odolávat náhlým změnám teploty stejně tak, jako extrémnímu teplu a zimě. Je to jediný průhledný materiál, který nehoří ani při úniku jedovatých plynů, kdy je namáháno teplem
- **elektrické** - je špatný vodič, ale je dobrým materiálem pro elektrickou izolaci

Výroba průmyslového skla se dělí na ploché sklo, obalové sklo, skleněná vlákna a výrobky z nich, užitkové a ostatní (speciální sklo). Výroba plochého plaveného skla, tzv. float, v AGC v barvě čiré nebo odstíny zelené. Skla jsou následně upravována a přeměnou zhodnocována na tzv. nízkoemisivní skla upravující světelný a energetický průtok, dále na skla bezpečnostní lepená nebo tvrzená, skla zvukově izolační, matovaná nebo lakovaná skla pro exteriérové i interiérové aplikace a zrcadla. Dalším zpracováním vznikají izolační dvojskla a trojskla, ohýbaná stavební skla, nábytková skla, skla pro solární techniku a protipožární skla. Vedle plaveného skla vyrábí společnost desítky vzorů ornamentálního litého skla<sup>25</sup>.

Obalové sklo se vztahuje k výrobě nápojových lahví a konzervového skla, které je vyráběno pro potravinářský průmysl (pivo, víno, likéry, nealko, minerální vody, ovoce...). Dále obaly ze skla pro výrobky chemického, farmaceutického

---

<sup>23</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo.php#sklo1>> [citováno 7.3.2010]

<sup>24</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo13.php>> [citováno 7.3.2010]

<sup>25</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo13.php>> [citováno 7.3.2010]

a kosmetického průmyslu.

Skleněná vlákna a výrobky z nich jsou výsadou jediného výrobce v České republice, a to Saint-Gobain Vertex, s.r.o. Z názvu je patrné, že společnost je součástí francouzské nadnárodní skupiny. Společnost se specializuje na výrobu primárních skleněných vláken a vláknitých produktů pro kompozitní materiály, viz příloha B str. 79. Takovými materiály jsou sklovláknité příze, sklovláknitá nekonečná vlákna (tzv. roving) pro sekání, stříhání, tkaní, vinutí a tažení, sklovláknité tapety, tkaniny atd. Poptávka po kompozitních produktech ze skleněných vláken je převážně z řad výrobců dopravních prostředků a výrobci z oblasti stavebnictví, právě pro jejich fyzikální a konstrukční vlastnosti, které mnohokrát převyšují tradiční kovové, dřevěné a stavební materiály. To vše jde ruku v ruce s nižšími uživatelskými náklady. Příkladem je mřížková tkanina využívaná ve stavebnictví v zateplovacích systémech budov.

### ***1.7.1 Vybrané budovy se skly od AGC***

Sklo od skupiny AGC je ve světě hojně využíváno pro svou kvalitu. Využití skla se vztahuje především k budovám administrativním, budovám bank, telefonních společností či autosalonům. Kromě níže uvedených společnost dodává svá skla na trhy zemí EU, dále do Egypta, Filipín, Jižní Afriky, Turecka, Tunisu, Kataru, na Nový Zéland, na Thaiwan, atd.

Česká republika:

Sídlo správy kraje v Liberci, hlavní sídlo ČEZ – Východočeská energetika v Hradci Králové, hlavní sídlo ČSOB v Praze, Galerie Butovice v Praze, Tipsport Arena v Liberci, BB Centrum – budova E v Praze (sídlo ČEZ), Tokovo v Praze, Technická univerzita v Brně, Luxembourg Plaza v Praze, obytný dům v Teplicích, sídlo správy kraje v Liberci, tramvajová zastávka Barrandov v Praze, Vinice Pardubice, Palác Krizik v Praze, IATCC Praha, Palác Flóra v Praze, obchodní centrum Omega v Brně, Justice palace v Liberci, Autosalon Volkswagen Dvořák a Autosalon Audi Dvořák v Teplicích, nákupní centrum Chodov v Praze, Autosalon Hofmann a Žižák v Liberci, Autosalon Toyota Liberec, nákupní centrum Olympia v Teplicích, Císařské

lázně Teplice, Zentiva Praha, Motokov Praha, Business Technology Park Chodov v Praze, obytný dům Palouček v Berouně, AB Mercedes Praha, Glaverbel Czech a. s. v Teplicích, Budějovická alej v Praze.

Ruská federace:

Business Center Sushevskiy v Moskvě, Naberezhnava Towers v Moskvě, Tower 2000 rovněž Moskva, Capital Plaza, viz *příloha C str. 80*, Aurora II Business Center, Ministry of Railway Communications, viz *příloha C str. 80*, Ducat III Plaza, viz *příloha C str. 80*, Zhivoy Rodnik Apartment House, PIK Shopping Centre.

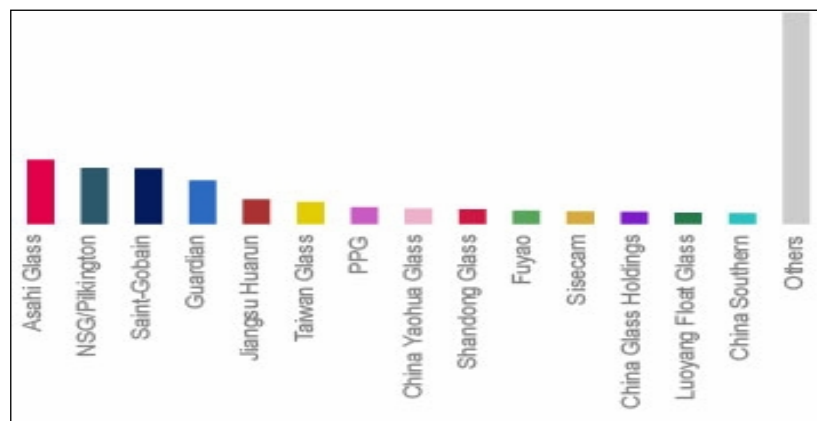


# 2 VÝZKUM ZAHRANIČNÍHO A DOMÁCÍHO TRHU

## 2.1 KONKURENCE VE SVĚTĚ

Největšími konkurenty na světových trzích skupiny Asahi Glass jsou následující firmy: Saint-Gobain, Pilkington a Guardian, viz *loga společností příloha D str. 81*.

Tabulka č. 2 Přehled konkurence



Zdroj: <<http://www.agc-flatglass.com/AGC-Flat-Glass/English/About-us/Glass-market/page.aspx/1372>>

### 2.1.1 Saint-Gobain

Saint-Gobain je mezinárodní skupina více než 1000 konsolidovaných společností z 57 zemí světa s hlavním sídlem v Paříži. Je součástí skupiny Vitrage. Tato skupina se řadí k lídrům nejen na evropském, ale rovněž na světovém trhu. Historie společnosti Saint-Gobain sahá až do roku 1665, kdy byla založena Manufacture royale de glaces et miroirs (*Královská továrna na výrobu skla*

a zrcadel). V současné době má Saint-Gobain své pobočky a dceřiné společnosti v 59 zemích po celém světě a má 209 000 zaměstnanců. Za rok 2008 se tržby z prodeje vyšplhaly na 43 800 milionů EUR.

Činnost skupiny Saint-Gobain lze rozdělit do několika oblastí, z nichž v každé zaujímá velice silné postavení. Saint-Gobain se zaměřuje na výrobu širokého spektra stavebních materiálů, např. izolační materiály, trubní systémy, omítky, malty, asfaltové střešní krytiny, dále se specializuje na výrobu vysoce výkonných materiálů např. brusné materiály, technická keramika, plast, krystalové či textilní materiály. Další činností je distribuce stavebních materiálů zahrnující síť obchodních řetězců v několika evropských zemích a rovněž výroba obalového skla pro potravinářský průmysl.

Nicméně nejdůležitější činností je v souvislosti s konkurencí firmy AGC výroba plochého skla. Saint-Gobain Glass je největším producentem plochého skla v západní Evropě a zaujímá druhou příčku na světovém trhu. Sektor plochého skla zahrnuje čtyři hlavní aktivity:

- výroba plochého skla, zpracování a distribuce skla jakožto stavebního materiálu
- výroba skel pro automobilový průmysl
- vývoj zasklívacích produktů
- výroba fotoelektrických modulů a systémů v odvětví solární energie

Skupina Saint Gobain Glass působí ve 40 zemích světa a zaměstnává přibližně 37 000 pracovníků. Velikost společnosti dokazuje i fakt, že dodává autoskla pro každý druhý automobil v Evropě.

### **2.1.2 NSG/Pilkington**

Společnost NSG, tedy Nippon Sheet Glass, byla založena v roce 1918 v Japonsku. V současné době je skupina NSG předním světovým producentem skla zasklívacích systémů. Skupina NSG se zaměřuje na produkci výrobků ve čtyřech oblastech:

- stavebnictví
- automobilový průmysl
- inovační technologie
- skelná vata

V roce 2006 došlo ke sloučení divizí pro výrobu plochého skla mezi skupinou NSG a britskou společností Pilkington, což mělo za následek vznik jednoho z největších výrobců plochého skla na světě. Britská společnost Pilkington byla založena J.W. Bellem v Anglii roku 1826. Její tehdejší název zněl St. Helen's Crown Glass Company. Kapitál poskytly tři nejvlivnější rodiny tehdejší doby, z nichž jednou byla rodina Pilkingtonů. V roce 1849 se William Pilkington spojil se svým bratrem Richardem a společnost se přejmenovala na Pilkington Brothers. Akcie firmy dvou bratrů se veřejně objevují od roku 1970 na londýnské burze.

NSG/Pilkington má výrobní základnu ve 27 zemích světa a jeho zeměpisný rozsah je velice významný, neboť své výrobky vyváží do 130 států. Skupina zaměstnává přibližně 31 400 pracovníků a její roční obrat za rok 2005 činil 800 miliard japonských jenů, což v přepočtu činí asi 6 mld EUR. Skupina spoluvlastní nebo vlastní 51 linek na výrobu plaveného skla, jejichž roční produkce se pohybuje kolem 6,4 tun skla.

Nejdůležitějším trhem je pro NSG/Pilkington trh evropský, který představoval 55% celkového objemu prodeje, dále pak Japonsko s 20%, Severní Amerika s 16%, zbylých 9% náleží ostatním zemím světa (rok 2007). V následujícím roce, tedy v roce

2008, podíl na evropském trhu klesl o 4% na 51%, Japonsku náleželo 25%, Severní Americe 13% a 11% ostatním zemím světa. Prodej automobilových produktů činil téměř 50% z celkového obrátu a tudíž stavební produkty tvořily druhou polovinu.

Stěžejní oblastí je pro Skupinu NSG/Pilkington výroba plochého skla, a to jak v oblasti stavebnictví (Building Products), tak v automobilovém průmyslu (Automotive Products), které dohromady činí 90% ročního objemu prodeje. V oblasti automobilového průmyslu pod značkou Pilkington Automotive nabízí zákazníkům originální a náhradní díly a zasklívací systémy.

Stejně jako Saint-Gobain se i akcie NSG Group obchodují na Tokijské burze. Tokio je také sídlem centrály společnosti. Británie, Japonsko a Severní Amerika se pyšní velkými výzkumnými a technickými centry.

### **2.1.3 Guardian**

Společnost Guardian vznikla v roce 1932 jako malá firma se sídlem v Detroitu, ve státě Michigan. Nyní se hlavní sídlo nachází v Auburn Hills, Michigan. Jedná se tedy o největšího konkurenta skupiny Asahi Glass pocházejícího ze Spojených států Amerických. Stejně jako výše zmíněné společnosti se Skupina Guardian soustřeďuje zejména na produkci plaveného skla a výrobků z něj. Nejen v této oblasti je Guardian jedním z největších producentů plochého skla na světě.

První továrnu na plavené sklo otevřela společnost v roce 1970 v Carletonu. V té době byla společnost první, která vstoupila na americký trh. Postupně postavila a zahájila provoz na dalších 23 výrobních linkách po celém světě a otevřela dalších 21 továren vyrábějících sklo.

Kromě toho se Skupina Guardian stala největším výrobcem zrcadel na světě. Dohromady zaměstnává přibližně 19 000 lidí po celém světě, tedy ve dvaceti zemích na pěti kontinentech. Důležitým aspektem Skupiny se stala oblast inovací, když v roce 2000 došlo k otevření Vědeckotechnického centra. Hlavním posláním je vyvíjet a zdokonalovat nejen vlastní výrobky, ale také samotný proces výroby.

Činnost Skupiny lze rozdělit do těchto oblastí:

- výroba plochého skla
- široký sortiment výrobků pro automobilový průmysl
- výroba skla pro stavební průmysl

Skupina se netají tím, že si velmi váží všech svých zaměstnanců a zakládá si na struktuře managementu. Snaží se touto strukturou vyhnout všudypřítomné byrokracii.

## **2.2 KONKURENCE V ČESKÉ REPUBLICE**

Samozřejmě i u nás se nachází několik konkurenčních společností, které jsou buď součástí větších zahraničních koncernů, nebo jsou ryze české a nepředstavují tudíž tak velkou hrozbu a konkurenci. Během devadesátých let minulého století se v České republice začíná objevovat fenomén nové vlastnické struktury, v níž je vysoká kapitálová účast právě zahraničních koncernů. Přítomnost mezinárodních firem umožnila takovým společnostem modernizaci a restrukturalizaci. Další výhodou byla koncentrace výrobní základny a díky novému a svěžímu zahraničnímu pohledu, v mnoha případech i oživení chátrajícího sklářského průmyslu.

