

Hodnocení efektivity participace sklářské firmy v projektu Křišťálové údolí

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Adéla Paldusová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Hodnocení efektivity participace sklářské firmy v projektu Křišťálové údolí

Jméno a příjmení: **Adéla Paldusová**
Osobní číslo: E17000229
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné rešerše k tématu sklářství a dekorování skla obecně, projektového managementu a metod hodnocení investic.
2. Vyhodnocení stavu připravenosti firmy pro zapojení do projektu Křišťálové údolí v Libereckém kraji. Vymezení metrik pro zjištění opatření, která budou pro účast v projektu nezbytná.
3. Návrh postupu pro zapojení do projektu Křišťálové údolí. Východiskem bude určení minimálního počtu návštěvníků za rok a minimální tržby z návštěv, při nichž je účast v projektu pro firmu stále ekonomicky efektivní.
4. Vyhodnocení efektivity participace firmy v projektu Křišťálové údolí.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- CABEJŠEK, Milan. 2004. *Zušlechťování skla*. Praha: L+P. ISBN 80-239-4265-4.
- PETROVÁ, Sylva. 2018. *Czech glass. 2nd*, revised, completed and extended edition. Prague: Academy of Arts, Architecture and Design. ISBN 978-80-87989-63-0.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8037-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9473-5.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Jana Tenglerová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. dubna 2020

Adéla Paldusová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá rozhodnutím o účasti českolipské sklářské firmy ASTRA GOLD, s.r.o. v projektu Křišťálové údolí, který zaštiťuje Liberecký kraj. Rešeršní část práce je zaměřena na zdůraznění historie a tradice sklářského řemesla na českém území, dále na vymezení základních pojmů týkajících se výroby a dekorování skla a projektového řízení. Definovány jsou rovněž pojmy efektivnost a investice. Analytická část shromažďuje základní a potřebné informace o projektu Křišťálové údolí a o podmínkách účasti v projektu. Poslední část se zabývá vyhodnocením stavu připravenosti firmy ASTRA GOLD, s.r.o. pro zapojení do projektu Křišťálové údolí a následně zkoumá efektivnost participace v projektu, na níž je z pohledu firmy nahlíženo jako na období malé investice. V závěru práce jsou shrnuty výsledky vyhodnocení efektivnosti této investice a je podána zpráva, zda je účast v projektu pro firmu efektivní či nikoli. Nakonec je připojeno vlastní doporučení, jakým způsobem by měla firma do projektu vstoupit.

Klíčová slova

Sklářství, historie, tradice, výroba skla, dekorování skla, projekt, efektivnost, investice, Křišťálové údolí, produkt cestovního ruchu, hodnocení, participace v projektu.

Annotation

Evaluation of the effectiveness of a glass firm's participation in the Crystal Valley project

This bachelor thesis deals with the decision on the participation of the glassmaking company ASTRA GOLD, s.r.o. in the Crystal Valley project, which is being arranged by Liberec Region. The research portion of this thesis is focused on emphasizing the history and tradition of the glassmaking in the Czech territory along with the definition of basic terms related to the production and decoration of glass, and also project management. This portion also includes definitions of effectiveness and investment. The analytical part collects basic and necessary information about the Crystal Valley project and about the conditions of participation in the project. The last part deals with the evaluation of how well prepared ASTRA GOLD, s.r.o. is for participation in the Crystal Valley project and subsequently examines the effectiveness of the forementioned participation in the project, which is viewed by the company as a matter of small investment. Evaluated results of this investment can be found in a summarized form in the conclusion of the thesis as a report detailing whether participation in the Crystal Valley project is, in the author's opinion, effective for the company. Lastly, a personal recommendation to the company about how it should join the project is also included.

Keywords

Glassmaking, history, tradition, glass production, decoration of glass, project, effectiveness, investment, Crystal Valley, tourism product, evaluation, participation in a project.

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za pomoc s návrhem konkrétního zaměření práce a následné konzultace, odborné rady, cenné připomínky, ochotu a zejména čas, který mi během vedení práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat manželům Tenglerovým za spolupráci s firmou ASTRA GOLD, s.r.o. a poskytnutí potřebných informací. Mé poděkování patří také Ing. Davidu Pastvovi, manažerovi projektu Křišťálové údolí, za ochotu sdílet se mnou některé interní dokumenty projektu a informace o jeho vývoji. V neposlední řadě si mé poděkování zaslouží má rodina a přátelé, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk a značek.....	15
Úvod	16
1 Základní pojmy.....	17
1.1 Sklářství	17
1.1.1 Historie a tradice sklářství na českém území.....	17
1.1.2 Výroba skla.....	20
1.1.3 Dekorování skla.....	20
1.2 Projektový management	22
1.2.1 Procesy řízení projektu	23
1.3 Efektivnost.....	25
1.4 Investice	26
1.4.1 Hodnocení ekonomické efektivity investice	26
2 Projekt Křišťálové údolí	30
2.1 Ochranné produktové a marketingové známky	30
2.2 Vznik a princip projektu	32
2.3 Povinnosti vyplývající z účasti v projektu.....	33
2.4 Projekt Křišťálové údolí v roce 2019.....	35
2.5 Projekt Křišťálové údolí v roce 2020.....	37
3 Společnost ASTRA GOLD, s.r.o.....	39
3.1 Hodnocení stavu připravenosti firmy na účast v projektu Křišťálové údolí.....	41
3.2 Nezbytná opatření pro účast v projektu Křišťálové údolí.....	43
3.3 Ekonomická efektivnost účasti firmy v projektu.....	47
3.3.1 Minimální prodané množství nutné k pokrytí výdajů na projekt	48
3.3.2 Účast v projektu jako investice.....	49

3.3.3	Metody vhodné pro hodnocení efektivnosti účasti firmy v projektu	50
4	Vlastní vyhodnocení efektivnosti participace	53
	Závěr.....	56
	Seznam použité literatury a zdrojů.....	58
	Seznam příloh.....	63

Seznam ilustrací

Obr. 1: Procesní model projektového managementu	23
Obr. 2: Logo Křišťálového údolí / Crystal Valley.....	34
Obr. 3: Graf složení subjektů zapojených do projektu Křišťálové údolí v roce 2019.....	35
Obr. 4: Ochranná známka Astra Gold	40
Obr. B1: Sklářské výroby na území Libereckého kraje	67
Obr. B2: Sklářské expozice na území Libereckého kraje.....	67
Obr. B3: Sklářské školy na území Libereckého kraje	68
Obr. C1: Sklenice na vodu Provenza B0 POGB RM	69
Obr. C2: Opera Set in Flora's Empire Golden Ivory Decor	69
Obr. C3: Sklenice na šampaňské Provenza CFL PEGR.....	70
Obr. C4: Sklenice na cappuccino Mamanonmama CA MEGC	70
Obr. C5: Mísa Bohemia Magma MV MEGW H.....	71
Obr. C6: Mísa Panel MVZ POCB B	71
Obr. C7: Váza Fusion VV FEGG	72
Obr. C8: Lustr Opera CH6 OPLW RM.....	72

Seznam tabulek

Tab. 1: Zařazení metod hodnocení ekonomické efektivnosti investic	29
Tab. 2: Ochranné známky přecházející do vlastnictví LK	31
Tab. 3: Základní informace o ASTRA GOLD, s.r.o.	39
Tab. 4: Shrnutí kritérií hodnotících připravenost firmy na účast v projektu.....	42
Tab. 5: Navrhovaná opatření pro účast firmy v projektu vč. odhadu výdajů.....	47
Tab. 6: Návrh tabulky MS Excel pro sledování doby návratnosti výdajů na projekt	52

Seznam zkratek a značek

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
ARR	Agentura regionálního rozvoje, s.r.o.
CN	Čína
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes)
ČSHI	Čistá současná hodnota investice
ČSÚ	Český statistický úřad
DiskN	Diskontované náklady
DN	Doba návratnosti
IČO	Identifikační číslo organizace
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
IR	Index rentability investice
LK	Liberecký kraj
OZ	Ochranné známky
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROI	Rentabilita investice (Return on Investment)
RPN	Roční průměrné náklady
SAE	Spojené arabské emiráty
USA	Spojené státy americké (United States of America)
V _p	Průměrná výnosnost investice
VVP	Vnitřní výnosové procento
Wi-Fi	Bezdrátové připojení k internetu (Wireless Fidelity)
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital)

Úvod

České sklářství a jeho produkce už několik staletí patří ke světové špičce. Unikátní je i tím, že přes veškeré technologické pokroky a automatizaci zachovalo mnoho českých výrobců tradiční ruční výrobu i dekorování skla. Poukázat na to se snaží právě se rozjíždějící projekt s názvem Křišťálové údolí. Jeho hlavní myšlenkou je, že oblast severních Čech, kde je vysoká koncentrace tradičních sklářských výroben, otevře turistům z celého světa a spojením zdejších sklářských výrobců, muzeí, odborných škol, hotelů i restaurací pro ně připraví možnost si z návštěvy Křišťálového údolí odvézt příjemný a nevšední zážitek.

Bakalářská práce se věnuje hodnocení efektivnosti participace konkrétní sklářské firmy, která v současné době připojení se k projektu Křišťálové údolí zvažuje. Na základě vyhodnocení předpokládané efektivnosti participace je plánovaným výstupem této práce vlastní doporučení, zda má firma do projektu vstoupit, a pokud ano, jakým způsobem.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První, rešeršní část vysvětluje základní pojmy týkající se následujících částí. Konkrétně vyzdvihuje historii a tradici sklářství na českém území, vysvětluje proces výroby skla a popisuje nejčastější techniky jeho dekorování. Dále vymezuje, co znamená pojem „projekt“ a v čem spočívá projektové řízení. Nakonec definuje pojmy „efektivnost“ a „investice“.

Druhá část se podrobněji zabývá samotným projektem Křišťálové údolí. Přibližuje, jak projekt vznikl a vysvětluje jeho podstatu. Zjišťuje také to, co účast v projektu pro zapojené firmy obnáší, jaké s tím souvisí povinnosti a co naopak projekt firmám přináší. Obsahuje také ohlédnutí za rokem 2019, v němž byl projekt zahájen, a zároveň výhled na rok 2020.

Poslední, praktická část pak dle zjištěných požadavků hodnotí stav připravenosti vybrané firmy na účast v projektu a vymezuje opatření, která bude muset firma v případě zájmu o zapojení do projektu podniknout. Zároveň je navržen takový způsob provedení těchto opatření, který firmě vyhovuje. Dále práce stanovuje požadovaný efekt z účasti v projektu, který firmě zajistí návratnost vložených prostředků a navrhuje způsoby, jak lze zjišťovat ekonomickou efektivnost participace v projektu. Na konci praktické části je vyhodnocena celková efektivnost participace a firmě je doporučen způsob zapojení do projektu.

1 Základní pojmy

První kapitola je určena k vymezení základních pojmů týkajících se této bakalářské práce. Vzhledem k podstatě projektu, která již byla nastíněna v úvodu, kapitola stručně interpretuje nejdůležitější milníky historie sklářského řemesla na českém území, což dokládá jeho dlouholetou tradici. Vysvětluje základní principy výroby skla a zaměřuje se rovněž na různé techniky jeho dekorování, neboť právě dekorování užitkového skla se věnuje firma, jejímž zapojením do projektu se práce zabývá. Dále jsou definovány základní pojmy z oblasti projektového managementu a pojmy efektivnost a investice z důvodu, že z pohledu firmy lze na zapojení do projektu pohlížet právě jako na investici.

1.1 Sklářství

Sklářství, jakožto tradiční řemeslo a průmyslové odvětví zabývající se výrobou a zpracováním skla, má velmi dlouhou a rozmanitou historii. Sklo je velmi širokým pojmem a má řadu využití v různých oblastech a za různými účely. Výstupy sklářských technologií jsou např. autoskla, stavební sklo, skleněná vlákna, optické sklo, obalové sklo, domáckenské a užitkové sklo, zrcadla, skleněná bižuterie, umělecké sklo, vánoční ozdoby a další (Rydvalová a Hotař, 2012).

Ve vazbě na zaměření bakalářské práce bylo zapotřebí odbornou rešerši zúžit na tzv. užitkové sklo, které Hais (2010, s. 17) definuje jako „...veškeré užitkové skleněné předměty sloužící jak v domácnosti, tak k dekoraci bytů a interiérů, tj. jak sklo domáckenské, (stolní) nápojové, tak umělecké, vyráběné buď ručně nebo poloautomaticky a na automatických výrobních linkách.“

1.1.1 Historie a tradice sklářství na českém území

Uvádí se, že první sklovité hmoty vznikly již v 5. tisíciletí př. Kr. v Egyptě a Mezopotámii, ovšem první předměty, které lze skutečně označit za skleněné, začaly vznikat o cca tři tisíciletí později. Do Evropy se toto řemeslo začalo postupně šířit zejména v době římské. Kolem přelomu letopočtu pak ve sklářství došlo k významnému převratu, a to k vynálezu sklářské píšťaly na foukání skla, která značně rozšířila výrobu a využití skla a v ručních výrobnách skla se používá dodnes (Drahotová, 2005).

Dlouhou historii sklářství v českých zemích dokládají archeologické nálezy již z doby bronzové, ovšem „...první vrchol sklářského řemesla ve střední a západní Evropě, včetně Čech a Moravy, znamenalo sklářství keltské ve 3. – 1. století př. Kr., s vlastní unikátní technikou zhotovování kruhového šperku“ (Drahotová, 2005, s. 21). Rozvoj českého sklářství pak šel ruku v ruce (zejména ve 13. století) s všestranným kulturním rozvojem, vzestupem významu českého státu a uvědomováním si dobrých přírodních podmínek pro získávání potřebných surovin. Zprvu se zde vyrábělo převážně okenní sklo, ovšem skláři si ve volném čase začali zkoušet vyrábět skleněné nádoby pro domácnost, čímž započala i výroba užitkového skla. Od té doby úloha českého skla rostla a lákala do země mnoho zahraničních umělců (Drahotová, 2005).

Ve světě se české sklo stalo pojmem v období renesance, částečně i díky podpoře císaře Rudolfa II. Na počátku 18. století v českých zemích započalo tavení čirého skla nesoucího název český křišťál, který sklidil velký úspěch a vyvážel se do celého světa. Obecně lze říci, že příchod každého nového uměleckého směru byl významným milníkem sklářského řemesla, neboť s sebou přinášel nové techniky ve výrobě i zdobení (Drahotová, 2005).

Dalšími důležitými změnami prošlo české i celosvětové sklářství v 19. století v souvislosti s průmyslovou revolucí. Tehdy se začala využívat železniční doprava, plynem vytápěné sklářské pece, nové typy skla a zařízení na výrobu skloviny, a celkově se zvýšila kvalita masové výroby skla (Petrová, 2018). Přesto bylo sklářství jedním z mála oborů, v němž se manufakturní dílny hromadně netransformovaly v průmyslové podniky (Vondruška, 2002).

Nepříznivé období pro české sklo nastalo během ekonomické krize ve 30. letech 20. století, což ještě zhoršil příchod druhé světové války. Domácí produkce byla soustředěna na válečnou výrobu, produkce skla výrazně klesla, mnoho malých sklářských hutí zaniklo a české sklo na světovém trhu nahradila konkurence z jiných zemí (Petrová, 2018).

Po válce se výrazně oddělil vzhled uměleckého dekoračního skla od užitkového, které se stávalo čím dál jednodušším. Ekonomika si žádala především levné zboží, které proto nemohlo být dekoračně náročné. Výroba skla se ve vzpamatovávající se Evropě opět pozvolna rozšiřovala, ovšem české sklářství brzy na to zasáhl náhlý vliv Sovětského svazu, zestátnění sklářských závodů, jejich centralizace a jednotné vedení (Vondruška, 2002).

Investice do sklářství byly omezeny, uplatňovalo se plánované hospodářství, odbyt se orientoval na východní trh a nad kvalitou vítězila kvantita. Přesto se mnoha umělcům podařilo prosadit i v mezinárodním měřítku a slavili úspěchy na světových výstavách. To přimělo vedení státu změnit názor na sklářství. V 60. letech byla zrekonstruována většina původních závodů a navázala na to výstavba nových. Vznikl např. dnešní Crystalex v Novém Boru nebo závod ve Světlé. Původní myšlenka velké manufaktury pod jednou střechou se však pro svou omezenost ukázala jako neefektivní, z čehož vyplynulo zavedení automatizované výroby užitkového skla. Neznamenal to ale konec ruční výroby, naopak nadále přetrvávaly konzervativní názory, že „...*tvarování musí zůstat výhradně ruční, jakákoli větší mechanizace by mohla ohrozit úroveň českého skla*“ (Kirsch, 2003, s. 33).

