

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra rekreologie a cestovního ruchu**

**SWOT analýza průmyslového turismu**  
**Sklářský průmysl**  
Bakalářská práce

Autor: Anna Chlumová  
Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: Mgr. Pavlína Chaloupská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

#### Poděkování:

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Pavlíně Chaloupské, Ph.D.za odborné vedení, cenné rady a pomoc, kterou mi poskytla v průběhu vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala majitelům firmy Rautis Markovi a Barboře Kulhavým, Štěpánce Hendrychové z firmy AG plus a Davidu Pastvovi z destinačního managementu Crystal Valley za jejich čas, názory a cenné připomínky. Na závěr chci také poděkovat své rodině a příteli za podporu v průběhu celého studia.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na odvětví průmyslového cestovního ruchu, konkrétně na sklářský cestovní ruch. Ze sklářského odvětví byly vybrány k hlubšímu zkoumání dvě firmy: Rautis a AG plus. Firma Rautis je již více jak deset let otevřena účastníkům cestovního ruchu. Nabízí exkurze do výroby a další přidružené služby. Firma AG plus v současné době stojí na prahu zavedení služeb cestovního ruchu do svých prostor.

Cílem práce je na základě porovnání SWOT analýz zkoumaných sklářských firem vytvořit vhodně koncipovanou strategii pro implementaci cestovního ruchu do firmy AG plus. Teoretická část seznamuje se zařazením produktů zkoumaných firem do sklářského odvětví, sklářským cestovním ruchem a teoriemi k vytváření strategie firmy. Praktická část zkoumá historii sklářského řemesla na území Jizerských hor a Krkonoš, následný vývoj až do dnešní podoby firem. Navazuje představení firem Rautis a AG plus, jejich rozebrání pomocí SWOT analýz na jejichž základě je postaven návrh strategie implementace služeb cestovního ruchu do firmy AG plus.

**Klíčová slova:** implementace, sklářství, skleněné knoflíky, skleněné perle, bižuterie

## **Annotation**

### **Title: SWOT analysis of industrial tourism**

#### **Glass industry**

The bachelor thesis focuses on the branch of industrial tourism, specifically on glass tourism. Two companies from the glass industry were selected for further investigation: Rautis and AG plus. Rautis has been open to tourism participants for more than ten years. It offers excursions to production and other associated services. AG plus is currently on the threshold of introducing tourism services to its premises.

The aim of the work is based on the comparison of SWOT analyzes of the examined glass companies to create a suitably conceived strategy for the implementation of tourism in the company AG plus. The theoretical part introduces the inclusion of products of the examined companies in the glass industry, glass tourism and theories to create a company strategy. The practical part examines the history of the glass craft in the Jizera Mountains and the Giant Mountains, the subsequent development to the current form of companies. This is followed by the introduction of Rautis and AG plus, their analysis using SWOT analyzes on the basis of which a proposal for a strategy for the implementation of tourism services in AG plus is based.

**Keywords:** implementation, glassmaking, glass buttons, glass beads, bijoux

# Obsah

1	Úvod.....	7
2	Cíl a metodika zpracování.....	8
2.1	Cíl práce.....	8
2.2	Výzkumná otázka.....	8
2.3	Metodika zpracování.....	8
3	Teoretická východiska.....	9
3.1	Sklářství.....	9
3.1.1	Rozdělení sklářství dle produktu.....	9
3.1.2	Rozdělení dle zpracování suroviny.....	9
3.1.3	Rozdělení dle technologie zpracování.....	10
3.1.4	Zušlechťování skla.....	10
3.1.5	Jablonecká bižuterie.....	11
3.2	Průmyslový CR neboli průmyslová turistika.....	12
3.3	Sklářský CR.....	13
3.4	SWOT analýza.....	13
3.5	Strategie firem.....	14
3.6	Marketingová strategie.....	15
3.7	Specifika marketingu CR.....	16
4	Praktická část.....	18
4.1	Vymezení regionu a jeho potenciál pro CR.....	18
4.1.1	Liberecký kraj.....	18
4.1.2	Crystal Valley.....	19
4.1.3	Jablonec nad Nisou.....	20
4.1.4	Poniklá.....	21
4.2	Historie sklářství v regionu.....	22
4.2.1	Jizerské hory.....	22
4.2.2	Krkonoše.....	23
4.2.3	Historie foukaných perlí.....	24
4.2.4	Historie mačkaných skleněných knoflíků.....	26
4.3	Firma AG plus , spol. s r.o. ....	28
4.4	Firma Rautis, a.s.....	30
4.5	Společná východiska.....	32
4.6	SWOT analýza firmy AG plus.....	32
4.6.1	Silné stránky.....	32

4.6.2	Slabé stránky.....	33
4.6.3	Hrozby.....	33
4.6.4	Příležitosti .....	34
4.7	SWOT analýza firmy Rautis.....	34
4.7.1	Silné stránky.....	34
4.7.2	Slabé stránky.....	35
4.7.3	Hrozby.....	36
4.7.4	Příležitosti .....	36
4.8	Zhodnocení výsledků .....	36
4.9	Vstupní fakta firmy AG plus pro vstup na trh CR.....	37
4.10	Marketingové strategie firmy AG Plus .....	38
4.10.1	Dle Kotlera a Kellera.....	38
4.10.2	Dle Kotlera.....	39
4.11	Mise, vize, cíle.....	40
4.11.1	Mise.....	40
4.11.2	Vize.....	40
4.11.3	Strategické cíle (střednědobé) .....	40
4.11.4	Mezní body k strategickým cílům .....	41
4.12	Návrh strategie pro implementaci služeb cestovního ruchu .....	41
4.12.1	Krok 1: Distribuce.....	41
4.12.2	Krok 2: Značení.....	42
4.12.3	Krok 3: Rezervace a otevírací doba.....	42
4.12.4	Krok 4: Prostorové uspořádání.....	43
4.12.5	Krok 5: Organizace prohlídky .....	44
4.13	Návrh implementace, kontroly a hodnocení.....	45
4.14	Návrh směru marketingu .....	45
4.15	Návrh dlouhodobých cílů firmy AG plus .....	46
5	Shrnutí výsledků.....	47
6	Závěry a doporučení.....	49
7	Seznam zdrojů .....	50
8	Přílohy .....	54
8.1	Obrazová příloha.....	54
8.1.1	Jednotlivé fáze výroby skleněných knoflíků .....	54
8.1.2	Jednotlivé fáze výroby skleněných perličkových ozdob .....	56

8.1.3	Ukázka produktů sekce skleněných knoflíků firmy AG plus.....	59
8.1.4	Ukázka perličkových vánočních ozdob .....	61
8.1.5	Prezentace produktů AG plus .....	62
8.1.6	Prezentace produktů Rautis .....	63
8.2	Odkazy.....	65
8.3	Seznam obrázků.....	65
9	Zadání práce .....	67

# 1 Úvod

Sklo jako surovina je jedinečným materiálem, to zjistili lidé již ve starověkém Egyptě 5000let před naším letopočtem . Sklo provázelo lidstvo historií až dodnes, kdy se stalo nedílnou součástí všedního života. Jeho vlastnosti popsal Vondruška (2002, s.48) básnickým příměrem: „*sklo je jako žena je krásné, podněcuje fantazii je tajemné, ale také tvrdohlavé a neposlušné.*“

Dr. Edmund Shebek (1878), první historik českého sklářství, před 140 lety napsal, že nic neproslavilo Čechy po světě tolik jako sklo. Sklo se již ve středověku neodmyslitelně sepjalo s českými zeměmi a díky zručnosti a vynalézavosti se čeští skláři stali světovou špičkou. Dodnes je české sklářství světově uznávaný pojem, český křišťál a jablonecká bižuterie světem stále rezonuje.

Srdcem české bižuterie jsou bezesporu Jizerské hory, které jsou díky svému sklářskému dědictví nazývané taktéž *Koráلكovým krajem* nebo *Skleněnými horami*. Jablonecká bižuterie, která se zde začala vyrábět na počátku 18. století, si o sto let později vysloužila dominantní postavení na světovém trhu, a i přes mnohé dějinné převraty si zachovala významné místo dodnes.

I přes jedinečnost českého křišťálu a jeho světového ohlasu, české sklářství dostalo ve 20.století hned několik významných ran jednalo o první světovou válku, následovanou světovou hospodářskou krizí, druhou světovou válku, odsunem Němců z pohraničí a nakonec znárodněním. S tolika ranami se české sklářství vypořádávalo vskutku těžko (Slámová, 2020). Nový (2008) uvádí, že před rokem 1948 se výroba v Jizerských horách podílela ze 75 % na světovém trhu s bižuterií, do devadesátých let se tento podíl snížil na 5%. Po převratu se státní podniky rozpadly a na trhu se objevili opět hráči v soukromém vlastnictví. Ti však bojují od dob svého vzniku s čínskou konkurencí, mnohé sklárny zkrachovaly nebo se potýkají s existenčními problémy. Je tedy nutno hledat nové způsoby, jak nejen zachránit sklářské firmy, ale s nimi i obrovské kulturní dědictví.

Jednou z cest je implementace cestovního ruchu do sklářského průmyslu. Tato forma podpory sklářského dědictví nejen podporuje prodej, ale i vzdělává a informuje veřejnost o důležitosti zachování tradice. Již na mnoha příkladech lze pozorovat, že cesta otevření sklářské hutě a výroby pro veřejnost, je dobrým krokem k resuscitaci firem.

Téma bakalářské práce bylo vybráno pro blízký vztah autorky ke sklářství. Vyrůstala v Krkonoších, kde se sklářství, a především perlařina, dědilo z generace na generaci. Její prarodiče pracovali celý život ve sklářství a tak i díky nim si vybuodovala lásku k tomuto řemeslu. Již od střední školy začala autorka pracovat pro firmu Rautis, s níž jí spolupráce vydržela dodnes.



## **2 Cíl a metodika zpracování**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh strategického plánu implementace cestovního ruchu pro firmu AG plus. Jako podklad pro vypracování strategie slouží SWOT analýzy firmy Rautis, která již několik let zdařile nabízí služby cestovního ruchu a již zmiňované firmy AG plus a jejich potenciálů pro otevření se cestovnímu ruchu.

### **2.2 Výzkumná otázka**

Jaké změny jsou potřeba uskutečnit ve firmě AG plus pro možnost nabízet služby cestovního ruchu?

### **2.3 Metodika zpracování**

Teoretická část je založena na sekundárním výzkumu v odborné literatuře, člancích a periodik. Má za úkol uvést do problematiky sklářské výroby, pojmut sklářství jako celek a v nepřehledném množství technik zpracování skla, zařadit dále rozvíjené produkty a jejich výroby. Následuje část popisující probírané odvětví cestovního ruchu a dále aplikované metody analýz firem. Praktickou část uvádí vymezení regionů, ve kterých se probírané firmy nachází. Důležitou částí je také kapitola o destinačním managementu Crystal Valley, který sjednocuje sklářské výroby severočeských hor a motivuje jednotlivé firmy k jejich otevření pro veřejnost. Následuje historická spojitost regionů se sklářstvím a historický vývoj produktů, které firmy vyrábí. Tato sekce praktické části je založena opět na sekundárním výzkumu. Největší přínos pro kapitoly týkající se historie sklářství, poskytla literatura napsána kurátorem muzea skla a bižuterie v Jablonci Petrem Novým. Další kapitoly týkající se představení pozorovaných firem, je založena na řízených rozhovorech se zástupci podniků a destinačního managementu Crystal Valley. Konkrétně z Rautisu s majiteli Markem a Barborou Kulhavými, z firmy AG plus s dcerou majitele Štěpánkou Hendrychovou a z Crystal Valley s managerem Davidem Pastvou. Rozhovory byly provázeny při osobních návštěvách s tázanými. Pro získání informací byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, kdy autorka měla připravené stěžejní body a otázky, které byly postupně doplňovány a volně přecházely a rozvíjely téma. První rozhovory probíhaly na podzim 2020, konkrétně v Rautisu 3. října s panem Pastvou v sídle Crystal Valley v Liberci 26. listopadu 2020. Téhož dne byl uskutečněn rozhovor i se Štěpánkou Hendrychovou. Po předběžném zpracování SWOT analýzy a návrhu strategie firmy AG plus byl uskutečněn ještě 15. února doplňující osobní rozhovor se Štěpánkou Hendrychovou spojený s prohlídkou firmy a úpravou jednotlivých navrhovaných bodů strategie. SWOT analýza vychází z rozhovorů, studia literárních zdrojů a z postřehů získaných z osobního navštívení obou zkoumaných firem. Následné marketingové strategie byly vybrány autorkou tak, aby byly aplikovatelné na dané firmě a pomohly k sestavení strategie. Samotný návrh strategie implementace služeb cestovního ruchu je koncipovaný, tak aby korespondoval s vizí a prostředky firmy AG plus

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Sklářství

Sklářství lze nejlépe shrnout dle Otta (1909), který popisuje sklářství jako řemeslo a průmyslové odvětví, jež se zabývá výrobou a zpracováním skla. Zpracování skla je velmi rozmanité a složité, ne náhodou byly, podle Vondrušky (2002), skláři ve středověku považováni dokonce za alchymisty. V nepřeberném množství různého způsobu zpracování skla lze najít velké škály kategorií, rozdělující sklářství dle mnoha aspektů. Pro celkový přehled a nástin lze uvést, alespoň základní rozdělení.

#### 3.1.1 Rozdělení sklářství dle produktu

Sklo je velmi všestranná surovina, vyznačující se především svou vysokou propustností světla, tuhostí, tvrdostí, křehkostí, homogenitou, odolností vůči povětrnostním a chemickým vlivům, vysokou pevností a nízkou tepelnou a elektrickou vodivostí (Svoboda a kol, 2013). Všechny tyto vlastnosti jsou vhodné pro mnoho odvětví průmyslu, ale i všedního lidského života, sklo tedy nabízí obrovskou škálu využití, a to pro užitek i potěchu. Skleněné produkty lze dle Bělohradský (2010) rozdělit na:

- Užitkové – tj, sklo sloužící k užítku i ozdobě domácnosti, sklo domácenské, nápojové
- Ozdobné a umělecké – mezi které patří umělecké, designové a ateliérové
- Bižuterie – do této kategorie řadíme skleněné bižuterní kameny, korále, perle, knoflíky, ale i vánoční ozdoby
- Průmyslové a technické – pod tuto kategorii řadíme výrobky obalové, jakými jsou např. nápojové lahve, dále laboratorní sklo, optické či sklo ploché.
- Lustry a osvětlovací sklo – lustry, svítidla, která rozlišujeme dále závěsná, přisazená, stolní, stojanová a nástěnná

#### 3.1.2 Rozdělení dle zpracování suroviny

Rozřazení sklářství, dle zpracování suroviny, lze pojmout z mnoha pohledů. Pro zaměření probíraného tématu je však nejpřehlednějším možným pojetím, rozřadit sklárny dle prvotního a druhotného zpracování skla. Tedy dle hutí, kde zpracovávají sklo tavením sklářského kmene neboli směsí sklářských písků (Beránek, 2008). A provozů, které se zaměřují na druhotné zpracování skla neboli skleněných polotovarů, kterými jsou nejčastěji mačkárenské tyče, tyčinky či trubičky (Nový, 2008).

### 3.1.3 Rozdělení dle technologie zpracování

Rozdělení dle technologie zpracování, blíže určuje formy, jakými lze sklo upravovat a dovést ho tak ke konečnému produktu v požadované podobě. Technologie výroby se dle Vondrušky (2002) vyvíjela a měnila, některé techniky uvádaly nebo se vylepšovaly až do dnešní podoby. Podotýká taktéž, že v historii techniky zpracování byly často opředeny tajemstvím, jelikož si každý střežil svůj postup, který se dědil z otce na syna. Dnes však jsou již technologie popsány a chráněné, lze je tedy seřadit a zkatégorizovat.

Vondruška (2002) rozděluje základní techniky zpracování skla na:

- Foukání – tedy různé metody tvarování skla pomocí vhnání vzduchu
- Hutní tvarování – technika vycházející ruční výrobou za pomoci použití nástrojů, mezi tuto kategorii můžeme řadit i tažení skla, které slouží k výrobě polotovarů pro bižuterní průmysl
- Lisování – metoda mačkání skla používaná především při výrobě lustrů, bižuterie či knoflíků

### 3.1.4 Zušlechťování skla

Zušlechťování skla je konečnou úpravou a dekorací skleněného produktu (Vondruška, 2002) Konečná úprava skla má mnoho metod, jež se obměňují, obohacují a zjednodušují s vývojem nových materiálů, složení barev, ekologie atd.

Bachtík a kol. (1967) rozděluje metody zušlechťování skla do čtyř základních kategorií:

- Tepelné zušlechťování zahrnuje: opukávání, zapalování, odtahování, vypalování, slinování, leštění ohněm.
- Mechanické zušlechťování – do této kategorie se řadí: broušení, rytí, řezání, pískování, vrtání, soustružení, lámání, sekání a omílání.
- Chemické zušlechťování obnáší: leptání, matování, leptání, ošetření pro větší lesk a prostupnost světla, stříbření, nanášení lazur.
- Vrstvy na skle zahrnují malování barvami, dekorování kovy, listrování či irizování.

### 3.1.5 Jablonecká bižuterie

Jablonecká bižuterie má své kořeny již v 18. století, kdy se v Jizerských horách začaly vyrábět skleněné napodobeniny drahých kamenů a posléze je následovaly perle, perličky, knoflíky, kovová bižuterie a bangle neboli náramkové kroužky (Nový, 2008) Malé hory na severu Čech si díky zručnosti svých obyvatel vydobily významné postavení ve světě, které si i po staletích zachovalo lesk.

Bělohradský a kol. formuluje pojem jablonecké bižuterie jako hromadně vyráběné doplňky odívání z kovových nebo skleněných dílců, případně jejich kombinací, zpravidla v nižších cenových kategoriích (Bělohradský a kol, 2010). Jedná se tedy o šperky a ozdoby s cenově nižšími náklady.