V kapitole *1.7 O skle* se nachází dělení skla vyráběného v České republice. Podle uvedeného dělení lze rozdělit i konkurenci společnosti AGC Flat Glass Czech. Co se týče velkoformátového plochého skla, je AGC Flat Glass Czech jediným výrobcem u nás a zároveň největším výrobcem plochého skla a aplikací z něj ve střední a východní Evropě.

Následující výčet uvádí konkurenci v ČR:

## Ploché sklo<sup>26</sup>

- Saint-Gobain Sekurit ČR, spol. s.r.o., Hořovice – *skla pro osobní automobily*
- Pilkington Czech, spol.s.r.o., Noviny pod Ralskem – *skla pro stavebnictví*
- Amirro s.r.o., Čelákovice – *zrcadla a nábytkové sklo*
- ERTL GLAS, s.r.o., Říčany – *jednotabulové bezpečnostní kalené sklo*
- Izolas, spol. s.r.o., Brno – *skla pro stavebnictví a zrcadla*
- WMA-Glass, s.r.o., Chrastava – *izolační skla*
- VEHA, spol.s.r.o., Frýdek Místek – *izolační skla*

## Obalové sklo<sup>27</sup>

- O-I Manufacturing Czech Republic, a.s. s prodejní společností O-I Sales and Distribution Czech Republic, s.r.o., Dubí u Teplic - *součástí nadnárodní skupiny podniků Owens-Illinois (USA)*
- VETROPACK MORAVIA GLASS, a.s., Kyjov – *součást nadnárodní skupiny Vetropack Holding AG*
- Sklárný Moravia, a.s., Úsborno – *skleněné obaly*
- Stölze – Union, s.r.o., Heřmanova huť – *užitkové a ozdobné sklo*

## Skleněná vlákna a výrobky z nich<sup>28</sup>

- Saint-Gobain Vertex, s.r.o., Litomyšl  
*Jediný výrobce skleněných textilních vláken a výrobků z nich v ČR. Je součástí nadnárodní výrobní a distribuční sítě skupiny podniků Saint-Gobain, Francie. Společnost vyrábí primární skleněná vlákna a vláknité produkty pro kompozitní materiály.*
- Union Lesní Brána, a.s., Dubí u Teplic – *jediný český výrobce tepelných a zvukových izolací ze skleněných vláken ve formě rohoží a desek (obchodní značka ROTAFLEXSuper®)*
- KNAUF INSULATION, spol. s.r.o., Krupka u Teplice – *izolační materiál na bázi skelné vlny ve formě desek a rolí*

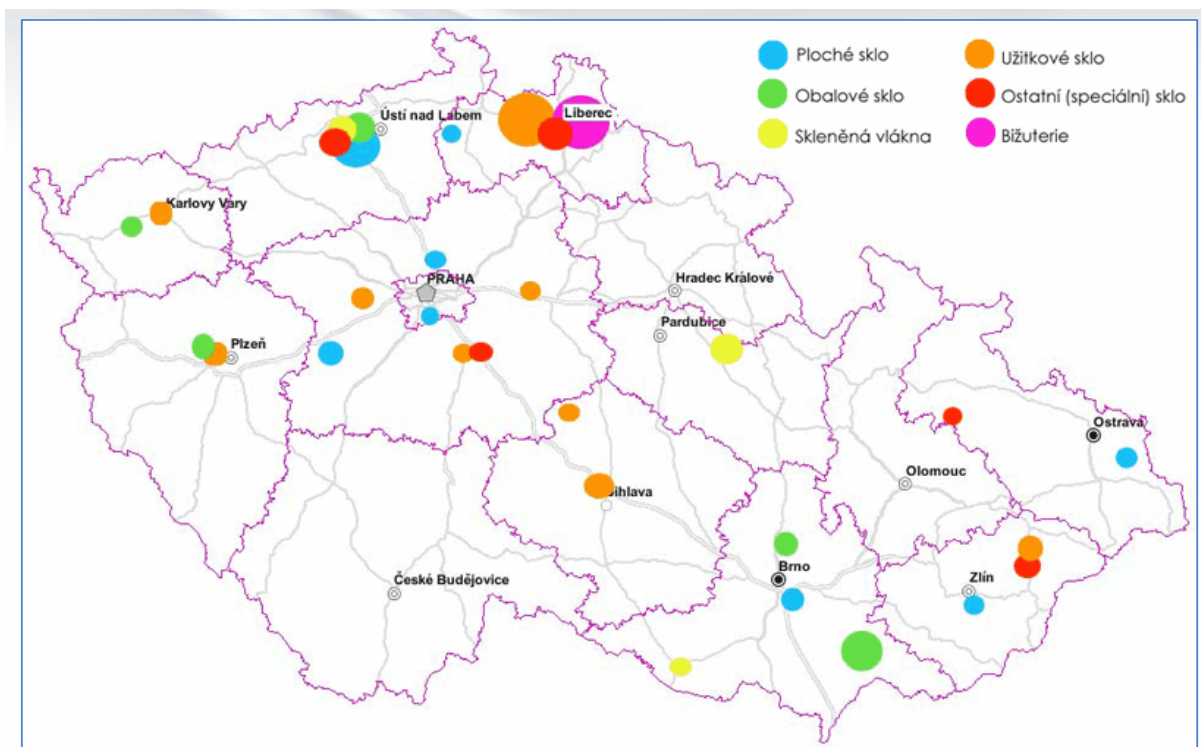
---

<sup>26</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo14.php>> [citováno 7.3.2010]

<sup>27</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo14.php>> [citováno 7.3.2010]

<sup>28</sup> <<http://www.askpcr.cz/sklo15.php>> [citováno 7.3.2010]

**Tabulka č. 3** Rozmístění sklářského průmyslu v ČR



Zdroj: <[http://www.askpcr.cz/sklo\\_nahled.php?o=mapa&t=gif](http://www.askpcr.cz/sklo_nahled.php?o=mapa&t=gif)>

## 2.3 POLITIKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Konkurenty společnost, a to NSG/Pilkington, Guardin a Saint-Gobain ale i samotnou AGC spojují některé totožné prvky. Jsou jimi jakost, životní prostředí a bezpečnost při práci. Mezi velmi důležité patří ochrana a šetrnost k životnímu prostředí. Co se konkrétně společnosti AGC týče, klade si za cíl i tzv. klimatický plán, ve kterém uvádí, že chce mezi roky 2010-2012 aktivně spolupracovat při dodržování cílů Kjótského protokolu:

„Jako výsledek konzultací na všech úrovních v rámci společnosti byl započat dynamický proces zapojující různé průmyslové možnosti, včetně redukce spotřeby energie ve všech oblastech, nových metod distribuce skla apod. Současně jsou všichni členové personálu vyzýváni, aby byli nepřetržitě pozorní vůči udržitelným způsobům dopravy a spotřeby.“<sup>29</sup>

Produkce bezpečných a spolehlivých výrobků, které jsou vyráběny na místech s maximální přesností a ve zdravotně nezávadném prostředí pro zaměstnance, umožňuje chránit životní prostředí a vážit si přírodních zdrojů. Veškerá činnost je založena na souladu s přírodou a zároveň tak, aby uspokojila potřeby zákazníka, zaměstnanců a společností jako takových, které mají samozřejmě za cíl i ekonomický růst a zisk.

Výrobky a jejich inovace jsou za použití stále nových a lepších technologií dováděny k dokonalosti. Funkce a vlastnosti těchto výrobků jsou navrhovány tak, aby nás v běžném životě ochránily například od přílišného hluku nebo slunečního světla. Nicméně samotné společnosti by nemohly figurovat na mezinárodních trzích bez různých programů, díky kterým jsou oceněny jejich snahy a potvrzena jejich spolehlivost.

### **2.3.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci**

Mezi takové patří např. International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) se sídlem v Ženevě. Tvoří ji síť 159 zástupců – vždy jeden za stát. Zkratka, nebo spíše akronym je údajně odvozen od řeckého slova „*isos*“, které znamená *stejný* a odkazující na cíl organizace – *standardizaci*. V různých jazycích by organizace měla jinou zkratku, a proto se ujalo právě řecké „*isos*“ k lepší identifikaci. Ve francouzském jazyce by název byl *Organisation internationale de normalisation* „OIN“, v anglickém jazyce „IOS“<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> AGC Corp Brochure, str. 13

<sup>30</sup> <[http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_isos-name.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm)> [citováno 10.2.2010]



Členové organizace jsou rozděleni do tří skupin:

- hlavní členové (member bodies)- pouze ti mají právo volit
- korespondenční členové (correspondent members)
- kandidáti na členství (subscriber members)

Organizace patří k nevládním a tvoří tak pomyslný most mezi soukromým a veřejným sektorem. Hodně jejích členů je členy vládních struktur a zároveň sdružuje i členy, jejichž kořeny se nacházejí výlučně v soukromém sektoru, když vznikli mezinárodními partnerstvími průmyslových asociací.

### ***2.3.1.1 Vedení a fungování ISO***

ISO pracuje na základě pětiletého tzv. Strategického plánu. Vrcholným orgánem je Valná hromada, která se schází jedenkrát ročně a její hlavní náplní je práce spojená s výroční zprávou, finanční stránku plánu. Skládá se z vedoucích úředníků ISO a nominovaných delegátů z hlavních členů organizace. Další dvě skupiny členů se mohou účastnit pouze jako pozorovatelé.

V čele vedoucích úředníků je Prezident, dále Více-prezident zodpovědný za politiku organizace, Více-prezident pro technický management, Ministr financí a Generální sekretář.

Většina vládních aktivit náleží Radě, která se schází dvakrát ročně. Pod Radu spadá několik komisí, jejichž funkcí je harmonizovat a poskytovat informace v rámci mezioborových hledisek. Komise jsou přístupné jak hlavním členům, tak členům korespondenčním. Jsou jimi CASCO, harmonizační postupy, COPOLCO, politika zaměřená na spotřebitele a zákazníka, a DEVCO, zabývající se rozvojem zemí.

Technická správní rada je dalším orgánem ISO. Je podřízena Radě a zároveň sama zodpovídá za veškerý technický management, který zahrnuje strategické

a technické poradní skupiny. Řízení spadá pod Generálního tajemníka (v angličtině Chief Executive Officer), který se zodpovídá Radě. Jeho hlavní sídlo je v Ženevě.

### **2.3.2 Mezinárodní organizace pro normalizaci v České republice**

„Úřad pro technickou normalizaci, metrologii<sup>31</sup> a státní zkušebnictví (ÚNMZ) byl zřízen zákonem České národní rady č. 20/1993 Sb. o zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví. ÚNMZ je organizační složkou státu v resortu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Hlavním posláním ÚNMZ je zabezpečovat úkoly vyplývající ze zákonů České republiky upravujících technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a úkoly v oblasti technických předpisů a norem uplatňovaných v rámci členství ČR v Evropské unii. Od roku 2009 zajišťuje také tvorbu a vydávání českých technických norem.<sup>32</sup>“

Organizační schéma ÚNMZ v České republice viz příloha E str. 82.

### **2.3.3 Jakost, životní prostředí a bezpečnost práce v AGC Flat Glass Czech**

Integrovaný systém managementu jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zcela funkční v celé společnosti (vytvořeno na základě norem ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:199933). Systém je zaveden ve všech českých výrobních a distribučních společnostech, a to umožňuje používání jednotné základní dokumentace (s výjimkou AGC Žďár s.r.o.) Pořádané kontrolní audity certifikační firmy Bureau Veritas Certification nenalezly žádné zásadní nedostatky. Výrobní audity nezávislé akreditované zkušební laboratoře Ikates s.r.o. dospěly ke stejným závěrům a nebyly nalezeny žádné hrubé nedostatky. Mezi výhody zavedeného systému patří jednotná dokumentace, která v celé společnosti umožňuje centrální řízení s využitím informačních technologií a eliminuje se tím administrativu. Dozorové audity organizace Bureau Veritas Certification (dále BVC) probíhají jednou ročně na vybraném počtu závodů. V Řetenicích a závodu Brevka

---

<sup>31</sup> metrologie = obor zabývající se měřením; nauka o měření; souhrn všech činností související s měřením

<sup>32</sup> <<http://www.unmz.cz/urad/o-uradu>> [citováno 12.1.2010]

<sup>33</sup> Výroční zpráva AGC 2008, str. 17

dochází k bezproblémové kontrole emisí skleníkových plynů CO<sub>2</sub>. Pro zákazníka znamená jednotný systém důkaz o tom, že veškeré procesy jsou řádně popsány, prověřeny a kontrolovány, mají určitý stupeň kvality. Popis a zpřesnění popisů jednotlivých procesů je trvalým cílem.

## **2.4 AGC FLAT GLASS CZECH V EU**

Po vstupu České republiky do Evropské unie se Skupina musela vypořádat s několika změnami. V oblasti celního odbavení zboží na hranicích se změna týkala zjednodušení vývozních pravidel a uplatnění daně z přidané hodnoty při dovozu a vývozu. Společnost vkročila do EU téměř bez ztrát. Nicméně znepokojení vyvolalo ohlášené zvýšení DPH v několika z deseti nových členských zemích.

Ekonomický růst v EU v roce 2007 byl příznivý, i když pomalejšího tempa. Německé hospodářství, které nejvíce ovlivňuje výsledky členských států Evropské unie, je také na první příčce pro export České republiky. Do Německa se v 1.- 3. čtvrtletí 2007 směřovalo 31,2% českého vývozu. Druhé místo s 8,7% zaujímá za stejné období Slovensko.