Se zánikem socialismu na přelomu 80. a 90. let přišel rozpad sloučených sklářských podniků, které se začaly osamostatňovat. Začal proces privatizace a část podniků byla vrácena rodinám původních majitelů, většina však byla privatizována prodejem. Následná recese českého sklářství spolu s globálními ekonomickými problémy, změnou vkusu, příchodem konkurence levného skla z Asie a zdokonalením automatických výrobních linek, zapříčinila značný pokles ruční výroby. Od té doby je ruční výroba orientována na umělecko-řemeslnou tvorbu výtvarně originálních předmětů a sklo pro denní potřebu se vyrábí automatickou či poloautomatickou tovární velkovýrobou (Vondruška, 2002).

Posledním velkým otřesem ve sklářství byla celosvětová hospodářská krize zahájená v roce 2008. V roce 2009 byly tržby z užitkového skla téměř o 70 % nižší, než v roce 2007. Došlo ke značnému snížení počtu pracovních míst ve sklářském odvětví, kleslo saldo zahraničního obchodu se sklem a zaniklo několik předlužených sklářských firem (Rydvalová a Hotař, 2012).

Současnou situaci vystihuje Jiří Říha, prezident spolku České umění skla, v předmluvě knihy *Po stopách českých sklářů* (Černý, 2019, s. 12): „*Mnoho českých skláren reagovalo na novou situaci a pochopilo, že dnešní zákazník je velmi náročný, na trhu je tvrdá konkurence a že svět se díky moderním technologiím nebývale propojil a sklo musí být „vidět“.* Proto řada skláren nyní nabízí návštěvu hutě s prohlídkou výroby, některé sklárny mají i vlastní muzeum, kde ukazují svou minulost a současnost, a přímo ve sklárně bývají i galerie tohoto umění.“ Z tohoto faktu, mimo jiné, vychází projekt Křišťálové údolí, jímž se zabývá kapitola 2.

1.1.2 Výroba skla

Jak již bylo zmíněno, sklárství se na českém území rozvinulo mimo jiné i zásluhou dostupnosti zdrojů pro výrobu skla. Zvláště oblast severních Čech je bohatá na tyto suroviny. Základní surovinou pro výrobu skla je **sklářský kmen**, tedy směs sklářského písku (přírodní suroviny obsahující oxid křemičitý), sody (uhličitanu sodného) nebo potaše (uhličitanu draselného) a vápence. Sklářský kmen ale může obsahovat i další suroviny, které dávají budoucímu sklu specifické vlastnosti. Detailní recepturu sklářského kmene má každá sklárna jinou a bývá součástí jejího obchodního tajemství (Vondruška, 2002).

Připravený sklářský kmen se smíchá s nadrcenými skleněnými střepy a stane se tzv. sklářskou vsázkou. Ta je zahřívána ve sklářské pánvové peci, čímž začíná proces tavení skla o třech fázích: tvorba skla (zvyšování teploty), čerení (dosažení nejvyššího bodu tavicí teploty, cca 1450 °C) a sejítí (ochlazování na pracovní teplotu, cca 1200 °C). Výsledkem je tavenina, tzv. **sklovina**. Tu sklář nabírá na **sklářskou píšťalu**, což je dle Haise (2010, s. 36) „*ocelová trubka různých průměrů opatřená náustkem a rukojetí.*“ Automatizovaná výroba skla používá vanové tavicí pece, kde se na jedné straně vany přidává sklářská vsázka a na druhé odtéká roztavená sklovina do tvarovacích strojů (Vondruška, 2002).

Proces **tvarování**, kdy vzniká výsledný tvar skleněného výrobku, při ruční výrobě skla většinou spočívá ve foukání sklářskou píšťalou a současném tvarování a slepování různými pomůckami (např. nůžky, kleště, pinzeta, sekáčky, malé formy aj.). Sklovina se při tom průběžně ohřívá, aby netuhla, dokud není tvarování hotové. Teprve když je dotvarována, začíná pozvolné chlazení, kdy se v ní stabilizuje vnitřní pnutí a sklo začíná tvrdnout. **Chlazení** probíhá buď v komorových chladičích pecích, nebo v izolovaných pásových tunelech přijímajících žhavou sklovinu na jedné, a vydávajících skleněné výrobky na druhé straně. U automatizované výroby celý proces vykonávají různé stroje (Vondruška, 2002).

1.1.3 Dekorování skla

Po vychladnutí je skleněný výrobek buď hotov, nebo může být dále zušlechťován. Cabejšek (2004, s. 7) rozděluje způsoby ručního zušlechťování skla do tří skupin:

- **Mechanická úprava** využívající tvrdé brusné materiály.
- **Chemická úprava** především pomocí kyseliny fluorovodíkové.
- **Vytváření barevných vrstev a lazurování** dokončované vypalováním.

Mechanická úprava skla využívá jeho křehkosti a dochází k narušení a změně tvaru povrchu. Do skupiny mechanického zušlechťování slova patří **broušení**, při němž je skleněný výrobek povrchově opracován třením s brusivem (např. diamant, karbid křemíku, písek) do konečného tvaru, jeho pracnější obdoba **rytí**, **pískování** spočívající v narušování povrchu skla prudkým dopadem ostrohranných pískových zrn a jemu podobné **kreslení a ťukání diamantovým hrotem** (Cabejšek, 2004).

Sklo lze dekorovat také chemickými činidly. **Chemické leštění** skla je reakce, při níž je z předtím broušeného skla ponořováním do zahřáté směsi kyselin odstraňována narušená svrchní vrstva. Při **leptání** se za působení kyseliny fluorovodíkové do povrchu skla zasahuje ostrými řeznými nástroji. Při **matování** skla působí sůl stejné kyseliny na povrch skla tak, že zde vytvoří krystalky rozptylující světlo. **Ledování** skla spočívá v nanesení klišové vrstvy (bílkoviny z hovězích kostí) na povrch skla. Vrstva při zasychání vytrhává z povrchu výlomky připomínající malby tvořící se v zimě na skle (Cabejšek, 2004).

Je-li sklo dekorováno nanášením vrstev barev, konečného efektu se dosahuje tepelným zpracováním povrchu. Mezi klasické malířské techniky vyžadující manuální zručnost patří **malování různými sklářskými barvami**, **nanášení drahých kovů** (zlata nebo platiny) a **listrů** (tmavých olejovitých kapalin na bázi kovů) na povrch skla. Všechny tyto barvy se obvykle nanášejí štětcem je třeba je vypálit ve vypalovací peci (Vondruška, 2002).

Existují i další způsoby barvení skla, využívají však jiné technologické postupy. Např. při chemickém **stříbření** se do dutiny skla nalije roztok amoniaku a dusičnanu stříbrného a následně roztok obsahujícího cukr. Jejich reakcí se vyloučené stříbro usadí na vnitřních stěnách dutiny (Vondruška, 2002).

Lazura skla je podobná malování, nanesená vrstva se však po výpalu odstraní a sklo zůstává trvale zbarveno, aniž by ztratilo lesk, průhlednost a čírost. **Vakuové nanášení tenkých vrstev** využívá jevu, kdy se kovové látky za sníženého atmosférického tlaku odpařují a jejich částice na povrchu skla vytváří velmi tenké vrstvy (Cabejšek, 2004).

Zvláštní skupinou jsou reprodukční techniky, do nichž patří sítotisk, ocelotisk a sklářský obtisk, a které se též vypalují. **Sítotisk** znamená okopírování originálu pomocí na sítku zhotovené šablony, která na sklo protlačuje barvu. **Ocelotisk** na sklo přenáší dekor z kovové

desky prostřednictvím speciálního přenášecího papíru (Hais, 2010). **Sklářské snímací obtisky** se vyrábí sítotiskovou technikou, kdy je na papírový podklad vytisknut dekor ze sklářských vypalovacích barev chráněný škrobovou vrstvou. Vrstva se rozpustí ve vodě a z mokrého papíru následně obtisk lze snadno přenést na sklo (Cabejšek, 2004).

V praxi se různé techniky zušlechťování skla kombinují. Způsoby dekorování skla se neustále vyvíjejí a objevují se nové. Jednou z nejmodernějších technik zušlechťování skla je **gravírování laserem**. Do skla se ryje laserovým paprskem, jehož teplo sklo roztaví, provede změnu v krystalické mřížce, čímž vytvoří ve skle rýhu, a při následném tvrdnutí se malé množství vyrytého materiálu díky pomocnému plynu odpaří (Melian, 2012).

Čím dál častěji je v poslední době k vidění sklo zdobené malými **kamínky**. Tyto křišťálové komponenty v různých barvách za účelem dekorování skleněných výrobků sklářům často dodávají např. společnosti Preciosa a Swarovski.

1.2 Projektový management

Podle Svozilové (2016, s. 20) a jejího překladu definice od Project Management Institute je **projekt** „... *dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“ Tvrzení, že je toto úsilí dočasné, znamená, že projekt má svůj začátek i konec. Začátek projektu je zpravidla den jeho zahájení, konec může mít tři podoby: stanovený den ukončení, stav naplnění cílů, konstatování neproveditelnosti kvůli změně podmínek. Z definice vyplývá také to, že výsledkem (výstupem) projektu je obecně tzv. **produkt projektu**, kterým může být fyzický objekt, služba či výsledek stávající se vstupem pro další procesy (Svozilová, 2016).

Projektové řízení (projektový management) je aplikací různých metod, nástrojů, technik a kompetencí na aktivity projektu tak, aby byl naplněn jeho cíl. Blízkým pojmem je **projektové vedení**, které lze považovat za součást projektového řízení a které představuje umění vést lidi pracující na projektu ve smyslu harmonizace vztahů, motivace, vzájemného doplňování a posilování kompetence (Křivánek, 2019).

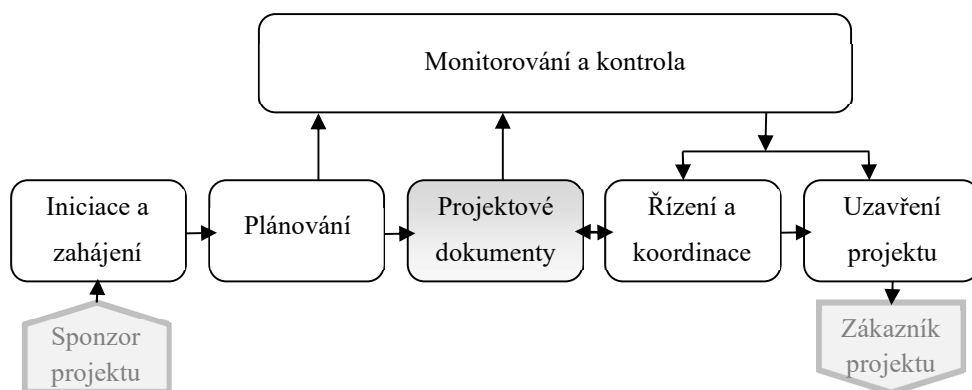
Projektové řízení je úlohou dodavatele/realizátora projektu. **Realizátor** je společnost nebo její část, která je odpovědná za realizaci projektu a která prostřednictvím naplnění podmínek

kontraktu získává odměnu. V této skupině je na nejvyšší pozici manažer projektu vedoucí projektový tým. Další zájmovou skupinou je **sponzor** projektu, který je funkčním manažerem zákazníka projektu, jedná s realizátorem a má největší rozhodovací autoritu. Zmíněný **zákazník** projektu je budoucím uživatelem výstupů produktu projektu. Kromě uvedených lze do zájmových skupin projektu zařadit všechny jednotlivce či organizace, které jsou zapojeni do realizace projektu nebo jejichž zájmy průběh projektu ovlivňuje (Svozilová, 2016).

Již zmíněná časová vymezenost projektu je jednou z jeho základních charakteristik. Tyto charakteristiky jsou nazývány jako tři základny projektového managementu a jsou to: čas, dostupnost zdrojů a náklady. **Čas** je limitní pro plánování sledu dílčích aktivit projektu. **Dostupnost zdrojů** je omezená na ty zdroje, které jsou projektu přiděleny k užívání a čerpání. **Náklady** jsou finančním vyjádřením užívání zdrojů v časovém rozložení. Má-li být projekt dokončen úspěšně, tento dynamický systém musí být udržován v rovnováze. Za tímto účelem se sestavuje **plán projektu**, podle něhož se sled aktivit koordinuje. Současně je zapotřebí přítomnost kontrolních systémů monitorujících udržování procesu projektu uvnitř stanovených limitů (Svozilová, 2016).

1.2.1 Procesy řízení projektu

Projekt lze chápat jako určitý proces, který se vyvíjí a má různé fáze. Pak je možné řízení projektu definovat jako řízení skupin procesů, které trvají relativně krátce a na svém počátku mají vysokou míru neurčitosti. Těchto **procesních skupin** je celkem pět: iniciace a zahájení projektu, plánování, řízení a koordinace v průběhu projektu, monitorování a kontrola a uzavření projektu (Svozilová, 2016). Skupiny zachycuje model na obr. 1.



Obr. 1: Procesní model projektového managementu (vlastní zpracování dle Svozilové, 2016, s. 66)

Hlavním úkolem procesu **iniciace a zahájení projektu** je vytvoření základní definice projektu. To znamená činnosti zaměřené na stanovení cílů projektu a vytvoření základních předpokladů realizace. V této fázi se vytváří představy zadavatele nebo investora o výstupu projektu, formulují se podmínky a omezující kritéria, uzavírají se potřebné kontrakty a přidělují se odpovědnosti. Výstupem tohoto procesu jsou dokumenty zvané zakládací listina projektu (obsahující základní údaje o projektu a formálně zahajující práce na něm) a předběžná definice předmětu projektu (jasně charakterizující cíle projektu), která se používá i ke zpětnému posouzení naplnění cílů projektu (Svozilová, 2016).

Proces **plánování projektu** na základě výstupů předchozího procesu převádí definici projektu do plánu provádění činností. Je třeba detailně naplánovat čas, náklady, technologie, metodologie a lidské zdroje. Pro plánování projektu se používají různé nástroje, např. Work Breakdown Structure (strukturovaný rozvrh prací), riziková analýza (seznam možných rizik), Ganntův diagram (úsečkový diagram znázorňující rozsah, čas, návaznost činností a zapojení lidí v projektu), kritická cesta (nejdelší vážená posloupnost po sobě jdoucích činností), metoda PERT (odhad délky jednotlivých činností a jejich uspořádání tak, aby byl dodržen termín dokončení), metoda kritického řetězu (koncentrace na úzká místa projektu), plánování lidských zdrojů (optimální rovnoměrné vytížení lidí), matice Design Structure Matrix (vzájemné závislosti objektů, činností a týmů) aj. Výstupem procesu plánování je podrobný projektový plán (Křivánek, 2019).

Jak uvádí Svozilová (2016, s. 199), „*vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v Definicí předmětu projektu.*“ Do této procesní skupiny patří rovněž projektová komunikace, řízení kvality a realizace potřebných změn, které vyžadují aktualizaci projektového plánu. Řízení projektu je souhrnným názvem pro vyhledávání vhodných pracovníků; přidělování úkolů, autority a odpovědnosti; zajištění plynulosti pracovního procesu; motivování k plnění úkolů; dohled nad výkony jedinců a plněním úkolů; rozvíjení kvalifikace a znalostí a sdílení znalostí a zkušeností (Svozilová, 2016).

Monitorování a kontrola je průběžné sledování, sběr dat a informací o projektu a následné zjišťování souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem. Tento proces se soustřeďuje na postup projektu, dodržování časového plánu, plnění plánu

dodávek projektu, čerpání rozpočtu, rizika, problémy, změny, vícepráce, výhled projektu na další období, ale také na morálku projektového týmu a další operativní záležitosti. Úkolem kontroly tedy je nalezení všech odchylek skutečnosti od plánu (Křivánek, 2019).