Jablonecká bižuterie má mnoho oborů, které se v historii vyvíjeli, prožívaly své rozkvěty i úpadky společně s krajem. Studium jablonecké bižuterie a její výroby se zabývá Nový (2002), který uvádí jednotlivá odvětví jabloneckého dědictví:

Hutní skleněné polotovary, jež byly již výše zmíněny, patří mezi ně: tyče, tyčinky a trubičky sloužící k dalšímu zpracování

- Bižuterní kameny, nejprve ručně broušené kusy skla napodobující drahé kameny, od 18. století mačkané a strojně broušené. Pro větší lesk se již od 19. století začalo používat částečné smáčení do stříbřité vrstvy.
- Perle a perličky, jak už název napovídá se začaly vyrábět jako napodobeniny pravých perlí. V bižuterii existuje mnoho způsobů, jak takové perle vyrobit. Každá výroba má svá specifika a výrobky dle svých vlastností slouží k jiným účelům. Rozlišují se perle mačkané, broušené, foukané, vinuté, sekané (perličky) a voskované.
- Bangle, v dnešní době již skoro zaniklé skleněné náramky, které však v Jizerských horách živilo velké množství sklářů, na konci 19. století až 1000 a staly se součástí nabídky každé sklářské hutě v kraji. Největší odbyt měly bangle v Britské Indii, předním orientu, Číně a Africe.
- Skleněné knoflíky, mačkané a broušené knoflíky z tyčí, které se následně brousí a dekorují, se po mnoho desetiletí držely na špičce bižuterní výroby v Jizerských horách.
- Kovová bižuterie, jíž se zaobírá pasířství vyrábějící kovové polotovary, ale i finální výrobky.
- Bižuterie z dalších materiálů, mezi které patří plast, objevující se v bižuterii na počátku 20. století, dřevo a sintr.

### 3.2 Průmyslový CR neboli průmyslová turistika

Průmyslový cestovní ruch, průmyslový turismus či industriální turismus v angličtině industry tourism je dle TAG (2020) odvětví cestovního ruchu propagující místa a události spojené s průmyslovou produkcí. France.fr (2019) specifikuje průmyslový cestovní ruch jako způsob jak široké veřejnosti prezentovat určitý typ odborných znalostí z minulosti, současnosti či dokonce budoucnosti. Účel odvětví lze shrnout jako snahu přiblížit návštěvníkovi náhled skrz historii, až po současnost, na život ve společnosti v dané destinaci (TAG, 2020). Jedná se dle Schejbala (2018) o čím dál častěji vyhledávané odvětví cestovního ruchu, které se v současné době ocitá v rozvojové fázi. Dále uvádí, že je nutné si uvědomit, že se nejedná o zcela novou záležitost, příkladem z historie mohou být například exkurze do vinařství ve Francii, či výroben sýrů v Holandsku.

Průmyslový cestovní ruch lze rozdělit do několika kategorií dle Otgara a kol. (2010) se jedná o průmyslová muzea, ukázky kulturního průmyslového dědictví nebo společnosti jež se rozhodli otevřít své brány účastníkům cestovního ruchu. Dodává, že takovéto chování firmy seznamuje veřejnost podrobně s výrobkem, zajišťuje si takto i potencionální nové zaměstnance, zvyšuje zaměstnaneckou spokojenost a motivaci projevem zájmu o jejich práci, zvyšuje příjem a zájem o vyráběný produkt. France (2019) k těmto kategoriím přidává i cestovní ruch zaměřený na vědu. TAG (2020) navíc zařazuje do tohoto odvětví cestovního ruchu i dočasné nebo opakující se události, kterými jsou například „Dny průmyslového dědictví“, výstavy, ale i workshopy. Alternativní podkategorie průmyslového cestovního ruchu zmiňuje alternative travel guide (2020), jsou jimi poslední dobou stále se rozšiřující urban exploration, jinými slovy také urbex, spočívající v navštěvování opuštěných budov a průmyslových areálů. Jako další uvádí post-industrial tourism, který spočívá v znovuvyužití opuštěných či dosloužilých budov k primárnímu účelu. Příkladem z České republiky je areál bývalých železáren Dolní Vítkovice, sloužící v současné době jako multifunkční kulturní areál.

Mezi deset nejznámějších center průmyslového cestovního ruchu zařadilo Europe Incoming (2019) např. produkci Swarovski crystal v Rakousku, komplex automobilové továrny BMW v Mnichově, čokoládovnu Cadbury world v Birminghamu, parfumerii Fragonard v jižní Francii či sklárnu Murano v Benátkách.

### 3.3 Sklářský CR

Sklářský cestovní ruch je odvětvím průmyslového cestovního ruchu zaměřeným na sklářství, sklářské hutě a výroby. Sklářství je velmi rozmanité, stejně jako jeho nabídka v tomto průmyslu pro účastníky cestovního ruchu. Je možno tedy rozdělit sklářský cestovní ruch do několika kategorií.

- Sklářny se zachovalým provozem, které nabízejí své prostory k otevření pro cestovní ruch. Dle frekvence otevření, lze tyto provozy rozdělit na sklárny, které mají pravidelnou otevírací dobu a jsou přizpůsobeny pro nabízení služeb cestovního ruchu. Takovými sklárnami jsou například Novosad a syn, Pačinek glass či Rautis. Dále jsou to sklárny, které otevírají své brány návštěvníkům pouze nárazově při zvláštních příležitostech, jsou jimi například Lasvit či Preciosa (agentura regionálního rozvoje, 2020).
- Další kategorií jsou výstavy a veletrhy skla a bižuterie. Výstavy, veletrhy a slavnosti často bývají zaměřeny nejen na prezentaci sklářských firem a prodej, ale často i na návštěvu rodin s dětmi, které zábavnou formou edukují o výrobě skla a odkazu českého sklářství. Největším veletrhem skla a bižuterie v České republice je Křehká krása pořádaná Muzeem skla a bižuterii v Jablonci nad Nisou a zapojující se místní školy zaměřené na výrobu bižuterie, tuto akci navštíví za víkend na 20 000 lidí (Svaz výrobců skla a bižuterie, 2020). Mezi další velké akce patří Skleněné městečko v Železném Brodě či Sklářské slavnosti Kristiánov.
- V poslední řadě je nutno uvést sklářská muzea, pečující o sbírky a zachování historických technik výroby. Řada muzeí se taktéž aktivně podílí na vydávání nových publikací, edukaci společnosti a aktivní podpory sklářství v kraji. Nejznámějšími muzei se sklářskou tematikou v České republice jsou Jablonecké muzeum skla a bižuterie, muzeum Kristiánov nebo muzeum Nový Bor.

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost organizace či konkrétního záměru (Karlíček, 2018). Hanzelková (2013) konkretizuje komplexnost SWOT analýzy, kterou lze uplatnit nejen při analýzách zaměřených na problémy na strategické úrovni řízení, ale i při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, případně lze vytvořit i SWOT analýzu jednotlivce. Název SWOT analýzy dle (Urbánek, 2010) je odvozen od názvů jednotlivých kvadrantů analýzy jimiž jsou: strength - silné stránky, weaknesses - slabé stránky, opportunities - příležitosti a threats - hrozby. Jedná se tedy o velmi efektivní rozhodovací metodu, která bere v potaz nejen firmu samotnou, ale i její okolí a konkurenci. Slouží jako nástroj pro další rozhodování a tvoření strategií.

První fáze tvorby analýzy je shromáždění dat, Keřkovský a kol. (2006) určují, že fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, kterými jsou například vypracování z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, či brainstormingem. Miller (2018) podotýká, že je nutno pro sběr informací a pro samotné vypracování, spolupracovat s majiteli, pracovníky, obchodními partnery nebo i dodavateli.

V další fázi sestavení analýzy je nutné správně určit a zařadit jednotlivé body k správným kvadrantům. Pro SWOT analýzu by měla být vybrána pouze taková fakta a jevy, která jsou strategická, mnoho údajů následné zpracování spíše komplikuje (Hanzelková, 2013) Dále je nutné udržovat během tvorby objektivnost (Keřkovský a kol.,2006). Tvorby analýzy proti sobě pokládá vnitřní faktory organizace jimiž jsou silné a slabé stránky a vnější faktory, mezi které se řadí příležitosti a hrozby (Zelenka,2010).

Konečná fáze SWOT analýzy porovnává jednotlivé kvadranty, zhodnocuje jejich vzájemné vlivy a dává podklad pro další strategie.

### **3.5 Strategie firem**

Strategie představují konkrétní záměry a představy o tom, jakou cestou budou dosaženy cíle podniku (Keřkovský a kol.,2002). Strategie firmy obsahuje popis mise, vize, strategických cílů a harmonogram jejich realizace (Charvát,2006). Jedná se tedy o základní dokument firmy upravující v dané formě čeho, jak a jakým způsobem chce firma dosáhnout. Slouží pro určení požadavků a zaměření se na cíl napříč všemi složkami organizace (Hanzelková, 2013)

Při tvorbě strategie je nutné uvádí Moravec (2009) určit cíle, jejich počet, vnější faktory, možné cesty, jak jich docílit, možné překážky při cestě k cíli a vypracovat náhradní plány při selhání strategie. Je tedy potřeba myslet komplexně a zvažovat všemožné varianty vývoje.

Při vymezování cílů je potřeba se držet mnoha pravidel, tak aby byly reálně naplnitelné. Mezi základní poučku patří teorie SMART, která definuje, že cíle by měly být motivující, měřitelné, přijatelné, splnitelné a časově vymezené (Keřkovský a kol.,2002).

Samotný proces tvorby firemní strategie se skládá z několika kroků, kterými jsou podle Jakubíkové (2013):

- stanovení firemních cílů a formulace vize
- analýza zdrojů a kapacit organizace
- analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku (SWOT)
- formulace strategie
- implementace strategie
- kontrola a hodnocení

### 3.6 Marketingová strategie

Marketingovou strategii definuje Hanzelková (2009) jako nedílnou součást celopodnikové strategie, která je v podstatě vyjádřením základních záměrů organizace v marketingové oblasti, tak aby na základě uspokojení potřeb zákazníka naplnila obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. Optimal marketing (2018) upřesňuje, že marketingová strategie se zaměřuje primárně na vyhledání a získávání zákazníků či klientů bez nichž by ostatní cíle nemohly být naplněny.

Sestavení marketingové strategie je nikdy nekončící proces skládající se z několika fází, na něž však neexistuje jednotný názor a existuje mnoho pohledů, jak strategii vytvořit. V dnešní době se do hry dostává i mnoho dílčích strategií marketingu jimiž může být například online marketing

Mezi základní pohledy na tvorbu marketingových strategií patří dle Hanzelkové a kol (2009):

**Kotler** – Kotlerova metoda je založena na předpokladu, že marketingová strategie závisí na firemním postavení na trhu a velikosti jejího tržního podílu v působícím odvětví. Dle záměru společnosti se jedná o strategii tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a vyhledávače tržní mezery (Horáková, 2003).

**Kotler a Keller** (2013) uvádí, že veškerá marketingová strategie je založena na metodě STP, tedy segmentaci neboli analýze struktury trhu, targetingu tudíž zaměření cílové skupiny zákazníků a positioningu, kterým se rozumí vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků. Díky analýze trhu a určení cílové skupiny zákazníků je v cílení své marketingové strategie efektivnější.

**Pattiho a Frazera marketingová strategie** dle Hanzelkové a kol. (2009) identifikuje hned sedm přístupů, které mohou být využity k marketingové komunikaci. Dále uvádí, že není cílem si vybrat pouze jeden přístup, ale efektivně pracovat s jejich kombinacemi a intenzitou. Uvádí že se jedná o generickou strategii, kladoucí důraz na propagaci produktu, preemptivní strategii, vyzdvihující výjimečnost značky, strategii unikátních prodejních vlastností, strategii image značky,



pozice značky, rezonanční strategii vyvolávající asociace, emocionální strategie a informační strategie.

**Marketingový mix-** je jednou z nejznámějších marketingových strategií vznikuvší již v 60. letech 20. století v podobě tzv. 4P (Everesta, 2021). Jedná se dle Zelenky (2010) o soubor kontrolovatelných faktorů, které slouží k dosažení marketingových cílů. Produkt, cena, distribuce a propagace. Průnik těchto čtyřech segmentů tvoří cílený marketing, zvyšující efektivitu společnosti (Everesta, 2021). Sám Kotler (2000) píše, že se nejedná o komplexní marketingovou strategii, jelikož se zaměřuje na pohled prodávajícího, a ne na pohled kupujícího. Je tedy opět nutné při tvoření efektivní strategie kombinovat marketingový mix s dalšími teoriemi. Na teorii 4P navazují dle Zelenky (2010) další autoři jako třeba Jakubíková jež rozšiřuje klasické 4P o faktor lidé, prezentace a proces na 7P. Dále uvádí, že pro nabídku cestovního ruchu navrhl Morrison (1995) dokonce rozšíření o Packaging neboli balíčky služeb a ICT na konečnou formu 8P+ICT.

**Marketingová strategie dle El-Ansaryho** (2006) a Hanzelkové a kol. (2009) je jedna z nejkompexnějších přístupů. Nezahrnuje pouze definici, ale i samotnou implementaci a následnou kontrolu. Uvádí, že definice by měla zahrnovat segmentaci trhu, výběr cíleného tržního segmentu, upravení nabídky a značky tak, aby se odlišil od konkurentům na cílovém trhu. Implementace má za úkol definovat produkt, cenovou politiku distribuci a propagaci vycházející z marketingového mixu jako základ pro rozpracování následných marketingových taktik. El-Ansary následně neopomíná zahrnout do kontextu také další firemní strategie.

### 3.7 Specifika marketingu CR

J. Krippendorff (1971, s.48) definuje marketing cestovního ruchu jako *„politiku cestovního ruchu a podnikatelských aktivit, která je systematicky řízena soukromými a státními institucemi místního, národního a mezinárodního významu a je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků pro realizaci přiměřeného zisku.“*

Marketing cestovního ruchu je oproti zavádění marketingu do průmyslu o deset až dvacet let mladší. Podobně i nástup technologických změn následoval později než do jiných oborů. Tento trend se však v posledních letech obrací, mnohdy rychleji než v tradičních oborech (Marečková, 2009).

Marketing cestovního ruchu má oproti klasickému marketingu firmy mnoho rozdílných znaků první začíná již při výběru destinace a atraktivity. Samotný proces dle Zelenky (2010) volby pro cestujícího je ovlivněn mnoha specifickými faktory jako je atraktivita, kulturní aspekty, cenové dostupnosti, geografické polohy, charakter a kvalita služby nebo vnitřní motivace návštěvníka. Zelenka upřesňuje, že marketingová komunikace v cestovním ruchu může ovlivnit především aktuální motivaci k cestování pomocí manipulace s nabídkou atraktivit, cenou a popisem kvality a diferentnosti.

Mezi samotná specifika marketingu cestovního ruchu patří dle (Jakubíková, 2009):

- Krátké působení služeb – zákazníci nejsou vystaveni delší dobu působení a využívání služby (let, návštěva cestovní kanceláře)
- Význam emocí při rozhodování o nákupu produktu
- Zdůraznění image - zákazníci jednají při rozhodování emotivně a na to musí podniky reagovat a přizpůsobit se
- Složitost a proměnlivost distribučních cest
- Vztahy s ostatními službami a jejich komplexnost při sestavování packageů.
- Snadnější napodobování služeb
- Závislost na využití určitého prostoru – např. sjíždění řek, návštěvy měst
- Částečná závislost na zabezpečení služeb s časovým předstihem
- Významnější propagace před sezonou

Zelenka (2010) k těmto specifikám doplňuje:

- Časová závislost- (roční období, výstavy, olympijské hry)
- Místně i časově závislá poptávka
- Uplatňování segmentace trhu – podle destinací, ceny, komplexnosti, délky pobytu, cíle, zájmu apod.

Díky složitosti produktu cestovního ruchu a pro jeho specifické znaky je nutno při vytváření marketingového mixu obohatit 4P až na 8P+ICT, tak aby byly zahrnuty všechny vlastnosti těchto produktů.

Samotné strategické marketingové plánování pro cestovní ruch je dle Kostkové (2018), nutno koncipovat tak aby korespondovalo s dynamičností podnikání, nepřetržitými změnami jak uvnitř systému, tak i z jeho vnějšku. Pokračuje určením, že je stěžejní plánování na dlouhodobé úrovni, které se zaměřuje na výběr definitivního způsobu činnosti organizace.

## 4 Praktická část

Praktická část se věnuje rozboru firem Rautis a AG plus na jehož základě je vytvořen návrh strategie implementace služeb cestovního ruchu do výroby firmy AG Plus. Praktická část nejprve vymezuje a představuje regiony v nichž se probírané firmy nachází. Blíže pak specifikuje podkrkonošskou obec Poniklou, ve které sídlí firma Rautis a Jablonec nad Nisou, který je domovinou skleněných knoflíků a firmy AG plus. Následně popisuje historickou spojitost regionů se sklářstvím. Pokračuje historickým vývojem produktů zmiňovaných firem. Další kapitola se již věnuje rozboru samotných firem. Podkladové informace byly získány z řízených rozhovorů se zástupci firmy a z prohlídky obou firem. Informace jsou sestaveny do SWOT analýzy obou firem a marketingové strategie firmy AG plus. Na jejichž základě je vytvořen finální návrh strategie implementace služeb cestovního ruchu do výroby skleněných knoflíků firmy AG plus.

### 4.1 Vymezení regionu a jeho potenciál pro CR

#### 4.1.1 Liberecký kraj

Liberecký kraj je dle AKČR (2021), mimo hlavního města, nejmenším krajem republiky, který má především hornatý charakter a jeho skoro polovinu území zabírá lesní půda. Dále se uvádí, že jeho hlavním zaměřením je průmysl a těžba sklářských a slévarenských písků. Těžba a zásoba dřevité hmoty dala v historii velký potenciál právě pro rozvoj sklářství. Z pohledu cestovního ruchu, který tvoří nedílnou součást krajské ekonomiky má Liberecký kraj mnoho co nabídnout. Výjimečná krajina, přírodní útvary a pozoruhodnosti, kulturně historické památky regionu se stávají cílem tuzemských i zahraničních návštěvníků. V kraji je několik specifických území (Krkonoše - západní část, Jizerské hory, Turnovsko - Český Ráj, Doksy a okolí, Lužické hory, Podkrkonoší), které mají silně rozvinuté aktivity spojené s cestovním ruchem (ČSÚ,2020).