### ***2.4.1 Standing Committee of the European Glass Industries (Comité Permanente des Industries du Verre, Stálý výbor Evropských sklářských průmyslů) CPIV***

V roce 1957, kdy byla podepsána Římská smlouva, bylo v Bruselu učiněno rozhodnutí Fédération des Chambres Syndicales de l'Industrie du Verre (French Federation of Glass Industry Syndical Chambers (volně přeloženo Odbory sklářského průmyslu) o kontrolování sklářských aktivit. Roku 1962 vznikla Comité Permanente des Industries du Verre de la CEE (Stálý výbor Evropských sklářských průmyslů Evropských společenství). Hlavním sídlem se stala Paříž. Do Bruselu bylo hlavní sídlo přesunuto roku 1957.

#### **2.4.1.1 Vize a cíle CPIV, hlavní oblasti zájmu**

CPIV je hlavním aktérem evropského sklářského průmyslu jako celku, který je přímo napojen na instituce EU. Cílem CPIV je koordinace a ucelenost evropského sklářského průmyslu v souladu s hlavními vládními institucemi EU. Klade si za cíl propagovat sklo mezi širokou veřejností jako materiál s různými aplikacemi a jako inovativní, kreativní, přizpůsobivý a ekologický materiál. V případě potřeby zastupuje sklářský průmysl před jakýmkoliv jiným úřadem, organizací, evropskou nebo mezinárodní skupinou, aby tak mohla činit, studuje CPIV problémy společné pro její členy buď z environmentálního, technologického, ekonomického, statistického, právního nebo sociálního hlediska. V zájmu věci konzultuje vše mezi svými členy, aby bylo dosaženo dostatečně reprezentativních společných stanovisek týkajících se společného problému. CPIV poskytuje svým členům průběžné informace o projektech a návrzích, které se vztahují ke sklářskému průmyslu, sbírá, a distribuuje mezi svými členy ekonomické, statistické a další informace<sup>34</sup>.

Hlavní aktivitou je monitorování záležitostí ovlivňujících sklářský průmysl na úrovních environmentální politiky, obchodní politiky, sociální politiky, zdraví a bezpečnost a technických obtíží. Činnost v rámci politiky životního prostředí vyjadřuje v posledních letech tzv. politika změny klimatu. Program změny klimatu doporučuje více než 40 opatření s ohledem na snížení emisí skleníkových plynů (o 8% v rozmezí let 2008 – 2012), což je závazek EU v Kjótském protokolu.

Stěžejní oblastí zájmu Stálého výboru Evropských sklářských průmyslů je samozřejmě sklo. Sklo obsazuje druhou příčku tohoto odvětví průmyslu EU s 22%. Odvětví pokrývá produkci skla float a válcovaného skla<sup>35</sup>. Ploché sklo tvoří 95% produkce. Výrobě skla vládne pět hlavních skupin: Asahi (Japonsko), Pilkington (Velká Británie), Saint-Gobain (Francie), PPG Industries (USA) a Guardian (USA). Konkrétním příkladem pomoci z EU sklářským společnostem, je finanční pomoc při výstavbách některých výrobních kapacit, např. v AGC Flat Glass Czech.

---

<sup>34</sup> <<http://www.cпивglass.be/main.html>> [přeloženo 12.1.2010]

<sup>35</sup> Většinu produkce válcovaného skla tvoří vzorkované nebo drátované sklo, které dohromady tvoří 5% celé výroby odvětví. Vzorkované sklo se používá u zahradnických skleníků, na dekorativní účely a aplikuje se tam, kde je rozptýlené světlo, např. u skleněných přepážek nebo koupelnových oken.

Sklo float se vyrábí v 11 členských státech. Na stavebnictví připadá 80% výroby, zbylých 20% připadá na zasklívání v automobilovém průmyslu. Odvětví zaměstnává 12 500 lidí přímo ve výrobě skla a dalších 90 000 pracuje na zpracování skla ve stavebnictví a automobilovém průmyslu.

27.ledna 2004 se uskutečnila první, Komisí sponzorovaná, *Konference zaměřená na evropský keramický a sklářský průmysl*, kde se probíraly hlavní faktory ovlivňující konkurenceschopnost obou průmyslů. Sešlo se na ní zhruba 120 průmyslových investorů, členů parlamentu a vyšších úředníků Komise a státních úředníků. Keramický a sklářský průmysl zahrnuje v EU více než 5 000 firem, hlavně malých a středních podniků, s roční produkcí ve výši € 55 miliard a zaměstnávají přes 400 000 lidí. Opět se mezi hlavními body konference objevil dopad na životní prostředí, dostupnost a cena energie a surovin.

#### **2.4.2 Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR<sup>36</sup>**

Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR je členem Svazu průmyslu a dopravy ČR a přidruženým členem Stálého výboru evropských sklářských průmyslů (Comité Permanent des Industries du Verre Européennes, dále jen CPIV). Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR byla založena v roce 1990 jako zájmové sdružení výrobců plochého, obalového, technického, užitkového a osvětlovacího skla, skleněných a minerálních vláken, užitkového porcelánu, užitkové a sanitární keramiky, obchodních organizací, výrobců strojně technologických zařízení a servisních organizací, odborných škol, výzkumných ústavů a vydavatelství odborných časopisů. Členy Asociace jsou i Svaz výrobců bižuterie a Česká sklářská společnost.

---

<sup>36</sup> <<http://www.spcr.cz/odvetvove-svazy/asociace-sklarskeho-a-keramickeho-prumyslu-cr>>  
[citováno 9.3.2010]

Činnost Asociace je zaměřena zejména na podporu, prosazování a obhajobu zájmů a požadavků vůči orgánům státní správy, organizování vzájemné spolupráce členů při řešení společných problémů, racionální využití tuzemských surovin, řešení ekologických problémů, zajišťování kolektivního vyjednávání s příslušným odborovým svazem a uzavírání kolektivních smluv, zajišťování databáze pro strategické rozhodování svých členů, činnosti při vyhledávání zahraničních partnerů, koordinaci výzkumu a vývoje ve sklářském a keramickém průmyslu ve spolupráci s odbornými školami a pracovišti, odbornou a finanční pomoc při vydávání odborné literatury a specializovaných časopisů a dále společně zaměřením odborného školství.

Propojení Asociace a AGC Flat Glass Czech je zjevné např. z personálního složení. Prezidentem v Asociaci je Ing. Petr Mazzollini, který zastává v AGC Flat Glass Czech roli manažera výrobní a distribuční sítě. Samotný Ing. Štěpán Popovič, CSc. byl členem Svazu průmyslu a dopravy ČR a zastával funkci předsedy představenstva AGC Flat Glass Czech.

#### ***2.4.3 Export ČR<sup>37</sup> a Svaz dopravy a průmyslu ČR***

Za posledních dvanáct měsíců (leden 2009 – leden 2010) klesl vývoz o 11,3% (v porovnání s předchozími dvanácti měsíci). Kladné saldo se státy EU se snížilo o 6,7mld Kč. Se státy mimo EU byl schodek menší o 108,6mld Kč. Přebytek vzrostl v obchodě s Německem o 41,6mld Kč. Deficit se zmenšil v obchodě s Ruskem o 36,6mld Kč.

Následující tabulky uvádí objem exportu ČR za roky 1993 – 2006. Tabulky zahrnují z důvodu doložení významu společnosti pro celou republiku ještě před vznikem hospodářské krize.

---

<sup>37</sup> Údaje Český statistický úřad, dostupné na: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvzo030810.doc> [citováno 15.3.2010]

**Tabulka č. 4** Objem exportu ČR 1993 - 2006

1	Škoda Auto a.s.
2	Siemens Group Česká republika
3	ArcelorMittal Ostrava a.s.
4	Barum Continental spol. s.r.o.
5	Metalimex a.s.
6	Moravia Steel a.s.
7	Panasonic AVC Networks Czech s.r.o.
8	Bosch Diesel s.r.o.
<b>9</b>	<b>AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group</b>
10	Robert Bosch spol. s.r.o.

*Zdroj: Střední podnikatelský stav, Úspěšná firma, II 2007, str. 5 forma .pdf, vlastní zpracování*

**Tabulka č. 5** Objem exportu ČR 2006

1	Škoda Auto a.s.
2	Panasonic AVC Networks Czech s.r.o.
3	Siemens Group Česká republika
4	Moravia Steel a.s.
5	Barum Continental spol. s.r.o. Metalimex a.s.
6	Arcelor Mittal Ostrava a.s.
7	Bosch Diesel s.r.o.
8	Visteon – Autopal s.r.o.
<b>9</b>	<b>AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group</b>
10	Robert Bosch spol. s.r.o.

*Zdroj: Střední podnikatelský stav, Úspěšná firma, II 2007, str. 5 forma .pdf, vlastní zpracování*

**Tabulka č. 6** Exportér roku příslušného kraje s největším objemem exportu za rok 2006

<b>Kraj</b>	<b>Exportér</b>
Jihočeský	Robert Bosch spol. s.r.o.
Jihomoravský	Andrew Telecommunications s.r.o.
Karlovarský	Hexion Speciality Chemicals a.s.
Královéhradecký	Federal-Mogul Friction Products a.s.
Liberecký	Fehrer Bohemie a.s.
Moravskoslezský	Moravia Steel a.s.
Olomoucký	Hella Autotechnik s.r.o.
Pardubický	Iveco Czech Republic a.s.
Plzeňský	Panasonic AVC Networks Czech s.r.o.
Praha	Siemens Group Česká republika
Středočeský	Škoda Auto a.s.
<b>Ústecký</b>	<b>AGC Flat Glass Czech</b>
Vysočina	Bosch Diesel s.r.o.
Zlínský	Barum Continental s.r.o.

*Zdroj: Střední podnikatelský stav, Úspěšná firma, II 2007, str. 5 forma .pdf, vlastní zpracování*

Podle Svazu průmyslu a dopravy ČR<sup>38</sup> jsou podniky v ČR vyčerpané, nemají dostatek zakázek a mají ztížený přístup k financím. Průmyslu a ekonomice vloni pomohly evropské vlády a rostoucí poptávka v asijských zemích, ale i šrotovné především v Německu a Francii. Šrotovné zvedlo vývoz automobilkám. Zde je sice zvýšení vývozu automobilek, a za normální situace by výroba automobilů souvisela se zvýšenou produkcí automobilových skel, nicméně jak je psáno dále v kapitole Opatření AGC Flat Glass Czech, automobilky pouze využily zásob ze svých skladů. Svaz průmyslu a dopravy ČR uspořádal anketu mezi svými 1600 členskými firmami (členem je AGC Flat Glass Czech) o výhledech do roku 2010. Ze šetření vyplývá, že rok nebude zcela příznivý, se zvýšením tržeb počítá pouze třetina firem (36%). Propad

<sup>38</sup> Nestátní dobrovolná nepolitická organizace, sdružující zaměstnavatele a podnikatele z oblasti průmyslu a dopravy v České republice.



průmyslové produkce ve srovnání s rokem 2008 byl o 13,4% a tržby z průmyslové činnosti se snížily o 15,1%. Podle Svazu průmyslu a dopravy ČR patřil rok 2009 z hlediska průmyslu k historicky nejhorším rokům za existenci České republiky a firmy nečekají v první polovině roku 2010 přílišné zlepšení situace, ale věří, že k oživení dojde spíše v roce 2011.

Jelikož jsou na vině poklesu průmyslové činnosti vnější faktory, řešení situace je o to horší. V anketě jsou firmy dotazovány na opatření pro podporu svého rozvoje pro rok 2010. Z dat je patrné, že nejčastějším opatřením je omezení výroby, k čemuž přistupuje více jak třetina firem, o ukončení výroby uvažuje pouze 1% (ve srovnání s údaji z červnu roku 2009, kdy 23% firem uvažovalo o uzavření výroby). Poměrně vysoký je podíl firem (8%), které se chystají spojit s jiným subjektem. Což si nemyslím, že by byl případ AGC Flat Glass Czech. U této společnosti bych viděla tento krok pouze jako strategický tah, nikoli jako opatření proti hospodářské recesi.

Z ankety dále vyplývá, že nejčastějšími opatřeními firem jsou snižování nákladů, zvýšení produktivity práce a hledání nových trhů. O přesunu do zahraničí uvažuje 5% firem. Zajímavým zjištěním je, že jen malá část dotazovaných zvažuje snižování cen svých výrobků a taktéž společnosti neplánují snižování platů a dalších bonusů. Společnosti jsou si vědomy nutnosti investování do nových technologií. V rámci opatření snižování nákladů ovšem neuvažují ani o snížení investic do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Jedním ze závěrů ankety je problém vymahatelnosti práva a s tím související zhoršující se platební morálka. Až 80% respondentů uvádí zhoršení situace. Závažným hodnoceným jevem je v anketě stav podnikatelského prostředí u nás. Firmy přikládají politice státu velký význam. Z výsledků je jasné, že kvalita prostředí je podle ankety varující a zástupci společností vývoj podnikatelského prostředí hodnotí a vnímají negativně.

## 3 VSTUP SPOLEČNOSTI NA CÍLOVÝ TRH

### 3.1 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO TERITORIA

Jako vhodný cílový trh pro společnost AGC se jeví Ruská federace, kam sice od roku 1997, dříve pod názvem Glaverbel, úspěšně obchoduje, ale nevyužívá plně potenciál této země. Současná pobočka AGC Bor Glassworks, Nižnyj Novgorod, byla po roce 1997 postupně převáděna do vlastnictví AGC. Díky tomuto kroku byla AGC první, kdo investoval na východ do Ruska. V roce 2004, již jako součást AGC Flat Glass, společnost nechala postavit cca 105km severozápadně od Moskvy komplex v Klinu. Vybudováním průmyslových prostor, kde se vyrábí plavené sklo, zrcadla a superizolační sklo společnost posílila svou pozici na ruském trhu. V roce 2008 byla v Klinu vybudována druhá výrobní linka na plavené sklo, což zapříčinila poptávka a zájem o plavené sklo. Společnost AGC Flat Glass Czech se rozhodla k expanzi na tento zahraniční trh z důvodu, že náš národní trh země je relativně malý pro splnění ambic společnosti a celé Skupiny.