Proces **uzavření projektu** je vrcholem veškerého snažení v rámci daného projektu. Poté, dojde ke schválení výstupů projektu sponzorem a zákazníkem projektu, projekt lze definitivně uzavřít. V této fázi jsou ukončeny všechny běžící procesy projektového managementu a používání materiálních i finančních zdrojů, výstupy projektu jsou předány jeho zákazníkovi, hodnotí se výkon členů projektového týmu, dokončují se všechny účetní agendy, získané zkušenosti a dosažené výsledky řízení projektu se zpracovávají do hodnotících dokumentů a veškerá dokumentace projektu je archivována (Svozilová, 2016).

1.3 Efektivnost

Efektivnost (angl. effectiveness) je často zaměňována s efektivitou (efficiency). Pojmy spolu úzce souvisí, neboť vyjadřují vztah mezi vstupy, výstupy a výsledky nějaké činnosti nebo systému. Obecně lze říci, že jde o účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získaný. Přesto se efektivita a efektivnost liší tím, že zatímco efektivita je dle Staníčkové (2014, s. 40) „... *poměr množství výsledných výstupů a množství vstupů*“, efektivnost namísto výstupu hodnotí **výsledek**. Za výsledek se považují nejen výstupy (produkce statků či služeb), ale i socioekonomické aspekty, např. ekonomický růst, změny myšlení lidí apod. Jiným způsobem rozdíl mezi efektivitou a efektivností ve svém citátu vyjadřuje P. F. Drucker, podle něhož efektivita znamená dělat věci správně a efektivnost je o děláni správných věcí (Staníčková, 2014).

V souvislosti se zaměřením bakalářské práce bude nadále používán pojem efektivnost. Vzhledem k tomu, že se práce ve své poslední části zabývá vyhodnocením participace v projektu, je tento pojem vhodnější, neboť zohledňuje socioekonomické důsledky. Za účelem následného odlišení efektivnosti vztažené k hodnocení investice a celkovému pojetí efektivnosti zahrnující i další specifika, je dále používána následující terminologie. **Ekonomickou efektivností** se rozumí výsledky, resp. čísla, získaná aplikací metod hodnocení efektivnosti investic (viz kapitola 1.4.1). V rámci **celkové efektivnosti** budou řešeny i další, ne pouze penězi nebo ziskem vyjádřené, aspekty.

1.4 Investice

Investicí se z mikroekonomického (podnikového) hlediska rozumí „...peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku.“ Delším časovým úsekem je myšleno období delší než 1 rok (Valach, 2010, s. 28).

Základními skupinami investic dle Synka a Kislíngerové (2015) jsou:

- hmotné investice za účelem vytvoření či rozšíření kapacity podniku;
- finanční investice, např. nákup cenných papírů, obligací a akcií, půjčky jiným společnostem za účelem získání úroků nebo dividend;
- nehmotné investice, např. nákup know-how, licence, výdaje na vědu, výzkum, vzdělávání a sociální rozvoj atd.

Každá investice má tři základní charakteristiky: **dobu splatnosti** (doba, na kterou byly peníze investovány), **výnos** (hotovostní toky plynoucí z investice) a **likviditu** (rychlost, s jakou lze investiční aktivum přeměnit na hotovost). Zpravidla je spjata s určitou mírou **rizika**, neboť se jedná o výměnu jisté současné hodnoty (hotovosti) za budoucí nejistou hodnotu (budoucí výnos). Výdaje na investici a příjmy z investice nejsou realizovány ve stejném okamžiku, je mezi nimi časová prodleva, proto je třeba investiční rozhodnutí vždy zvážit (Růčková a Roubíčková, 2012).

Důležité je brát v potaz **časovou hodnotu peněz**, která zkoumá změnu hodnoty peněz v čase. Kromě inflace peněžní prostředky znehodnocuje tzv. investiční alternativa. Zjednodušeně lze říci, že každá koruna, kterou lze už dnes investovat s předpokladem budoucího výnosu, má mnohem vyšší hodnotu než koruna, která bude k dispozici až zítra. Hodnota koruny získané zítra už bude snížena o ušlý výnos z investice (Růčková a Roubíčková, 2012). Proto se rozlišuje současná a budoucí hodnota peněz, které vzhledem k charakteru konkrétní investice hodnocené v této práci není třeba podrobněji vysvětlovat.

1.4.1 Hodnocení ekonomické efektivity investice

Hodnocení ekonomické efektivity investice spočívá v porovnání výdajů na investici s příjmy z investice. Jde tedy o hodnocení výnosnosti (rentability) investice, neboli „o rozpočtování jednorázových investičních výdajů ... a ročních výnosů (příjmů) za období životnosti investice“ (Synek a Kislíngerová, 2015, s. 296). Při hodnocení efektivity

investice je nutné přihlížet k její výnosnosti (zda budoucí příjmy z investice převýší výdaje na ni vynaložené), rizikovosti (nebezpečí, že nebude dosaženo předpokládaných příjmů) a likvidnosti (době splacení investice). Pro hodnocení je možné využít řadu metod a jeho výsledkem je rozhodnutí, kterou nebo zda vůbec investici realizovat, příp. vyhodnocení, zda se již realizovaná investice vyplatila (Synek a Kislíngerová, 2015).

Základní požadavek na investici, tzn. aby se příjmy z investice alespoň rovnaly výdajům na ni vynaloženým, lze vyjádřit rovnicí (1). Platí-li uvedená rovnost, příjmy plynoucí z investice pokrývají výdaje na investici. Pokud příjmy převyšují výdaje, investice je výnosná a z pohledu návratnosti výdajů ji lze považovat za efektivní.

$$\sum \text{výdaje na investici} = \sum \text{příjmy plynoucí z investice} \quad (1)$$

Ještě před samotným hodnocením efektivnosti investice je třeba zjistit **peněžní tok z investičního projektu**. Tímto tokem se rozumí výdaje, resp. náklady na investici (tzv. kapitálové výdaje) a peněžní příjmy vyvolané pořízením investice, její životností a případnou likvidací. Pokud je investice ve fázi přípravy a rozhodování, zda ji uskutečnit, jedná se o plánované neboli očekávané peněžní toky. Teprve při hodnocení již realizované investice lze kalkulovat se skutečně dosaženými peněžními toky (Valach, 2010).

Prvním krokem je **určení nákladů na investici**, které znamená co možná nejpřesnější odhad veškerých nákladů s ní souvisejících. Pokud byla investice již realizována, počítá se s veškerými náklady, které podniku v souvislosti s investicí vznikly. V praxi jsou skutečné náklady často vyšší než ty předpokládané, neboť je většinou nelze přesně odhadnout. Vždy je nutné dbát na to, aby se do nákladů na investici započítávaly pouze relevantní přírůstkové náklady, tzn. náklady, které jsou s investicí nějak spojené. Do nákladů na investici se řadí i tzv. náklady ušlé příležitosti. Náklady ušlé příležitosti vycházejí z manažerského, nikoli účetního, pojetí nákladů. Na základě subjektivního vnímání vyjadřují ztrátu z nepoužití zdrojů pro jinou (ušlou) alternativu (Synek a Kislíngerová, 2015). Další položkou nákladů na investici v případě, že její realizaci věnuje určitý čas přímo majitel podniku, může být tzv. „fiktivní podnikatelská mzda“. Ta vyjadřuje fakt, že ačkoli majitelé malých společností zpravidla nezískávají žádný plat a své životní potřeby pokrývají osobními výběry, i jejich výkony v rámci řídicí funkce mají určitou cenu (např. platba sociálního a zdravotního pojištění, ušlá příležitost mít zaměstnání, aj.) (Lang, 2005).

Pokud lze na základě skutečných výsledků počítat s reálnými čísly, pak se podle Valacha (2010, s. 38) „...za roční peněžní příjmy z investičního projektu během doby jeho životnosti považují: zisk po zdanění, který projekt každý rok přináší, roční odpisy, změny oběžného majetku (čistého pracovního kapitálu) spojeného s investičním projektem v průběhu životnosti..., příjem z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti, upravený o daň.“

O něco obtížnější je verze ve fázi plánování investice, kdy jde o **odhad budoucích příjmů z investice**. Zde je vždy riziko, že se bude od reality lišit. Vzhledem k charakteru investice, kterou se práce zabývá, se nepředpokládá pořízení dlouhodobého majetku, tudíž odhad je o to složitější, že příjmy z investice budou založeny primárně na předpokladu tržeb, které ve většině případů lze jen těžko plánovat i ve vazbě na nezkušenost s nabízenou aktivitou.

Dále se určuje **požadovaná výnosnost investice**. Dle Valacha (2010, s. 59) je to „...výnosnost, kterou investor požaduje jako minimální kompenzaci za odložení spotřeby a kompenzaci za podstoupení rizika investování.“ To znamená již zmíněnou investiční alternativu. Primárně vychází z tzv. bezrizikové výnosnosti, tedy výnosnosti investic, které přináší jen minimální, nebo dokonce žádné riziko, např. státní obligace. Požadovaná výnosnost investice se často ztotožňuje s průměrnými náklady kapitálu podniku (WACC), tedy náklady, které podnik platí za získání různých zdrojů financování. Aby byla investice přijatelná, požadovaná výnosnost investičního projektu musí být tím vyšší, čím vyšší je ukazatel WACC (Valach, 2010). Pokud je investice financována pouze vlastním kapitálem, požadovaná výnosnost může být vyjádřena rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), tzn. poměrem hodnoty vlastního kapitálu a ročního zisku po zdanění. V nejhorsím případě je v praxi vhodné, aby se výnosnost investice rovnala alespoň úrokové sazbě, kterou by podniku nabídl komerční bankovní subjekt, kdyby podnik nevložit peníze do projektu, ale vložil je na dobu shodnou s životností investice na běžný účet, spořicí účet či termínovaný vklad (Zikmund, 2010).

Požadovaná výnosnost investice je základem pro výpočet **současné hodnoty očekávaných příjmů** z investice. Za předpokladu, že příjmy z investice budou plynout po dobu několika let, je důležité zohlednit skutečnost, že časová hodnota peněz se mění (viz s. 26), a přepočítat očekávané příjmy na jejich hodnotu v roce pořízení investice. Očekávané příjmy (i výdaje) se diskontují požadovanou výnosností investice, což se používá při výpočtu čisté současné hodnoty investice (Synek a Kislíngrová, 2015).

Následně je možné aplikovat vybrané **metody hodnocení ekonomické efektivity investice**. Metody se dělí na **statické a dynamické** na základě toho, zda berou v úvahu faktor času (dynamické) či nikoliv (statické). Druhým možným rozdělením těchto metod je dle efektu z investice na **finanční kritéria**, pracující s efektem z investice v podobě peněžního příjmu či zisku, a **nákladová kritéria**, řešící úsporu nákladů jakožto efekt z investice (Hrdý a Krechovská, 2016). Zařazení metod hodnocení efektivity investice značí tab. 1.

Tab. 1: Zařazení metod hodnocení ekonomické efektivity investic

Metoda	Zkratka	Dle faktoru času	Dle efektu z investice
Čistá současná hodnota investice	ČSHI	dynamická metoda	finanční kritérium
Vnitřní výnosové procento	VVP	dynamická metoda	finanční kritérium
Index rentability investice	IR	dynamická metoda	finanční kritérium
Rentabilita investice	ROI	statická metoda	finanční kritérium
Doba návratnosti	DN	statická metoda	finanční kritérium
Průměrná výnosnost investice	V_p	statická metoda	finanční kritérium
Roční průměrné náklady	RPN	statická metoda	nákladové kritérium
Diskontované náklady	DiskN	dynamická metoda	nákladové kritérium

Zdroj: vlastní zpracování dle Hrdého a Krechovské (2016) a Valacha (2010).

Vymezení jednotlivých metod je uvedeno v příloze A. Ekonomickou efektivity investice není nutné zjišťovat vždy všemi uvedenými metodami. Které z metod podnik použije, záleží na charakteru investice, na tom, co podnik od investice očekává a na údajích, které má k dispozici.

Na základě zjištěných informací a odhadů podniku zbývá jen rozhodnutí, zda investiční projekt realizuje. Pokud již realizován byl, podnik vyhodnocuje efektivity investice použitím skutečných čísel.

2 Projekt Křišťálové údolí

Na historii a tradici popsanou v kapitole 1.1.1 navazuje hlavní myšlenka projektu, jímž se zabývá tato kapitola. Křišťálové údolí (angl. Crystal Valley) je označení pro oblast začínající v Kamenickém Šenově a končící v Harrachově. Rozprostírá se v Libereckém kraji a zasahuje do Lužických i Jizerských hor, Českého ráje i Krkonoš. Nikde jinde na světě neexistuje region s tak velkou koncentrací sklářských, šperkařských a bižuterních firem (ARR, 2019).

Historie sklářství na tomto území sahá více než 600 let zpět a skláři se sem stěhovali již ve středověku, neboť jim zdejší přírodní podmínky poskytovaly k řemeslu vše potřebné. Navzdory technologickému, logistickému i komunikačnímu pokroku, v mnohých zdejších podnicích výroba probíhá stejně, jako před stovkami let. I z toho důvodu do Křišťálového údolí dodnes jezdí sklářští umělci z celého světa, aby kromě setkání se zdejšími kolegy svěřili do rukou mistrů své vlastní vize a nápady, neboť čeští skláři dokáží téměř cokoli. Kromě sklářských dílen, je zde mnoho odborných sklářských škol, muzeí a expozic, z nichž některé jsou přímo ve sklárnách. Řada z nich návštěvníkům současně nabízí možnost vyzkoušet si práci se sklem vlastníma rukama. A proto vznikl stejnojmenný projekt, který si dává za cíl otevřít oblast Křišťálového údolí lidem z celého světa, a to nabídkou mnohých, neobvyklých a řetězených zážitků, které jinde nezažijí (ARR, 2019).

2.1 Ochranné produktové a marketingové známky

„Křišťálové údolí“ je názvem nejen již zmíněné geografické oblasti a projektu, ale je zároveň ochrannou známkou. Ochranná známka (dále jen „OZ“) je dle zákona o ochranných známkách (§ 1a, Česko, 2003) jakékoliv označení (slova, jména, kresby, barvy, číslice, písmena, zvuky, tvary a obaly výrobků), kterým lze odlišit výrobky či služby jedné osoby od výrobků a služeb jiné osoby, a které je uvedené v rejstříku ochranných známek. Vlastník OZ si její registrací zajišťuje výhradní právo k jejímu veřejnému používání.

Ochrannou známku „Křišťálové údolí“ a její anglickou obdobu „Crystal Valley“ si v letech 2014 až 2017 postupně registrovaly sklářská společnost PRECIOSA, a.s. a její dceřiná společnost PRECIOSA – LUSTRY, a.s. OZ využívaly pro propagaci svých výrobků zejména v zahraničí. V souvislosti s rostoucím zájmem o region a sklářskou výrobu došla

PRECIOSA, a.s. k závěru, že je třeba značku Křišťálového údolí podpořit zapojením i dalších zdejších společností a organizací působících ve sklářství. Začala proto jednat s Libereckým krajem (dále jen „LK“), jehož image v oblasti cestovního ruchu má být postavena právě na značce Křišťálové údolí. V roce 2019 došlo k dohodě a k uzavření smlouvy č. OLP/1235/2019 o převodu ochranných známek a další spolupráci (dále jen „smlouva o převodu OZ a spolupráci“). Předmětem této smlouvy je, že LK od společností PRECIOSA, a.s. a PRECIOSA – LUSTRY, a.s. odkoupí OZ „Křišťálové údolí“ a „Crystal Valley“ uvedené v tab. 2 (Ministerstvo vnitra, 2019a). Ovšem za podmínky, že tyto OZ budou všechny společnosti skupiny PRECIOSA moci na základě sublicence neomezeně používat i nadále (Ministerstvo vnitra, 2019b). Za převod OZ a internetové domény LK zaplatil celkem 574 000 Kč bez DPH (Ministerstvo vnitra, 2019a).