Cestovní ruch měl do roku 2020 v Libereckém kraji dle ARR (2020) vzrůstající charakter, v roce 2019 zaznamenal na 1048600 příjezdů, což je oproti předešlému roku nárůst o více jak 50 000. Upřesňuje, že pozitivní trend lze pozorovat u příjezdu jak domácích, tak zahraničních návštěvníků, mezi něž patří z většiny Němci poté Poláci, Slováci, a Nizozemci.

Potenciál cestovního ruchu dle Krajského úřadu Libereckého kraje (2012):

**Pozitiva** - přírodní rozmanitost, řada chráněných území, velká členitost, horská území, vzácné biotopy, bohatá historie, nabídka jak aktivní turistiky tak pasivní, vysoká koncentrace ubytovacích zařízení, mnoho kulturních památek, hustá síť turistických tras, díky horám potenciál návštěvnosti i v zimních měsících, zvyšující se aktivita mikroregionů směrem k CR, zvyšující se úroveň TIC, nízká cenová hladina pro zahraniční návštěvníky.

**Negativa** - špatná dopravní infrastruktura, vizuálně zanedbaná města a vesnice (Sudety), nerovnoměrné rozložení stravovacích a ubytovacích zařízení,

nerovnoměrné rozložení potenciálu kraje, absence ucelených turistických balíčků, nízká spolupráce mezi turistickými oblastmi, se srovnáním se zahraničím nízká úroveň služeb CR, chráněné oblasti omezují některé aktivity jako např. horolezectví.

#### 4.1.2 Crystal Valley

Crystal Valley, nebo také Křišťálové údolí, je jedinečným projektem Libereckého kraje na poli cestovního ruchu, který spatřil světlo světa v roce 2019. Křišťálové údolí podporuje sklářské a šperkařské firmy s širokou působností od lustrů přes vánoční ozdoby až po designové skleněné výrobky (naseveru,2019).

Preciosa (2017) o Křišťálovém údolí napsala: „Existuje jediné místo na zemi, Křišťálové údolí, kde se již více jak 470 let snoubí jedinečná příroda s vášní pro sklářskou tradici a řemeslo. Před více než 300 lety se v Křišťálovém údolí zrodil český křišťál. Z něj pak zdejší mistři skláři vytvořili první broušený kámen na světě, první majestátní lustr i první křišťálový šperk. Zde dali vzniknout i dokonalé skleněné perličky.“

Křišťálové údolí, neboli Crystal Valley (2020), zahrnuje rozlohu 3163km<sup>2</sup> na níž, v 215 obcích, žije okolo 443 tisíc obyvatel. Symbolická mapa viz. Obrázek č. 1. Jedná se o kraj trojích hor a to Jizerských, Lužických a Krkonoš. Pokračuje dále významem sklářství pro tento kraj, kde ve sklářství, šperkařství, bižuternictví a příbuzných oborech, v dnešní době podniká asi 240 právnických a 2 300 fyzických osob. Jedná se o nejhustěji zaplněný sklářský průmysl na světě. Křišťálové údolí chce tuto jedinečnost rozvíjet a zpřístupňovat veřejnosti. Formou propojení jednotlivých skláren a zapojením služeb cestovního ruchu, chce vdechnout českému sklářství nový život. V současné době je do projektu zapojeno 48 výrobců, 5 míst s tematickými instalacemi, 10 muzeí a galerií v rámci provozu firem, 5 veřejných muzeí, 6 středních škol a jedna univerzita (Crystal Valley, 2020). Zapojené firmy a organizace viz, příloha odkazy 1. Projekt se snaží pomáhat sklárnám formou podpory uceleného marketingu, přednášek pro provozovatele o jejich možnostech na poli cestovního ruchu, pořádání zaštiťujících akcí sloužící k prezentaci jednotlivých firem a vytváření příležitostí pro skláře. Prezentaci jednotlivých akcí lze nalézt na webových stránkách Crystal Valley odkazy příloha 2..



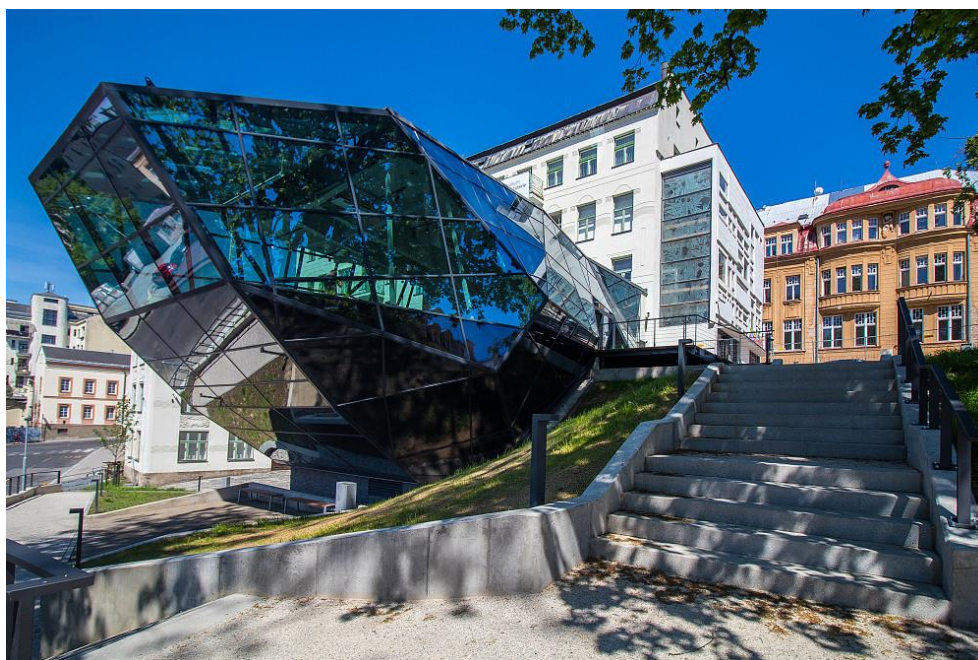
**Obrázek 1 - Zjednodušená mapa Crystal Valley zasazená do motivu křišťálu ve tvaru Libereckého kraje**

zdroj: Crystal Valley 2021

### 4.1.3 Jablonec nad Nisou

Město Jablonec nad Nisou se nalézá na severu země v náruči Jizerských hor, kde se svými 45 000 obyvatel zastává funkci správního, kulturního, ale i sportovně rekreačního střediska (Jablonec, 2021). Když se řekne Jablonec nad Nisou většině lidí automaticky vyvstane na mysli bižuterie a není tomu náhodou. Jablonec byl poprvé trvale osídlen v 16. století, mimo kostelíku vznikla na jeho území i první sklářská huť, které určila směr města až do dnešní doby (mestojablonec, 2021). Byl to právě Jablonec nad Nisou a jeho okolí, kde se psal příběh skleněných perliček, českého křišťálu, bižuterie i věhlas světoznámých značek jako Swarovski a Riedel.

Turista si v Jablonci může užívat různorodých aktivit. Ne nadarmo se Jablonci přezdívá bránou Jizerských hor, město poskytuje skvělé výchozí místo pro aktivní dovolenou. V okolí se pro letní i zimní měsíce nachází mnoho malebných tras skrz krásy zdejších hor nabízejících klidné zákoutí řeky Jizery, ale i túry na vrcholky hor. V okolí Jablonce lze nalézt taktéž mnohé kulturní památky jako například zámek Sychrov či hrad Frýdštejn. Pro milovníky muzeí nabízí Jablonecko Muzeum skla a bižuterie, výroby dřevěných hraček Detoa, nebo sklářskou osadu Kristiánov. Symboliku Jablonce jako centra sklářství, znázorňuje přístavba muzea skla a bižuterie v podobě křišťálu otevřena 20. června 2020. viz obr. 2.



**Obrázek 2: Skleněná přístavba Crystal v Jablonci nad Nisou u Muzea skla a bižuterie.**

Zdroj: foto: Denisa Albaniová (2020)

#### 4.1.4 Poniklá

Poniklá je obec západních Krkonoš, rozkládající se v údolí řeky Jizery a postupně se pnoucí do kopců Krkonoš až do nadmořské výšky 700 m.n.m. (Region-tour.cz,2019). Žije zde dle ČSÚ (2020) a Oficiálních stránek obce Poniklá (2021) okolo 1100 obyvatel na 13,76 km<sup>2</sup>. První zmínky o Poniklé pocházejí již ze 13. století. V průběhu času se zde těžila železná ruda, grafit či písek (Oficiální stránky obce Poniklá, 2021). Upomínkou na slavné časy vísky jsou četné šachty, krasové jeskyně a podzemní jezírka, která však, v současné době z důvodu bezpečnosti, nejsou přístupná veřejnosti.

Jedná se o vesnici zatím nezasaženou masovým turismem, která nabízí velmi příjemné prostředí. Samotná Poniklá může nabídnout např. zříceninu hradu Nístějka, naučné stezky o historii okolí, menší koupaliště, výrobu vánočních perličkových ozdob, Muzeum krkonošských řemesel a mnoho kulturních akcí jako např. divadelní festival, řemeslné dílny nebo masopust. Ač se jedná o malou vesnici, vedení obce a její obyvatelé se snaží udržet zachovalé tradice a způsob života.

Vesnice však nemá dobrou turistickou infrastrukturu, zcela chybí volně přístupné stravovací zařízení a značení cest, či souhrn možností pro návštěvníky. Ač je Poniklá obklopena turisticky aktivními západními Krkonoši, nejbližší stravovací zařízení se od obce nachází 6 km daleko, a to ve Vysokém nad Jizerou nebo v Jilemnici.



**Obrázek 3: letecký pohled na obec Poniklá leden 2021**

Zdroj: Oficiální stránky obce Poniklá, 2021

## 4.2 Historie sklářství v regionu

### 4.2.1 Jizerské hory

V Jizerských horách dle Slámové (2020) začalo vzkvétat sklářství již v 16. století, kdy byla na území dnešního Jablonce založena skláři ze Saska první huť. Dále uvádí, že sklářství se během století rozmohlo natolik, že dalo Jizerským horám nový charakter a nahradilo tak primární postavení těžby dřeva a hledání drahých kamenů. Jizerské hory se tak staly jedním ze sklářských center Českého království (Vondruška, 2002).

Jablonecká bižuterie dostala své základy již v 17. století, kdy turnovští brusiči drahých kamenů začali dostávat zakázky na broušení Benátské skleněné kompozice od německých židů, které vyšlo broušení v Čechách nejen levněji, ale naskýtalo i lepší kvalitu (Slámová, 2020). Během 17. století se již i v Trutnově začalo tavit první kompoziční sklo, které se obrušovalo a prodávalo jako imitace drahých kovů (Nový, 2008).

Další století přineslo, díky vynalézavosti a podnikavosti obyvatel, velkou vlnu výroby a zájmu o bižuterii ze skleněných hor (Nový, 2017). Začali se především, dle Slámová (2020), vyrábět skleněné perle mačkané do hliněných forem a posunula se imitace drahých kamenů na které se začalo používat levnější sodnodraselné sklo. Skláři již pouze nenapodobovali benátské vzory, ale začali vymýšlet vlastní postupy a produkty (Nový, 2017). Zvýšila se domácí, ale i zahraniční poptávka po bižuterii a také se rozšířily sklárny a brusírny věnující se bižuterii dál po toku Jizery (Slámová, 2020).

Ve 20. letech 19. století se v Jizerských horách věnovalo bižuterii až na 6000 lidí, kteří vyráběli a na trh nabízeli více než sto druhů bižuterního a drobného skleněného zboží (Nový, 2008). V druhé polovině 19. století zavládla móda černé bižuterie, která přinesla jablonecké bižuterii světový význam (Slámová, 2020).

Během působení české bižuterie nepřicházely pouze vzestupy, ale také prudké pády, které zapříčinily ekonomické krize, války, převzetí know-how, ale i změny v módním odvětví (Slámová, 2020 a Nový 2008). Příkladem může být francouzská revoluce, která způsobila nižší odbyt v zemi mody, převzetí know-how jabloneckých sklářů a později celého asijského trhu Japonci. Odchod popularity černé bižuterie nebo ve 20. století dvě světové války proložené ekonomickou krizí a odsunem německého obyvatelstva (Slámová, 2020). Všechny krize lépe či hůře jablonecká bižuterie ustála, některé krize přinesly obrovské ekonomické propady a zkrachovalé sklárny, některé však daly za vznik novým technologiím a novým výrobkům, jako například využití bižuterních komponentů na výrobu ověsných lustrů (Nový, 2008).

#### 4.2.2 Krkonoše

Historie sklářství v Krkonoších není tak jednoznačná a podrobně popsána jako historie sklářství v horách Jizerských, kde k celistvosti posloužila jak jedinečnost bižuterie tak její vliv na sklářství v celém světě. V Krkonoších se do dnešní doby zachovaly pouze dvě významné sklářské výroby, a to Novosad a syn (dříve Nový svět) v Harrachově a výroba perličkových ozdob v Poniklé.

Sklářství zde, dle Bartoš (1998), však má své kořeny podobně jako hornictví již při osídlení povodí Jizery a Jizerky v 2. polovině 14. století. Ze 14. století lze například uvést již první známky o výrobě skla na Harrachovsku (Harrachov, 2021). Dalšími doloženými sklárnami jsou z 16. století sklárny ve Vysokém nad Jizerou, ve Sklenařicích a v Dolní Rokytnici. V 17. století byla známa především sklárna rodiny Preisslerů ve Vítkovicích v Krkonoších, jež se zabývala především výrobou okenních terčů a užitkového skla. Věhlas sklárny, tak jako sklárna sama, však skončil po třicetileté válce (Nový, 2002). Dalším slavným sklářským rodem byly, jak uvádí Gelnar (2003), Schürerové, kterým svou přízeň projevil sám Rudolf II., jejich sklárny bylo možné v 16. a 17. století nalézt v Krušných horách, Jizerských horách, ale i až ve východních Krkonoších (konkrétně v dnes již po odsunu německého obyvatelstva zaniklých Sklenářovicích poblíž Rýchor). Konec působení rodu Schürerů v Krkonoších sahá do 18. století zapříčinily ho špatné dopravní podmínky, nedostatek skla a poptávky (Bartoš, 1998).

Nejznámější a nejvýznamnější Krkonošskou sklárnou však zůstává do dnešních dob sklárna v Harrachově. Sklárna má své počátky již ve 14. století, jedná se tak o nejstarší fungující sklárnu v Čechách (harrachov.cz, 2021). Sklárnu vlastnil skoro po dvě století (1763-1943) rod Harrachů, který české sklo štědře podporoval a propagoval po celém světě (Mergl a kol., 2012). Český křišťál z Nového světa tak získal světový ohlas a stal se společně s ostatními skleněnými výrobky nejvyváženejším artiklem českých zemí. Dnes je sklárna v soukromých rukou pana Novosada, který otevřel sklářskou výrobu veřejnosti a zřídil ke sklárně i bohatou turistickou infrastrukturu. Sklárna Novosad a syn. je jednou z nejnavštěvovanějších skláren v České republice, ročně jejími branami projde na 60 000 lidí (Crystal Valley, 2020).

Osud skláren Jizerských hor i Krkonoš po druhé světové válce je stejný. Obrovský dopad na pohraničí měl samozřejmě odsun německého obyvatelstva. Všechny sklárny byly znárodněny a včleněny do velkých národních podniků. Po znárodnění, dle Nového (2008), prožilo sklářství velký úpadek díky zavření 40% bývalých trhů. Pokračuje, že v roce 1958 vzniklo Sdružení podniků jablonecké bižuterie, které sjednocovalo státní sklářské podniky jako - Jablonex, Železnobrodské sklo, Brusírny kamenů nebo Jablonecké sklárny Dolní Polubný (Kopáček, 2021). Nový dále uvádí, že po prudkém úpadku v 50. letech přišla v 60. a 70. letech modernizace, zapojení nových materiálů jakými jsou především plasty a opětovný růst jablonecké bižuterie a českého sklářství. Po pádu železné opony, uvádí dále nový Nový (2008,) padl i státní podnik Jablonecká bižuterie a rozpadl se na třináct menších státních podniků, které byly následně předmětem tzv. velké privatizace, tedy státem řízeného přechodu do soukromého vlastnictví. Dále upřesňuje situaci během těchto let,



kdy se 75% podíl jabloneckého zboží na světovém trhu s bižuterií před rokem 1948 do devadesátých let 20. století snížil na 5%.

### 4.2.3 Historie foukaných perlí

Foukané perle, nebo jak se v Krkonoších vždy přezdívalo „tříbro chudejch“, se začaly, dle pověsti paní Marie Kubátové (1998), vyrábět v rukou nejpovolanějších, a to hned pána hor Krakonoše, který roztavením křemenů ve svém klobouku vytvořil sklo a z něj pak učil chudý lid Krkonoš foukat perle.

Ve skutečnosti mají foukané perle své počátky v 17. století v Paříži kde, jak název napovídá, vznikly tyto skleněné duté kuličky jako nápodoba pravých perlí. (Jablonec nad Nisou, 2008) Právě odtud je odvozen i jejich název. Do českých zemí se dle (Nový, 2008) dostaly skleněné perle nejpozději v druhé polovině 18. století, a to konkrétně do Jizerských hor, kde již roku 1827 působilo na 121 foukačů skla. Pokračuje, že až do třetí čtvrtiny 19. století se tyto perle foukaly jedna po druhé tzv. z volné ruky, kdy přišel přelom v podobě vynalezení jednoduchého strojku, který umožňoval foukat perle do forem po šesti až osmi kusech naráz. Díky foukání do forem se řemeslo, jak uvádí Kulhavá (2018) nejen zrychlilo, ale i vzkvetlo. Ukázka foukání perlí na strojku a detailní pohled na dnes používaný foukací stojek viz obrázky 4 a 5. To dokazuje záznam z roku 1864, který uvádí, že v oblasti Jablonce, Smržovky a Josefova dolu působilo až 1500 foukačů. Dále uvádí, že díky rozmachu tohoto řemesla se dostalo i do Krkonoš a konkrétně i do horské víscky Poniklá, kde perlařina působila formou roztroušené manufaktury. Postupně tak lihové kahany nahrazovaly tkalcovské stroje, které přestávaly díky rozvoji průmyslové výroby přinášet lidem obživu (Jablonec nad Nisou, 2008).