#### 3.1.1 Geografie Ruska

Oficiálním názvem je Ruská federace a s rozlohou 17 075 400 km<sup>2</sup> (z toho 0,5% tvoří vodní plocha) patří k největším na světě. Počet obyvatel se pohybuje kolem 142 milionů<sup>39</sup>. Celé území se dělí na 83 samosprávných celků a do 11 časových pásem.

Nejvyšším bodem je Elbrus (5642m) v pohoří Kavkaz. Na východě se nachází Čukotské pohoří, které se vleče až na Čukotský poloostrov. Jinak je povrch spíše rovinný. Východně od Uralu se nachází jedna z největších nížin světa Západosibiřská rovina. Jezero Bajkal hluboké 1637m představuje unikátní ekosystém.

---

<sup>39</sup> <[http://www.rozhlas.cz/zpravy/evropa/\\_zprava/685759](http://www.rozhlas.cz/zpravy/evropa/_zprava/685759)> [citováno 14.1.2010]

### **3.1.2 Rusko z ekonomického a mezinárodního hlediska**

Ruské hospodářství se řadí mezi první desítku vyspělých světových ekonomik (po skočení krize v 90. letech). Jelikož má velké zásoby přírodních zdrojů, je považováno za stát energeticky soběstačný. Mezi tyto přírodní zdroje patří zemní plyn, ropa, dřevo, nerostné suroviny a pitná voda, hnědé uhlí a zásoby titanu. V roce 1998 byl v zemi vyhlášen státní bankrot. Restrukturalizace hospodářství rozdělila obyvatelstvo na extrémně chudé a na extrémně bohaté. Po příchodu prezidenta Vladimira Putina (současný prezident je Dmitrij Medveděv) do čela státu se situace začala zlepšovat. Rusko se pustilo do splácení dluhů v důsledku růstu ceny ropy a zemního plynu. Zemní plyn je jedním z hlavních vývozních artiklů Ruska. Politika státu je velmi restriktivní vůči dovozu, o čemž vypovídá aktivní obchodní bilance a Ruská federace stále více vyváží než dováží.

Hlavní město Moskva zaujímá i prvenství v ekonomické aktivitě státu. Samotná Moskva tvoří jednu třetinu hrubého domácího produktu a životní úroveň obyvatel je zde na nejvyšší úrovni. AGC Flat Glass Vostok se nachází právě v Moskvě a jeho prostřednictvím se obchoduje s veškerými výrobky společnosti AGC Flat Glass Czech v Rusku. Průmysl je soustředěn i do dalších větších měst (Petrohrad, Novosibirsk). Suroviny jsou získávány z oblastí Sibiře a Dálného východu.

Jukos, Sibněft a Juganskněftėgaz jsou ruské velké společnosti, které se specializují na těžbu ropy. Plynárenským gigantem ve světě je ruský Gazprom, viz příloha F str. 83. Tyto společnosti se podílejí podstatnou částí na ruské ekonomice.

### **3.1.3 Dopad finanční krize na Rusko**

Přelom roku 2008 - 2009 přinesl Rusku podobné problémy, které zasáhly celý svět. Snížila se cena ropy, která je jedním z hlavních ruských vývozních artiklů. Cena ropy za barel klesla na 40USD za barel<sup>40</sup> na začátku března 2009. Důsledkem poklesu ceny ropy byl kolaps akciových trhů, snížily se příjmy a rychle začala stoupat

---

<sup>40</sup> Pro srovnání: 11. července 2008 cena ropy za barel činila 147USD. 7.dubna cena ropy za barel činila 85,75 USD.

nezaměstnanost. V prvním pololetí roku 2009 došlo k poklesu HDP o 10,1%<sup>41</sup>. V Rusku dochází k poklesu průmyslové výroby a k poklesu ve stavebnictví. Snížení tempa růstu světových ekonomik mělo za následek pokles cen surovin na světových trzích a poklesu zahraničního obchodu samotného Ruska.

Devizové rezervy Ruska zaznamenaly pokles na počátku roku 2009 o 14,49 mld. USD, což se rovná 3,4%. K 1.7.2009 dosáhly 412,590 mld. USD (k 1.7.2008 činily devizové rezervy 568,966 mld. USD)<sup>42</sup>. Z dalších dopadů ekonomické krize na Rusko jmenujme např. inflaci (snížení z důvodu poklesu investičních aktivit, klesajícím příjmům obyvatelstva a poptávky), nezaměstnanost ekonomicky aktivního obyvatelstva (cca 6,3mil. osob), snížení cen surovin a také poptávka po nich.

## 3.2 ANALÝZA SWOT

### 3.2.1 Obecná charakteristika

Analýza SWOT je koncepční programovací a projekční metodou. Je důležitou součástí strategického dlouhodobého plánování firmy. Za pomoci této analýzy lze komplexně vyhodnotit stav, fungování, problémy nebo nové možnosti růstu dané firmy a to na základě analýzy jejích silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Metoda umožňuje stanovit vhodnou strategii, která „neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“<sup>43</sup> Tato analýza, která byla vyvinuta v 60. letech minulého století Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity, se díky své názornosti, přehlednosti, výstižnosti, jednoduchosti a stručnosti využívá nejen

---

<sup>41</sup> <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000580/>> [citováno 9.2.2010]

<sup>42</sup> <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000580/>> [citováno 9.2.2010]

<sup>43</sup> VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. [s.l.] : Management Press, 2002. s. 428

v ekonomii, ale i v oblasti marketingu, managementu, projektového řízení, systému kvality a procesního řízení.

- S** – *strong, strenghts* = silné stránky, klady, přednosti daného území  
**W** – *weak, weaknesses* = slabé stránky, zápory, nedostatky, limity, nerovnováhy  
**O** – *opportunities* = příležitosti, možnosti rozvoje a šance  
= příležitosti pro neutralizaci hrozby  
**T** - *threats* = rizika, hrozby, potenciální ohrožení přicházející  
z makrookolí i mikrookolí firmy

Silné a slabé stránky se analyzují v jejím vnitřním prostředí. Jsou jimi např. finanční síla firmy, napojení na infrastrukturu, výrobová politika, úroveň managementu, organizace firmy... Příležitosti možností dalšího vývoje a nebo naopak příležitost předcházení nebo neutralizaci hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí. Mezi rizika a hrozby pro společnost řadíme např. hrozbu nového producenta, know-how daného oboru, státní regulace, velké množství konkurenčních firem, hrozbu substitučních výrobků...

### **3.2.2 Aplikace analýzy SWOT na společnost AGC Flat Glass Czech**

#### **3.2.2.1 Silné stránky (Strenghts)**

V následujících bodech jsou shrnuty silné stránky společnosti AGC, díky kterým zaujímá pozici největšího producenta plochého skla a jeho aplikací ve východní a střední Evropě. Pro udržení pozice musí společnost i nadále udržovat tyto standardy a zlepšovat se.

- Status největšího výrobce a exportéra plochého skla vyvážející do celého světa
- Společnost AGC spolu s většinou dceřiných společností hospodaří s rezervami, což jim umožňuje flexibilně reagovat na různorodé požadavky
- Mnohaletá tradice a přítomnost na trhu
- Výkonný management

- Důraz na spolehlivé plnění závazků v daném termínu vůči státním orgánům, zaměstnancům, institucím a externím dodavatelům
- Výrobky vysoké kvality
- Značný důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a potřebu odborné kvalifikace
- Centra péče o zákazníky (CCC Customer Care Center) nacházející v Belgii, Itálii, České Republice, Rusku a Španělsku- poskytování kompletních služeb v daném jazyce týkající se jejich objednávek

### 3.2.2.2 *Slabé stránky (Weaknesses)*

Slabé stránky společnosti AGC musí být eliminovány, jinak by se mohly stát „Hrozbou“. Pokud jsou však včas identifikovány a vyřešeny, mohou se z nich stát „Silné stránky“.

- Nižší prodejní výsledky v porovnání s předešlými roky kvůli snížení prodejních cen pro udržení podílu společnosti na trhu
- Trend snižování počtu zaměstnanců, ačkoli v oblasti zakázek je zaznamenán progresivní růst, čímž dochází ke zvětšení objemu práce
- Slučování oddělení
- Napojení na infrastrukturu

### 3.2.2.3 *Možnosti (Opportunities)*

K jejich realizaci je možné přistoupit až po eliminaci „Hrozeb“ společnosti, vyřešení jejích „Slabých stránek“ a identifikaci „Silných stránek“. Pokud by společnost postupovala opačně, mohla by se dostat do značných problémů, které by mohly vést až k úplnému bankrotu společnosti. Pokud se použije S-O strategie (Silné stránky – Možnosti), měla by společnost AGC následující „Možnosti“ využít k rozvoji svých silných stránek:

- Nárůst zájmů zájem o bezpečnostní lepené sklo Stratobel a protipožárního skla Pyrobel
- Investice do technologií složitých výrob a výzkumů
- Cílem společnosti je aktivně spolupracovat při dodržování cílů Kjótského protokolu
- Zvýšení investic do inovací
- Integrita
- Výstavba nových závodů na výrobu protipožárního skla Pyrobel

#### **3.2.2.4 Hrozby (Threats)**

„Hrozby“ ohrožující společnost by měly být eliminovány, jinak by mohly do budoucna vážně ohrozit fungování firmy:

- Přejít konkurenční společnosti na efektivnější výrobní technologii
- Finanční krize a její důsledky
- Kurzovní výkyvy
- Zpřísnění legislativy týkající se oblasti výroby skla
- Zpomalení růstu odvětví

#### **3.2.3 Aplikace analýzy SWOT na Rusko jako cílový trh**

##### **3.2.3.1 Silné stránky**

- Surovinová základna, dostupná a kvalifikovaná pracovní síla
- Pozitivní přístup k českému zboží z tradičních odvětví
- Zájem na rozvoji vzájemných hospodářských vztahů
- Více než 140mil. trh v některých oblastech zcela neuspokojen
- Dlouholetá tradice vývozu a znalost potřeb ruských partnerů
- Dobrá pozice v bilaterálních hospodářských vztazích
- Podobný jazyk, malá jazyková bariéra

### 3.2.3.2 Slabé stránky

- Nedostatečná znalost reálií a zvyklostí ruského trhu
- Nedostatečné kapitálové možnosti českých firem
- Nepříliš velká spolupráce mezi EU a Ruskou federací, malá snaha upevňování vztahů v hospodářské oblasti

### 3.2.3.3 Možnosti

- Nízké uspokojení potřeb v různých regionech Ruské federace
- Rozvoj dopravní a telekomunikační infrastruktury
- Modernizace technologií v průmyslových odvětvích
- Dobrá investiční a platební schopnost ruských partnerů

### 3.2.2.4 Hrozby<sup>44</sup>

- Opakování hospodářských cyklů a jejich krizové fáze (1998, 2008)
- Snížení cen za suroviny, na kterých je Rusko závislé
- Vysoká míra zasahování státu do ekonomiky
- Monopoly ve strategických oblastech

---

<sup>44</sup> <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/perspektivni-obory-pro-vyvoz-do-ruska/1000580/53640/>>  
[citováno 12.2.2010]



## 3.3 METODA SPACE APLIKOVANÁ NA AGC FLAT GLASS CZECH

### 3.3.1 Teoretická část

Aneb Strategic Position and Action Evaluation „se snaží sloučit výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a vytvořit prvotní představu o podnikatelské strategii.“<sup>45</sup> Metoda se týká analýzy strategické pozice podniku.

Kritéria důležitá pro analýzu vnitřního prostředí jsou:

- stabilita prostředí – *může být ovlivněna technologickými změnami, mírou inflace, proměnlivostí poptávky, tlakem substitučních produktů atd.*
- atraktivita odvětví – *ovlivňuje ji růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost, využití kapacit, know-how*

Kritéria důležitá pro vnější prostředí jsou:

- konkurenční výhoda – *stanovena podle podílu firmy na trhu, životního cyklu výrobku, věrnosti zákazníků, rychlosti zavádění nových výrobků*
- finanční síla – *ukazateli jsou likvidita, návratnost investic, míra zadlužení, podnikatelské riziko, úspory*

Finanční síla dané firmy by měla vyvážit případnou nestabilitu vnějšího prostředí a atraktivnost odvětví případnou nedostatečnou konkurenční výhodou. Spojením kritérií ovlivňujících vnitřní a vnější prostředí firmy vzniknou 4 odlišné pozice pro strategické chování. V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od –6 do +6 na obou osách. Přiřadíme celočíselné hodnoty v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) každé z proměnných ovlivňujících Finanční sílu a Sílu odvětví, ležící na kladných částech os y a x. Potom přiřadíme hodnoty od –6

---

<sup>45</sup> VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace.* [s.l.] : Management Press, 2002. str. 431

(nejhorší) do  $-1$  (nejlepší) každé z proměnných ovlivňujících Konkurenční výhodu a Stabilitu prostředí. Tyto proměnné leží na záporných částech os y a x.