Tab. 2: Ochranné známky přecházející do vlastnictví LK

Podání přihlášky	Číslo přihlášky	Znění OZ	Území	Označení pro	Přihlašovatel
18. 6. 2014	13006929	Crystal Valley	EU	svítidla, lustry, křišťálové sklo a výrobky z něj	PRECIOSA – LUSTRY, a.s.
15. 9. 2014	5251515	Crystal Valley	USA	svítidla, lustry, křišťálové sklo a výrobky z něj	PRECIOSA – LUSTRY, a.s.
10. 7. 2015	523742	Křišťálové údolí	ČR	svítidla, lustry, bižuterie, šperky, křišťálové sklo a výrobky z něj	PRECIOSA – LUSTRY, a.s.
22.11.2016	263706 263707	Crystal Valley	SAE	svítidla, lustry, křišťálové sklo a výrobky z něj	PRECIOSA – LUSTRY, a.s.
v roce 2016	21933526 21914221 21914811	Crystal Valley	CN	svítidla, lustry, křišťálové sklo a výrobky z něj + reklamní, marketingové a propagační služby	PRECIOSA – LUSTRY, a.s.
23. 3. 2017	538311	Crystal Valley	ČR	reklamní, marketingové a propagační služby	PRECIOSA, a.s.
23. 3. 2017	538310	Křišťálové údolí	ČR	reklamní, marketingové a propagační služby	PRECIOSA, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle smlouvy č. OLP/1235/2019 (Ministerstvo vnitra, 2019a), Rešeršní databáze ochranných známek platných v ČR (ÚPV, 2020) a Global Brand Database (WIPO, 2020).

Dle Rešeršní databáze ochranných známek platných v ČR (ÚPV, 2020) byly 23. 7. 2019 do vlastnictví LK převedeny pouze OZ platné na území ČR. Ostatní jsou dle Global Brand Database (WIPO, 2020) ke dni citace stále ve vlastnictví PRECIOSA – LUSTRY, a.s. Pravděpodobnou příčinou toho je, že proces převodu OZ registrovaných u zahraničních úřadů může trvat déle.

2.2 Vznik a princip projektu

Iniciace projektu započala začátkem roku 2018, kdy odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu Libereckého kraje pověřil společnost KPMG Česká republika, s.r.o. zpracováním studie proveditelnosti. V červnu 2018 KPMG předložila dokument s názvem Rozvoj turistického produktu Křišťálové údolí. Tato studie zhodnotila potenciál území Libereckého kraje, popsala metodická východiska pro vytvoření projektu, provedla dotazníkové šetření mezi výrobci skla a subjekty cestovního ruchu, navrhla vizi a hlavní strategii rozvoje výsledného turistického produktu, analyzovala jeho nákladovost a vyčíslila ekonomické dopady projektu (KPMG, 2018).

Poté, co se na základě výše specifikované studie LK, PRECIOSA, a.s. a PRECIOSA – LUSTRY, a.s. dohodly a v květnu 2019 uzavřely smlouvu o převodu OZ a spolupráci, došlo nejen k převodu OZ specifikovaných v kapitole 2.1, ale LK se zároveň zavázal organizačně, personálně a finančně zastřešit celý projekt Křišťálové údolí a nadále ho rozvíjet. Projekt Křišťálové údolí byl tímto LK, jakožto sponzorem projektu, který musí v letech 2019 až 2021 do projektu vložit minimálně 12 mil. Kč, oficiálně zahájen (Ministerstvo vnitra, 2019a).

LK se ve smlouvě o převodu OZ a spolupráci dále zavázal, že podlicenci k používání OZ nabídne i dalším subjektům. Jedním z prvních kroků v rámci fáze plánování projektu proto bylo, že České sklářské kompetenční centrum (při Muzeu skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou) vybralo asi 140 subjektů, kterým byla nabídnuta podlicence k těmto OZ. Do projektu se přesto mohou zapojit i další zájemci, pokud splňují následující požadavky. Subjekty používající podlicenci k OZ musí dle smlouvy o převodu OZ a spolupráci mít provozovnu v Libereckém kraji a zároveň musí být buď přímo výrobcem vlastní sklářské, šperkařské či bižuterní kolekce, nebo obcí, paměťovou institucí, školou či jiným zařízením, jehož činnost je v souladu se strategií rozvoje projektu Křišťálové údolí (Ministerstvo vnitra, 2019a).

V projektu Křišťálové údolí nejde jen o plošné používání OZ, ale plánovaným výstupem je tzv. **produkt cestovního ruchu**. Definici produktu cestovního ruchu dle terminologického slovníku cestovního ruchu uvádí Beránek (2016, s. 49) jako „*spotřební komplex, který zahrnuje zájezd, turisticko-exkurzní služby a zboží.*“ Uživateli produktu (resp. zákazníci projektu) budou výrobci skla a bižuterie, sklářská muzea, sklářské odborné školy, subjekty cestovního ruchu (ubytovací a stravovací zařízení), ale rovněž turisté přijíždějící do libereckého regionu a místní obyvatelé.

V souladu s definicí produktu cestovního ruchu se subjekty, které se do projektu zapojí, musí rozhodnout, do jaké míry budou jejich provozovny otevřeny pro návštěvníky (zejména z řad turistů). Nejedná se ale pouze o jednotlivce, kteří budou mít zájem např. v rámci rodinného výletu navštívit výrobu skla. Součástí plánu projektu Křišťálové údolí je také spolupráce s českými i přeshraničními cestovními agenturami, které budou do vybraných provozoven posílat celé autobusové zájezdy. Výsledkem bude, že turisté během zájezdu získají zážitek v podobě exkurze či dokonce vlastnoručního vyzkoušení výroby skla, možná si (ať už jen jako suvenýr nebo jako vybavení domácnosti) přímo v provozovně nakoupí nějaké výrobky a návštěvu regionu budou mít trvale spojenou se značkou Křišťálové údolí. Z pohledu výrobců skla a dalších zapojených subjektů, bude projekt znamenat příležitost pro zvýšení tržeb, profitování na již zaběhlé značce Křišťálové údolí, a možná i navázání dlouhodobých obchodních vztahů (Pastva, 2019).

2.3 Povinnosti vyplývající z účasti v projektu

Subjekty, které byly osloveny s nabídkou zapojení do projektu, nebo se chtějí zapojit z vlastní iniciativy, musí nejprve vyplnit Dotazník pro subjekty ze sklářské / šperkařské výroby pro vstup do produktu cestovního ruchu Křišťálové údolí / Crystal Valley (dále jen „dotazník připravenosti“). Tento online dotazník byl ARR připraven v souladu s certifikačními pravidly projektu a je prvním ověřením připravenosti daného subjektu pro účast v projektu (Anon, 2019).

Pokud zájemce splňuje všechny podmínky pro zapojení do projektu, certifikaci, která je platná 12 měsíců a následně pravidelně obnovována za předpokladu plnění povinností, stvrzuje smlouva uzavřená mezi daným subjektem a LK. Ze smluvního vztahu plynou určitá

práva a povinnosti. Daný subjekt získává podlicenci k využívání produktových a marketingových OZ „Křišťálové údolí“ a „Crystal Valley“. Na druhou stranu se všechny subjekty zavazují, že:

- 1) logo Crystal Valley, které je na obr. 2, implementují do svých tištěných propagačních materiálů;
- 2) logo Crystal Valley ve formě banneru a linku umístí na své webové stránky;
- 3) společně se svými propagačními materiály budou distribuovat i materiály vydané na propagaci Křišťálového údolí obecně;
- 4) svou provozovnu zvenčí vhodným způsobem označí logem Crystal Valley;
- 5) na svých webových stránkách i sociálních sítích budou informovat o novinkách a událostech v rámci projektu Křišťálové údolí;
- 6) budou jednat v zájmu zachování dobrého jména projektu Křišťálové údolí;
- 7) budou hradit roční poplatek za využívání ochranných známek (Pastva, 2020).



Obr. 2: Logo Křišťálového údolí / Crystal Valley (ARR, 2019)

Výše poplatku za participaci v projektu, resp. poplatek za možnost využívání OZ „Křišťálové údolí“ a „Crystal Valley“, se odvíjí od typu subjektu a od jeho otevřenosti pro návštěvníky (Pastva, 2019).

Výrobci a ateliéry se dle otevřenosti turistům dělí do tří kategorií:

- **A** – Turisté vítáni (otevírací doba pro turisty bez předchozího objednání) – poplatek ve výši 5 000 Kč/rok.
- **B** – Turisté občas (na ohlášku) vítáni (schopnost obsloužit skupinovou prohlídku po předchozím ohlášení, a to min. 7 dnů předem) – poplatek ve výši 2 500 Kč/rok.
- **C** – Zavřené brány (subjekt nemá nabídku pro turisty, ale chce využívat ochrannou známku) – poplatek ve výši 500 Kč/rok.

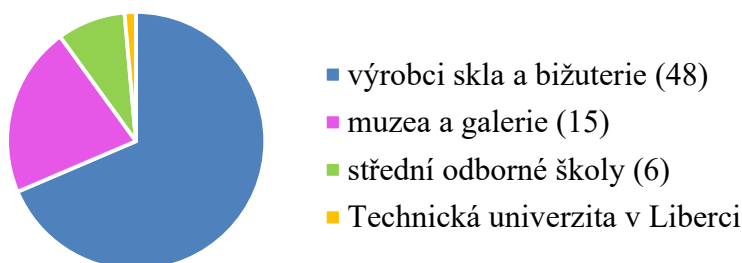
Paměťové instituce (např. muzea) a **sklářské obce a města** hradí roční poplatky ve výši 5 000 Kč až 10 000 Kč v závislosti na velikosti subjektu a jeho možnostech propagace značky Křišťálové údolí.

Partneři Křišťálového údolí (subjekty mimo téma „sklo“) se mohou do projektu zapojit za poplatek 500 Kč/rok. Do této skupiny patří služby cestovního ruchu (s nezávislým hodnocením na úrovni min. 80 %) a další certifikované regionální výrobky, které mají zájem používat značku Křišťálové údolí (Pastva, 2019).

Další povinnosti subjektů plynoucí ze smluvního vztahu s LK jsou dány tím, do které z výše uvedených kategorií se řadí. Všechny povinnosti podrobněji řeší kapitola 3.2.

2.4 Projekt Křišťálové údolí v roce 2019

Podrobné plány projektu na jednotlivé roky se připravují průběžně. První plán byl sestaven na rok 2019, kdy byla kromě podpisu smluv, převodu OZ a oslovení vybraných subjektů s nabídkou vstupu do projektu, zahájena spolupráce se subjekty, které o projekt projevíly zájem. V roce 2019 se jich zapojilo celkem 70 a jejich složení znázorňuje graf na obr. 3.



Obr. 3: Graf složení subjektů zapojených do projektu Křišťálové údolí v roce 2019 (vlastní zpracování dle informací od pana Pastvy, 2020)

Ze 48 zapojených výrobců 41 % přivítá návštěvníky kdykoli během otevírací doby (kategorie A), 43 % výrobců je ochotných návštěvníky přijmout po předchozí domluvě (kategorie B) a zbylých 16 % výrobců nechává své brány turistům zavřené (Pastva, 2020).

Za nejznámější subjekty, které se do projektu zapojily, lze (kromě PRECIOSA, a.s. a jejich dceřiných společností), považovat např. Crystalex CZ, Novotny Glass, Pačinek Glass, Lasvit Ajeto a Florianovu huť (Petr Červený) z Nového Boru a okolí. Dále v projektu město Nový

Bor zastupuje Sklářské muzeum Nový Bor a Vyšší odborná škola sklářská a střední škola. Z Kamenického Šenova se zapojila Sklárna Jílek, Prousek exclusive lighting, Sklářské muzeum Kamenický Šenov a Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská. Krkonošské sklářství reprezentuje více než 300 let stará a s pivovarem spojená sklárna v Harrachově. Z Poniklé se přihlásila rodinná firma Rautis vyrábějící tradiční vánoční ozdoby ze skleněných perlí. Jablonec nad Nisou je více než výrobou užitkového skla známý výrobou lustrů a bižuterie, a je tedy v projektu zastoupen např. národní Muzeem skla a bižuterie, Perlex Bijoux Jablonec, AG Plus, ArtCrystal Tomeš a dalšími. Většina jabloneckých menších výrobců skla a bižuterie je soustředěna do velkého centra Palace Plus. Město Turnov je celosvětově známé svou ojedinělou výrobou šperků z českých granátů, tudíž ani zde nechybí odborná škola, tentokrát šperkařská. Kromě této školy v projektu figurují zdejší firmy Jewestone a Galerie Granát a Muzeum Českého ráje v Turnově. Zapojily se i firmy Detesk, Oliva Glass, Misamo a Stefany šperky ze Železného Brodu, nebo se sklárnou spojená kozí farma v Pěnčíně a architektonicky zajímavá Riedlova vila v Desné, která funguje jako kulturní a informační středisko (ARR, 2019). To je výčet jen těch nejznámějších, neboť jak už bylo uvedeno, v projektu figuruje 70 subjektů a zájem postupně projevují i další. Podle studie KPMG (2018, s. 22), v Křišťálovém údolí „na každých deseti kilometrech naleznete sklárnu či sklářskou výrobu.“ Vysokou koncentraci výroben skla, sklářských expozic a sklářských škol na území Libereckého kraje dokládají mapy v příloze B.

V roce 2019 vzniklo i již zmiňované logo projektu (obr. 2 na s. 34). Nový vzhled získala současně doména www.crystalvalley.cz, která slouží jako informační web pro turisty. Projekt je prezentován na sociální síti Facebook, kde komunikuje a oslovuje cca 73 000 uživatelů prostřednictvím dvou profilů s názvy „Křišťálové údolí“ a „Visit Crystal Valley“ (Pastva, 2020).

Hlavní událostí prvního roku projektu byl **Víkend Křišťálového údolí**, který proběhl ve dnech 26. a 27. října 2019. Zapojené subjekty, které toho byly schopné, pro návštěvníky nechaly otevřené dveře s možností nahlédnout do výroby, případně pro ně připravily speciální program. Dle hrubých odhadů jednotlivých subjektů se události zúčastnilo více než 20 tisíc návštěvníků z celé ČR. Akce vzbudila i mediální zájem, neboť proběhlo několik živých vstupů prostřednictvím ČT24 a reportáže následně publikoval např. Seznam.cz nebo deník Mladá Fronta DNES (Pastva, 2020).

Ve spojitosti s Víkendem Křišťálového údolí byla vydána první verze informační brožury obsahující kromě několika příběhů z oblasti Křišťálového údolí také mapu subjektů, které byly ke konci září 2019 v projektu zapojeny. Brožura, která je zapojenými subjekty distribuována zdarma, byla v počtu 10 tisíc výtisků vydána v českém jazyce, a po 5 tisících výtisků v angličtině a němčině (Pastva, 2020).

Pro další vývoj projektu bylo důležité uskutečnění prvního tzv. famtripu, neboli informační cesty pro cestovní kanceláře. Uskutečnila se ve dnech 2. až 5. prosince 2019 a na základě spolupráce LK s touroperátorem Frankenland Reisen do Křišťálového údolí zavítalo přes 90 zástupců německých cestovních kanceláří, aby si prohlédli místa, kam v blízké budoucnosti budou vypravovat zájezdy svých klientů (Pastva, 2020).

O Křišťálovém údolí se dokonce psalo v The New York Times. Oblast a několik výrobců a muzeí totiž 11. listopadu 2019 navštívila americká novinářka Kathleen Beckett. Výsledkem její návštěvy byl článek o snaze českých sklářů znovuzískat pozornost široké veřejnosti, který vyšel v online verzi 4. prosince 2019 a o den později také v tištěné verzi deníku The New York Times (Beckett, 2019).

2.5 Projekt Křišťálové údolí v roce 2020

V únoru 2020 byl projekt propagován formou reklamních bannerů na bedřichovském stadionu, při příležitosti 53. ročníku běžkařského závodu Jizerská padesátka. Ve stejném měsíci proběhl další famtrip, tentokrát pro několik zástupců z Thajska (Pastva, 2020).

Začalo se více využívat inzertních ploch v kraji, a to jak ve firmách, tak i na veřejných místech ve městech a obcích. Do areálu českolipské nemocnice byla umístěna designově atraktivní a barevná skleněná lavička, tzv. lavička Křišťálového údolí, která poutá pozornost kolemjdoucích. Do budoucna by takových laviček mělo být po kraji rozmístěno více (Pastva, 2020).

Na rok 2020 je naplánováno postupné zapojování subjektů cestovního ruchu, zejména ubytovatelů a provozovatelů restaurací, kteří svým hostům budou Křišťálové údolí prezentovat a informovat je o možnostech turistického vyžití. Prioritou je zapojení subjektů specificky spojených s tématem „sklo“, např. hotel Sklář apod. (Pastva, 2020).

Na programu je dále příprava konkrétních balíčků a nabídek pro jednotlivé cílové skupiny, tzn. zvláště pro autobusové zájezdy (z ČR, Německa a Polska), pro školní skupiny, pro malé skupiny turistů (např. z USA a Asie) a pro individuální návštěvníky. Tomuto cílení se zároveň plánuje přizpůsobit web www.crystalvalley.cz, aby zde každý návštěvník našel nabídky vhodné právě pro něj (Pastva, 2020).