Foukané perle nacházely své odbytiště především v exotických zemích a v zámoří, kde často sloužily jako součást ve směnném obchodu, a to často i za otroky (Nový 2008).

S novým trendem konce 19. století, kterým bylo zdobení vánočních stromů, se začala i nabídka bižuterie přizpůsobovat a nabízet ozdoby, které by uspokojily náročné zákazníky (Nový, 2008). Ukázalo se, že foukané skleněné perle jsou pro toto použití ideální. Dalším popudem k novému využití skleněných perlí byl, dle Kulhavé (2018), nástup japonské konkurence v roce 1908, jež převzala jablonecké technologie výroby a ovládla asijský trh. Dále uvádí, že výrobcům tak zůstaly plné sklady nevyužitých perlí a hledaly nové způsoby využití. Tato velká krize dala za vznik i novému odvětví, jímž se stalo foukání velkých vánočních ozdob, které má své kořeny dodnes na Královedvorskou (Nový, 2008). Nositeli této tradice jsou dodnes firmy Ozdoba CZ nebo Vánoční ozdoby Dvůr Králové nad Labem. Další ránou pro skleněné perle byl odsun německého obyvatelstva a již zmíněné znárodnění. Dnes jediným nositelem tohoto řemesla je firma Rautis v Poniklé.

S foukáním skleněných perlí se však nenesl pouze blahobyt a zisk, výroba a následné zpracování přinášela mnoho zdravotních potíží a předčasných úmrtí. Nový (2008) píše, že se pracovní doba v 19. století pohybovala mezi dvanácti a čtrnácti hodinami a nebylo výjimkou, že u jednoho stolu pracovali i čtyři foukači. V setnici,

kde se foukalo, se nesmělo kvůli průvanu větrat, a tak se jedovaté látky z lihových kahanů v místnosti koncentrovaly a ohrožovaly její obyvatele. Ponikelský rodák a foukač Jindřich Holubec (2004) ve svých pamětech vzpomíná: „Zařízení po domácku bylo spojeno s obtížemi. Stolů nebylo (nebo spíše na ně), neb měchy stály peníze, a tak v malé místnosti, kde spávalo až osm lidí s dětmi, čtyři skláři seděli za perlařským stolem a výpary z petroleje naplňovaly světničku. Děti i staří, chodíce po podlaze naboso, měli nohy plné střepů..., ale byl záslužek a v zimě bylo teplo.“ Mezi foukači perlí tak, dle Nový (2008), se vyskytovaly chronické bolesti hlavy z vdechování výparů z lihových a petrolejových kahanů nebo nemoci očí způsobené dlouhodobým pohledem do ohně. Dodává, že rozšířené byly taktéž nemoci způsobené stříbřením, které se provádělo natahováním stříbrného roztoku do skleněných klaučat ústy, předávkováním stříbra pak způsobovalo nevratné modré a černé zbarvení kůže.



**Obrázek 4: Výroba foukaných perlí pomocí Pitzekova strojku 1908,**

Zdroj: Nový, 2008

**Obrázek 5 Detailní pohled na dodnes používaný foukací strojek ve firmě Rautis**

Zdroj: Soukromý archiv firmy Rautis, 2018

#### 4.2.4 Historie mačkaných skleněných knoflíků

Existence knoflíků provází lidstvo již od doby železné skrz všechny historické události až do dnešních dob (Kybalová a kol., 2007). Během historie tato praktická ozdoba oděvů vystřídala mnoho různých materiálů od dřeva, přes kovy, sklo, rohovinu porcelán, drahé kameny, perleť, látky až po plast. Knoflík taktéž nezůstal pouze u funkce spínání oděvů, ale jeho umístění a vzhled zastávalo mnoho dalších funkcí jako např. zařazení příslušnosti, prestiž nebo šperk zdobící oděv.

Je pouze málo výrobků, které jsou tak typické pro Jizerské hory jako je právě skleněný knoflík. Petr Nový (2007,s.31) napsal: *„Jablonecký knoflík je dodnes světoznámý pojem. Vždyť se také do všech koutů země z kraje protínaného řekami Jizerou, Nisou a Kamenicí dodával více než jedno století v závratném množství a jen stěží v představitelném počtu variací. Jablonec byl novodobou Babylonskou věží uprostřed Jizerských hor, do níž se ve všech jazycích sbíhaly objednávky a ve všech jazycích byly vyřizovány. Příběh jabloneckého knoflíku je proto jako příběh Zikkuratu na březích Tigridu – dramatický, ne nepodobný divadelnímu kusu. Je to příběh chvíli vzletný, nablýskaný, třpytivý a mohutný, chvíli osobní a niterný.“*

První knoflíky, dle Nového (2008), se na Jablonecku začaly ze skleněných tyčí vinout již v 18. století. Tyto knoflíky však postrádaly kaloty (ouška), a tak se vsazovaly do kovových lůžek, jež je nahrazovaly. Přelom pro výrobu knoflíků lze, dle Kybalové a kol. (2007), hledat mezi roky 1829-1832, kdy byl vynalezen mačkaný broušený knoflík, který se rychle zdokonaloval a na konci 20.let 19. století rostly typické mačkárny s dýmníky po celých Jizerských horách jako houby po dešti.

První polovina 19. století byla pro výrobu knoflíků odrazovým můstkem. Z knoflíků se stalo exkluzivní zboží oceňované na průmyslových světových výstavách (Nový, 2008). Šedesátá léta pak přinesla, dle Kybalové a kol. (2007), doslova „knoflíkovou horečku“ způsobenou módou černé bižuterie. Knoflíky se začaly vyrábět v nesberném množství tvarů barev a velikostí. Obrovský vzestup dokazuje, dle Švecová (2012), i to, že v roce 1885 ve Smržovce, Hraničné či Albrechticích, ale i v samotném Jablonci nad Nisou působilo na 176 výrobců. Po několika letech nevídané konjunktury a blahobytu pro jablonecký knoflík řízený rozmary módy, přišla opět v sedmdesátých letech 19. století nevyhnutelná krize způsobená nejen odvrácením trendů, ale i finanční krizí, která zasáhla všechny odvětví bižuterie (Nový, 2008). Do konce 19. století se knoflíky vezly na vlnách rozpustilých, ale i nemilosrdných rozmarech rozbouřeného moře módy, která tu vynesla knoflíky na světlo a tu je opět zatratila. Každá krize však přinesla jak špatné stánky, kterým byla např. tendence k velkovýrobě a ztracení kvality zboží, tak i nové technologické postupy a variace jakými byly v těchto letech například nový postup ručního malování knoflíkových hlavniček, použití nových příměsí, či zdokonalování skleněných i kovových kalotů.

20. století začalo ve znamení přesunutí knoflíků do tovární výroby. Ukázkou továrního interiéru továrny na skleněné knoflíky je obrázek číslo 6. Počátek století se nesl v depresi a knoflíky opět bojovaly o své odbytí. Podobně jako perle byly taktéž

zasazeny ranou japonské konkurence, která ovládla asijský trh s lacinější nápodobou (Kybanová a kol, 2007). To změnilo 20. léta 20. století, kdy se skleněné knoflíky i přes zvyšující se konkurenci plastu, staly tahounem celé jablonecké bižuterie (Nový, 2017). To dokazují i čísla z roků 1933, 1934 a 1936 kdy na celkovém vývozu jabloneckého zboží tvořil podíl knoflíků celých 18 % (Nový, 2008). Náhled do domácnosti, ve které se vyráběly knoflíky poskytuje fotografie z roku 1938, jedné z nejznámějších žurnalistek 20. století Margaret Bourke-Whitové. Prosperita ve 30. letech 20. století byla poslední velký vzestup skleněných knoflíků z Jizerských hor. Nový režim a nástup levnějšího plastu je upozadil a vytvořil z nich již pouze relikvii slávy Jizerských hor. Dnes jediným aktivním nositelem tohoto řemesla je firma AG plus.

Ohledně současné situace tohoto řemesla napsal Petr Nový (2007): *„Jablonecký knoflík se na počátku 21. století nachází opět v začátcích. Nekonečné nárazy vln rozbouřeného moře mezi ostrovy „Nabídka“ a „Poptávka“ sice přestál, ale z admirála pyšné zaoceánské lodi je dnes sotva kapitánem rybářské bárky. A je ve hvězdách, které vídá každé noci v nadhlavníku, oblékne-li si ještě jednou andělsky bílou uniformu se zlatými prýmkami a znovu ovládne svět. Dobrý vítr, námořníku!“*



**Obrázek 6: Mačkárna  
firmy W. Klaar 1985-  
1905**

Zdroj: Kybalová a kol.  
2007



**Obrázek 7:  
Czechoslovakia-  
Bohemia-Gablonz In  
Sudenten Area Home  
Workers In Beads And  
Buttons**

Zdroj: Life  
Magazine, Margaret  
Bourke-White,  
1938

### 4.3 Firma AG plus , spol. s r.o.

Firma AG plus vzešla ze státního podniku Železnobrodské sklo, konkrétně ze závodu číslo 3, z kterého v 90. letech vzešel státní podnik Astir. Tento podnik byl pověřen vypořádáním hospodářské činnosti státního podniku. Z Astiru se posléze oddělilo pět životaschopných firem, které přešly do soukromého vlastnictví. Jednou z nich byla v roce 1993 i firma AG plus, spol. s r.o. Ve svém rozmachu čítala tato firma až několik stovek zaměstnanců. Výroba fungovala na třísměnný provoz. V prvním desetiletí nového tisíciletí se firma začala potýkat s krizemi způsobenými asijským trhem a ekonomickými krizemi. Od roku 2010 byla firma nucena snižovat personální stavy. V dnešní době výrobu zajišťuje 40 zaměstnanců.

AG plus má v současné době tři pobočky. Sídlo a sekce skleněných knoflíků sídlí v Jablonci nad Nisou a mačkárna skleněných knoflíků se nachází v nedaleké Smržovce. Ukázka výroby skleněných knoflíků v této sekci viz obrázek 8. Firma se v dnešní době zaměřuje především na štrasové polotovary, používané pro oděvní a bižuterní průmysl. Mezi tyto komponenty patří mimo jiné šatonové rondelky, kuličky, našívací kameny fastovaná šatonová borda, volné šatony a v neposlední řadě i probírané skleněné knoflíky. Veškerou produkci lze nalézt na webových stránkách firmy viz příloha odkazy 4..

Firma rozváží bižuterii a komponenty do celého světa. Důležitými odběrateli jsou jižní a severní Amerika, severní Afrika, dálný východ, Japonsko z Evropy pak především Itálie. Momentálně se firma zaměřuje spíše na přeprodej polotovarů do oděvního průmyslu. Mezi stálé odběratele patří například světové značky jako je Dolce & Gabbana nebo Manolo Blahnic. Firma však z důvodu podepsání smluvních podmínek, nemůže své úspěchy na poli módy veřejně prezentovat.

AG plus rychle adaptuje své produkty podle aktuálních trendů. Každoročně přichází s novými kolekcemi bižuterie i novými adaptacemi produktů k dalšímu zpracování.

Prezentace produktů AG plus probíhá přes moderně a přehledně upravené webové stránky (v současné době pouze možnost velkoobjemu na individuální domluvě) a pravidelně aktualizované sociální sítě. Odkazy viz. příloha číslo 3, 4 a 5. Samotnou bižuterii lze nalézt na e-shopu a v kamenném obchodu Odvárka bijoux nebo na výstavách skla a bižuterie. Samotné knoflíky pak lze zakoupit v několika turistických prodejnách v okolí Jablonce. V současnosti se firma zaměřuje na vytvoření vlastních e-shopových stránek se všemi produkty firmy. O propagaci skleněných knoflíků se stará také Crystal Valley, které prezentuje firmu na svých stránkách a pomáhá firmě vytvářet propagační materiál. Ukázkou je např. medailonek o výrobě knoflíků, odkaz na něj lze nalézt v příloze č. 7.

Mačkané skleněné knoflíky jsou vedlejší činností firmy. Jejich odběr se pohybuje ročně v řádu tisíců. Udržení jejich výroby je především otázkou zachování tradice. Hlavními odběrateli jsou zákazníci v Japonsku, kde z různých druhů knoflíků vyrábějí bižuterii. Oblíbenost skleněných knoflíků v zemi vycházejícího slunce dokazuje i japonská publikace pojednávající pouze o možnostech využití jabloneckých knoflíků k dalšímu zpracování (překlad japonského názvu zní „Vesnice jabloní“). Knoflíky se v současnosti používají k výrobě bižuterie a jako oděvní doplněk. Sama firma začala

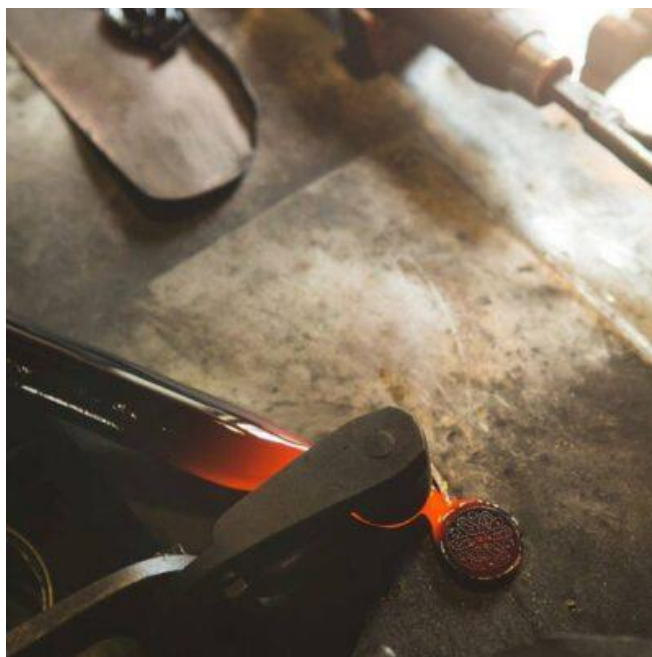
vyrábět svou bižuterii s využitím skleněných knoflíků. AG plus nabízí aktuálně skleněné knoflíky v podobě: samostatných oděvních knoflíků, náušnic, pinů, náramků a náhrdelníků v nesběrném množství barevných kombinací. Všechny tyto produkty nepostrádají designovou prezentací, která podtrhuje unikátnost zboží. Fotografie jednotlivých produktů a jejich prezentace jsou k nahlédnutí v obrazové příloze kapitola 8.1.3 a 8.1.5.

Knoflíky mají certifikaci regionální produkt Jizerských hor a jsou zapojeny do projektu Crystal Valley

Výroba samotných knoflíků je rozdělena mezi mačkárenskou dílnu umístěnou ve městě Smržovka a barevnu, která se nalézá v Jablonci. Jednotlivé fáze výroby viz. obrazová příloha kapitola 8.1.1. Každá z dílen zaměstnává po dvou lidech. Je tedy nutno poznamenat, že i kapacita výroby je značně omezena, vzhledem k personálnímu obsazení a časové náročnosti na výrobu jednoho produktu.

Exkurze do výroby pro širokou veřejnost zatím neexistují na pravidelné bázi. Po individuální domluvě je však firma schopna návštěvníka výrobou provést a umožnit mu vyzkoušení si malby na knoflík. Firma nemá zázemí ani výstavní prostory, či zaměstnance starající se o návštěvníky stran široké veřejnosti. AG plus stojí aktuálně na prahu rozhodnutí, jak služby cestovního ruchu do své nabídky začlenit. Pro případné zpřístupnění části firmy byla vybrána právě výroba skleněných knoflíků, a to zvláště pro tradiční řemeslnou výrobu. Tomuto impulzu pomohlo i začlenění do projektu Křišťálové údolí, které se snaží sklářské výrobní motivovat k otevření svých firem široké veřejnosti. Pomáhá také s prezentací, pořádá akce zaměřené na propagaci sklářství v kraji a umožňuje edukace firmám ohledně otevření možností na poli cestovního ruchu.

**Obrázek 8: Mačkání knoflíků z nahřátých skleněných tyčí pomocí kleští**



#### 4.4 Firma Rautis, a.s.

Před rokem 1989 patřilo foukání skleněných perlí pod státní podnik Železnobrodské sklo, mělo tři závody, jež sídlily v Jablonci nad Nisou, Lučanech a Poniklé. Po revoluci se stejně jako skleněné knoflíky, dostaly foukané perle přes podnik Astir do soukromých rukou, a to v roce 1995, kdy vznikla firma Rautis, a.s. Firma se zaměřovala především na zahraniční prodej do Ameriky, který však v roce 2003 zachvátila krize a Rautis musel z finančních důvodů prodat závod v Lučanech a celou výrobu přemístit do Poniklé. Tento již vedl syn majitele Marek Kulhavý, který v tomto zlomovém okamžiku převzal rodinný podnik. V Poniklé změnil Rautis svou strategii, začal se zaměřovat na koncového zákazníka a otevřel se cestovnímu ruchu. Roku 2004 otevřel v Poniklé podnikový krámk, kreativní dílnu a umožnil návštěvníkům nahlédnout do samotné výroby. To, že to byl krok správnou cestou, dokazuje fakt, že mezi lety 2004-2017 navštívilo Rautis na 105 000 lidí a perličkové vánoční ozdoby se staly národním nehmotným dědictvím i světovým dědictvím UNESCO.

Rautis a.s. je rodinná firma specializující se na vyfukování skleněných perlí a jejich následnou montáž do vánočních ozdob. Firma v současné době zaměstnává okolo 30 stálých zaměstnanců, z nichž okolo poloviny pracuje doma. Mezi domácí práce dodnes patří foukání, řezání a montování, které se vede stejně jako dříve způsobem roztroušené manufaktury. Rautis je již jediným nositelem odkazu výroby skleněných foukaných perlí, snaží se zachovávat ruční výrobu tradičním způsobem, tak jak tomu bylo po staletí.