Agresivní pozice:

- charakterizuje atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má firma konkurenční výhodu a je schopna si ji chránit
- kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví
- umožňuje nové akvizice, zvyšování podílu na trhu, soustředování zdrojů na konkurenceschopné výrobky

Konkurenční pozice:

- typická pro atraktivní, relativně nestabilní prostředí, ve kterém má podnik konkurenční výhodu
- kritickým faktorem je finanční síla podniku
- její strategií by mělo být spojení s jinou finančně stabilní společností, měla by zvýšit hospodárnost výroby

Konzervativní pozice:

- charakterizuje stabilní odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní
- kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků
- daná firma by měla chránit své úspěšné výrobky a vyvíjet nové, snižovat náklady

Defenzivní pozice:

- charakterizuje neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly
- kritickým faktorem je konkurenceschopnost

### ***3.3.2 Praktická část***

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty pro vnitřní a vnější prostředí společnosti. Uvedené hodnoty jsou uděleny subjektivně dle dostupných informací.

**Tabulka č. 7** Číselné ohodnocení vnitřního a vnějšího prostředí

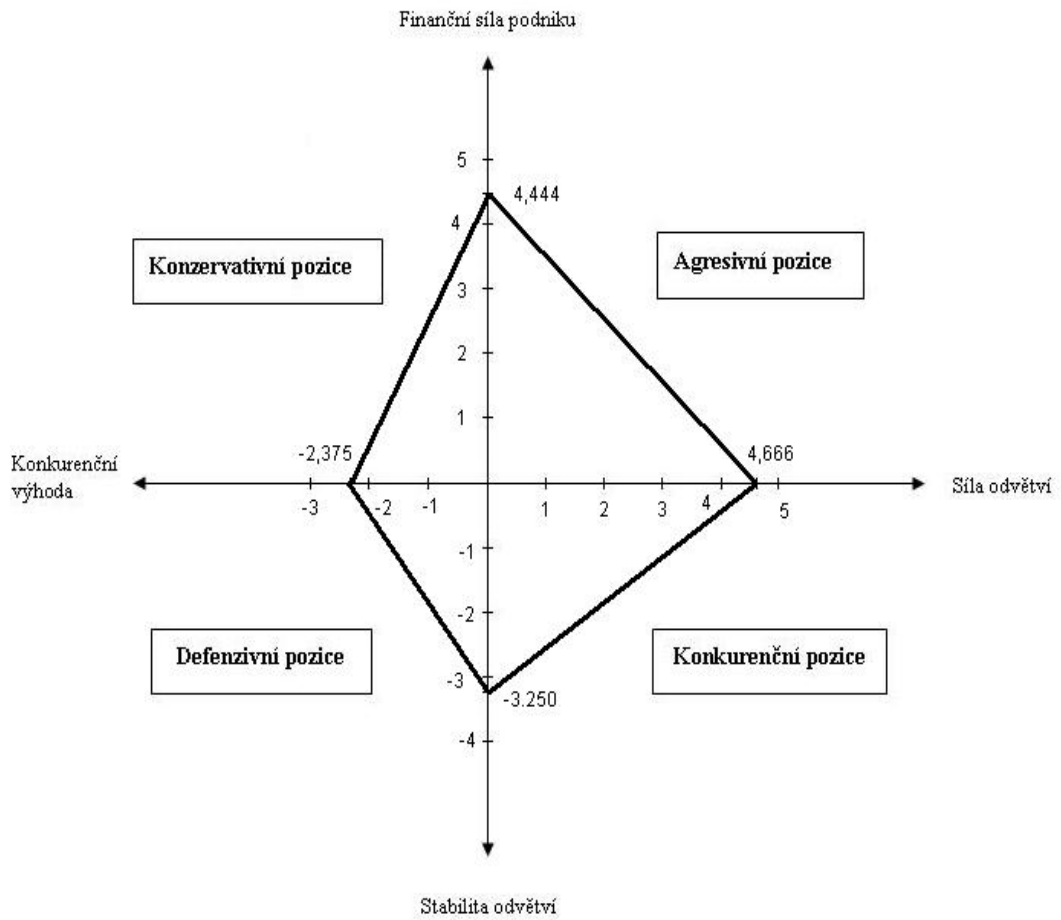
<b>Finanční síla podniku</b>		<b>Konkurenční výhoda</b>	
Návratnost investic	6	Podíl na trhu	-1
Likvidita	4	Kvalita výrobku	-1
Míra zadlužení	5	Životní cyklus výrobku	-2
Požadovaný versus dispoziční kapitál	5	Inovační cyklus	-4
Cash-flow	4	Loajalita zákazníků	-3
Složitost výstupu z odvětví	3	Technologické know-how	-2
Míra rizika	4	Vertikální integrace	-3
Obrat zásob	4	Rychlost zavádění nových výrobků	-3
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	5		
<b>Průměr</b>	<b>4,444</b>	<b>Průměr</b>	<b>-2,375</b>
<b>Stabilita odvětví</b>		<b>Síla odvětví</b>	
Technologické změny	-3	Růstový potenciál	4
Míra inflace	-3	Ziskový potenciál	6
Proměnlivost poptávky	-4	Finanční stabilita	5
Cenová rozpětí konkurenčních výrobků	-5	Technologické know-how	5
Bariéry vstupu odvětví	-5	Využití zdrojů	5
Rivalita mezi existujícími konkurenty	-3	Kapitálová intenzita	5
Cenová elasticita poptávky	-2	Složitost vstupu do odvětví	5
Tlak ze strany substitutů	-1	Produktivita, využití kapacit	4
		Vyjednávací síla výrobců	3
<b>Průměr</b>	<b>-3,25</b>	<b>Průměr</b>	<b>4,666</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.3.3 Grafické znázornění

Z následujícího grafu je patrné, že společnost AGC Flat Glass Czech zaujímá na trhu pozici agresivního hráče. Pozice jí umožňuje nadále zvyšovat svůj podíl na trhu, soupeřit s výrobky konkurenčních firem investováním kapitálu do inovací svých produktů a nebo akvizicí jiných menších společností.

**Tabulka č. 8** Grafické znázornění metody SPACE



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.4 POROVNÁNÍ ANALÝZY SWOT A METODY SPACE VE SPOLEČNOSTI AGC FLAT GLASS CZECH**

Porovnáním analýzy SWOT a metody SPACE jsem dospěla k celkem jasnému závěru. Z porovnání vyplývá, že společnost AGC Flat Glass Czech je lídrem ve svém oboru. AGC Flat Glass Czech patří do Skupiny AGC, což jí poskytuje stabilní a silné zázemí a tudíž i dlouholetou tradici. Přesně tyto jevy mohou v případě výběru z pozice klienta rozhodnout o volbě právě společnosti AGC. Jednotnost jména a unifikace loga od 1.9.2007, kdy došlo ke kompletnímu plošnému přejmenování, přispívá právě k jednoduchému rozpoznání výrobků společnosti a upevňuje pozici firmy na trhu.

Co se konkurence společnosti týče, zdá se být poměrně početná. Objevil-li by se nový konkurent s novým a zajímavým výrobkem, musela by společnost velmi rychle a pružně zareagovat, např. zvýhodnění pro stálé klienty, snížení ceny, množstevní slevy, urychlení vyřízení služeb atd., aby hrozbu odvrátila.

Z analýzy SWOT vyplývá, že Rusko se jeví jako vhodný trh pro budoucí investice. Nicméně je důležitá znalost prostředí, bez které hrozí, i ze strany lidského faktoru, že neznalost a nerespektování tamějších zvyků a zvyklostí může vést k neúspěchu. Stejně jako lidský faktor je důležitý i dostatečný kapitál. Na ruském trhu se lze dobře uchytit po počátečních vysokých investicích, dobré marketingové a obchodní strategii. Dostatečná dávka trpělivosti je ve střednědobém a dlouhodobém horizontu nezbytností. Na ruském trhu si partneři zakládají na dlouholeté tradici a „zaběhnuté“ společnosti. V případě společnosti AGC se o dlouholetou tradici zajisté jedná a jistou výhodou by mohla být podobnost našich jazyků. Stejně tak je nezbytné zmínit pověstnou českou zručnost a z historie českého sklářství vyplývá, že odbornost ve sklářském odvětví zaměstnanců našich skláren je vysoká a na světové úrovni.

# 4 DOPAD FINANČNÍ KRIZE A OPATŘENÍ PŘIJATÁ SPOLEČNOSTÍ

## 4.1 Z VÝSLEDKŮ AGC

Poptávka po plochém skle se se zpomalujícím tempem ekonomiky snížila v západní Evropě stejně jako v Rusku a celá Skupina se musí potýkat s poklesem poptávky. Skupina AGC byla nucena upravit ceny v Japonsku, Evropě, Asii a Severní Americe. Ke stabilizaci situace nepřispíval ani nestálý a rozkolísaný vývoj kursů středoevropských měn, nebo cena ropy. Z těchto důvodů nedosáhla Skupina vytyčených, celkem ambiciózních, výsledků a prodejních cílů na trzích střední Evropy. Paradoxem ovšem je, že přes tuto nepřízeň došlo k lehkému navýšení tržního podílu skupiny AGC na středoevropských trzích.

Na druhé straně obchod s fotovoltaickým<sup>46</sup> sklem zaznamenal zvýšení zájmu. Skupina se rozhodla rozšiřovat a posilovat své postavení na trhu podporou fotovoltaického skla a jeho aplikací, které šetří energii. Pouze sektor solárních skel zažívá trvalý růst. Energie z obnovitelných zdrojů se jeví jako slibný trh pro nové příležitosti.

V oblasti výroby skel pro automobily poptávka oproti předešlému roku poklesla kvůli snížení produkce v automobilovém průmyslu. Vzestup ceny jenu, ke kterému došlo ke konci roku 2009, byl jedním z faktorů přispívajících k poklesu čistých zisků. To mělo za následek, že čistý obrat z prodeje skla za poslední rok klesl o 124,7 miliard jenu, 14,4%, na 741,3 miliardy jenu a provozní příjem klesl o 45 miliard jenu, 70,7%, na 18,7 miliard jenu.

---

<sup>46</sup> Fotovoltaické sklo je sklo, které zaručuje maximální průchod viditelného světla a energie pocházející ze slunečního spektra. Skla poskytují světelný průchod 91,5 % a energetický průchod 91 % a dotýkají se tak teoretické hranice optické fyziky: 92 % u obou těchto faktorů. Dostupné na: <[http://www.yourglass.cz/agc-flatglass-europe/news/cz/13-10-2009\\_award.html](http://www.yourglass.cz/agc-flatglass-europe/news/cz/13-10-2009_award.html)> [citováno 15.3.2010]

## 4.2 DOPAD KRIZE NA ČESKÉ SKLÁŘSTVÍ

Sklářský průmysl pocítil dopad krize velmi silně. Oblasti, které krize zasáhla byly stavebnictví a automobilový průmysl, klíčová odvětví pro sklářství a ploché sklo. Úspěšnost sklářského průmyslu závisí na ekonomických změnách exportních teritorií a hospodářské situaci odběratelů. Jelikož ekonomická krize zasáhla banky a následně se převalila na investory, veškeré aktivity na trhu byly pozastaveny a český sklářský průmysl tím byl nesmírně zasažen. Poptávka klesla ve všech oborech sklářství. Výrobci plochého skla a sklených vláken pro stavebnictví zaznamenali pokles developerských projektů. AGC Flat Glass Czech omezila výrobní kapacity zhruba o 30% (odstávka linky R1 v teplickém závodě), ale propad cen a značné snížení ziskovosti produkce bylo nevyhnutelné, a to pro celý středoevropský region. Odstávka linky R1 přišla poměrně vhod, jelikož s jejím dočasným uzavřením souvisí oprava linky. R1 bude přestavena za pomoci nových technologií, bude šetrnější k životnímu prostředí a výkonnější.

Dalším důvodem, proč byl dopad na sklářský průmysl tak zásadní je fakt, že klesla výroba automobilů a tudíž byla omezena výroba autoskel. Opadl zájem o obalové sklo a potravinářské firmy požadují snižování cen, objevují se substituce v podobě plastových obalů.

Kvůli krizi bylo a je ohroženo např. sponzorství ve sportu. Konkrétně případ týkající se AGC Flat Glass Czech a jeho sponzorství teplického fotbalového klubu. Dokonce se v červenci 2009 spekulovalo o prodeji teplického fotbalu. Pro teplický fotbalový stadion Stínadla je AGC hlavním sponzorem a je na jeho příjmech poměrně závislý. Ředitel teplického klubu František Hrdlička se netají tím, že pokud by poklesly sponzorské příjmy, bylo by zapotřebí razantně snížit finanční odměny hráčům, obzvlášť pokud by nepodávali solidní výkony. Což ovšem není případ současné Gambrinus ligy, kterou Teplice vedou<sup>47</sup>. V českých klubech tvoří sponzorské příjmy až 80% celého rozpočtu. Z řad sponzorů se ovšem ozývají hlasy, které tvrdí, že „Platy v

---

<sup>47</sup> Výsledek ke dni 16.3.2010

nejvyšší soutěži jsou dlouhodobě přemrštěné a neodpovídají ekonomické situaci v zemi.<sup>48</sup> Podobná situace se sponzorováním fotbalu se objevila taktéž ve fotbalovém klubu v Jablonci, kde v rozpočtu ubylo až dvacet milionů korun, kterými FK disponoval díky společnosti Swarovski a Jablonex Group.