Na listopad se naplánuje druhý ročník Víkendu Křišťálového údolí a médií by měla proběhnout kampaň „Zima v Křišťálovém údolí – přijďte se ohřát do sklářské huti“. Kromě toho by se Křišťálové údolí mělo prezentovat i na pravidelných akcích v kraji, např. Sklářské slavnosti Nový Bor, Křehká krása Jablonec nad Nisou, Pivní slavnosti Harrachov, Skleněné městečko Železný Brod apod. (Pastva, 2020).

Nutno dodat, že plán na rok 2020, který je v této kapitole uveden, pan Pastva prezentoval na konferenci subjektů zapojených do projektu Křišťálové údolí 20. února 2020. Tehdy se ještě nepočítalo s tím, že nový typ koronaviru (COVID-19) zásadně ovlivní i život v Česku. V závislosti na budoucím vývoji pandemie se předpokládá, že projekt Křišťálové údolí, který je postaven na cestovním ruchu, bude muset svůj plán této situaci přizpůsobit. Např. vzhledem k plánovanému dlouhodobějšímu omezení cestování přes hranice bude pravděpodobně nutné v nejbližší době cílit spíše na tuzemské turisty, nebo kvůli nutnosti zamezování shlukování většího množství osob bude třeba exkurze a ostatní akce pořádat pro menší skupiny a zvýšenou pozornost věnovat hygienickým opatřením.

3 Společnost ASTRA GOLD, s.r.o.

Praktická část bakalářské práce má vyhodnotit stav připravenosti firmy ASTRA GOLD, s.r.o. na účast v projektu Křišťálové údolí a zjistit opatření, která budou pro účast nezbytná. Dále je třeba navrhnout způsob a postup zapojení firmy do projektu a následně identifikovat takové potřebné výsledky, které zajistí ekonomickou efektivnost participace firmy v projektu. Kapitola vychází z informací od konzultanta práce.

ASTRA GOLD, s.r.o. se zabývá dekorováním skla a velkoobchodem i maloobchodem se skleněnými výrobky a surovinami k dekorování. Základní informace, které o firmě uvádí obchodní rejstřík, jsou shrnuty v tab. 3.

Tab. 3: Základní informace o ASTRA GOLD, s.r.o.

Obchodní firma	ASTRA GOLD, s.r.o.
IČO	27321100
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	René Tengler (jednatel)
Datum založení	15.5.2007
Sídlo	Mariánská 604/24 470 01 Česká Lípa
Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)	23130: Výroba dutého skla 231: Výroba skla a skleněných výrobků 46900: Nеспециализovaný velkoobchod 47990: Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy

Zdroj: vlastní zpracování dle Výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES (2020).

Provozovnu a kanceláře má ASTRA GOLD, s.r.o. na adrese Dubická 985 v České Lípě. Je to malá rodinná firma, která je zcela ve vlastnictví rodiny Tenglerových. Majitelem, jedinými společníkem a zároveň jednatelem je René Tengler, který firmu v roce 2007 založil se svou manželkou. V současné době ve vedení firmy působí i jejich dvě dcery a manžel jedné z nich. Každý člen rodiny je zaměřen na určitou oblast řízení firmy a jedna z dcer tu dokonce uplatňuje i svůj koníček – fotografování. Pravidelně fotí nové výrobky do katalogů a na webové stránky, které zároveň fungují jako e-shop. Kromě pěti členů rodiny ve vedení, firma zaměstnává 2 administrativní pracovnice a 13 dělnic.

Hlavní činností firmy je dekorování užitkového křišťálového skla. Firma dekoruje převážně nápojové sklo, salátové mísy, tácy, vázy, karafy do vodních dýmek (tzv. nargilé), ale také komponenty do křišťálových lustrů, které dodávají do lustrařského průmyslu. ASTRA GOLD, s.r.o. sklo dekoruje pouze barevnými vrstvami a lazurováním, což je třeba dokončovat vypalováním ve speciálních pecích. Konkrétně používá techniku malování sklářskými barvami, nanášení zlata a platiny, listů, lepení sklářských snímacích obtisků. Poměrně nedávno byla přidána technika lepení drobných kamínek značky Swarovski. Ukázka vybraných produktů firmy je obsažena v příloze C.

Kromě dekorování skla se ASTRA GOLD, s.r.o. zabývá velkoobchodem. Ostatním sklárnám v Čechách nabízí čisté (nedekorované) křišťálové výrobky, tekuté zlato a platinu, lesklé malířské barvy a štětce. Tyto suroviny a materiál ale nevyrábí, pouze přeprořádá.

Materiál, tedy křišťálové sklo i suroviny pro dekorování, ASTRA GOLD, s.r.o. odebírá od široké škály tuzemských i zahraničních dodavatelů. Podobně je tomu se zákazníky, na nichž je firma zcela závislá, neboť nabízí pouze zakázkovou výrobu a nemá žádné dlouhodobě jisté příjmy. Firma ASTRA GOLD, s.r.o. je ochotná přijímat jak velkoobjemové, tak i malé (kusové) zakázky. Z geografického pohledu firma dodává i českým zákazníkům, naprostá většina zakázek ale přichází z Ruska a Číny, dále např. z Ázerbájdžánu, Arménie, ale i z USA, kam firma dodává dekorované karafy do vodních dýmek. Tenglerovi jako hlavní důvod převážně asijského exportu uvádí to, že vkus spotřebitelů se v různých částech světa velmi liší, a styl dekorování, který ASTRA GOLD, s.r.o. vytváří, se líbí právě Rusům a Číňanům, zatímco na tuzemské a okolní zákazníky tento výrazný, vzorový a pozlacený vzhled působí příliš „přezdobeně“.

V roce 2013 si firma ASTRA GOLD, s.r.o. zaregistrovala vlastní kombinovanou (tzn. slovní i obrazovou) ochrannou známku vyobrazenou na obr. 4, kterou označuje obaly všech svých produktů.



Astra Gold

Obr. 4: Ochranná známka Astra Gold (ÚPV, 2020)

3.1 Hodnocení stavu připravenosti firmy na účast v projektu Křišťálové údolí

Základní požadavky na subjekty zapojené do projektu vyplývající ze smlouvy o převodu OZ a spolupráci firma ASTRA GOLD, s.r.o. splňuje. Má provozovnu v České Lípě, tzn. na území Libereckého kraje, a je sklářským výrobcem, který má vlastní kolekce. Následující podrobnější hodnocení připravenosti firmy pro vstup do projektu je založeno na kritériích stanovených v dotazníku připravenosti a na informacích získaných od konzultanta.

Provozovnu firmy ASTRA GOLD, s.r.o. je oplocený areál o rozloze cca 5 080 m² nacházející se na okraji českolipské průmyslové zóny Dubice. Areál je tvořen budovami (sklady a dílnami) i nezastavěnou vyasfaltovanou plochou. Z celkové rozlohy je cca 960 m² k dispozici pro parkování osobních i nákladních automobilů. Nákladní automobily tu parkují jen za účelem nakládky nebo vykládky zboží, pravidelně se zde vyskytuje asi 10 osobních automobilů zaměstnanců. Pro zaparkování zájezdového autobusu je tedy k dispozici dost prostoru a dostatečná je i šíře vjezdu do areálu (6,3 m).

Doposud firma přijímala pouze návštěvníky jakožto potenciální zájemce o zadání větší zakázky, tzn. obchodníky se sklem. Pro tyto účely firma zřídila showroom, který je tvořen dvěma oddělenými místnostmi s vitrínami vystavujícími všechny nabízené varianty dekorovaného skla. V obou místnostech je posezení umožňující nabídnout zákazníkům občerstvení, a tím pádem co nejlepší servis. Showroom je tak vhodný i pro prezentaci výrobků turistům, ovšem (z prostorových důvodů) ve skupinách 10 až 15 osob.

Dalším prostorem, kam lze návštěvníky zavést, je místnost na počátku skladové části provozovny. Zde se skladují výrobky s drobnou vadou, avšak stále prodejné, a výrobky na zakázku, jejichž odběr se nakonec neuskutečnil. Tyto výrobky jsou volné k prodeji, ovšem firma není na prodej na místě zařízena, neboť naprostá většina výrobků je prodávána ve velkém množství a na fakturu, kterou zákazníci hradí bezhotovostně.

Nahlédnutí do výroby v případě ASTRA GOLD, s.r.o. nepřipadá v úvahu. Jednak proto, že si rodina chrání své know-how, jednak výrobní část provozovny není příliš prostorná, jsou zde horké vypalovací pece a na mnoha místech jsou umístěny krabice se skleněnými výrobky, které by při průchodu skupiny lidí výrobou mohly být poničeny nebo odcizeny.

Počet osob v zájezdu není tak zásadní, neboť ho vždy lze rozčlenit na menší skupiny. Tenglerovi odhadují ideální počet osob v každé skupině na 10 až 15, což je podle nich bezpečné pro pohyb po provozovně i pro ohlídání případných krádeží. Přesto není vhodné, aby zájezd čítal více než 30 lidí, neboť ti, kteří zrovna nebudou provázeni provozovnou, se v areálu během čekání nemají jak zabavit ani občerstvit.

ASTRA GOLD, s.r.o. má vlastní webové stránky (www.astragold.com), které obsahují kontakt, základní informace o firmě a používaných technikách dekorování, a které zároveň fungují jako e-shop s vlastními fotografiemi nabízených kolekcí. Vzhledem k orientaci na převážně zahraniční prodej, jsou webové stránky pouze v angličtině.

Z doposud uvedeného vyplývá shrnutí, že firma je sice schopna přijmout návštěvníky, ovšem bez možnosti vidět proces výroby a možnosti koupě nějakého produktu přímo během exkurze. Jedinou možností tedy je, že pokud se návštěvníkovi něco zalíbí a chce si to koupit, může si produkt pouze „objednat“ a firma mu ho po zabalení a vyfakturování pošle kamkoli po světě. Pak se ale cena navyšuje o náklady na dopravu. Uvedené hodnocení a několik dalších zodpovězených otázek je shrnuto v tab. 4.

Tab. 4: Shrnutí kritérií hodnotících připravenost firmy na účast v projektu Křišťálové údolí

Firma je otevřena návštěvníkům/turistům	Ne, ale lze po předchozí domluvě
Návštěvu je nutné ohlásit předem asi	1 týden
Firma požaduje vstupné za prohlídku	Ne
Firma má webové stránky ve více jazycích	Ne, pouze v angličtině
Možnost návštěvy je uvedena na webu firmy	Ne
Firma pravidelně pořádá akce pro veřejnost	Ne
Firma nabízí nahlédnout přímo do výroby	Ne
Firma nabízí vyzkoušet si výrobu vlastnoručně	Ne
Firma je připravena na větší skupiny (50 osob)	Ne
Firmou požadovaný min. počet návštěvníků ve skupině	Od 1 návštěvníka
U firmy lze zaparkovat autobus	Ano, na vlastním parkovišti firmy
Firma má připravené „pobídky“ pro řidiče a průvodce (drobné dárky, občerstvení, vouchery, provizi atd.)	Ne
Návštěvníci si mohou na místě zakoupit výrobky firmy	Ne, na to firma není zařízena

Zdroj: vlastní zpracování dle Dotazníku pro subjekty ze sklářské / šperkařské výroby pro vstup do produktu cestovního ruchu Křišťálové údolí / Crystal Valley (Anon, 2019).

Výsledkem hodnocení stavu připravenosti firmy ASTRA GOLD, s.r.o. na účast v projektu Křišťálové údolí je, že ačkoli většině kritérií v tab. 4 nevyhovuje, účast firmy v projektu je stále možná, podnikne-li jistá opatření (viz následující kapitola). Důležité je, že základní a v krátké době těžko ovlivnitelná kritéria (tj. výskyt v Libereckém kraji, výroba vlastních kolekcí, prostory pro prezentaci turistům a dobrá dopravní obslužnost) firma splňuje.

3.2 Nezbytná opatření pro účast v projektu Křišťálové údolí

Aby předkládaná studie odpovídala realitě, je při návrhu opatření umožňujících firmě vstoupit do projektu nutné brát ohled na přístup firmy k celé věci. Její stanovisko je takové, že účast v projektu předem nezavrhuje, avšak je spokojena se svou současnou strategií, která se jí v minulosti osvědčila, proto kvůli participaci v projektu nehodlá provádět žádné velké změny a vyžaduje návrh pouze nezbytných opatření, a to s co nejnižšími náklady.

Lze konstatovat pasivnější přístup k zapojení do daného projektu. Na druhou stranu, není nutné podnikat takové kroky, aby byla za každou cenu splněna všechna kritéria z tab. 4. Hodnocení stavu připravenosti vycházelo z dotazníku připravenosti, který je obecně určen pro všechny zájemce o zapojení do projektu a má pouze informační funkci pro ARR. Nerozlišuje mezi typy subjektů ani kategoriemi otevřenosti turistů. Klíčové je tedy zaměřit se na konkrétní požadavky na jednotlivé kategorie zapojených subjektů, které jsou stanoveny v marketingovém plánu projektu roku 2019 (Pastva, 2019).

Jelikož firma je schopna po předchozí domluvě přijmout návštěvníky, dle kategorizace sklářských výrobců pro potřeby projektu odpovídá kategorii B, která má následující povinnosti:

- 1) Minimálně jednou ročně uspořádat den otevřených dveří či jinou akci pro veřejnost.
- 2) Schopnost obsloužit skupinovou prohlídku po předchozím ohlášení (7 dnů předem).
- 3) Cizojazyčný výklad nebo informační leták.
- 4) Zapojení do „Dnů Křišťálového údolí“ (tzn. Víkend Křišťálového údolí a další).
- 5) Prodej vlastní produkce na místě.
- 6) Funkční web s informací o možnosti exkurze.
- 7) Prezentace značky Křišťálové údolí na webu a na místě samém.
- 8) Poskytování informací o počtu návštěvníků pro statistické účely projektu.

Uspořádat den otevřených dveří podle bodu 1) ve své podstatě není tak náročné. Vzhledem k tomu, že ASTRA GOLD, s.r.o. nechce pouštět návštěvníky do výroby, a výše uvedené povinnosti to ani nevyžadují, není třeba mít k dispozici dělnice, neboť se o návštěvníky Tenglerovi postarají sami. Vhodnou alternativou pro ukázkou výroby je do prostoru, kam budou návštěvníci zavedeni, připravit ukázkou toho, co je pro vznik finálního produktu potřebné (např. čistou skleničku, papírový arch s natisknutými sklářskými obtisky, nádobky se sklářskými barvami a tekutým zlatem, různé typy štětců atd.), a proces dekorování jim popsat alespoň slovy. Na takové opatření vzniknou náklady pouze na určitou propagaci (např. propagace na Facebooku, oznámení v plošně distribuovaných Městských novinách) a čas, který přípravou akce a následně na akci Tenglerovi stráví. Otázkou je, zda by o akci byl zájem. Firma se nenachází v turisticky atraktivní oblasti, neumožňuje nahlédnutí do výroby, natož vlastnoruční vyzkoušení, nenabízí žádnou jinou atrakci ani občerstvení a není pro veřejnost příliš známá. Tenglerovi jsou proto k pořádání takových akcí skeptičtí.

Možnost obsloužit skupinovou prohlídku podle bodu 2) již řešila kapitola 3.1. Menší skupiny firma je schopna přijmout a ohlášení 7 dnů předem považují Tenglerovi za dostatečné pro přípravu. Dle dosavadních zkušeností firmy, zahraniční zákazníci z řad obchodníků (tzn. cíloví zákazníci představující šanci získat velké zakázky za nemalé peníze) často na poslední chvíli mění čas nebo dokonce den schůzky. Tenglerovi se proto obávají střetu těchto zákazníků s turisty. Přítomnost turistů by nepůsobila reprezentativně a Tenglerovi se cílovým zákazníkům potřebují naplno věnovat i několik hodin. Z toho důvodu je vhodné, aby ve dnech, kdy střety hrozí, bylo ve firmě přítomno celé vedení. Zákazníkům i turistům se bude mít kdo věnovat a díky dvoupokojovému showroomu lze omezit jejich setkání.