Ve firmě funguje samostatná výroba, jejíž některé složky se, jak již bylo zmíněno, zhotovují v domácnostech v okolí. Výroba má několik fází: foukání, stříbření, barvení, malování, řez s následnou montáž. Jednotlivé fáze přibližuje obrazová příloha kapitola 8.1.2 a propagační video firmy viz příloha odkaz 11. a 12. Skleněné perle je možné foukat ve více jak tisícovce různých tvarů a velikostí. Konečných ozdob je pak navzorováno na dvacet tisíc a každý rok přibývají vzory nové. Skleněné perle si lze koupit samozřejmě ve zmíněné podobě zhotovených vánočních ozdob nebo v podobě hobby setů, jež obsahují komponenty a návod k sestavení ozdoby, či jako samostatný komponent pro vlastní výrobu.

Prezentace produktů a samotné firmy probíhá na mnoha úrovních, od prezentace v podnikovém krámku, navigačních cedulí po vsi, přes e-shop, moderně zpracované webové stránky, sociální sítě, pozvánky do výroby na rozličných turistických portálech, letáky v informačních centrech a účastí na jarmarcích a výstavách. A v neposlední řadě je potřeba zmínit velký zájem medií, které o perličkových vánočních ozdobách píšou natáčeji. Prezentace v podobě webových stránek a sociálních medií viz. příloha odkazy 8.; 9.; 10. Prezentace samotných produktů viz. obrazová příloha kapitola 8.1.4 a 8.1.6.

Perličkové ozdoby jsou nositelem certifikace regionální produkt Krkonoš, jsou zapsány v nehmotném českém dědictví a od prosince roku 2020 jsou zapsány na seznam nehmotného dědictví UNESCO. Rautis je taktéž jedním z členů projektu Křišťálového údolí a dá se říci, že je vzorem pro mnoho firem, které se rozhodují otevřít své brány návštěvníkům.

Firma nabízí hned několik služeb cestovního ruchu. Návštěvník firmy Rautis se může podívat na exkurzi, která ho zavede přímo do běžného výrobního provozu. Procesy výroby, které se odbývají po domácnostech ukazují průvodci sami v připravených prostorách disponujících určenou technologií. Exkurze do výroby se v sezóně a o víkendech konají každou hodinu, v mimosezonních všedních dnech každou druhou hodinu, a to v otvírací době od 9-17 h. Dále lze v prostorách firmy a podnikového krámku navštívit kreativní dílnu. Zde si, s asistencí lektora, může každý, za drobný poplatek ve výši materiálu, vyrobit z komponentů vlastní ozdobu. Montáž přibližuje obrázek 9. V neposlední řadě si může návštěvník nakoupit v podnikové prodejně, kde má na výběr z několika stovek druhů ozdob.

Samotní majitelé firmy si velmi dobře uvědomují polohu firmy ve vsi bez turistické infrastruktury, a tak investovali do malého krámku v blízkosti prodejny. Nabízí turistům i místním obyvatelům nákup základních potravin, drobné občerstvení a výběrovou kávu. Krámek také spojili s lokálními výrobky, které zde nabízí a podporují tak malé podnikatele z okolí. Otevřením krámku „Nad věcí“ posílili jak návštěvnickou spokojenost, tak přispěli k rozvoji místní infrastruktury, dle vlastních možností.



**Obrázek 9: Montáž nejtypičtější hvězdičky pro firmu Rautis zvanou Huderovka**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis, 2008



## 4.5 Společná východiska

- **odkaz** – Obě firmy jsou mezi posledními nositeli odkazu, který měl v devatenáctém a na počátku dvacátého století světové jméno a symbolizoval region Jizerských hor i části Krkonoš.
- **příběh** – Firmy mají za svými produkty rozsáhlé příběhy, poselství a tradice, které se snaží zachovat pro budoucí generace.
- **zachování tradičního zpracování** – Oba produkty mají velký potenciál. Jejich silnými stránkami jsou zachovalé výroby, ve kterých můžou veřejnosti ukazovat stále žijící tradiční zpracování.
- **kreativita** – Oba výrobní procesy skýtají mnoho možností kreativního vyjádření, firmy se snaží tento potenciál využívat a každý rok obohacovat svou nabídku.
- **společné začátky** – Společným východiskem je i jejich společný start v devadesátých letech minulého století a převzetí do soukromých rukou. V dnešní době se dá říct, že se jedná z pohledu počtu zaměstnanců, o firmy stejné velikosti.

## 4.6 SWOT analýza firmy AG plus

### 4.6.1 Silné stránky

- **jedinečnost** – Firma je jedním z posledních aktivních provozovatelů výroby skleněných knoflíků.
- **bohatá historie** – Jedná se o řemeslo s bohatou historií pojící se s daným regionem.
- **využití produktu** – Firma našla pro skleněné knoflíky alternativní využití a nabízí několik produktů z řad bižuterie. Každý rok přichází s novými nápady, jak produkt využít, tak aby zaujal novou cílovou skupinu zákazníků.
- **technologie** – Firma zdělila a zakoupila na stovky mačkáčích kleští. Mají tedy možnost vyrábět na desetitisíce rozdílných produktů.
- **poloha** – Firma se nachází poblíž centra města Jablonec nad Nisou, které nabízí základní turistickou infrastrukturu. Jablonec je skvělé výchozí místo pro aktivní dovolenou v Jizerských horách.
- **řemeslná výroba** – Výroba skleněných knoflíků zachovává tradiční řemeslnou výrobu.

- **webové stránky (prezentace)** – AG plus se prezentuje moderně a svěže vypadajícími přehlednými stránkami. Viz příloha odaz. 2
- **familiární přístup** – Firma si zakládá na přátelském individuálním přístupu ke svým zákazníkům.

#### 4.6.2 Slabé stránky

- **rozdělená výroba Jablonec Smržovka** – Firma AG plus má své sídlo v Jablonci nad Nisou, ve kterém se nachází i hlavní centrum výroby štrasové bižuterie. Ve městě se nachází o několik kilometrů dále taktéž malírna skleněných knoflíků. A poslední částí výroby je mačkárenská dílna, kterou lze nalézt v necelých 10 km vzdálené Smržovce. Tato struktura komplikuje komunikaci mezi jednotlivými složkami výroby a zvyšuje náročnost distribuce materiálu a produktů.
- **věková struktura** – Firma je z velké části zaměstnána pracovníky předdůchodového věku. Dříve se místa ve výrobě dědila a mnohdy zaměstnávala firma i několik generací z jedné rodiny. V dnešní době nabídky prací v řemesle jako je sklářství, nemůže nabídkou finančního ohodnocení, konkurovat velkým zahraničním firmám, které se na Jablonecku nachází. A tak mladší generace dává přednost lépe finančně hodnoceným pracím.
- **malá motivace pro změny** – I přes snahu nově nastupující generace, některé změny jsou pod tíhou zvyku těžko prosaditelné. Firma se ze zkušeností snaží držet osvědčených jistých cest bez větších rizik.
- **finance pro rozvoj** – Firma již od roku 2010 funguje ve velmi omezeném provozu a bojuje s finančními problémy. Díky této skutečnosti nezbývají finanční prostředky na investice pro rozvoj.
- **prezentace** – Díky přeprodávání produktů přes distributora není AG plus oprávněno uvádět firmy, které jejich produkty na svých výrobcích použili. Mnohdy se jedná o přední světové módní značky. Regionální prezentace není plánovaná, firma se v mediích projevuje pouze ojediněle. Díky absenci vlastního kamenného obchodu a e-shopu se o firmě koncový zákazník nemá mnoho příležitostí dozvědět.

#### 4.6.3 Hrozby

- **dopad pandemie koronaviru na ekonomiku** – Při propadu ekonomiky, může klesnout zájem o bižuterii.
- **blízký odchod části personálu do starobního důchodu** – Nositelé řemesla jsou z většiny lidé předdůchodového věku, kteří práci dělají s láskou k tradici. Jejich odchod znamená pro firmu problém.

#### 4.6.4 Příležitosti

- **implementace služeb CR do firmy** – Otevření firmy návštěvníkům by mohlo pomoci k získání nových zákazníků, zviditelnění řemesla i firmy samotné a v neposlední řadě i k motivaci pro všechny složky firmy. V současné době roste zájem o průmyslový cestovní ruch a autentický zážitek, což skýtá úrodnou půdu pro zahájení této činnosti.
- **e-shop** – V současné době již vznikající e-shop může poskytnout nové možnosti prezentace firmy i nový způsob komunikace se všemi druhy zákazníků.
- **využití bohaté historie k prezentaci** – Skleněný knoflík má bohatou historii neodmyslitelně spojenou s Jizerskými horami. Využití příběhů o historii skleněného knoflíku na Jablonecku může přilákat nové klienty toužící po autenticitě.
- **mediální prezentace** – O firmě AG plus v současné době není v médiích mnoho článků a reportáží. Firma se potýká s problémem, kterým je absence e-shopu, či pravidelných prohlídek, v jehož důsledku v jakékoliv reportáži nemohou posluchače či čtenáře nasměrovat na kanál, kterým si může produkt zakoupit. Tato skutečnost se však aktuálně mění a firma věří, že s nástupem e-shopu se bude více prezentovat.

### 4.7 SWOT analýza firmy Rautis

#### 4.7.1 Silné stránky

- **jedinečnost** – Firma je posledním nositelem řemesla na světě.
- **vybudovaná značka** – Díky exkurzím do výroby, možnosti montáže ozdob, jejich jedinečnému vzhledu a mediální prezentaci znají perličkové ozdoby z Poniklé po celém světě.
- **bohatá historie** – Perličky mají bohatou historii, a právě na tom postavil Rautis svou značku a prodává „ozdoby s příběhem“. Lidé si často kupují produkt ve spojitosti se vzpomínkou na dětství.
- **adaptace produktu** – Firma každý rok přichází s nově navzorovanými produkty, které jsou spojeny s módními trendy (příkladem jsou série roku 2018 – geometrie, 2019 – hvězdy ve všech směrech nebo nejnovější série Miracle). Snaží se taktéž uzpůsobit své produkty, aby tematicky sloužily jako dekorace po celý rok, a ne pouze na Vánoce. Vznikají tak Velikonoční ozdoby, letní motivy, ale i podzimní vzory. Speciální nabídkou je taktéž možnost navzorování ozdoby dle přání zákazníka.

- **světové ocenění** – V prosinci roku 2020 se perlařství dostalo na světový seznam nemotného dědictví UNESCO.
- **otevřenost cestovnímu ruchu** – Firma je primárně zaměřena na rozvoj služeb cestovního ruchu. Snaží se rozšiřovat své služby a zprostředkovávat tak větší požitky z návštěvy. V posledních letech proběhlo rozšíření prodejny ozdob, kreativní dílny, zřízení obchodu „Nad věcí“ se základními, lokálními produkty a drobným občerstvením, v neposlední řadě bylo vybudováno rozsáhlé parkoviště pro návštěvníky výroby perličkových ozdob.
- **organizace prohlídek** – Fungující systém online rezervace prohlídek, který návštěvníkům zaručí místo na exkurzi v žádanou hodinu. Prověřený systém chodu kreativní dílny a exkurzí do výroby, který zvládne v sezoně provést a obsloužit až 280 lidí za den. Obsahem prohlídek je historie a technika výroby s názornými ukázkami. Obsah je sestaven tak, aby zaujal a edukoval všechny věkové kategorie.
- **řemeslná výroba** – Firma zachovává tradiční řemeslný způsob výroby.
- **prezentace** – Vedení firmy se zaměřuje na grafiku a aktuálnost tištěných materiálů i webových stránek. Jejich nabídka je prezentována v informačních centrech v okolí, na turistických serverech i na sociálních sítích. Každoročně objíždí se svým zbožím výstavy, veletrhy a jarmarky. Firma vzbuzuje velký zájem médií a celoročně se tak perličkové ozdoby objevují v tisku i v televizních pořadech.

#### 4.7.2 Slabé stránky

- **infrastruktura** – Hromadná doprava jezdí do horní části Poniklé, kde se nachází firma, pouze několikrát denně a o víkendech vůbec. Pokud návštěvník využije zastávku ve spodní části vesnice s hustším dopravním spojením, čeká ho k firmě dvoukilometrový výstup do strmého kopce. Nejbližší stravovací zařízení se nachází ve vzdálenosti 8 km.
- **zchátralost budov výroby** – Firma se nachází ve třech budovách umístěných v těsné blízkosti. Návštěvník při exkurzi navštíví dvě z těchto budov. Zázemí s prodejnou a kreativní dílnou se postupně rekonstruuje a nabízí příjemné prostředí, další dvě budovy výroby jsou však v dezolátním stavu, a to jak venkovní plášť, tak vnitřní prostory.
- **věková struktura zaměstnanců** – Stejně jako ve firmě AG plus je většina personálu v předdůchodovém či v důchodovém věku. Pro mladší generaci je práce v konkurenci zahraničních firem finančně nevýhodná.

#### 4.7.3 Hrozby

- **dopad koronaviru na ekonomiku** – Při propadu ekonomiky, může klesnout zájem o doplňkové zboží, jakým jsou i vánoční ozdoby.
- **blízký odchod části personálu do starobního důchodu** – Nositelé řemesla jsou z většiny lidé předdůchodového věku. Jejich odchod znamená pro firmu problém.

#### 4.7.4 Příležitosti

- **reorganizace výrobních prostor**- Reorganizace firmy a poskytnutí větších prostor pro exkurze s možností prezentace unikátních a historických výrobků. Tento krok je již dlouhodobě plánován, a s predikcí zvýšeného zájmu o prohlídky v důsledku zapsání na seznam UNESCO, se stává zvýšení kapacity nutností.
- **pořádání vlastních tematických akcí** – Návštěvnost firmy v letních měsících často převyšuje kapacitu prohlídek i prostor obchodu a kreativní dílny. Nabízí se tedy možnost rozšířit v předem určené dny nabídku o speciální akce, které navýší kapacitu kreativní dílny a nabídnou nadstandartní program. Sama firma má v plánu na exponované dny v sezoně zavést „venkovní kreativní dílnu“.

### 4.8 Zhodnocení výsledků

Obě firmy vzešly ze stejného základu v 90. letech, kdy byly převzaty do soukromých rukou nových majitelů, kteří firmy začali vést jako rodinné podniky. Po léta se vyvíjely v zásadě stejným směrem, využívaly nových příležitostí a překonávaly krize s příchodem asijského trhu. Jejich podobné cesty se rozdělily v roce 2003, kdy firma Rautis po velké krizi přešla do rukou syna majitele, který prodal část firmy, aby udržel výrobu v Poniklé. V tomto podniku následně otevřel obchod s ozdobami, začal se zaměřovat na koncového zákazníka a na služby turistického ruchu. Díky tomu firmu udržel a co víc, stal se z ní známý turistický cíl a v posledním roce dokonce nehmotné dědictví UNESCO. Firma se stala stabilní lodí, která se zaměřuje na rozšiřování nabídky produktů i služeb, které by zpříjemnily návštěvu jejich podniku.

I firmu AG plus potkalo v prvním desetiletí dvacátého prvního století několik krizí. Firma zvolila strategii minimalizace výroby, tak aby firma přežila. Tato minimalizace znamenala snížení výroby i stavu personálu. V tomto, dle Štěpánky Hendrychové, „v úsporném režimu“ funguje AG plus dodnes. Firma stále zůstala u hromadného prodeje produktů přes distributory, kteří jim zajišťují stálý příjem. Firma zůstává

mimo větší pozornost veřejnosti i přes svou velmi atraktivní výrobu a nabídku produktů.

#### 4.9 Vstupní fakta firmy AG plus pro vstup na trh CR

- Skleněné knoflíky nejsou hlavní činností firmy
- Výroba knoflíků má omezenou kapacitu výroby.
- Výroba skleněných knoflíků není centralizovaná. Mačkárna je umístěna ve Smržovce a malírna v Jablonci nad Nisou mimo sídlo samotné firmy. Pro prohlídky zatím zůstane výroba ve Smržovce uzavřena.
- Firma má velmi malé finanční prostředky pro inovaci.
- V prvotní výrobě na Smržovce pracují senioři, kteří nejsou nakloněni změnám. Jsou časově neflexibilní. (jedná se vizuálně o nejzajímavější část výroby)
- Ve firmě v současné době není dostatek personálu, který by se mohl věnovat návštěvníkům. Zatím se počítá, že nárazové prohlídky, bude provázet Štěpánka Hendrychová.
- Firma by ráda exkurze prováděla v prostorách malírny, která se skládá z kanceláře, samotné malírny, skladu knoflíků s pecemi na vypálení, sociálního zázemí a skladů mačkáčích kleští. Jedná se o stísněný prostor neumožňující návštěvu větších skupin návštěvníků. Předpokládaná kapacita počítá s pěti osobami ve skupině.
- Otevření sekce skleněných knoflíků veřejnosti je pro firmu nadstavbová akce, která nemá nijak výrazně narušit chod výroby.
- V současnosti se, ze strany firmy AG plus, jedná spíše o experiment, který ukáže, zda je implementace služeb cestovního ruchu pro firmu výhodná či nikoliv.
- Firma by ráda, jako součást exkurzí, umožnila návštěvníkům namalovat si vlastní knoflík. Odolné barvy, které se ve společnosti běžně používají se musí po několik hodin vypalovat v pecích. Cesta ke konečnému produktu je tedy zdlouhavá a s aplikací současně používaných barev není možné vyrobený produkt zákazníkovi okamžitě poskytnout.

## 4.10 Marketingové strategie firmy AG Plus

Následující kapitola se věnuje především analýze firmy a její sekce skleněných knoflíků z pohledu marketingu. Vybrané aplikované strategie dle rozličných marketingových teorií mají za úkol přiblížit firmu, její vnímání okolí, její produkty a možnosti, tak aby daly podklad podrobnému zpracování návrhu strategie pro implementaci služeb cestovního ruchu.