### 4.3 OPATŘENÍ AGC FLAT GLASS CZECH

Ani společnosti AGC Flat Glass Czech se nevyhnulo propouštění zaměstnanců v rámci snižování nákladů. Nejprve se propouštění týkalo agenturních zaměstnanců. Je nutné říci, že jednání ze strany společnosti bylo v souladu se zákonem (odstupné stanovené zákonem, odstupné nad rámec zákona vztahující se např. k počtu odpracovaných let ve společnosti a kombinace nad rámec zákona při splnění určitých podmínek – výše odstupného vyšší v případě ukončení pracovního poměru dohodou<sup>49</sup>). Po dohodě odešlo v červenci roku 2009 zhruba třicet lidí. Dohoda byla nabídnuta lidem, kteří měli nanejvýš tři roky do důchodu a odpracovali nejméně 15 let. „Byla jim vyplacena finanční kompenzace v závislosti na počtu chybějících měsíců do nároku na starobní penzi, maximálně však 24 platů,“ upřesnil personální ředitel AGC Libor Sehnal<sup>50</sup>. O serióznosti nabídky vypovídá 99% přijetí dohody z řad dělníků, administrativních pracovníků a vedení firmy ze všech závodů společnosti.

Dalším opatřením je omezení výroby a odstavení některých výrobních zařízení. To se uskutečnilo v AGC Automotive Czech v Chudeřicích u Bíliny. Kvůli snížení produkce vozů, automobilky snížily počty objednávek a využívají zásob ze skladů. V Chudeřicích se tak výroba omezila ve třetině provozů, kdy se ze čtyřsměnného přešlo na třisměnný. I zde byli propouštěni agenturní zaměstnanci. Vlastních stálých zaměstnanců má firma kolem 930.

---

<sup>48</sup> <<http://deniksport.blesk.cz/clanek/ostatni-sporty-olympijske-hry/62466/krize-dopada-i-na-cesky-sport.html>>[citováno 14.3.2010]

<sup>49</sup> <[http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv\\_financni\\_krize\\_na\\_HR\\_v\\_Ceske\\_republice.pdf](http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv_financni_krize_na_HR_v_Ceske_republice.pdf)> [citováno 14.3.2010]

<sup>50</sup> <<http://teplice.naseadresa.cz/cz/s176-detail-zpravy/n6862-Lide-pred-duchodem-opousteji-tovarny-skupiny-AGC>>[citováno 14.3.2010]



Následující tabulka ukazuje snižování počtu zaměstnanců v AGC Flat Glass Czech.

**Tabulka č. 9** Snižování počtu zaměstnanců

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
2000	1374
2001	1356
2002	1291
2008 – konec roku	1177
2009 – říjen	1032
2009 – konec roku	992

*Zdroj: vlastní zpracování*

Propouštění zaměstnanců je sice nepříjemným jevem, ale ve společnosti AGC Flat Glass Czech byla lidem nabídnuta velkorysá nabídka a co se Ústeckého kraje a nezaměstnanosti týče, pohybuje se dlouhodobě kolem 12%<sup>51</sup>. Proto si myslím, že v době, kdy lidé mají strach o práci, dají raději přednost jistým nabízeným penězům.

Úsporným krokem společnosti je otevření tzv. Střediska sdílených služeb pro Evropu v srpnu roku 2008. Středisko bylo organizačně začleněno do struktury AGC Flat Glass Czech a začalo provádět především finanční služby pro několik společností skupiny AGC. První zákazníci byly z řad dceřiných společností z Teplicka. Od začátku roku 2009 bylo poskytování služeb rozšířeno na všechny české společnosti skupiny AGC. Zvolený koncept práce by měl být v budoucnosti použit pro vybrané činnosti pro další společnosti z jiných států Evropy. Provádění služeb ve Středisku znamená pro skupinu AGC standardizaci procesů, zvýšení efektivnosti, a tím i dosahování úspor. Předpokladem k převodu činností do Střediska je změna organizace práce, zlepšení komunikace. Nezbytnou podmínkou je sjednocení programového vybavení a proškolení nových uživatelů.

---

<sup>51</sup> Dle dat z <[http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_usteckem\\_kraji\\_ve\\_2\\_ctvrtleti\\_2009](http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_usteckem_kraji_ve_2_ctvrtleti_2009)> [citováno 14.3.2010]

## 4.4 MOŽNOST DALŠÍHO VÝVOJE AGC FLAT GLASS CZECH

Jelikož společnost pružně reaguje na vzniklou situaci, hledá stále nová řešení a nové cesty pro svoji činnost, posiluje inovace a strategii propagace výrobků, stejně jako strategii manažerskou a obchodní. Sklářství u nás bylo v minulosti ohroženo již několikrát (hospodářská krize v 70. letech 19. století, 30. léta 20. století) a sklářský průmysl si pokaždé dokázal se situací poradit. Ve strategii manažerské a obchodní může společnost AGC Flat Glass Czech pomoci soustředění vedení společnosti do Bruselu, odkud bude současný předseda představenstva Ing. Pavel Šedlbauer řídit teplickou pobočku. Výhodami centralizace vedení společnosti do Bruselu se může jevit např. získávání zkušeností z evropské centrály AGC Flat Glass Europe přímo u zdroje.

Dalším příkladem vypořádání se s krizí je stavba nového výzkumného a vývojového centra ve vědeckém parku Aérople v Gosselies, belgické Charleroi. Ambicí tohoto centra je stát se vrcholným střediskem a analytickým centrem, jak jinak než pro odvětví plochého skla celé Skupiny. Samotné centrum poté nabídne pracovní příležitost pro výzkumníky a techniky. Špičkové prostředí centra umožní vývojářům zkoušení nových metod a produktů. Středisko má strategickou polohu v blízkosti průmyslových středisek skupiny. Dostupnost k rozvinuté komunikační síti je důležitým prvkem. Z konkrétních příkladů inovačních technologií uvádím převratný objev společnosti AGC v roce 2008 v podobě antibakteriálního skla, které dokáže zabránit šíření plísně a dokáže zničit 99,9% bakterií. Pokud bude společnost jediným výrobcem tohoto druhu skla, zajisté jí to vynese věhlas a velkou poptávku. Dle článku<sup>52</sup> zemře na následky infekčních chorob více lidí než na následky dopravních nehod. Více než 1 z 10 obyvatel EU se při návštěvě nemocnice nakazí bakteriální infekcí. Taková infekce může způsobit lékařské komplikace a v nejhorším případě smrt. Podle odhadů EU každoročně zemře kolem 50 000 lidí na infekční onemocnění získané během hospitalizace, ovšem při hospitalizaci z důvodu jiné nemoci. Počet úmrtí je o 21% vyšší než počet úmrtí při dopravních nehodách!

---

<sup>52</sup> <<http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/prvni-antibakterialni-sklo-na-svete/>> [citováno 15.3.2010]

Stejný zdroj uvádí, že náklady vynaložené na boj proti těmto infekcím stojí evropská zdravotnická zařízení až 19 miliard Eur ročně. Antibakteriální sklo by mohlo být řešením proti bakteriím odolným vůči antibiotikům a jednorázová investice do tohoto skla by měla snížit roční náklady evropských zdravotnických center. Antibakteriální sklo nachází využití všude tam, kde je zapotřebí stoprocentní hygiena, tzn. nemocnice, bazény, koupelny, veřejné lázně, veřejná koupaliště...

Druhou novinkou od společnosti je Glasilled, jehož podstatou je integrace LED diod do vrstveného skla. Využití tohoto druhu skla je spíše designovou záležitostí a umožňuje designérovi nepřeberné množství variant při hraní nejen s interiérem. Výrobek Glassilled byl vynalezen v únoru 2009 a od té doby získal ceny na světových veletrzích. Myslím, že tyto dvě převratné ukázky nových technologií svědčí o tom, že společnost inovacím věnuje spoustu času i financí a díky novému výzkumnému centru v Aéropole dosáhne dalších úspěchů. Poptávka se začíná zvyšovat i po izolačním dvojskle. Společnost se chopila příležitosti a soustřeďuje se spíše na výrobu izolačních trojskel, která zákazníkům umožní ještě větší úspory energie ztrát tepla z jejich domů a bytů.

V neposlední řadě zvolilo AGC Flat Glass Czech jako strategii boje s konkurencí poskytování desetileté záruky na izolační skla pro všechny zákazníky a byla rozšířena funkčnost a přehlednost stránek YourGlass ([www.youglass.com](http://www.youglass.com)). Organizování odborných konferencí pro stavebníky, architekty a stavební projektanty a semináře pro akademickou obec napomohly ke všeobecnému rozpoznání, následné znalosti a využití výrobků a služeb společnosti. Zde uvádím jako příklad instalaci nové kalicí linky na velká ohýbaná skla, která umožňují architektům realizaci i těch nejdůležitějších projektů. Teplice jsou druhým místem v rámci evropské skupiny AGC, kde se tato linka nachází. Novinkou je také výroba a kompletace skel pro velké dopravní prostředky, např. vagóny, lokomotivy, tramvaje, lodě. Výroba skel určených pro velké dopravní prostředky je komplikovaná, nejen z hlediska rozměrů výrobků.

#### 4.4.1 Možnost dalšího vývoje Ruska

V roce 2009 má vliv na vývoj ruské ekonomiky zahraničně-ekonomický faktor, což obnáší pokles zahraniční poptávky po surovinách a snížení jejich cen. Závislost Ruska na exportu svých surovin ho může velmi ohrozit, protože v nejbližší době nelze předpokládat zvýšení cen a poptávky po surovinových zdrojích. Pokles cen se dál promítl ve snížení domácí produkce a poklesu příjmů, investic a spotřeby. Řešením pro Rusko se jeví restrukturalizace ekonomiky a především zvýšení konkurenceschopnosti produkce. Je zapotřebí potírat korupční prostředí, zlepšit investiční prostředí a řešit infrastrukturální problémy, stejně jako budovat a podporovat konkurenční prostředí. Ruská federace bude muset přilákat zahraniční investory, zakoupit nové technologie a know-how. Vzhledem k tomu, že AGC Flat Glass Czech služeb CzechTrade a České exportní banky nevyužívá, vidím možnost spolupráce jako jednu z variant další propagace společnosti. Jelikož je Česká republika proexportně zaměřena na Rusko, byl složen tým ze zástupců státní správy a podnikatelské sféry (Hospodářská komora ČR, Svaz průmyslu a dopravy, oborové svazy atd.) pro následující připravované akce<sup>53</sup>. Uvádím výběr akcí vztahujících se přímo k aktivitám AGC Flat Glass Czech, kde by firma mohla prezentovat své výrobky a zaujmout tak některé z investorů.

- Veletrh „Peterburgskaja Techničeskaja Jarmarka“, Petrohrad , gestor CzechTrade, obor metalurgie, strojírenství, automobilový průmysl, inovace
- Veletrh MOSBUILD, Moskva, gestor CzechTrade, obor stavebnictví
- Veletrh Interstroyexpo 2010, Petrohrad, gestor CzechTrade, stavebnictví
- Výstava Uralskij Stroitelnyj Fórum – Stavební stroje, Jekatěrinburg, gestor CzechTrade, stavebnictví
- Petrohradské mezinárodní ekonomické fórum, Petrohrad OEÚ<sup>54</sup> Moskva, gestor OEÚ Petrohrad, obor investice, mezinárodní obchod, finanční sektor

---

<sup>53</sup> <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/akcni-plan-pro-rusko/1000580/53638/>> [citováno 15.3.2010]

<sup>54</sup> OEÚ – obchodně ekonomické úseky zastupitelských úřadů ČR v Moskvě, Sankt-Petěrburgu a Jekatěrinburgu,

Na těchto veletrzích zaměřených na prezentaci českého průmyslu má CzechTrade vlastní stánek a nabízí všem českým firmám, zajímajícím se o ruské teritorium, spolupráci a účast. Proč právě tyto veletrhy? Vystavující firmy se zde dozví o perspektivách trhu regionů jako Severozápadní federální okruh, Petrohrad a Leningradská oblasti, které jsou jedny z nejrychleji se rozvíjejících průmyslových center Ruska, oblastí za Uralem (Uralský federální okruh, Sverdlovská oblast, centrum Jekatěrinburg). Uralský federální okruh patří k nejrychleji se rozvíjejícím průmyslovým regionům a strategicky leží na hranici Evropy a Asie. Místo je vhodné k přilákání investic. Poslední zmíněné ekonomické fórum je vhodné buď pro oficiální delegace na úrovni ministerstva a nebo pro velké firmy, jelikož účast je placená a drahá. Na fóru bude předpokladem po odeznění důsledků krize oživení stavební výroby a jeho cílem také bude vyjádřit ruské straně zájem o účast v ruském ekonomickém rozvoji.

Zaměření veletrhů je následující:

- Stavební materiály, stroje a zařízení používané ve stavebnictví
- Interiéry (vybavení koupelen, interiérový design a zařízení interiérů)
- Průmyslové inovace
- Okna
- Automobilový průmysl

Cílem veletrhů je představení českého stavebnictví, podpora image ČR v tomto oboru, podpora exportu výrobců u nás, prezentace možnosti dodávek výrobků, služeb a technologií, navázání nových obchodních kontaktů, možnost prezentace firem za pomoci stánku CzechTrade, sběr kontaktů a poptávek pro české firmy, představení ČR jako průmyslově vyspělé země s tradicí a zkušenostmi za rozumnou cenu. A v neposlední řadě rozšíření spolupráce mezi ČR a Ruskem, která by oběma stranám mohla být prospěšnou a výhodnou.

Dalším příkladem zájmu o spolupráci a investice v Rusku je otevření Zastoupení České exportní banky, a.s. (dále jen ČEB) v Moskvě v roce 2008. Posláním Zastoupení ČEB je podporovat společné projekty česko-ruských vztahů. Podpora se uskutečňuje ve formě státní podpory vývozu na základě poskytování a financování vývozních úvěrů a dalších služeb spojených s exportem. Zastoupení ČEB má za úkol zmapovat prostředí pro obchodní spolupráci, připravit finanční a organizační mechanismy, poskytovat poradenství o způsobu financování projektů, spolupracovat s institucemi Ruska, aby se zajistila kvalita vývozních úvěrů, shromažďovat data, posuzovat business plány.