Firma nezhotovuje žádné prospekty s informacemi o výrobě ani své historii, připravuje pouze vlastní produktové katalogy. Podle bodu 3) je dostačující poskytnout cizojazyčný (blíže nespecifikovaný) výklad. Tenglerovi jsou schopní návštěvníkům podávat informace ústně, a to v češtině, angličtině a ruštině. Němčinu, která bude vzhledem k zaměření projektu pravděpodobně nejžádanější, nikdo z firmy neovládá. Spoléhají ale na jazykovou vybavenost průvodců zájezdů, proto češtinu a angličtinu považují za dostatečné.

Otázka zapojení do Dnů Křišťálového údolí je v podstatě zodpovězena v rámci bodu 1). Řešit ji lze stejným způsobem. Výhodou je, že tato akce je ARR propagována centrálně,

tudíž by firmě stačilo o akci informovat na svém webu a Facebooku a není třeba zajišťovat rozsáhlejší propagaci. V tomto případě ale Tenglerovi předpokládají ještě menší šanci na úspěch. Např. jen 1 km od firmy, též v průmyslové zóně Dubice, sídlí firma MEMORY CRYSTAL, s.r.o., která jednak umožňuje nahlédnout do výroby, jednak tvoří unikátní produkty typu památeční sklo s popelem zesnulých a interaktivní vzpomínkový strom s funkcí kolumbária. Necelých 10 km od České Lípy leží Nový Bor, kde se nachází hned několik subjektů, které kromě prodeje skleněných výrobků nabízí zároveň zážitky (např. procházky ve skleněných zahradách, ukázkou zastaralých technik výroby skla, restauraci s výhledem na sklářskou manufakturu apod.) Ve dnech, kdy se pro návštěvníky hromadně otevrou všechny subjekty zapojené do projektu Křišťálové údolí, může ASTRA GOLD, s.r.o. ostatním jen těžko konkurovat.

Složitější opatření pro firmu ASTRA GOLD, s.r.o. žádá bod 5), tedy prodej vlastní produkce na místě. Jak naznačila kapitola 3.1, volné výrobky k prodeji firma má, ovšem administrativně na prodej na místě není zařízena. Ačkoli firma už počátkem roku 2017 (v rámci druhé vlny) zavedla elektronickou evidenci tržeb (EET), kvůli ojedinělosti hotovostních tržeb nemá zřízenou běžnou pokladnu. EET provozují administrativní pracovníci prostřednictvím počítače a tiskárny v kanceláři. Chce-li zákazník platit hotově, pracovníci musí dojít do skladu, speciální čtečkou načíst kódy prodávaných produktů a následně v kanceláři zaevidovat tržbu přes EET, čímž se zároveň upraví evidence skladovaných zásob. Takový systém je pochopitelně pro kusový prodej turistům nevhodný. Z toho důvodu je nezbytným opatřením v místnosti s výrobky k prodeji mít minimálně chytrý telefon či tablet a malou tiskárnu účtenek, přičemž tento komplet může být zcela mobilní. Do telefonu nebo tabletu se nainstaluje aplikace, kterou firma pro EET používá, a díky pokrytí celého areálu Wi-Fi může aplikace tržby evidovat v běžném režimu (tzn. s okamžitým hlášením tržby Finanční správě ČR). Prostřednictvím komunikačního rozhraní Bluetooth či USB lze souběžně na příruční tiskárně tisknout účtenky.

ASTRA GOLD, s.r.o. má vlastní web a zároveň e-shop vytvořený přes systém ByznysWeb.cz, díky čemuž mohou sami Tenglerovi stránky poměrně snadno a rychle upravovat. Bod 6) lze splnit přidáním informace o možnosti prohlídky po předchozí domluvě. Vhodná je pro to např. záložka „Contact“, kde je mimo jiné odkaz na umístění provozovny firmy na mapě. Podobným způsobem lze vyřešit bod 7), tzn. odkaz na web Křišťálového údolí. Odkaz lze umístit např. mezi partnery firmy („Our partners“) ve spodní

části hlavní stránky webu („Home“). Jelikož ARR doposud nestanovila přesnou formu požadované prezentace značky v místě provozovny, lze předpokládat, že požadavku vyhoví označení provozovny logem a umístění propagačních materiálů Křišťálového údolí do prostorů přístupných návštěvníkům. Náklady na opatření týkající se bodů 6) a 7) bude pouze čas, který nad nimi Tenglerovi stráví, neboť propagační materiály i bannery či vlajky k označení provozoven slibuje ARR zajistit a poskytovat zdarma.

Sledování počtu návštěvníků pro informaci ARR dle bodu 8) vzhledem k předchozímu objednávání návštěv, a nepříliš optimistickému očekávání od dnů otevřených dveří, nebude náročné. Prakticky k tomu postačí papír nebo jednoduchá tabulka v MS Excel, kam firma po každé skupinové návštěvě či akci запиše vysledovaný počet návštěvníků. Vhodné je zároveň evidovat tržby z jednotlivých návštěv, což potvrdí kapitola 3.3.3.

Z výše uvedených návrhů provedení nezbytných opatření je patrné, že velká část z nich více než peněžní výdaje vyžaduje čas na jejich provedení. Lze proto konstatovat, že čas věnovaný opatřením tvoří důležitou položku nákladů na ně. Návrh opatření zároveň dokázal, že Tenglerovi pro jejich provedení nemusí využívat služeb jiných subjektů a zvládnou je provést sami. ASTRA GOLD, s.r.o. je malou rodinnou firmou a pro Tenglerovi srdcovou záležitostí. Ti přiznávají, že se záležitostem týkajícími se firmy věnují dle potřeby, bez ohledu na pracovní dobu. Přesto, že za samotný čas, který Tenglerovi stráví přípravou na vstup do projektu, prakticky nevznikne žádný peněžní výdaj, je třeba uvědomovat si vznik nákladů ušlé příležitosti v podobě ochoty oddálit jinou práci či obětovat volný čas a fiktivní podnikatelské mzdy.

Bakalářská práce bude pro vyjádření nákladů na vstup do projektu nadále používat termín výdaje, neboť Tenglerovi v tomto případě nepokládají za nutné svůj čas (tzn. náklady ztracené příležitosti) do nákladů promítat a zajímají je jen skutečné peněžní výdaje.

Opatření vyhovující představám firmy, vč. odhadu (optimistické verze) výdajů, shrnuje tab. 5. V praxi skutečné výdaje (resp. celkové náklady) bývají často vyšší než ty předpokládané.

Tab. 5: Navrhovaná opatření pro účast firmy v projektu vč. odhadu výdajů (ceny bez DPH)

Bod	Opatření	Výdaje spojené s opatřením	Celkem
1)	Uspořádání dne otevřených dveří	<ul style="list-style-type: none"> Oznámení v českolipských Městských novinách (1/16 strany A4) za 700 Kč. Propagace události na Facebooku s nastaveným rozpočtem 400 Kč. Příprava a „bytí k dispozici“ (čas) – 0 Kč. 	1 100 Kč
2)	Příprava na přijetí prohlídky	<ul style="list-style-type: none"> Příprava a poskytnutí prohlídky (čas) – 0 Kč. 	0 Kč
4)	Zapojení se do Víkendu Křišťálového údolí	<ul style="list-style-type: none"> Propagace události na Facebooku s nastaveným rozpočtem 400 Kč. Příprava a „bytí k dispozici“ (čas) – 0 Kč. 	400 Kč
5)	Zavedení prodeje na místě (s využitím vlastního telefonu)	<ul style="list-style-type: none"> Mobilní tiskárna účtenek za cca 1 900 Kč. Kotouček do tiskárny (10 ks po 18 m) za cca 75 Kč. Zprovoznění „pokladny“ svépomocí (čas) – 0 Kč. 	1 975 Kč
6)	Sdělení možnosti prohlídky	<ul style="list-style-type: none"> Úprava webových stránek (čas) – 0 Kč. 	0 Kč
7)	Prezentace Křišťálového údolí na webu i na místě	<ul style="list-style-type: none"> Úprava webových stránek (čas) – 0 Kč. Označení provozovny logem Křišťálového údolí (čas) – 0 Kč. 	0 Kč
8)	Evidence počtu návštěvníků	<ul style="list-style-type: none"> Evidence počtu návštěvníků a zaslání informací ARR (čas) – 0 Kč. 	0 Kč
Výdaje celkem			3 475 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (cena oznámení dle Ceníku a podmínek příjmu a zveřejnění inzerce v Městských novinách – MNCL, 2017; cena propagace na Facebooku odhadnuta na základě vlastních zkušeností; cena mobilní tiskárny a kotoučku odhadnuta na základě aktuální nabídky e-shopu Alza.cz).

Je třeba upozornit, že tabulka uvádí velmi zjednodušený odhad výdajů. Ve skutečnosti budou výdaje na uvedené způsoby provedení jednotlivých opatření vyšší o spotřebovanou elektrickou energii, v konečném důsledku také o spotřebované kancelářské papíry a další související výdaje. Vzhledem k tomu, že takové výdaje lze kvůli jejich výši považovat za zanedbatelné, resp. firma je ve svém celkovém provozním peněžním toku nepocítí, nebyly do kalkulace výdajů na zapojení firmy do projektu zahrnuty.

3.3 Ekonomická efektivnost účasti firmy v projektu

Pro stanovení celkových předpokládaných výdajů v prvním roce je třeba k součtu z tab. 5 přičíst poplatek za participaci, který pro kategorii B činí 2 500 Kč. Celkem tedy první rok v projektu firmu přijde (odhadem) na 5 975 Kč.

3.3.1 Minimální prodané množství nutné k pokrytí výdajů na projekt

Má-li být účast v projektu Křišťálové údolí pro firmu ekonomicky efektivní, musí být příjmy z uskutečněných prohlídek a uspořádaných akcí minimálně stejné, jako byly výdaje na zapojení do projektu. Rovnici (1), viz s. 27, vyjadřující stav, kdy příjmy z investice právě pokryjí výdaje na ni vynaložené, lze upravit tak, aby ve vazbě na krátké období za příjmy z investice považovala ziskovou marži z tržeb plynoucích z účasti v projektu. Při současném zohlednění 19% daně z příjmů má uzpůsobená rovnice (2) podobu:

$$\Sigma \text{výdaje na zapojení do projektu} = (\Sigma \text{tržby z projektu} \times \text{zisková marže}) \times (1 - 0,19) \quad (2)$$

Za předpokladu, že „tržby z projektu“ z rovnice (2) znamenají určité množství produktů prodaných za určitou cenu, lze rovnici upravit tak, aby neznámou (x) byl přibližný počet produktů, které je třeba prodat, aby byly pokryty výdaje na zapojení do projektu. Dle informací od konzultanta je průměrná prodejní cena produktů (příp. setů menších produktů) firmy ASTRA GOLD, s.r.o. cca 1 500 Kč (bez DPH), přičemž zisk z každého výrobku je 20 % jeho prodejní ceny. Dosazením uvedených hodnot získá rovnice podobu:

$$5\,975 = [x (1\,500 * 0,2)] * (1 - 0,19)$$
$$x \doteq 25$$

Pro zajištění ekonomické efektivnosti účasti firmy ASTRA GOLD, s.r.o. v projektu, z pohledu návratnosti výdajů na zapojení do něj, **je tedy třeba, aby se v přímé souvislosti s projektem prodalo alespoň 25 kusů výrobků.** Jedná se ale o přibližný údaj, neboť výpočet vycházel z průměrné ceny produktů.

V dalších letech lze minimální potřebné množství prodaných produktů počítat stejným způsobem (za předpokladu, že nedojde ke změně cen produktů, nebude upravena zisková marže a nezmění se ani sazba daně z příjmů). Hodnota celkových výdajů na účast v projektu v daném roce ale bude nižší o ty výdaje, které byly uskutečněny jednorázově při vstupu do projektu a v dalších letech již nenastávají (např. pořízení tiskárny účtenek).

Projekt Křišťálové údolí je stále na svém začátku a prozatím nemá žádné statistiky o úspěšnosti. Ani firma doposud se zájezdovými prohlídkami ani akcemi pro veřejnost nemá

žádné zkušenosti, tudíž také nemá žádnou statistiku udávající např. jaké procento návštěvníků si zde něco koupí a v jakém množství či hodnotě. Stanovování minimálního počtu lidí, kteří musí firmu ročně navštívit, aby byla účast v projektu stále ekonomicky efektivní, by proto v současné chvíli bylo tipováním s nulovou vypovídací hodnotou.

3.3.2 Účast v projektu jako investice

S jistou tolerancí nesplnění některých charakteristik investice, z pohledu firmy na výdaje spojené s účastí v projektu lze nahlížet na jakousi malou investici. Od výdajů na účast v projektu se totiž očekává minimálně jejich návrat, a to v podobě příjmů (resp. tržeb) souvisejících právě s danou účastí.

Účast firmy v projektu, resp. platba za užívání ochranné známky, má rysy nehmotné investice. Za investici ji však dle příslušných právních norem nelze považovat při nejmenším kvůli tomu, že dle zákona o daních z příjmů (§ 32a, Česko, 1992) nespĺňuje charakteristiky dlouhodobého nehmotného majetku (cena pořízení je nižší než 60 000 Kč a zatím není jisté, zda firma bude v projektu déle než 1 rok). Z účetního hlediska se výdaje na účast v projektu zařadí mezi výdaje na propagaci (nákladový účet „Ostatní služby“) a do spotřeby materiálu (v případě tiskárny účtenek a papíru). Přesto lze pro hodnocení ekonomické efektivnosti účasti firmy v projektu (po drobném přizpůsobení) použít některé vzorce metod hodnocení ekonomické efektivnosti investic.

Co se týká **požadované výnosnosti „investice“** firmy do projektu Křišťálové údolí, je těžké ji stanovit. Firma nemá konkrétní požadavek na výnosnost, neboť by případnou účast v projektu zpočátku považovala za zkušební období, během které by si mohla udělat konkrétnější představy o tom, co od projektu může očekávat. Odhadované výdaje na účast v projektu nejsou až tak velké, a nelze tvrdit, že by kvůli účasti v projektu odkládala spotřebu či přicházela o nějakou investiční alternativu. Aby přesto v této otázce byla dodržena podstata investičního rozhodování, může firma požadovanou výnosnost nastavit alespoň podle úroku z vkladu do banky. Firma tak v rámci hodnocení investice porovná, zda se jí vyplatí do projektu zapojit, oproti tomu, když se nezapojí a tyto peníze uloží např. na svůj spořicí účet v bance. Úroky na spořicí účtech podnikatelů ovšem bývají velmi malé. Např. ČSOB, u níž ASTRA GOLD, s.r.o. ukládá své peníze, úročí tyto účty 0,02 % p.a. (ČSOB, 2019). To je na jednu stranu velmi malé číslo, na stranu druhou může být firma k výsledkům

účasti v projektu o to tolerantnější, neboť (při předpokládané výši výdajů) o žádný velký výnos z vkladu na účet nepřichází.

3.3.3 Metody vhodné pro hodnocení efektivity účasti firmy v projektu

Z metod hodnocení ekonomické efektivity investic, charakterizovaných v příloze A, je nutné vybrat jen ty metody, které mají v případě hodnocení investice firmy do projektu Křišťálové údolí smysl. Předpokládaným efektem z účasti v projektu jsou v krátkém období pouze tržby (resp. zisk z prodaných výrobků), proto nelze použít nákladová kritéria (DiskN a RPN), která za efekt z investice považují úsporu nákladů. Smysl nemá ani průměrná výnosnost (V_p), neboť porovnává zisk z investice s průměrnou zůstatkovou cenou investice, což v tomto případě nedává smysl (přímo s danou investicí žádné odpisy dlouhodobého majetku nesouvisí).

Zpětně (tzn. skutečnými hodnotami) nemá význam počítat ani ČSHI a VVP, neboť tyto metody počítají hodnotu investice k okamžiku počátku její několikaleté životnosti. Pro hodnocení již uskutečněné investice jsou pro firmu klíčové zbylé metody z tab. 1 na s. 29, tzn. rentabilita investice (ROI), index rentability (IR) a doba návratnosti investice (DN).