### 4.10.1 Dle Kotlera a Kellera

#### Segmentace a targeting

Velikost cílového segmentu a jeho vývoj, kterým jsou bezesporu návštěvníci libereckého kraje, můžeme určit pomocí statistiky ČSÚ. ČSÚ (2021) zaznamenala návštěvnost libereckého kraje do koronavirové krize pozitivní vývoj. Meziročně přibývalo okolo 7 % návštěvníků. Roku 2018 zaznamenal liberecký kraj 997 213 příjezdů, roce 2019 již o padesát tisíc více tedy 1 048 865. V roce 2020 se návštěvnost propadla o 26 % na 774 683 návštěvníků. Pro liberecký kraj zaznamenal ČSÚ pro jednotlivá roční období následující procentuální preferenci návštěvnosti jaro 22 %, léto 54 %, podzim 14 % a zima 3 %. Liberecký kraj je tedy typickou letní destinací a je potřeba této skutečnosti uzpůsobit nabídku služeb. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR v krizovém akčním plánu (2020) upozorňuje pro příští roky na zvýšení domácího cestovního ruchu a na preferenci méně finančně náročných dovolených.

- **Geografická segmentace** – návštěvníci libereckého kraje (domácí i zahraniční) a místní obyvatelé
- **Demografická:**
  - Věk – děti od 4 let až po seniory, dle zkušeností firmy Rautis se dají očekávat převážně rodiny s dětmi a senioři
  - Pohlaví – všechna, vzhledem k bizuternímu založení firmy se dá očekávat spíše zájem žen
- **Psychologická:** Nabídka služeb sklářské výroby se řadí do formy cestovního ruchu kulturně – poznávacího. Je tedy určena pro návštěvníky toužící po uspokojení vzdělávací potřeby, po kreativním a autentickém zážitku, náročný návštěvník destinace, lidé se zájmem o průmyslový a sklářský cestovní ruch. Ze zkušeností firmy Rautis se dají očekávat i aktivní turisté, kteří hledají odpočinkovou aktivitu za nepříznivého počasí nebo po náročném výletu.
- **Vzdělání:** Lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Jedná se o skupiny lidí, které touží po hlubším poznání navštívené destinace a po uspokojení potřeby po informacích.

- **Dle nákupního chování:** Moderní nákupní orientace (náročný a ovlivnitelný jedinec) spotřebitel, který je ochotný zaplatit za kvalitní řemeslnou práci a autentický zážitek.

## Positioning

- **Hlavní rysy značky AG plus:**
  - **Individuální přístup:** firma se svým klientům věnuje individuálně s familiárním přístupem a na základě několika kontaktů se snaží při každé zakázce vyjít maximálně vstříc požadavkům zákazníka.
  - **Tradice:** Firma AG plus navazuje na mnoho let starou a formovanou tradici, a to jak s výrobou štrasu, tak s výrobou skleněných knoflíků.
  - **Kreativita:** Firma obměňuje své výrobky a každým dnem přemýšlí nad novými produkty a nad novými cestami, jak zaujmout své stávající klienty i nové zákazníky
  - **Zkušenost:** Jak již bylo výše řečeno firma navázala na stovky let vyvíjené technologie, které za 30 let své působnosti stále vyvíjí tak, aby splňovaly náročné požadavky současné doby.
  - **Příběh:** Výrobky AG plus jsou výrobky s příběhem, který obohacuje nabízený produkt. Ať se jedná o příběh produktu a jeho cestu skrz bouřlivé vlny historie, tak o příběh současné výroby zachovávající si řemeslnou tradici.
- **Zařazení dle archetypu:** Z pohledu archetypu se dá zařadit sekce skleněných knoflíků především do archetypu tvůrce, který vytváří nové produkty.
- **Definice přínosu otevření výroby veřejnosti:** Přínos otevření sekce skleněných knoflíků lze definovat jako: „Pomoc lidem proniknout do světa bižuterie, skla a tradiční ruční výroby“

### 4.10.2 Dle Kotlera

V České republice existují pouze jednotky firem, které ještě skleněné knoflíky mačkají a podobně jako u firmy AG plus se nejedná o jejich hlavní obor. Každá z firem má vlastní trh a nejedná se mezi nimi o agresivní konkurenci, ba naopak v mnoha



případech o vzájemnou kooperaci. Mimo to nabídka firmy se liší nápaditou svěží prezentací a adaptací produktů na bižuterní účely.

Za konkurenci v širokém pojetí můžeme považovat oděvní knoflíky z jiných materiálů, či firmy zabývající se bižuterií.

Při pojetí z pohledu cestovního ruchu by se firma AG plus stala první výrobou skleněných knoflíků, která nabízí služby cestovního ruchu. V této nabídce lze pak určit za konkurenci další sklářské výroby v okolí. Díky projektu Křišťálového údolí se však sklářské firmy spojily, aby vytvořily jedinečnou nabídku služeb pro návštěvníka severních Čech.

Dle Kotlera by se tedy dala sekce skleněných knoflíků AG Plus, za předpokladu jejich otevření veřejnosti, řadit mezi tržní vůdce.

## **4.11 Mise, vize, cíle**

### **4.11.1 Mise**

Posláním firmy z pohledu cestovního ruchu je edukovat návštěvníky o historickém odkazu produktu a jeho vztahu k regionu, prostřednictvím autentického zážitku exkurze ve výrobním procesu.

### **4.11.2 Vize**

Prostřednictvím otevření tradiční řemeslné výroby, možnosti vytvoření vlastního produktu zákazníkem a individuálního přístupu, rozšířit síť zákazníků a zvyšovat povědomí o firmě na regionální i státní úrovni.

### **4.11.3 Strategické cíle (střednědobé)**

- Zpřístupnění výroby skleněných knoflíků veřejnosti v pravidelnou otevírací dobu.
- Zřídit e-shop a přímý prodej produktů firmy.
- Částečně zpřístupnit první fázi výroby ve Smržovce.
- Umožnit návštěvníkům vyrobit si vlastní produkt.
- Rozšířit povědomí o firmě v regionu.

#### **4.11.4 Mezní body k strategickým cílům**

- Přizpůsobit vnitřní prostory firmy pro návštěvníky. S ohledem na velikost definovat návštěvnickou kapacitu.
- Vyřešení rozdělení výroby
- Vymezení otevírací doby pro návštěvníky, režim objednávacího systému.
- Určit náplň prohlídek a jejich provedení.
- Zřídit prodejní prostory produktů.
- Vytvořit firmě reklamu na turistických webech, v informačních centrech na sociálních sítích.
- Zviditelnit firmu, rozmístit ukazatele po městě.
- Motivovat personál firmy, tak aby přijali otevření firmy široké veřejnosti jako příležitost.

### **4.12 Návrh strategie pro implementaci služeb cestovního ruchu**

Následující kapitola popíše návrh implementace exkurzí do výroby skleněných knoflíků krok po kroku z pohledu zákazníka. Kapitola se opírá o zkušenosti s průběhem exkurzí do výroby firmy Rautis.

#### **4.12.1 Krok 1: Distribuce**

Firma AG plus by se měla zaměřit na propagaci stránky destinačních managementů Jizerských hor, Jablonecka, Crystal Valley a města Jablonec. Umístit svou nabídku služeb na turistické weby. Vytvořit podkategorii exkurze na svých webových stránkách s podrobnými informacemi a ukázkami z výroby. Na webových stránkách by se měl samozřejmě nacházet i e-shop všech produktů firmy tak, aby zákazník, kterého nabídka zaujme, mohl rovnou nakoupit zboží i bez osobní návštěvy firmy.

Tištěná forma letáků by měla být umístěna v informačních centrech a v ubytovacích zařízeních v okolí. Měla by obsahovat poutavé a stručné informací o prohlídkách a o produktech. Samozřejmě odkaz na webové stránky pro více podrobností.

Firma Rautis: Firma disponuje tištěnými letáky, jež jsou umístěné v informačních centrech v okolí a taktéž v Muzeu skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Online prezentace probíhá přes turistické servery, lokální destinační management, ale i stránky okolních destinací. Jejich webové stránky nabízí v hlavní nabídce tři odkazy týkající se prohlídek výroby jsou jimi: nabízíme, navštivte nás a rezervace exkurze.

#### **4.12.2 Krok 2: Značení**

Skleněné knoflíky by měly být snadno dohledatelné, jak na mapě, tak i v terénu.

Co se týče značení v terénu bylo by nasnadě, s povolením města Jablonec nad Nisou, nainstalovat v okolí firmy směrovací cedule poukazující na sídlo skleněných knoflíků. Možnosti: zařazení do informačního systému města, zažádání Czech Tourismu o zapsání na seznam turistických cílů pro získání celorepublikového (hnědého) značení, s příslušným povolením vytvořit svůj vlastní informační systém.

V současné době je v jablonecké staré zástavbě budova výroby knoflíků snadno přehlédnutelná, jedná se o klasický řadový, několikpatrový dům, bez výraznějších prvků. Je tedy nutno zvážit i výrazné označení na venkovním plášti budovy. Mohlo by se jednat o klasickou informační tabuli zapadající do grafického manuálu firmy nebo by se mohlo jednat o originální umělecké ztvárnění např. obraz knoflíku, knoflíková vitráž nebo mozaika.

Firma Rautis: Jelikož je výroba perličkových vánočních ozdob skryta za budovou školy a od hlavní silnice musí návštěvník odbočit do prudkého kopce, je v tomto případě značení velmi důležité. Z obou stran hlavní silnice, která prochází spodní částí vesnice, jsou umístěny velké informační tabule národního značícího systému turistických a kulturních cílů. Další značení již není tak viditelné, jsou jimi menší tabule navádějící přijíždějící na směr cesty. Samotná budova má velké vývěsní tabule a vitríny s aktuální instalací produktů střídající se tematicky každé roční období.

#### **4.12.3 Krok 3: Rezervace a otevírací doba**

Vzhledem k nedostatku personálu, který by se věnoval provázení exkurzí, je nutné zvážit otevírací dobu. Kapacita prohlídky z prostorového důvodu nemůže překročit pět dospělých osob. Díky těmto omezením, je nasnadě, na zkušební období, provozovnu zpřístupnit o víkendech, a to pouze na předem rezervované termíny, tak aby bylo možné zajistit personál. Víkendy jsou výhodné i z pohledu nepřítomnosti stálého personálu, tím pádem bude možné využít více prostoru například při malování knoflíků.

Samotné rezervace by měly probíhat přes telefonát nebo přes online rezervační systém. Online rezervační systém nabízí mnoho výhod, a to širokou možnost přístupu na jakémkoliv zařízení, delegaci rezervace přímo na zákazníka, možnost úpravy a ušetření času při telefonické rezervaci.

Jistě je na zvážení ojediněle rozšířit nabídku o exkurzi do mačkárně ve Smržovce nebo dokonce do výroby štrasové bižuterie. Tato speciální nabídka by se mohla pojit s dnem Křišťálového údolí nebo jinou událostí.

Je to způsob, jak vyzkoušet nárazově rozšíření a organizaci služeb cestovního ruchu. Akce podobného ražení v pracovní době zaměstnanců firmy jsou často přijímány velmi vřele a působí jako motivační stimul pro zaměstnance. Pro návštěvníky se pak jedná o jedinečnou možnost navštívení provozů. Cílovou skupinou nejsou pouze turisté, ale i místní, kteří tuto službu ze zkušeností jiných firem velmi oceňují.

Firma Rautis: V prvních měsících exkurzí probíhalo objednání pomocí telefonátu a prohlídky fungovaly pouze o víkendech. Ve firmě dokonce nebyla po celý víkend průvodkyně, ta přicházela pouze na objednané prohlídky. V současné době existuje online rezervační systém i telefonní číslo na kterém se lze, v čase otevírací doby, objednat. Rautis v letní sezoně zaměstnává denně čtyři průvodce, kteří jsou přítomni po celou otevírací doby. Kapacita prohlídky je až 25 osob.

#### **4.12.4 Krok 4: Prostorové uspořádání**

Jak již bylo řečeno, exkurze ve firmě AG plus budou probíhat pouze v prostorách druhé provozovny v Jablonci nad Nisou, kde se nalézá kancelář propojená s malírnou, zázemí a sociální zařízení pro zaměstnance, sklad knoflíků a v druhém patře sklad mačkárenských kleští. Kapacita tohoto místa je 5 dospělých na prohlídku.

Prohlídka by se měla zaměřit na informace o historii produktu a ukázat všechny fáze výroby. Z důvodu absence první fáze výroby, tedy mačkání skleněných tyčí (skleněné tyče se nahřívají v pecích a pak do nich mačkář pomocí kleští vymačkává jednotlivé motivy) a broušení knoflíků, by bylo na místě tuto fázi prezentovat společně s historií ve skladu kleští v prvním patře. Ač se jedná o sklad, je vizuálně velmi pěkný. Zde, dle uspořádání, by se mohla nacházet obrazovka s krátkým videem o mačkání knoflíků a atrapa pece, brusy. Malírna by zůstala neměnná, pouze by se rozšířil počet míst ze současných dvou na pět s možností využití části kanceláře. V kanceláři by pro vznikl prodejní kout, kde by byly vystavené produkty k prodeji.

Celé prostory by se mohly vyzdobit starým materiálem a návrhy. Například po zdech by se mohly rozvěsit katalogové listy s knoflíky, jejich předlohy, polotovary, kleště, štětce a skleněné tyče.

V budoucnu, pokud firma bude chtít rozšířit kapacitu prohlídek, je nutné zvážit jejich výnosy a výrobu, či pouze prostory exkurze rozšířit nebo přestěhovat.

Firma Rautis: V Poniklé sídlí firma ve třech sousedících budovách. V první se nachází obchod, kreativní dílna a foukárna (první fáze výroby). Další dvě budovy patří výrobě samotné, návštěvníci navštíví pouze jednu z nich, kde si projdou fáze stříbření, barvení, malování, řezu i montáže. Firemní prostory, především v první budově, prošly mnohými změnami. Přineslo to navýšení kapacity obchůdku i kreativní dílny. Do stavebních prací byla investována větší částka, která se vyplatila. To vše přispělo ke spokojenosti zaměstnanců a návštěvníků.

#### 4.12.5 Krok 5: Organizace prohlídky

Z důvodu malého počtu návštěvníků na (skupinu), je příhodné, zvolit formu velmi individuální a komorní prohlídky. Tato forma má pro průvodce velké výhody, lze přizpůsobit text dle zájmu skupiny, lze poskytnout více ukázkových předmětů k vypůjčení nebo lze účastníky zapojit do procesu výroby, a to bez větší časové náročnosti.

Návštěvníci přichází při vstupu do budovy nejprve do kanceláře. V níž je pro organizaci nutno umístit pokladnu pro příjem vstupného. Zákazníci oceňují, když dostanou za zaplacení vstupného graficky zpracovanou vstupenku. Zvláště v dnešní době, kdy vzrůstá oblíbenost turistických deníků, kam si lidé lepší drobné upomínkové předměty. Strategické umístění pokladny v kanceláři je i z důvodu, že se na stejném místě bude nacházet výše zmíněný prodejní prostor.

První fáze prohlídky výroby skleněných knoflíků by měla probíhat v prvním patře ve skladu mačkárenských kleští a měla by seznamovat s historií řemesla. Pomůckou k přednesu mohou sloužit historické předměty (staré knoflíky, skleněné tyče atd.) a fotografie (historické fotografie, malby) buď ve fyzické podobě nebo prezentované na obrazovce.

Další část prohlídky by měla seznamovat návštěvníky s první fází výroby, tedy s mačkaním nažhaveného skla pomocí kleští do motivu knoflíků. Pro tuto fázi by bylo připravené, krátké ukázkové video s prací mačkářů ve Smržovce, dále skleněné tyče, polotovary, kleště. V této sekci by mohla být také připravena atrapa pece a alternativní materiál (např. plastelína, keramická hlína), z kterého by si návštěvníci mohli vymáčknout vlastní knoflík.

Následná fáze je broušení, které by bylo znázorněno opět krátkým ilustračním videem a ukázkovými předměty, které by měl návštěvník možnost vzít do rukou a zblízka prozkoumat.

Poslední fáze výroby je malování, jež je pro celou prohlídku stěžejní, protože by měla být pojata jako kreativní dílna, kde bude pro každého ze skupiny připraveno místo, pomůcky a vzory knoflíků, ze kterých si budou moci vybrat. Zde je na zvážení použití barvy, jednou z možností je použít stávající zapékací barvy a hotový produkt po vypálení poslat zákazníkům poštou na jejich adresu. Výhodou této varianty je další spojení s klientem, je však velmi časově a organizačně náročné. Další možností je použití alternativní rychleschnoucí barvy, která však nemá tížený efekt a zákazník by si mohl připadat ochuzen. Pro malé děti by mohla vzniknout alternativa fixů nebo slupovacích barev na sklo. Dalším možným krokem by mohlo být započítání materiálů do ceny vstupného nebo účtovat knoflíky zvlášť, dle velikosti a použitého materiálu.

Během malování knoflíků by průvodce mohl nabídnout pohoštění ve formě čaje, kávy nebo studeného nápoje. Tento krok by zvýšil požitek zákazníka z návštěvy a vzbudil v něm pocit bezpečí.

Na konci prohlídky budou mít návštěvníci možnost si zakoupit upomínkové předměty a bižuterii z dílny AG plus.

Předpokládaná časová náročnost navrhované prohlídky by byla okolo 75 min i s konečným malováním knoflíku.

Firma Rautis: Exkurze do výroby fungují v Rautisu celoročně s posílením o víkendech a v letní sezoně. Na exkurzi jsou k vidění všechny fáze výroby, u těch fází které jsou stále prováděny po domácnostech je připravena ukázková místnost, kde danou fázi výroby ukazují sami průvodci. Zbytek prohlídky probíhá přímo ve výrobě, kde návštěvník vidí zaměstnance v praxi. V jejich nepřítomnosti ukázky opět zprostředkovávají průvodci. Po exkurzy může návštěvník využít kreativní dílny, kde si může s pomocí lektora vytvořit vlastní ozdobu z nachystaného materiálu. Cena za výrobek je určena dle použitého materiálu. Prohlídka trvá 45 min, čas v kreativní dílně není dále nijak omezen. Před otevřením kamenného obchodu a zavedením exkurzí do výroby, směřoval odbyt perličkových vánočních ozdob především do zahraničí. V Čechách o ozdobách nebylo povědomí a tím pádem ani poptávka. V současné době se může firma chlubit tím, že více jak 80 % zboží se prodá na českém trhu.