# ZÁVĚR

Cílem této práce bylo odhalit a pochopit úspěšnost společnosti AGC Flat Glass Czech a.s., najít pro ni nový trh, kam by se mohla rozšířit, a alespoň zčásti nalézt řešení a možná doporučení pro společnost v době krize.

Na začátku práce se věnuji celkovému představení společnosti. Domnívám se, že je důležité znát současné zázemí společnosti, jelikož mi to dále pomohlo k pochopení úspěchů firmy. Uvádím tedy konkrétně japonské AGC, evropskou pobočku v Bruselu AGC Flat Glass Europe a konečně české AGC Flat Glass. Zde jsem považovala za nezbytné uvést rozsáhlejší historický kontext, jelikož pro severní Čechy je vývoj sklárny součástí historie regionu. V úvodu zmíněný Josef Max Mühlig byl zakladatelem současné sklárny a je nesmírně zajímavé sledovat, že díky jeho obchodním schopnostem a znalostem oboru již tenkrát spolupracoval se současnými největšími konkurenty společnosti, že již tenkrát pracovali na strategii rozdělení trhu. Myslím, že ho v roce 1924 ani nenapadlo, že v roce 2007 přejde „jeho“ sklárna kompletně pod japonské vedení.

Do první kapitoly jsem zařadila výčet ocenění a certifikátů, které společnost za dobu svého působení získala, např. Nejlepší zaměstnavatel regionu, Nejlepší zaměstnavatel roku, 100 nejvýznamnějších firem ČR. Z posledního ocenění je patrné, že společnost hraje důležitou úlohu v rámci celé České republiky a její export (viz tabulky str. 47 – 48) Objem exportu mezi roky 1993 – 2006 se řadí na 9. místo v ČR, 1. místo v Ústeckém kraji. V tom vidím hlavní přínos kapitoly. Z podkapitoly Vedení společnosti AGC Flat Glass Czech jsem dospěla k závěru, že v úspěšně fungující společnosti je nezbytné mít kvalitní, kvalifikovaný a oboru znalý management. Všichni pánové ve vedení společnosti jsou osobami, jejichž jména nejsou Tepličanům neznámá. Osobnost pana Popoviče se nevyskytuje jen v souvislosti s AGC, jak bylo v kapitole popsáno. Důkazem jeho odbornosti, si myslím, je skutečnost, že si sám prošel všemi pozicemi ve sklárně a tudíž má velký přehled o chodu od výroby po top management a aktivně působí ve skupině PPF a.s., což je firma zabývající se finančnictvím a investicemi. To vypovídá o jeho znalostech ve finančním sektoru.

Druhá kapitola Výzkum zahraničního a domácího trhu se soustřeďuje především na konkurenty společnosti. V této kapitole jsem dospěla k názoru, že společnosti AGC, Saint-Gobain a Pilkington jsou hlavními aktéry ve výrobě plochého skla, ale výhodou AGC Flat Glass Czech oproti konkurenci je široký sortiment produktů, jak skel pro vnější zasklení tak i produktů pro interiérové aplikace. A nadprůměrné tempo inovací jsou rovněž klíčové faktory úspěchu. Česká konkurence v podobě menších firem se nejvíce jako velká hrozba. Ovšem myslím si, že pokud by společnost chtěla v rámci boje proti krizi rozšířit své aktivity a zaměřila se například na výrobu skleněných vláken, ke které má blíž a má na ní technické vybavení spíše než na výrobu bižuterie, skla užitkového a nebo skla obalového, potýkala by se s konkurentem v podobě Saint-Gobain Vertex Litomyšl, jehož zázemí představuje společnost Saint-Gobain. Jak bylo v kapitole 2.2 Konkurence v České republice napsáno, je jediným výrobcem sklených vláken v ČR. Na druhou stranu by tím AGC vytvořila konkurenční prostředí a při stanovení zajímavých cen pro odběratele by společnost AGC Flat Glass Czech mohla najít novou klientelu. Bižuterii v žádném případě nepovažuji za vhodnou volbu potencionálního zaměření výroby i z důvodu nepřiměřené lukrativnosti pro společnost takové velikosti. Při zaměření na užitkové sklo pro společnost AGC je šance na úspěch větší. Nicméně aby byla výroba užitkového skla obnovena a oživena v době krize, předpokládala bych pouze malosériovou výrobu předmětů, sice vysoké kvality a díky českým znalostem i skvělého designu, ale opět pro firmu nepřilíš perspektivní. Obalové sklo taktéž nepovažuji za vhodnou volbu už z důvodu, že konkurenční O-I Manufacturing Czech Republic má své sídlo v Dubí u Teplic, tj. okres Teplice.

Třetí kapitola je zaměřena na cílový trh, tedy Rusko. Za použití metody SWOT a analýzy SPACE, jsem dospěla k závěru, že pro společnost je ruský trh vhodný nejen z důvodu podobnosti kultur, ale také díky ruskému zájmu o české kvalitní výrobky a dostatečnému kapitálu firmy. Dále by také rozvoj společnosti byl snazší, jelikož zde společnost není úplnou neznámou.

Do poslední kapitoly jsem zařadila dopady krize na společnost a opatření, která jí pomáhají se s ní vypořádat. Kapitola 4.1 se vztahuje k výsledkům celé Skupiny AGC, opět zde uvádím pouze sklářské výsledky. Strategie firmy se nyní zaměřuje na



výrobu skla pro solární panely, což považují za dobré řešení, vzhledem k přibývajícím solárním elektrárnám. Z dalších bodů čtvrté kapitoly je patrné, že celá firma přistoupila k propouštění zaměstnanců, ale jak je uvedeno v kapitole, propouštění se ve většině případů dotklo agenturních zaměstnanců. V tabulce o počtu zaměstnanců je zřejmý trend snižování počtu zaměstnanců. V AGC Flat Glass Czech zůstávají stále zaměstnání lidé s vysokou kvalifikací, která je ve sklářském průmyslu nezbytná. Zjistila jsem, že společnost poskytuje svým zaměstnancům i v době krize určité benefity, tzv. Flexsystém nabízející cca 80 benefitů, z nichž polovina je určena na podporu zdraví. Společnost klade důraz na fakt, že nabídne-li lidem dostatečnou zdravotní péči (zde spolupracuje s nestátní Klinikou CLT s.r.o.) a zaměří se na prevenci, je návrat zaměstnance do pracovního procesu rychlejší. V některých případech společnost hradila i kompletní endoprotézy kolenního či kyčelního kloubu. Ve spolupráci s Klinikou CLT je proces léčby rychlejší a pro společnost je nepřítomnost kvalifikovaného zaměstnance velkou nepříjemností. Bývalý generální ředitel pan Štěpán Popovič se vždy řídil heslem: „*Lidé vždy až na prvním místě.*“

V kapitole o možnostech dalšího vývoje vyslovuji hypotézu, že společnost si je plně vědoma potřeby dalších výrobků a technologií typu antibakteriální sklo. Důkazem je otevření nového výzkumného a vývojového centra. Jelikož jsem jako cílový trh zvolila Ruskou federaci, do této kapitoly zahrnuji i vývoj Ruska. Zájem České republiky o tento trh je značný, o čemž vypovídají některé konkrétní veletrhy a akce konající se ve spolupráci s CzechTrade a Českou exportní bankou. Mnou vybrané veletrhy se vztahují k činnosti AGC Flat Glass Czech. Zde by se společnost mohla prezentovat a rozšířit tak okruh svých klientů. Výhodou mnou zvolené společnosti je rozsáhlá distribuční síť a tudíž zeměpisný dosah, který umožňuje reagovat na požadavky a potřeby zákazníků. Zahraniční obchod je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje trpělivost. V současnosti sice doba nepřeje přílišným investicím, ale dobrým tahem je připravovat si zázemí, shánět kontakty, aby po odeznění krize bylo možné kontrakty úspěšně zrealizovat. Je pravda, že krize postihla stavební sektor, na druhou stranu se nijak podstatněji nedotkla projektů jako např. výstavba olympijských objektů (v Sochi), dopravní infrastruktury, přístavů, koridorů, letišť. Ploché sklo při výstavbě olympijského stadionu a letišť nachází zajisté uplatnění, cílem architektů se v poslední době stal soulad stavby a krajiny, což sklo bezpochyby umožňuje. Přítomnost na

některém z veletrhů a spolupráce AGC s CzechTrade by mohla napomoci k realizaci spolupráce na některém z výše jmenovaných projektů.

Na úplný závěr práce zhodnocuji vytyčené cíle jako dosažené a zařazuji svou domněnku o opětovném vzkříšení sklářského průmyslu nejen u nás, ale i ve světě. Důvodem k tomuto tvrzení je příklad společnosti Bohemia Crystalex Trading, která v lednu roku 2009 zastavila svou činnost (skupina byla od 22. září 2008 v insolvenčním řízení kvůli nedostatku provozního kapitálu). Ke konci roku 2009 byla Skupina zakoupena novým majitelem a na počátku letošního roku opět zahájila výrobu, byť s menším počtem zaměstnanců a omezenou výrobou.

# SUMMARY

My diploma thesis is divided into 4 chapters and it has 86 pages. The first chapter introduces us with the AGC company, its aims and functional strategy. We also get to know facts from the history of the company and its beginnings in international cooperation. The next point of this chapter is the differentiation of types of glass and chosen examples of buildings in the Czech Republic and Russia. The second chapter aims on foreign markets and the home market, company's competition and the International Organization for Standardization. The position of AGC Flat Glass Czech in the EU, linked with Standing Committee of the European Glass Industries and the Glass and Ceramic Industry Association, is also a part of this chapter. The third chapter deals with the entry of the company on the target market. In this chapter we also find the characteristics of a chosen territory from a geographical, international and economical view. With the help of the SWOT analysis and the SPACE method the chapter evaluates the achieved results. The last chapter concentrates on the impacts of the economic crisis and the precautions accepted by the company. It informs us about the impacts on the Czech glass industry and the precautions accepted by AGC Flat Glass Czech. The possibilities of the upcoming development of the company are mentioned in this chapter. The conclusion of my thesis evaluates the findings.

## **Keywords:**

Foreign market

Home market

Standing Committee of the European Glass Industries

SWOT analysis

SPACE method

Economic crisis

International Organization for Standardization

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1</b>	Strategie Skupiny	str. 29
<b>Tabulka č. 2</b>	Přehled konkurence	str. 33
<b>Tabulka č. 3</b>	Rozmístění sklářského průmyslu v ČR	str. 39
<b>Tabulka č. 4</b>	Objem exportu ČR 1993 - 2006	str. 47
<b>Tabulka č. 5</b>	Objem exportu ČR 2006	str. 47
<b>Tabulka č. 6</b>	Exportér roku příslušného kraje s největším objemem exportu za rok 2006	str. 48
<b>Tabulka č. 7</b>	Číselné ohodnocení vnitřního a vnějšího prostředí	str. 59
<b>Tabulka č. 8</b>	Grafické znázornění metody SPACE	str. 60
<b>Tabulka č. 9</b>	Snižování počtu zaměstnanců	str. 65

# SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b>	Sklo Float	str. 22
<b>Příloha B</b>	Kompozitní materiály	str. 31
<b>Příloha C</b>	Ukázky staveb	str. 32
<b>Příloha D</b>	Loga společností	str. 33
<b>Příloha E</b>	Organizační schéma ÚNMZ v České republice	str. 42
<b>Příloha F</b>	Gazprom	str. 51

## PŘÍLOHA A

### Sklo Float

Float je zároveň ploché sklo a způsob výroby tohoto skla. Jedná se o jakési základní sklo. Sklo je zpracováváno velkým množstvím způsobů. Dají se na něj nanášet izolační povlaky proti chladu nebo horku, je čiré nebo barevné, může být spojeno ve dvojskla, může sloužit pro bezpečnostní nebo akustická zasklení, tepelné zpevnění, zrcadla a speciální tvary. Technologie float znamená „plavení“ roztaveného skla na hladině tekutého cínu. To zaručuje bezchybnou hladkost obou jeho povrchů. Poptávka po celém světě po tomto skle činí kolem 45 milionů tun ročně.

#### Zdroj:

Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008, str. 44

## PŘÍLOHA B

### Kompozitní materiály

Jako kompozity se označují materiály, které jsou složeny ze dvou nebo více složek, které se výrazně liší fyzikálními a chemickými vlastnostmi. Spojením těchto složek vznikne zcela nový materiál s unikátními vlastnostmi, které nemohou být dosaženy kteroukoli složkou samostatně, ani prostou sumací. Významnými typy kompozitů jsou plasty vyztužené různými druhy vláken. Podle délky vláken lze rozdělit do dvou skupin. Syntetické materiály vyztužené krátkými vlákny tzv. krátkovláknové a syntetické materiály vyztužené dlouhými vlákny tzv. dlouhovláknové. Krátkovláknové kompozity se používají především pro injektované výlisky nebo pro extrudované plastové výrobky. Dlouhovláknové kompozity se často používají u velkých konstrukcí jako jsou lodě, tlakové nádoby, křídla větrných turbín. Principem vlastního vláknového vyztužení je skutečnost, že vyztužující vlákna, mající o jeden až dva řády vyšší pevnost a tuhost ve srovnání s pojivem (polymerní matricí), se při vnějším namáhání deformují méně než polymer. Dochází tak ke vzniku smykových sil na rozhraní vlákno/polymer, které v případě adheze mezi oběma komponentami umožňují přenos veškerého napětí z nepevné matrice do vláken. Ta jsou schopna nést veškerá napětí působící na kompozitní dílec, takže nepevné ale deformovatelné pojivo je prakticky bez napětí.