Výpočet **rentability investice** firmy ASTRA GOLD, s.r.o. do účasti v projektu bude mít po úpravě vzorce (A4) v prvním roce (při použití předpokládaných výdajů) podobu:

$$ROI = \frac{(\text{tržby z účasti v projektu} \times \text{zisková marže}) \times (1 - \text{sazba daně z příjmů})}{\text{výdaje na účast v projektu}} \times 100$$

$$ROI = \frac{(\text{tržby z účasti v projektu} \times 0,2) \times (1 - 0,19)}{5\,975} \times 100$$

Vyjde-li ROI více než 100 %, firmě se vrátily náklady vynaložené na účast v projektu a vše nad 100 % je čistým ziskem z participace v projektu Křišťálové údolí. Ukazatel ROI nezohledňuje faktor času, proto lze stejným způsobem porovnávat čistý zisk z participace za více let vůči celkovým výdajům na ni v těchto letech, příp. v průměrných hodnotách. To přinese firmě obrázek o tom, zda participace v projektu v souhrnu stále přináší zisk, přestože v některých letech mohly být příjmy z investice nižší než výdaje, jindy zase vyšší.

Index rentability investice má obdobnou podobu, je ale bližší metodě ČSHI. Rozdíl je v tom, že IR udává, kolik Kč z budoucích příjmů z investice připadne na 1 Kč investičních výdajů, nepracuje tedy s čistým ziskem z investice. Při zpětném hodnocení prvního roku (bez nutnosti převodu na hodnotu k počátku), bude mít výpočet dle vzorce (A3) podobu:

$$IR = \frac{\text{tržby z účasti v projektu} \times \text{zisková marže}}{\text{výdaje na účast v projektu}} = \frac{\text{tržby z účasti v projektu} \times 0,2}{5\,975}$$

Vyjde-li IR větší než 1, znamená to, že každá 1 Kč vynaložená na účast v projektu firmě přináší více než 1 Kč příjmů z projektu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o čistý (zdaněný) zisk z účasti v projektu, je třeba myslet na to, že v konečném důsledku každá 1 Kč výdajů vygenerovala o něco menší příjem, než jaký uvádí IR.

S výpočtem **dobu návratnosti** může firma nakládat podle svých potřeb. V rámci jednoho roku může sledovat, ve kterém měsíci příjmy z účasti v projektu pokryly náklady na tuto účast. Stejně lze sledovat návratnost v řádu let. Autorka práce navrhuje metodický postup sledování příjmů z investice pomocí tabulky a kumulativně sčítat, viz vzor obsahující návrh funkcí (modře) v tab. 6 na s. 52.

Ve chvíli, kdy kumulativní čistý příjem převýší celkové výdaje, tabulka ohlásí „Navráceno“, a je dosaženo zlomového bodu, od kdy účast v projektu přináší zisk. Firma tak může např. vyhodnocovat, zda je nutné v daném roce pořádat další akci či přijmout další zájezd, nebo je s již dosaženou návratností spokojena.

Tab. 6: Návrh tabulky s funkcemi v MS Excel pro sledování doby návratnosti výdajů na projekt

	A	B	C	D	E	F
1	Rok ?	Výdaje na účast v projektu	Tržby související s projektem	Čistý příjem z účasti v projektu	Kumulace čistého příjmu	Návratnost výdajů
2	Leden			= $(C2*0,2)*0,81$	=D2	=KDYŽ(E2>B\$14; "Navráčeno"; "")
3	Únor			= $(C3*0,2)*0,81$	=E2+D3	=KDYŽ(E3>B\$14; "Navráčeno"; "")
4	Březen			= $(C4*0,2)*0,81$	=E3+D4	=KDYŽ(E4>B\$14; "Navráčeno"; "")
5	Duben			= $(C5*0,2)*0,81$	=E4+D5	=KDYŽ(E5>B\$14; "Navráčeno"; "")
6	Květen			= $(C6*0,2)*0,81$	=E5+D6	=KDYŽ(E6>B\$14; "Navráčeno"; "")
7	Červen			= $(C7*0,2)*0,81$	=E6+D7	=KDYŽ(E7>B\$14; "Navráčeno"; "")
8	Červenec			= $(C8*0,2)*0,81$	=E7+D8	=KDYŽ(E8>B\$14; "Navráčeno"; "")
9	Srpen			= $(C9*0,2)*0,81$	=E8+D9	=KDYŽ(E9>B\$14; "Navráčeno"; "")
10	Září			= $(C10*0,2)*0,81$	=E9+D10	=KDYŽ(E10>B\$14; "Navráčeno"; "")
11	Říjen			= $(C11*0,2)*0,81$	=E10+D11	=KDYŽ(E11>B\$14; "Navráčeno"; "")
12	Listopad			= $(C12*0,2)*0,81$	=E11+D12	=KDYŽ(E12>B\$14; "Navráčeno"; "")
13	Prosinec			= $(C13*0,2)*0,81$	=E12+D13	=KDYŽ(E13>B\$14; "Navráčeno"; "")
14	Celkem	=SUMA(B2:B13)	=SUMA(C2:C13)	=SUMA(D2:D13)		

Zdroj: vlastní zpracování.

Až bude mít firma údaje o průměrných příjmech z účasti v projektu, ať už své nebo od jiných podobných firem zapojených do projektu, bude moci postupovat po vzoru kompletního postupu hodnocení ekonomické efektivity investice (viz kapitola 1.4.1). Bude schopná odhadnout příjmy na více let dopředu, a pomocí výpočtu ČSHI, VVP, ROI, IR i DN pak vyhodnotit, zda se jí vyplatí v projektu nadále zůstat. Možnost odhadovat příjmy na základě reálných výsledků může firmě časem dodat odvalu podniknout další opatření, nad rámec těch nezbytných, která jí umožní nabídnout návštěvníkům i něco víc, než jen prezentaci hotových výrobků ve vitrínách a možnost nákupu. Využitím zmíněných metod hodnocení ekonomické efektivity investice si totiž firma bude moci propočítat, jak hodně může zvýšit své výdaje na účast v projektu, aniž by to bylo prodělečné.

4 Vlastní vyhodnocení efektivnosti participace

Na základě poznatků z kapitoly 3 této bakalářské práce, je třeba shrnout hlavní argumenty pro a proti zapojení firmy ASTRA GOLD, s.r.o. do projektu Křišťálové údolí a vyhodnotit, zda autorka participaci v projektu firmě doporučuje.

Z pohledu efektivnosti ekonomické v současné chvíli nelze reálně vyhodnocovat, zda se účast v projektu firmě vyplatí. Projekt stále stojí na samotném začátku a neexistují žádné relevantní statistiky zájmu turistů. Akce v rámci projektu Křišťálové údolí jsou zatím jakýmsi „pokusem“. Kapitola 3.2 odhadla výdaje nutné na vstup firmy do projektu a kapitola 3.3.1 na základě toho stanovila, že pro firmu ASTRA GOLD, s.r.o. by pokrytí těchto výdajů vyžadovalo prodat asi 25 výrobků (příp. setů). To je jediné, co z pohledu ekonomické efektivnosti může firma prozatím určit. Na otázku, zda je tento požadavek splnitelný nebo ne, v tuto chvíli nelze odpovědět. Předpokládané výdaje ale nejsou až tak vysoké, a přesto, že likvidita této investice je nulová (vložené peníze nelze získat zpět), případný neúspěch v podobě příliš nízkých příjmů z účasti v projektu by firmě nejspíš nezpůsobil žádné větší problémy.

Klíčové je proto vycházet z celkové efektivnosti, která řeší nejen poměr mezi výdaji a příjmy z participace v projektu, ale i další aspekty. V souvislosti s účastí v projektu může firma získat určitou konkurenční výhodu. Firmy, které se do projektu zapojí, budou (díky hromadné propagaci) oproti nezapojeným firmám veřejnosti více na očích, tudíž zvyšují svou šanci na získání nových, možná i dlouhodobých zákazníků. S tím souvisí možnost, že zákazník poptávající jistý produkt osloví přednostně firmu, o níž častěji slychává. Kromě toho na někoho může značka Křišťálové údolí působit jako zaručená kvalita produktů.

S odvoláním na výrok pana Říhy (viz s. 19) v současné době platí, že zákazníka nejvíce osloví, když může vidět nejen hotový výrobek, ale také proces, jak vznikl. Takovou možnost firma ASTRA GOLD, s.r.o. ve svém stávajícím stavu nabídnout nechce. Je to pochopitelné vzhledem k její stávající strategii a především cílové skupině zákazníků. Firma cílí na obchodníky s užitkovým sklem, kteří poptávají velkoobjemové zakázky, a kusový prodej ani zážitkový marketing není v jejím hlavním zájmu, byť vyhlídky českého sklářství hovoří právě ve prospěch nákupů konečných spotřebitelů přímo od výrobců, doprovázených zážitky.

Šanci na úspěch v projektu ještě více omezuje fakt, že bohatý styl dekorování vznikající ve firmě ASTRA GOLD, s.r.o. nachází obdiv převážně u zákazníků z Číny a Ruska. Tuzemští a nejbližší zahraniční zákazníci celkově upřednostňují jednodušší design užitkového skla. Je zde tedy velká pravděpodobnost, že si tu příchozí turisté nenajdou produkty dle jejich vkusu.

Vzhledem k výše uvedenému a pasivnějšímu přístupu firmy, která v dohledné době neplánuje na své strategii ani stylu dekorování nic měnit a vstup do projektu považuje jen za pokus, zda to bude mít nějaký přínos či nikoli, ve stávajícím stavu autorka firmě ASTRA GOLD, s.r.o. **účast v projektu se statusem „firmy na vyžádání otevřené turistům“ nedoporučuje**. Zastává názor, že velká pravděpodobnost nízkého zájmu a nejistota budoucích příjmů z projektu zastiňují fakt, že výdaje na účast v projektu jsou relativně nízké a firmu nijak nezatíží.

Autorka jako obyvatelka České Lípy a potenciální návštěvnice firmy, může sama za sebe potvrdit, že ačkoli bydlí 1 km od provozovny firmy ASTRA GOLD, s.r.o., před pouhým prohlížením hotových výrobků upřednostní jiné možnosti v okolí. Raději váží 10minutovou cestu do Častolovic, kde si ve Florianově huti může projít sklem dekorovanou zahradu a zároveň vidět proces výroby skla od úplného začátku, nebo cestu do jen trochu vzdálenějšího Novotny Glass Centra v Novém Boru, kde se na práci se sklem může dívat přímo z restaurace. Tato zážitková koncepce, na kterou projekt Křišťálové údolí chce upozornit, zkrátka funguje. Subjekty, které něco podobného nabízí, tak budou mít vždy určitou konkurenční výhodu. Potvrzuje to zatím jediná hromadná akce v rámci projektu, Víkend Křišťálového údolí 2019. Největšímu zájmu veřejnosti se dostalo právě těm subjektům, které kromě prodeje skleněných výrobků nabídly i zážitek.

Existuje možnost, jak se i přesto do projektu zapojit, neboť projekt Křišťálové údolí nabízí sklářským výrobcům v projektu figurovat i bez nutnosti přijímat turisty. **Autorka práce firmě doporučuje do projektu vstoupit jako výrobce kategorie „C – Zavřené brány“**. Tyto subjekty dle marketingového plánu projektu roku 2019 (Pastva, 2019) nemusí připravovat žádnou nabídku pro turisty a vztahují se na ně pouze obecné povinnosti (viz s. 34). Jediným požadavkem je, aby firma byla na seznamu Czech Glass Competence, což ASTRA GOLD, s.r.o. splňuje (Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, © 2017a).

Firma za poplatek 500 Kč ročně (za předpokladu nezohledňování nákladů ušlé příležitosti) získá možnost využívat OZ Křišťálové údolí a zároveň tím zainvestuje do nové formy propagace, neboť ARR zajišťuje centrální propagaci všech zapojených subjektů. I v tomto případě bude možné sledovat a vyhodnocovat efektivnost účasti v projektu – stačí, aby firma do svých objednávkových formulářů na webu zapojila (dnes už naprosto běžný) dotaz „Jak jste se o nás dozvěděli?“, příp. aby se na to Tenglerovi ptali při osobních jednáních se zákazníky. Firma bude schopna zachytit, které zakázky získala díky tomu, že vstoupila do projektu Křišťálové údolí. Tyto zakázky bude moci považovat za příjmy z projektu a stejně, jako navrhla kapitola 3.3.3, pak lze vyhodnocovat ekonomickou efektivnost účasti v projektu Křišťálové údolí.

Závěr

Projekt Křišťálové údolí bude mít největší přínos pravděpodobně pro ty výrobce skla, kteří reagují na aktuální trend, kdy zákazníci často nakupují na základě emocí. Tito výrobci jsou ochotni návštěvníkům předvést celý proces výroby, možná je nechat si některé činnosti vyzkoušet vlastníma rukama, příp. pro ně připravit nějaký program, čímž jim zprostředkují nevšední zážitek. A právě tento zážitek návštěvníky často podnítl ke koupi nějakého výrobku jako vzpomínky.

Firma ASTRA GOLD, s.r.o., zabývající se dekorováním výrobků z křišťálové skla, ve svém současném stavu takové zážitky návštěvníkům nabídnout nechce. Firma se od samotného začátku orientuje na velkoobjemové zakázky, které jí zadávají většinou velko či maloobchodníci s užitkovým sklem, tudíž nemá zkušenosti s tím, jak oslovovat „obyčejné“ lidi a snažit se je podnítit k drobným nákupům pro vlastní potřebu. Aby mohla firma své šance na úspěch u turistů zvyšovat, musela by pozměnit svou strategii, rozšířit svou cílovou skupinu o tyto turisty a začít se orientovat i na cestovní ruch. To firma neplánuje, neboť jí její léty osvědčený obchod vyhovuje.

Firma účast v projektu zvažuje jen v případě, že to pro ni nebude představovat vysoké výdaje a nebude kvůli tomu muset nijak měnit svůj zaběhlý systém. Jedním z důvodů tohoto postoje je, že v současné chvíli je příliš brzy odhadovat, resp. v penězích vyjadřovat, jaký přínos by mohl projekt pro firmu mít.

Ačkoli zatím nelze vyhodnocovat ekonomickou efektivnost participace firmy tak, aby byla založena na reálných odhadech, vyhodnocení celkové efektivnosti nepřineslo optimistický výhled na výsledek zapojení firmy do projektu způsobem, že bude turistům otevřena na vyžádání. Pravděpodobnost zájmu veřejnosti o návštěvu firmy autorka práce vyhodnocuje natolik malou, že by firma dle jejího názoru velmi riskovala, že se jí nevrátí ani ty relativně malé výdaje na účast v projektu.

Z toho důvodu bylo firmě navrženo jiné řešení – účast v projektu bez přijímání turistů. Na tomto způsobu zapojení do projektu firma, s nadsázkou řečeno, nemá co ztratit, dokonce ani moc času. Přesto i tato účast může být pro firmu přínosem. Firma bude moci poměrně zblízka sledovat, zda se ostatním výrobcům, kteří se kromě skla orientují i na cestovní ruch,

dlouhodobě dostává zájmu veřejnosti. V případě, že firma začne (ať už z vlastní iniciativy nebo to bude vyžadovat její ekonomická situace) pociťovat potřebu posunout se nějakým způsobem dál či rozšířit svůj předmět podnikání, a bude ochotná obětovat více, než je tomu nyní, může jí být inspirací právě fungování projektu Křišťálové údolí, resp. jeho výstupu v podobě komplexního produktu cestovního ruchu. A i to lze v konečném důsledku považovat za efektivnost bytí součástí tohoto projektu.

Seznam použité literatury a zdrojů

ANON. 2019. Dotazník pro subjekty ze sklářské / šperkařské výroby pro vstup do produktu cestovního ruchu Křišťálové údolí / Crystal Valley. In: *Formuláře Google* [online formulář]. Liberec: Agentura regionálního rozvoje [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://1url.cz/@sklo_dotaznik.

ARES. 2020. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: ASTRA GOLD, s.r.o. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online databáze]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=27321100&jazyk=cz&xml=1.

ARR. 2019. *Brožura a mapa zapojených subjektů vydaná v září 2019 u příležitosti Víkendu Křišťálového údolí konaného ve dnech 26. a 27. října 2019*. Liberec: Agentura regionálního rozvoje, sekce Křišťálové údolí.

ASTRA GOLD. © 2020. All Glassware. In: *Astra Gold - Bohemian Decorator of Glass and Crystal* [online]. Česká Lípa: Astra Gold s.r.o. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://www.astragold.com/products/>.

BECKETT, Kathleen. 2019. Czech Crystal, Poised to Sparkle. In: *The New York Times* [online]. New York: The New York Times Company, 2019-12-04 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2019/12/04/fashion/craftsmanship-glass-crystal-czech-republic.html>.