#### **4.13 Návrh implementace, kontroly a hodnocení**

V současné době je nutné, aby firma AG plus našla směr, kterým chce upínat celou divizi skleněných knoflík. Dalším cílem je motivovat zaměstnance k souladu s otevřením výroby pro veřejnost. Následně, na zkušební období v přijatelném režimu s provozem a s personálním uspořádáním, zavést prohlídky, které budou splňovat žádaný obsah. Po zkušebním období zhodnotit ekonomický přínos, potenciál dalšího růstu, klady a zápory, možná vylepšení a na výsledku analýz určit nové cíle, které by směřovaly další kroky provozu prohlídek.

#### **4.14 Návrh směru marketingu**

Firma Rautis vsadila na prezentaci svých produktů pomocí příběhů. Příkladem je i přízvisko firmy které zní „Třpytivá krása.“ Pro prezentaci používají pohádky, příběhy, postavu Krakonoše, vztah řemesla k vesnici a horám. Tradiční výroba vedena v rodinném stylu v podkrkonošské vesničce, celou prezentaci podtrhuje. Názorně lze vidět na obrázku 34 a v propagačním videu viz. příloha odkazy 11. Více jak patnáctiletá cesta této prezentace potvrzuje, že opravdu funguje a návštěvníci oceňují přístup k řemeslu.

Skleněné knoflíky firmy AG plus jsou produktem s podobnými rysy a historií jako skleněné perle. Jejich vývoj skrývá také mnoho dochovaných příběhů, vzpomínek a lidových pohádek. Firma se podobně jako Rautis nachází na úpatí hor a jejich historie je s horami úzce spojena. Je tedy nasnadě inspirovat se zkušenostmi výroby skleněných perliček a prezentovat skleněné knoflíky na základě emocí a příběhů.

#### **4.15 Návrh dlouhodobých cílů firmy AG plus**

- Zvýšit kapacitu prohlídek, rozšířením prostor výroby nebo vytyčením nových prostor pouze pro účely prohlídky
- V sezoně pořádat prohlídky každý den
- Pořádat pravidelné akce, při kterých by byla zpřístupněna i výroba ve Smržovce a výroba štrasové bižuterie
- Zřídit kamenný obchod s produkty firmy AG plus.
- Zapsat výrobu skleněných knoflíků na seznam českého nemotného dědictví

## 5 Shrnutí výsledků

Z uvedených faktů jasně vyplynulo a potvrdilo se, že v mnoha případech, pro řemeslné výrobky, je výhodným krokem zpřístupnit své prostory veřejnosti. Firma tím získá nové zákazníky, rozšíření povědomí o produktu i o výrobě a motivuje zaměstnance ke zvýšení efektivity jejich práce. V současné době se navíc projevilo, že se naskýtají jedinečné podmínky pro otevření sklářských dílen veřejnosti. V první řadě díky podpoře destinačního managementu Křišťálového údolí, které pomáhá výrobám s implementací služeb cestovního ruchu a s prezentací jejich práce a výrobků. Dalším faktem, který je příznivý pro sklářské firmy, je vzrůstající trend průmyslového turismu. Lidé touží po autentickém a neotřelém zážitku, po hlubším poznání navštěvované destinace a po interaktivní prohlídce. V neposlední řadě je pro tento druh cestovního ruchu také příznivý fakt, že v posledním roce se zvedl zájem o domácí cestovní ruch, oblíbené destinace jsou přelidněné a turisté hledají nové typy na výlety.

Praktická část byla založena na osobních řízených rozhovorech a osobních návštěvách uvedených firem. Rozhovor s manželi Kulhavými byl založen především na otázkách týkající se chodu firmy, počátcích a vývoji exkurzí, jejich fungováním a problémy, které řeší při organizaci a chodu. Rozhovor se zástupkyní firmy AG plus Štěpánkou Hendrychovou se týkal především postoje firmy k zavedení prohlídek, jejich možnostech a fungování. Rozhovor s panem Davidem Pastvou z Crystal Valley pojednával o fungování destinačního managementu, možnostech skláren na poli cestovním ruchu, jeho názorů na obě firmy a jejich možnosti, klady a zápory. Rozhovory poskytly velké množství materiálu a odpovědí na danou problematiku, všechny názory a poznatky velmi pomohly při sestavování praktické části.

Obě sledované firmy Rautis a AG plus bylo možné velmi dobře porovnat. Zejména jejich vývoj a sledovat jejich směry. Společný start začal ve stejné firmě v 90. letech, pak se firmy dostaly do soukromých rukou, vznikly rodinné podniky. Následně bojovaly na vlnách mody a změn ve světě, které přinášely a odnášely zakázky a to až do roku 2003, kdy ve firmě Rautis nastal zlom v podobě krize a firma vsadila na pozvolnou cestu otevření výroby pro veřejnost. Tato skutečnost i přes své těžké začátky přinesla své ovoce a dnes se výroba skleněných vánočních ozdob stala známým turistickým cílem a nehmotným dědictvím UNESCO. Firma AG plus procházela v prvním desetiletí nového tisíciletí, také mnoha krizemi, během nich výrazně neriskovali a zvolili strategii „úsporného režimu“, který je udržel do dnešních dob.

Ze SWOT analýzy firmy AG plus vyplynulo, že jejich silnými stránkami je především hluboká historie řemesla, ruční výroby, kreativita a familiární přístup. Naopak slabými stránkami je rozdělení výroby, věková struktura, finance pro rozvoj a distribuce. Tato fakta byly společně s informacemi získanými z osobního rozhovoru a návštěvy výroby, základem k vytvoření návrhu strategie pro zavedení prohlídek do výroby.



Na základě stanovených strategických cílů a zkušeností firmy Rautis vyplynulo, že firma pro zavedení prohlídek musí podniknout kroky v distribuci služby, značení firmy v mapách i v terénu. K samotným prohlídkám musí vytvořit rezervační systém a dle personálních a časových možností určit otevírací dobu, uspořádat prostory provozovny, tak aby byly vhodné pro exkurze a v neposlední řadě vymyslet náplň a organizaci samotné prohlídky.

## 6 Závěry a doporučení

Práce měla za úkol na základě analýz a porovnání firem navrhnout strategii implementace služeb cestovního ruchu do firmy AG plus. Tento cíl byl naplněn a výzkumná otázka zodpovězena.

Návrh strategie měl omezující vlastnosti dané aktuálním fungováním firmy AG plus. Byly jimi například: rozdělení výroby, malé prostory možné k využití, personální či finanční omezení. S těmito překážkami bylo nutné počítat a zakomponovat je do návrhu strategie. Jedná se tedy o návrh strategie prohlídek bez větších změn ve firmě a bez výrazných nákladů.

Literárních zdrojů bylo velké množství především k Jablonecku a historii bižuterie, které již léta zpracovává velmi přehlednou a přístupnou formou kurátor Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou Petr Nový. Nejméně literárních zdrojů se nacházelo k historii sklářství v Krkonoších, ani po důkladné rešerši nebyl nalezen souhrnný literární zdroj popisující historický vývoj. Tento fakt byl překvapující vzhledem k velkému množství skláren, které v Krkonoších působily. Výjimkou je pouze sklárna Nový svět v současné době Novosad a syn, která vydala obsáhlou publikaci k 300letému výročí sklárny. K zpracování historie skleněných perel a firmy Rautis mi velmi napomohla publikace vydaná přímo paní Kulhavou, která shrnuje celé působení firmy.

Návrh strategie by mohl posloužit k dalšímu rozpracování finanční stránky implementace prohlídek do výroby, sledování a vyhodnocování procesu implementace, sledování spokojenosti a demografického složení návštěvníků firmy, sledování spokojenosti jednotlivých zaměstnanců firmy se zavedením prohlídek do výroby. Následné vytvoření analýz a na jejich základě vytvořit nové strategické cíle, návrhy a změny týkající se prohlídek výroby skleněných knoflíků.

Autorku zpracování bakalářské práce velmi obohatilo. Mimo jiné získala mnoho nových informací při literární rešerši a prohloubila si své znalosti nejen sklářské historie a teorie, ale i znalosti strategií firem a marketingových strategií. S firmou Rautis měla již bohaté zkušenosti díky několikaletému pracovnímu vztahu. Zkušenosti s prací v tomto oboru jí pomohly při nahlížení na zkoumanou problematiku. S firmou AG plus však ve styku nikdy nebyla a byla velmi ráda, že s ní mohla navázat spolupráci.

Návrh strategie byl v průběhu vytváření bakalářské práce s firmou konzultován, po obhájení práce bude firmě představen v plném rozsahu. Autorka s firmou udržuje v současné době stálý kontakt a to i díky otevření další spolupráce stran Národního památkového ústavu, v němž aktuálně pracuje jako PR a jemuž navrhla zakomponování skleněných knoflíků do připravovaného projektu. S firmou Rautis autorka stále spolupracuje a na podkladech literární rešerše z bakalářské práce o historii skleněných perlí připravuje rozšíření podkladů pro průvodce.

## 7 Seznam zdrojů

- AGENTURA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE. *Křišťálové údolí* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://crystalvalley.cz/cs>
- ALBANIOVÁ, Denisa. *Mravenčí zadek i vesmírná loď. Crystal v jabloneckém muzeu se otevře veřejnosti* [online]. Pondělí, 25. května 2020. [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://liberecka.drbna.cz/zpravy/spolecnost/22889-mravenci-zadek-i-vesmirna-lod-crystal-v-jabloneckem-muzeu-se-otevire-verejnosti.html>
- ANTONÍN K, Flyer711560. *Recenze- Trip Advisor* [online]. leden 2020 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: [https://www.tripadvisor.cz/Attraction\\_Review-g1189663-d11672701-Reviews-Rautis-Jilemnice\\_Liberec\\_Region\\_Bohemia.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.cz/Attraction_Review-g1189663-d11672701-Reviews-Rautis-Jilemnice_Liberec_Region_Bohemia.html#REVIEWS)
- ASOCIACE KRAJŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *CHARAKTERISTIKA KRAJE* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <http://www.asociacekraju.cz/kraje-cr/liberecky-kraj/charakteristika-kraje-5/>
- BACHTÍK, Stanislav a Vlastimil POSPÍCHAL. *Zušlechťování skla: pomocná kniha pro střední průmyslové školy sklářské*. Státní nakladatelství technické literatury, 1964.
- BĚLOHRADSKÝ, Miloslav a Rudolf HAIS. *Sklářské názvosloví, aneb, Co je co ve sklářství: historie a současnost*. Ilustroval Věra LIBENSKÁ. Teplice: Vydavatelství ČSS, 2010. ISBN isbn978-80-904044-2-7.
- BERÁNEK, Petr a Antonín SMRČEK. *Tavení skla*. Jablonec nad Nisou: Česká sklářská společnost, 2008. ISBN isbn978-80-904044-0-3.
- BOURKE-WHITE, Margaret. *Czechoslovakia-Bohemia-Gablonz In Sudeten Area Home Workers In Beads And Buttons*. TimeLife. Life Magazine, 1938.
- BRYCHTA, Jan. *Marketingový mix konkrétního podniku: Company's Marketing Mix* [online]. Brno, 2008 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/vll3g/Jan\\_Brychta\\_diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/vll3g/Jan_Brychta_diplomova_prace.pdf). Diplomová práce. MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA. Vedoucí práce Ing. Klára Kašparová.
- C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- Crystal Valley. *Strategický plán 2020 - 2030*. 2020.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje* [online]. 24.03.2020 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika_kraje)
- ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2020* [online]. 15.10.2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>
- ČTK. *Ruční výroba vánočních ozdob z Krkonoš se dostala na seznam UNESCO* [online]. 17. 12. 2020 14:00n. I. [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/vanocni-ozdoby-z-krkonos-se-dostaly-na-seznam-unesco/r~10aa9f74406811eb80e60cc47ab5f122/>

- EL-ANSARY, COUGHLAN a ANDERSON. *Marketing Channels*. 7. London, United Kingdom: London Bridge Books. ISBN ISBN 13: 9780131913462.
- Europe Incoming. *Top 10 European industrial tourism attractions* [online]. 27.11.2019 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.europeincoming.com/top-10-european-industrial-tourism-attractions/>
- Everesta, s.r.o. *Marketingový mix: ČTYŘI PÉ – MARKETINGOVÝ MIX A JEHO SOUČÁSTI* [online]. 2021 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=163>
- FRANCE.FR. *What is industrial tourism?* [online]. 29 October 2019 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://uk.france.fr/en/news/article/what-industrial-tourism>
- GELNAR, Michal. *Sklo, doba, lidé: Osobnosti renesančního sklářství v českých zemích I.*. 2003. 2003.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7400-455-1.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7400-120-8.
- harrachov.cz. *HISTORIE SKLÁŘSTVÍ* [online]. 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <http://www.harrachov.cz/historie-sklarstvi.asp>
- HOLUBEC, Jindřich. *Vděčné vzpomínky: z paměti a tvorby ponikelského rodáka*. Liberec: BOR, 2004. ISBN isbn80-86807-05-3.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0447-1.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1389-6.
- Jablonec nad Nisou. *Perlaři: Zanikající řemesla. Jablonecký měsíčník* [online]. 05/2008, **2008** [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/cs/mesto/jablonecky-mesicnik/05-2008/perlari.html>
- jablonec.com. *Jablonec nad Nisou* [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.jablonec.com/jablonec-nad-nisou/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha:
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-453-8.
- KOPÁČEK, Pavel , *Bižuterie a její historie: Historie a součastnost jablonecké bižuterie* [online]. 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.palaceplus.cz/bizuterie>

- KOSTKOVÁ, Miroslava a Halina STARZYCZNÁ. *Marketing cestovního ruchu: distanční studijní text*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2018. ISBN 978-80-7510-307-9.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Krajský úřad Libereckého kraje. *STRATEGIE ROZVOJE LIBERECKÉHO KRAJE 2006-2020: Aktualizace 2012*. 2012.
- KRIPPENDORF, J. *Marketing im Fremdenverkehr*. 1971. Bern: Frankfurt am Main.
- KUBÁTOVÁ, Marie. *Krakonošovo čarobejlí*. Ilustroval Renata OPPELTOVÁ. Praha: LEON, 1998. ISBN 80-901747-3-6.
- KULHAVÁ, Barbora. *Perličkové ozdoby z Poniklé*. 2018. ISBN isnb 987-80-86527-58-1.
- KYBALOVÁ, Ludmila, Petr NOVÝ a Šárka SIRŮČKOVÁ. *Jablonecký knoflík: Gablonzer Knopf = The Jablonec button*. V Jablonci nad Nisou: Muzeum skla a bižuterie, 2007. ISBN isbn978-80-86397-04-7.
- MAREČKOVÁ, Petra. *Zhodnocení a návrh inovace nástrojů marketingové komunikace v podmínkách malé cestovní kanceláře*. Jihlava, 2009. Bakalářská práce. VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA. Vedoucí práce Ing. Jakub Novotný, PhD.
- MERGL, Jan a Helena BROŽKOVÁ. *Z Nového světa do celého světa: 300 let harrachovského skla*. V Řevnicích: Arbor vitae, 2012. ISBN isbn978-80-7101-112-5.
- mestojablonec.cz. [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/cs/mesto/o-meste.html>
- MILLER, Ivan. *Jak provést SWOT analýzu a napsat užitečnou vizi: Příručka Českého systému kvality služeb* [online]. 12.2018 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.csks.cz/filemanager/files/18199.pdf>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Krizový akční plán cestovního ruchu v České republice 2020-2021* [online]. Červen 2020 (5. 6. 2020). [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: [https://mmr.cz/getmedia/7c1df7f3-f5b1-4a6c-ba83-41b663f8577f/Krizovy-akcni-plan-CR-CR-2020-2021\\_2.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.cz/getmedia/7c1df7f3-f5b1-4a6c-ba83-41b663f8577f/Krizovy-akcni-plan-CR-CR-2020-2021_2.pdf.aspx?ext=.pdf)
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *VÝROBA A ZPRACOVÁNÍ SKLA: Referenční dokument o nejlepších dostupných technikách u stacionárních zdrojů nespádajících pod BREF*. říjen 2015.hons
- MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strážegická analýza* [online]. 2009 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf)
- naseveru. *Křišťálové údolí otevírá své brány. Zve na sklo, šperky i bižuterii* [online]. 2. 10. 2019 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.naseveru.net/2019/10/02/kristalove-udoli-otevira-sve-brany-zve-na-sklo-sperky-i-bizuterii/>
- NOVÝ, Petr. *Sklo, doba, lidé: Rytíři skleněného království-huťmistrovské rody Jizerských hor a Krkonoš 16.-18. stol.- PREISSELOVÉ*. 2002. 2002.