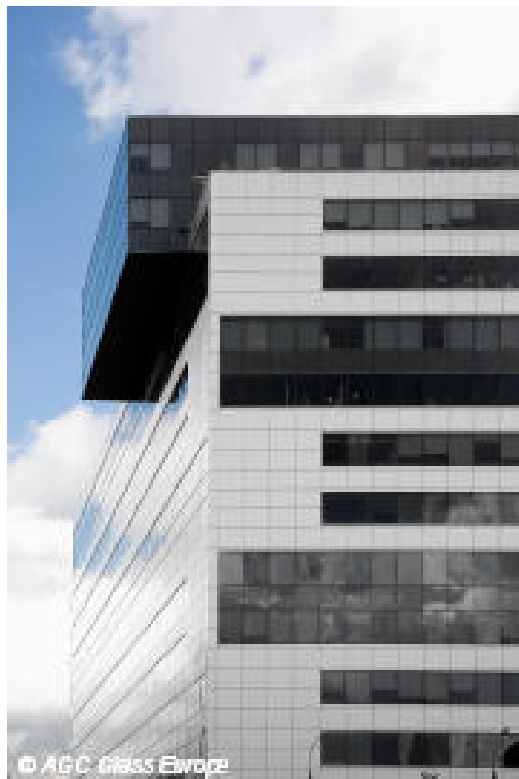
Použitím kompozitu místo tradičního materiálu, jako je například ocel, dochází k značnému snížení hmotnosti. To je dáno nízkou hmotností vlastního kompozitu, specifickými vlastnostmi jednotlivých složek a možností vytvořit kompozit přímo pro daný účel. Protože jde o kombinaci materiálů, můžou se kompozity navrhovat s ohledem na specifické vlastnosti, které přinášejí řadu výhod v porovnání s tradičními materiály, např. odolnost proti chemikáliím, elektrické a teplotní izolační vlastnosti atd.

Dostupné na:

<http://www.gdpkoral.cz/co-jsou-kompozitni-materialy/w6>

## PŘÍLOHA C

I. Capital Plaza



II. Aurora II Business Center



III. Ducat III Plaza



Zdroj: <<http://www.yourglass.com/photolib/search/architectural/results.html>>



## PŘÍLOHA D

Loga společností

I. Logo společnosti AGC



II. Logo společnosti Saint-Gobain



III. Logo společnosti Pilkington/NSG

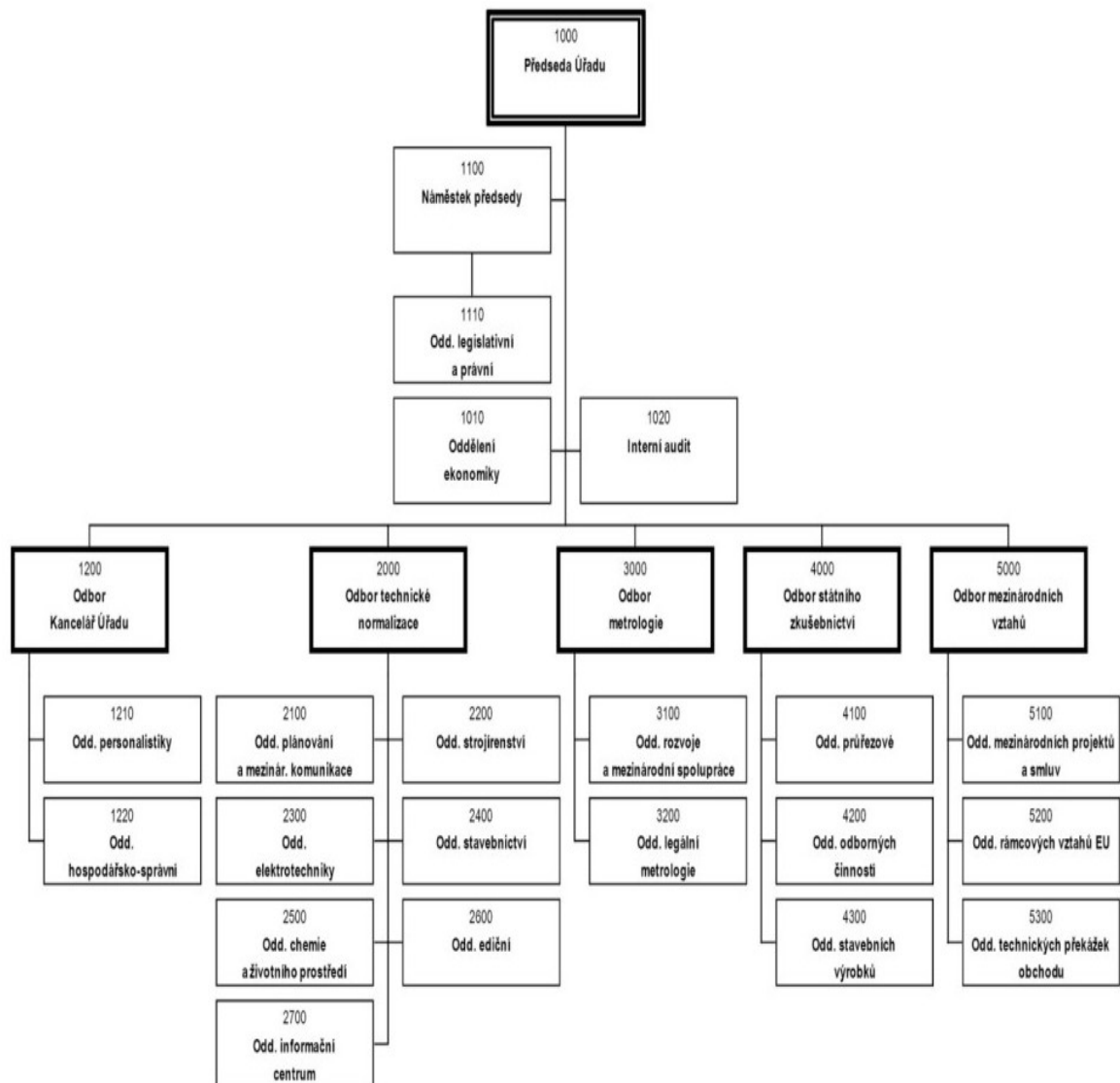


IV. Logo společnosti Guardian



# PŘÍLOHA E

## Organizační schéma ÚNMZ v České republice



## PŘÍLOHA F

Důkazem velikosti Gazpromu je například situace z března 2008, když Ukrajině omezil dodávky zemního plynu až o 35%. Důvodem k tomuto počínání byl fakt, že Kyjev údajně dlužil za dodávky plynu z předešlého roku a v roce 2008 pokračoval v odebírání plynu bez dohody. V listopadu téhož roku opět hrozila situace zamezení dodávek plynu, která by se tentokrát mohla dotknout i Evropy. Ukrajina byla nucena do pěti dnů splatit dluh.

Dostupné na:

<[http://www.lidovky.cz/rusko-chce-zase-zavrit-plyn-dp3-  
/ln\\_zahranici.asp?c=A081124\\_091519\\_ln\\_zahranici\\_nev](http://www.lidovky.cz/rusko-chce-zase-zavrit-plyn-dp3-/ln_zahranici.asp?c=A081124_091519_ln_zahranici_nev)>

# SEZNAM LITERATURY

## Psaná literatura:

1. BERÁNEK, J.: *Malé ohlédnutí do historie strojní výroby plochého skla v Čechách v tomto století*. Sklář a keramik, Ročník 48 (1998), č. 9-10, str. 208-211
2. BROUL, J., GRISA, M., Smrček, A. *Sága rodu Mühlighů*, Teplice: vydal Glaverbel Czech a.s., Člen skupiny Glaverbel, Teplice (2005)
3. DRAHOTOVÁ, O. A KOLEKTIV, *Historie sklářské výroby v českých zemích I. díl*. 1. vydání Praha 2: Academica 2005. ISBN: 80-200-1287-7.
4. Hrabáková, V.: *Počátky moderního sklářství v severozápadních Čechách a Glaverbel Czech a.s. jako exportér plochého skla do zemí Evropské unie*, České Budějovice 2008
5. JANATKA, František, et al., *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členskou země EU*, ASPI Praha 2004
6. KIRSCH, R. A KOLEKTIV AUTORŮ, *Historie sklářské výroby v českých zemích II. díl/1*. 1. vydání Praha 2: Academica 2003. ISBN: 80-200-1069-6.
7. KIRSCH, R. A KOLEKTIV AUTORŮ, *Historie sklářské výroby v českých zemích II. díl/2*. 1. vydání Praha 2: Academica 2003. ISBN: 80-200-1104-8.
8. MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*, Grada Publishing, Praha 2002
9. POTY, F., DELAET, J.-L. *Charleroi pays verrier des origines à nos jours*. Centrale Générale Charleroi, 1986
10. Veber, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. [s.l.]: Management Press, 2002

### **Internetové zdroje:**

11. <http://www.saint-gobain.com>
12. <http://www.pilkington.com>
13. <http://www.guardian.com>
14. <http://www.iso.org>
15. <http://www.unmz.cz>
16. <http://slovník-cizích-slov.abz.cz>
17. <http://www.askpcr.cz>
18. <http://www.cpierglass.be>
19. <http://www.blf.cz>
20. <http://www.czso.cz>
21. <http://www.ppf.cz>
22. <http://www.rozhlas.cz>
23. <http://mpo.cz>
24. <http://www.strednistav.cz>
25. <http://www.businessinfo.cz>
26. <http://yourglass.com>
27. <http://www.ceb.cz>

### **Internetové články:**

28. <<http://www.ruskodnes.cz/index.php?page=clanek&id=338>> (staženo 12.12.2009 10:00)
29. <[http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/agc-automotive-czech-omezi-vyrobu-v-chudericich\\_88874.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/agc-automotive-czech-omezi-vyrobu-v-chudericich_88874.html)> (staženo 12.12.2009 11:45)
30. <<http://zpravy.kurzy.cz/204897-sklarska-firma-agc-flat-ceka-vyraznejsi-oziveni-az-v-roce-2011/>> (staženo 12.12.2009 11:50)
31. <<http://deniksport.blesk.cz/clanek/ostatni-sporty-olympijske-hry/62466/krize-dopada-i-na-cesky-sport.html>> (staženo 13.12.2009 15:55)
32. <[http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv\\_financni\\_krize\\_na\\_HR\\_v\\_Ceske\\_republice.pdf](http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv_financni_krize_na_HR_v_Ceske_republice.pdf)> (staženo 13.12.2009 16:25)

33. <[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=1043&o\\_id=1301](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1043&o_id=1301)>  
(staženo 2.1.2010 17:35)
34. <[http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-32891980-001000\\_d-krize-bere-firmam-zakazky-nekde-az-80-procent](http://ekonomika.ihned.cz/c4-10070860-32891980-001000_d-krize-bere-firmam-zakazky-nekde-az-80-procent)> (staženo 2.1.2010 20:00)
35. <[http://www.lidovky.cz/ruska-vlada-nalije-penize-do-vyroby-aut-d99-/ln\\_noviny.asp?c=A100304\\_000070\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=235816&mes=100304\\_0](http://www.lidovky.cz/ruska-vlada-nalije-penize-do-vyroby-aut-d99-/ln_noviny.asp?c=A100304_000070_ln_noviny_sko&klic=235816&mes=100304_0)> (staženo 3.1.2010 13:25)
36. <[http://www.lidovky.cz/rusko-chce-zase-zavrit-plyn-dp3-/ln\\_zahranici.asp?c=A081124\\_091519\\_ln\\_zahranici\\_nev](http://www.lidovky.cz/rusko-chce-zase-zavrit-plyn-dp3-/ln_zahranici.asp?c=A081124_091519_ln_zahranici_nev)> (staženo 3.1.2010 13:40)
37. <[http://ekonomika.idnes.cz/ceny-ropy-klesly-pod-50-dolaru-za-barel-nejnize-za-temer-dva-roky-pvh-/eko-zahranicni.asp?c=A081120\\_152014\\_eko-zahranicni\\_pin](http://ekonomika.idnes.cz/ceny-ropy-klesly-pod-50-dolaru-za-barel-nejnize-za-temer-dva-roky-pvh-/eko-zahranicni.asp?c=A081120_152014_eko-zahranicni_pin)> (staženo 4.1.2010 16:00)
38. <<http://teplice.naseadresa.cz/cz/s176-detail-zpravy/n25049-Teplicky-sef-rozesila-emaily-a-Japonci-nosi-klubove-saly>> (staženo 4.1.2010)
39. <<http://teplice.naseadresa.cz/cz/s176-detail-zpravy/n6862-Lide-pred-duchodem-opousteji-tovarny-skupiny-AGC>> (staženo 4.1.2010)
40. <<http://teplice.naseadresa.cz/cz/s176-detail-zpravy/n1431-PRIBEH-Popovic-odchazi%E2%80%A6>> (staženo 4.1.2010)

### **Ostatní zdroje:**

41. Střední podnikatelský stav, *Úspěšná firma*, II 2007, forma .pdf
42. AGC Report, 2009, forma .pdf
43. AGC výroční zpráva 2008, forma .pdf
44. AGC Review, č. 14, 2008
45. Glavrevue, 2007, č.2
46. AGC Corp Brochure
47. AGC Code Conduct (Etický kodex Skupiny AGC)
48. Výroční zprávy Glaverbel Czech a.s., 2002-2005
49. DLOUHÝ, Boris, MOSTÝN Milan, ŠKODA Martin, Zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření, anketa\_12\_2009, forma .doc