BERÁNEK, Jaromír. 2016. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9361-5.

CABEJŠEK, Milan. 2004. *Zušlechťování skla*. Praha: L+P. ISBN 80-239-4265-4.

ČERNÝ, Ivan. 2019. *Po stopách českých sklářů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0701-8.

ČESKO. 1992. Zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>.

ČESKO. 2003. Zákon č. 441/2003 Sb. ze dne 3. prosince 2003 o ochranných známkách. In: *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: https://www.upv.cz/dms/pdf_dokumenty/zakony/2019/441_2003-01012019.pdf.

ČSOB. 2019. Oznámení Československé obchodní banky, a. s. o stanovených úrokových podmínkách vkladů a úvěrů v Kč. In: *ČSOB* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s., 2019-10-01 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/958836/czk-sazby-sme.pdf>.

DRAHOTOVÁ, Olga, et al. 2005. *Historie sklářské výroby v českých zemích I: Od počátků do konce 19. století*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1287-7.

HAIS, Rudolf, et al. 2010. *Sklářské názvosloví aneb co je co ve sklářství*. Teplice: ČSS. ISBN 978-80-904044-2-7.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

KIRSCH, Roland, et al. 2003. *Historie sklářské výroby v českých zemích II/2: Od konce 19. století do devadesátých let 20. století*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1104-8.

KPMG. 2018. *Rozvoj turistického produktu Křišťálové údolí* [online]. Praha: KPMG Česká republika, 2018-06-14 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z: http://www.arr-nisa.cz/iware_cz/files/Inzerat/Kristalove_udoli.pdf.

KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

LANG, Helmut. 2005. *Manažerské účetnictví: Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-419-8.

Ministerstvo vnitra. 2019a. Smlouva č. OLP/1235/2019 mezi Libereckým krajem, PRECIOSA, a.s. a PRECIOSA – LUSTRY, a.s., o převodu ochranných známek a další spolupráci, ze dne 17. 5. 2019. In: *Registr smluv* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/9109583>.

Ministerstvo vnitra. 2019b. Licenční smlouva č. OLP/1234/2019 mezi Libereckým krajem, PRECIOSA, a.s. a PRECIOSA – LUSTRY, a.s., k využívání Marketingových a Produktových ochranných známek, ze dne 17. 5. 2019. In: *Registr smluv* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/9109575>.

MELIAN, Ciprian Florin. 2012. Study On Influence Of Technological Parameters Regarding The Glass Laser Engraving. *Scientific Bulletin Series C: Fascicle Mechanics, Tribology, Machine Manufacturing Technology*. **26**: 48-53. ISSN 1224-3264. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <https://search.proquest.com/docview/1530989264/284447866B64F90PQ/2?accountid=17116>.

MNCL. 2017. Ceník a podmínky příjmu a zveřejnění inzerce v Městských novinách. In: *Městské noviny Česká Lípa* [online]. Česká Lípa: Městské internetové noviny, 2017-05-05 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <http://www.mncl.cz/cenik-mestskych-novin/ds-1024>.

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. © 2017a. Astra Gold s.r.o. In: *Czech Glass Competence* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://www.czechglasscompetence.cz/astra-gold-sro>.

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. © 2017b. Výroba. In: *Czech Glass Competence* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://www.czechglasscompetence.cz/sklarny>.

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. © 2017c. Expozice. In: *Czech Glass Competence* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://www.czechglasscompetence.cz/expozice>.

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. © 2017d. Školy. In: *Czech Glass Competence* [online]. Jablonec nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://www.czechglasscompetence.cz/skoly>.

PASTVA, David. 2019. *Marketingový plán 2019: Start* (interní dokument). Liberec: Agentura regionálního rozvoje, sekce Křišťálové údolí.

PASTVA, David. 2020. *Křišťálové údolí: Ohlédnutí za rokem 2019 a plán na rok 2020*. Liberec: Krajský úřad Libereckého kraje, 20. 2. 2020. Konference subjektů zapojených do projektu Křišťálové údolí.

PETROVÁ, Sylva. 2018. *Czech glass*. 2nd, revised, completed and extended edition. Prague: Academy of Arts, Architecture and Design. ISBN 978-80-87989-63-0.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8037-5.

RYDVALOVÁ, Petra a Vlastimil HOTAŘ. 2012. *Podnikání ve sklářství: Inovace jako cesta z krize s příklady ze severních Čech*. Liberec: VÚTS. ISBN 978-80-87184-28-8.

STANÍČKOVÁ, Michaela. 2014. *Hodnocení konkurenceschopnosti členských států Evropské unie prostřednictvím metody analýzy obalu dat*. Ostrava. Doktorská disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. RNDr. Šalounová Dana, Ph.D. Dostupné z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/106240/STA579_EKF_P6201_6201V004_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9473-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ÚPV. 2020. Rešeršní databáze ochranných známek platných v ČR. In: *Úřad průmyslového vlastnictví* [online databáze]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp!/resdb.oza.frm>.

VALACH, Josef. 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-71-2.

VONDRUŠKA, Vlastimil. 2002. *Sklářství*. Praha: Grada. Řemesla, tradice, technika. ISBN 80-247-0261-4.

WIPO. 2020. Global Brand Database. In: *WIPO IP Portal* [online databáze]. Geneva: World Intellectual Property Organization [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www3.wipo.int/branddb/en/index.jsp>.

ZIKMUND, Martin. 2010. Ukazatelé rentability. In: *Business Vize* [online]. Praha: Nitana 2010-03-16 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>.

Seznam příloh

Příloha A: Metody hodnocení ekonomické efektivity investice.....	64
Příloha B: Sklářské výroby, expozice a školy na území Libereckého kraje.....	67
Příloha C: Ukázka produktů firmy ASTRA GOLD, s.r.o.	69

Příloha A

Metody hodnocení ekonomické efektivity investice

Čistá současná hodnota investice (ČSHI) je dle vzorce (A1) rozdílem peněžních příjmů diskontovaných požadovanou výnosností a diskontovaných nákladů vynaložených na investici (kapitálový výdaj). Investice je pro podnik přijatelná, je-li ČSHI k okamžiku uvedení investice do provozu větší než nula, tzn. že diskontované peněžní příjmy z investice jsou vyšší než diskontované náklady na ni vynaložené (Valach, 2010).

$$\text{ČSHI} = \sum (P_n \times \frac{1}{(1+i)^{n+t}}) - \sum (K_t \times \frac{1}{(1+i)^t}) \quad (\text{A1})$$

n = jednotlivé roky životnosti investice

T = doba výstavby investice

t = jednotlivé roky výstavby investice

i = požadovaná výnosnost investice

P_n = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech životnosti investice

K_t = kapitálový výdaj v jednotlivých letech životnosti investice

Vnitřní výnosové procento (VVP) Valach (2010, s. 117) definuje jako „...*takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná současné hodnotě kapitálových výdajů.*“ Neznámou je diskontní míra (i), která v tomto případě nepředstavuje požadovanou výnosnost, nýbrž se právě s ní bude porovnávat. Investice je považována za přijatelnou, je-li úroková míra, vyhovující rovnosti vyjádřené ve vzorci (A2), vyšší než minimální požadovaná výnosnost (Valach, 2010).

$$\sum (P_n \times \frac{1}{(1+i)^{n+t}}) = \sum (K_t \times \frac{1}{(1+i)^t}) \quad (\text{A2})$$

Index rentability (ziskovosti) investice (IR) je doplňkovým kritériem, které (při omezených kapitálových výdajích) ukazuje relativnost využití prostředků vložených do investice. IR vypočtený dle vzorce (A3) by měl být větší než 1 (Hrdý a Krechovská, 2016).

$$IR = \frac{\sum(P_n \times \frac{1}{(1+i)^{n+1}})}{\sum(K_t \times \frac{1}{(1+i)^t})} \quad (A3)$$

Rentabilita (výnosnost) investice (ROI) je nejjednodušší metodou hodnocení ekonomické efektivnosti investice, ovšem nebere v potaz rozložení zisku v čase. Poskytuje však rychlou a názornou představu o výnosnosti investice (Synek a Kislingerová, 2015). Jednoduchý výpočet odvozený od obecných ukazatelů výnosnosti se provádí dle vzorce (A4).

$$ROI_{(\%)} = \frac{Z_I}{K} \times 100 \quad (A4)$$

Z_I = čistý zisk plynoucí z investice

K = kapitálový výdaj na investici

Doba návratnosti investice (DN) je „... doba, za kterou peněžní příjmy z investice splatí jednorázový kapitálový výdaj“ (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 150). Aby byla investice přijatelná, musí být DN kratší než doba životnosti investičního projektu. Peněžní příjmy z investice se v jednotlivých letech (příp. měsících) kumulativně sčítají, a ten rok (měsíc), v němž se kumulativní souhrn příjmů vyrovná kapitálovým výdajům, je hledanou dobou návratnosti (Valach, 2010).

Průměrná výnosnost investice (V_p) „porovnáva zisk z investice s průměrnou zůstatkovou cenou z investice“ (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 151). Za efekt z projektu nepovažuje ani úsporu nákladů, ani peněžní příjem, ale průměrný roční zisk po zdanění. V_p se dle Valacha (2010, s. 139) dá vyjádřit vzorcem (A5).

$$V_p = \frac{\sum Z_n}{N \times I_p} \quad (A5)$$

Z_n = roční zisk plynoucí z investice v jednotlivých letech (po zdanění)

N = doba životnosti investice

I_p = průměrná roční hodnota dlouhodobého (investičního) majetku v zůstatkové ceně

Roční průměrné náklady (RPN) jsou ročním průměrem všech (investičních i provozních) nákladů investičního projektu. Pomocí tohoto ukazatele, který se počítá dle vzorce (A6), lze porovnávat investiční alternativy s různými dobami životnosti, tedy čím nižší RPN jsou, tím výhodnější investice je (Hrdý a Krechovská, 2016).

$$RPN = O + i \times K + ORP - L/N \quad (A6)$$

O = roční odpisy

i = požadovaná výnosnost investice

K = kapitálový výdaj na investici

ORP = ostatní roční provozní náklady (= celkové provozní náklady – odpisy)

L = likvidační cena snížená o případné náklady likvidace

N = doba životnosti investice

Diskontované náklady (DiskN) „... představují současnou hodnotu veškerých nákladů investic, jak investičních, tak provozních, které jsou diskontovány k počátku“ (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 152). Vypočítávají se podle vzorce (A7).

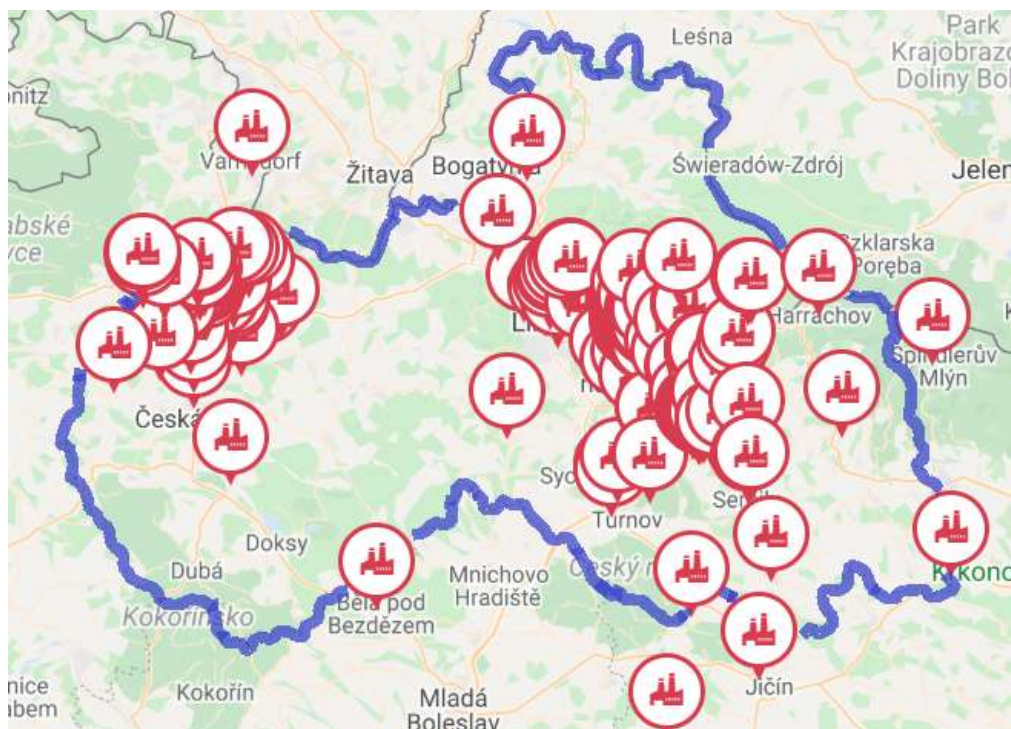
$$DiskN = K + \sum \frac{RPN_n}{(1+i)^n} \quad (A7)$$

K = jednorázový kapitálový výdaj

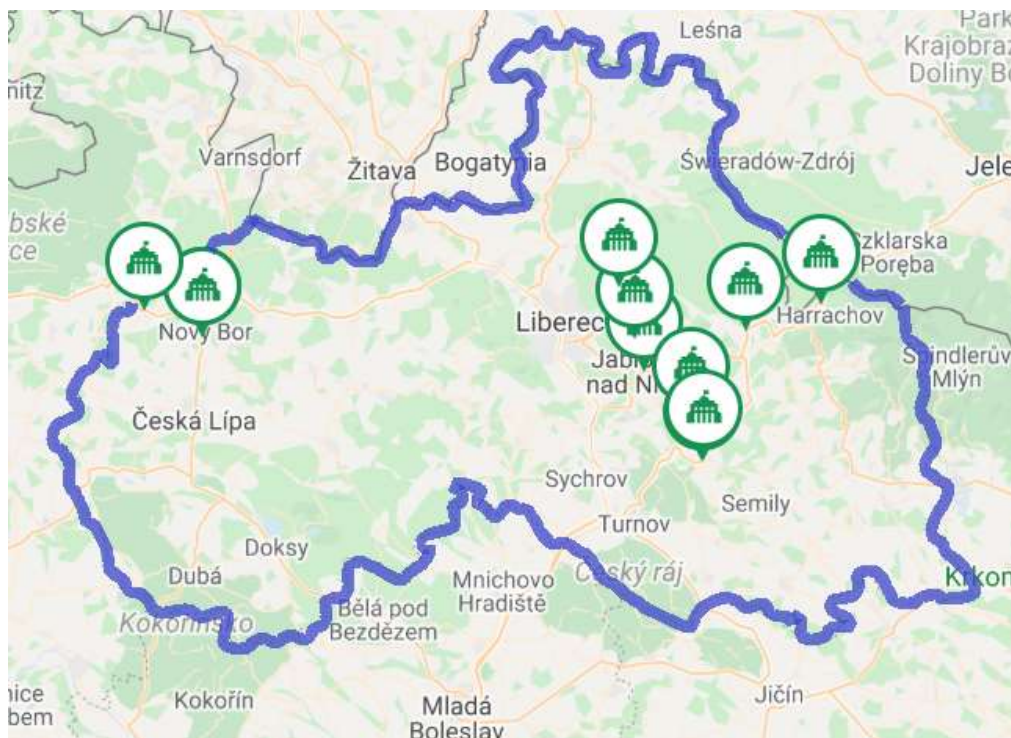
n = jednotlivé roky životnosti investice

Příloha B

Sklářské výroby, expozice a školy na území Libereckého kraje



Obr. B1: Sklářské výroby na území Libereckého kraje (modře) (Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, © 2017b)



Obr. B2: Sklářské expozice na území Libereckého kraje (modře) (Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, © 2017c)



Obr. B3: Sklářské školy na území Libereckého kraje (modře) (Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, © 2017d)

Příloha C

Ukázka produktů firmy ASTRA GOLD, s.r.o.



Obr. C1: Sklenice na vodu Provenza B0 POGB RM (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C2: Opera Set in Flora's Empire Golden Ivory Decor (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C3: Sklenice na šampaňské Provenza CFL PEGR (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C4: Sklenice na cappuccino Mamanonmama CA MEGC (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C5: Mísa Bohemia Magma MV MEGW H (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C6: Mísa Panel MVZ POCB B (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C7: Váza Fusion VV FEGG (ASTRA GOLD, © 2020)



Obr. C8: Lustr Opera CH6 OPLW RM (ASTRA GOLD, © 2020)