- NOVÝ, Petr. *Jablonecká bižuterie*. Praha: Grada, 2008. Řemesla, tradice, technika. ISBN isnb978-80-247-2250-4.
- NOVÝ, Petr. *Příběh o perličce: The magical world of Czech beads*. Ilustroval Dominik
- NOVÝ, Petr. *Ve službách módy a stylu: česká bižuterie v období první republiky (1918-1938)*. Praha: Academia, 2017. První republika. ISBN isnb978-80-200-2708-5.
- Oficiální stránky obce Poniklá © 2021. *O Poniklé* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.ponikla.cz/volny-cas/turista/o-ponikle/>
- Optimal Marketing. *Marketingová strategie* [online]. 4. 3. 2018 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/marketingova-strategie>
- OTGAR, A. H. J., Van den Berg, L., Berger, C., & Xiang Feng, R. (2010). *Industrial tourism. Opportunities for city and enterprise*. Asgate, Farnham
- OTTO, *Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí*. V Praze: J. Otto, 1909.
- RAUTIS. <https://www.perlickoveozdoby.cz/> [online]. 2020 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://www.perlickoveozdoby.cz/>
- Region-Tour.cz. *Poniklá* [online]. 2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.region-krkonose.cz/obce/ponikla/>
- SCHEBEK, Edmund. *Böhmens Glasindustrie und Glashandel: Quellen zu ihrer Geschichte*. Prag: Verlag der Handels- und Gewerbekammer, 1878.
- SCHEJBAL, Ctirad. *Úvod do turismu*. 2018. ISBN ISBN 978-80-248-4146-5.
- SLÁMOVÁ, Zuzana. *Potoky perel*. 2020. ISBN isnb 978-80-907734-0-0.
- STRNAD. *Zásada: Preciosa Ornela*, [2014]. ISBN isnb978-80-260-6375-9.
- SVAZ VÝROBCŮ SKLA A BIŽUTERIE. [online]. 2020 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <http://www.krehkakraza.cz/>
- SVOBODA, Luboš, Zdenka BAŽANTOVÁ, Milan MYŠKA a Jaroslav NOVÁK. *Stavební Hmoty*. 2013. ISBN ISBN 978-80-260-4972-2.
- TAG S.r.l. *Průmyslová turistika* [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://industrial-tourism.eu/cz/prumyslovy-turismus/koncept/>
- TheAlternativeTravelGuide.com. *WHAT IS INDUSTRIAL AND POST-INDUSTRIAL TOURISM? TRAVEL TRENDS* [online]. 2020 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.thealternativetravelguide.com/2020/03/07/what-is-industrial-and-post-industrial-tourism-meaningful-travel-trends-in-tourism/>
- URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN isnb978-80-87197-17-2.
- VONDRUŠKA, Vlastimil. *Sklářství*. Praha: Grada, 2002. Řemesla, tradice, technika. ISBN isnb80-247-0261-4.
- ZELENKA, Josef. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN isnb978-80-86723-95-2.

## 8 Přílohy

### 8.1 Obrazová příloha

#### 8.1.1 Jednotlivé fáze výroby skleněných knoflíků



**Obrázek 10:**  
Mačkání  
skleněných  
knoflíků  
v dílně ve  
Smržovce

Zdroj:  
soukromý  
archiv  
firmy AG  
plus



**Obrázek 11:** Broušení hran  
jednotlivých knoflíků

Zdroj: soukromý archiv  
firmy AG plus



**Obrázek 12: Ruční malování skleněných knoflíků**

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



**Obrázek 13: Zapékání barev v peci**

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



### 8.1.2 Jednotlivé fáze výroby skleněných perličkových ozdob



**Obrázek 14: Foukání sad perlí  
tzv. klaučat nad plamenem**

Zdroj: soukromý archiv  
firmy Rautis

**Obrázek 15: Stříbření klaučat**

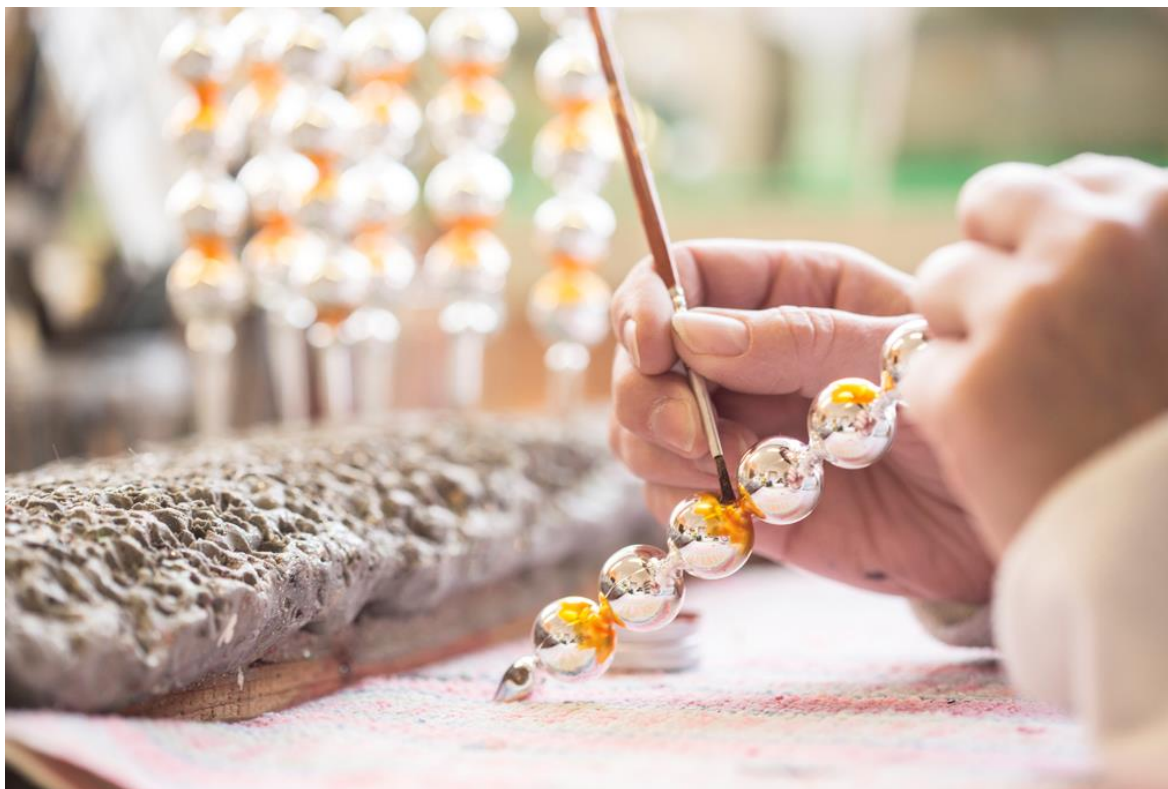
Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis





**Obrázek 16: Smáčení klučat do barvy**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis



**Obrázek 17: Malování hlaviček andělíčků**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis



**Obrázek 18: řez klaučat na jednotlivé perle**

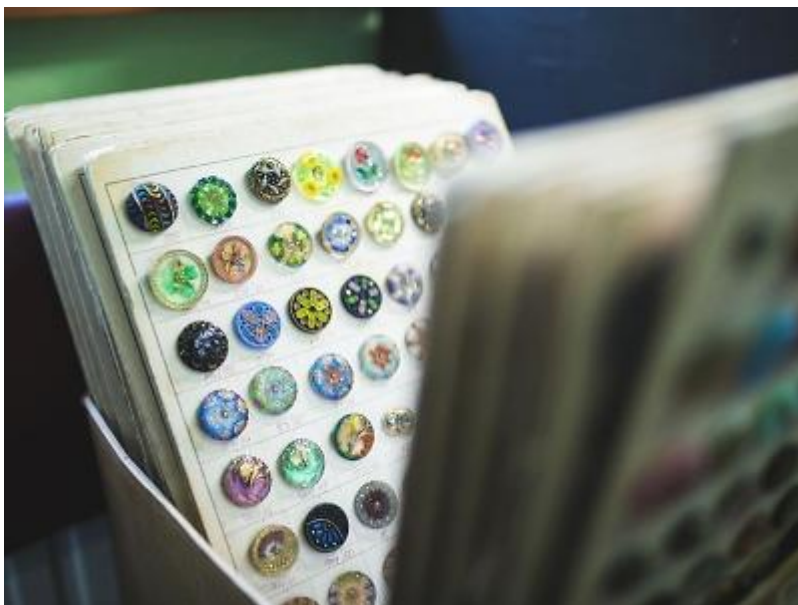
Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis



**Obrázek 19: Montáž perliček do motivu vrcholové vánoční hvězdy**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis

### 8.1.3 Ukázka produktů sekce skleněných knoflíků firmy AG plus



Obrázek 20: Vzorníky skleněných knoflíků

Zdroj: Crystal Valley, 2019



Obrázek 21: Ukázka několika vzorů skleněných knoflíků

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



**Obrázek 22: Pin vytvořený ze skleněného knoflíku**

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



**Obrázek 23: Náušnice ze skleněných knoflíků**

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



**Obrázek 24: Náramky za skleněných knoflíků**

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus

#### 8.1.4 Ukázka perličkových vánočních ozdob



Obrázek 25: Ukázka vánočních ozdob firmy Rautis,

Zdroj:  
ČTK,  
2020



Obrázek 26: Vánoční anděl

Zdroj: Rautis, 2020



Obrázek 27: Dvouplošník letadlo

Zdroj: Rautis, 2020

Obrázek 28: Hvězda ve všech směrech

Zdroj: Rautis, 2020



### 8.1.5 Prezentace produktů AG plus

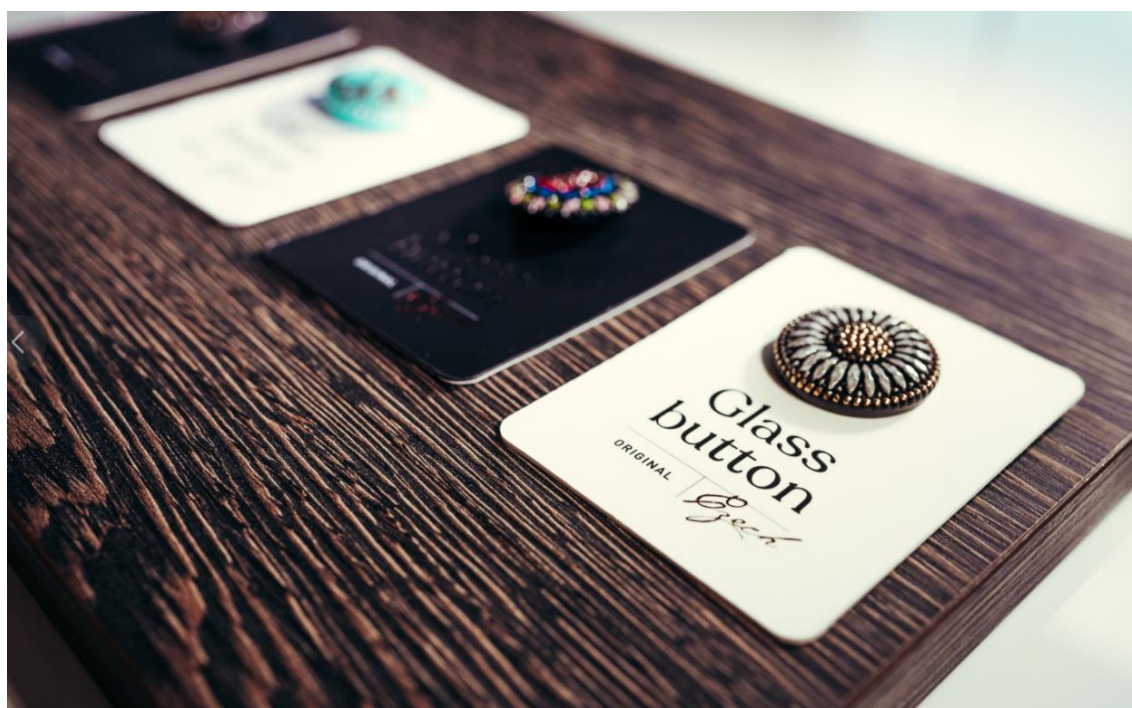


Obrázek 29: Prezentace firmy na slavnostech v Kristiánově 2020

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus, 2020

Obrázek 30: Prezentace náušnic

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus



Obrázek 31: Prezentace knoflíků

Zdroj: soukromý archiv firmy AG plus

### 8.1.6 Prezentace produktů Rautis



Obrázek 32: Prezentace ozdob v podnikové prodejně

Zdroj Antonín K. 2020



Obrázek 33: Propagační fotografie

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis





**Obrázek 34: Ukázka prezentace ve spojitosti s pohádkou o vzniku skleněných perlí v Krkonoších**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis



**Obrázek 35: Propagační fotografie k montáži ozdob**

Zdroj: soukromý archiv firmy Rautis

## 8.2 Odkazy

1. Zařazené organizace do projektu CV: <https://crystalvalley.cz/cs/na-zdravi-remeslu>
2. Webové stránky Crystal Valley: <https://crystalvalley.cz/cs>
3. Propagační video k projektu Crystal Valley: <https://www.youtube.com/watch?v=K1VFL36GHro>
4. Webové stránky firmy AG plus : <https://www.agplus.cz/>
5. Facebookové stránky skleněných knoflíků od firmy AG plus: <https://www.facebook.com/buttonfromglass>
6. Instagramové stránky skleněných knoflíků od firmy AG plus: <https://www.instagram.com/glass.buttons/>
7. Propagační video o skleněných knoflíčích natočené jako součást projektu CV: <https://crystalvalley.cz/cs/videt/ag-plus>
8. Webové stránky firmy Rautis: <https://rautis.cz/>
9. Facebookové stránky firmy Rautis: <https://www.facebook.com/rautis.perlickoveozdoby>
10. Instagram firmy Rautis [https://www.instagram.com/rautis\\_ponikla/](https://www.instagram.com/rautis_ponikla/)
11. Propagační video firmy Rautis: <https://www.youtube.com/watch?v=JDOb1oNEI8>
12. Propagační video o perličkových ozdobách natočené jako součást projektu CV: <https://crystalvalley.cz/pl/videt/rautis>

## 8.3 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Zjednodušená mapa Crystal Valley zasazená do motivu kříšťálu ve tvaru Libereckého kraje.....	19
Obrázek 2: Skleněná přístavba Crystal v Jablonci nad Nisou u Muzea skla a bižuterie. ....	20
Obrázek 3: letecký pohled na obec Poniklá leden 2021 .....	21
Obrázek 4: Výroba foukaných perlí pomocí Pitzekova strojku 1908,.....	25
Obrázek 5: Detailní pohled na dodnes používaný foukací strojek ve firmě Rautis .....	25
Obrázek 6: Mačkárna firmy W. Klaar 1985-1905 .....	27
Obrázek 7: Czechoslovakia-Bohemia-Gablonz In Sudeten Area Home Workers In Beads And Buttons.....	27
Obrázek 8: Mačkání knoflíků z nahřátých skleněných tyčí pomocí kleští .....	29
Obrázek 9: Montáž nejtypičtější hvězdičky pro firmu Rautis zvanou Huderovka.....	31
Obrázek 10: Mačkání skleněných knoflíků v dílně ve Smržovce.....	54
Obrázek 11: Broušení hran jednotlivých knoflíků .....	54
Obrázek 12: Ruční malování skleněných knoflíků .....	55
Obrázek 13: Zapékání barev v peci.....	55

Obrázek 14: Foukání sad perlí tzv. klaučat nad plamenem .....	56
Obrázek 15: Stříbření klaučat.....	56
Obrázek 16: Smáčení klaučat do barvy .....	57
Obrázek 17: Malování hlaviček andělíčků .....	57
Obrázek 18: řez klaučat na jednotlivé perle.....	58
Obrázek 19: Montáž perliček do motivu vrcholové vánoční hvězdy.....	58
Obrázek 20: Vzorníky skleněných knoflíků.....	59
Obrázek 21: Ukázka několika vzorů skleněných knoflíků.....	59
Obrázek 22: Pin vytvořený ze skleněného knoflíku .....	60
Obrázek 23: Náušnice ze skleněných knoflíků.....	60
Obrázek 24: Náramky za skleněných knoflíků.....	60
Obrázek 25: Ukázka vánočních ozdob firmy Rautis, .....	61
Obrázek 26: Vánoční anděl .....	61
Obrázek 27: Dvouplošník letadlo .....	61
Obrázek 28: Hvězda ve všech směrech.....	61
Obrázek 29: Prezentace firmy na slavnostech v Kristiánově 2020.....	62
Obrázek 30: Prezentace náušnic.....	62
Obrázek 31: Prezentace knoflíků.....	62
Obrázek 32: Prezentace ozdob v podnikové prodejně.....	63
Obrázek 33: Propagační fotografie .....	63
Obrázek 34: Ukázka prezentace ve spojitosti s pohádkou o vzniku skleněných perlí v Krkonoších.....	64
Obrázek 35: Propagační fotografie k montáži ozdob.....	64

## 9 Zadání práce



### Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Anna Chlumová</b>
Studium:	I1800598
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management cestovního ruchu
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>SWOT analýza průmyslového turismu</b>
Název bakalářské práce AJ:	SWOT analysis of industrial tourism

#### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

viz. seminář MET a výnos děkana

Cílem práce je SWOT analýza se zaměřením na cestovní ruch dvou vybraných firem sklářského průmyslu v libereckém kraji a jejich porovnání. Návrh strategie pro CR sklářského průmyslu navazující na výsledky SWOT analýzy.

1. Úvod
2. Cíl a metodika zpracování
3. Literární rešerše
4. Teoretická část
  - 4.1 sklářství
    - 4.1.1. rozdělení sklářství dle produktu
    - 4.1.2. rozdělení dle zpracování suroviny
    - 4.1.3. rozdělení dle technologie zpracování
    - 4.1.4. jablonecká bižuterie
  - 4.2 průmyslový CR
  - 4.3 sklářský CR
  - 4.4 SWOT analýza
    - 4.4.1. použití
    - 4.4.2. silné stránky
    - 4.4.3. slabé stránky
    - 4.4.4. hrozby
    - 4.4.5. příležitosti
  - 4.7 strategie firem
  - 4.8 marketingová strategie
  - 4.9. strategie CR

## 5. Praktická část

### 5.1 vymezení regionu

### 5.2 historie sklářství v regionu

#### 5.2.1. historie foukaných perel

#### 5.2.2. historie mačkaných skleněných knoflíků

### 5.5 firma AG plus

### 5.6 firma Rautis

### 5.7. SWOT analýza firmy AG plus

#### 5.7.1. silné stránky

#### 5.7.2. slabé stránky

#### 5.7.3. hrozby

#### 5.7.4. příležitosti

### 5.8. SWOT analýza firmy Rautis

#### 5.8.1. silné stránky

#### 5.8.2. slabé stránky

#### 5.8.3. hrozby

#### 5.8.4. příležitosti

### 5.9. porovnání firem

### 5.10. návrh strategie

## 6. Shrnutí výsledků

## 7. Závěry a doporučení

## 8. Seznam použité literatury

## 9. Přílohy

### 9.1. obrázková příloha

### 9.2. opis rozhovorů

viz. konzultace s vedoucím práce

Garantující pracoviště:

Katedra rekreologie a cestovního ruchu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce:

Mgr. Pavlína Chaloupská, Ph.D.

Oponent:

Ing. Veronika Židová, Ph.D., DiS.

Datum zadání závěrečné práce:

15.10.2020