

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace nového zařízení v provozním
oddělení ve vybrané společnosti**

**Implementation of a new equipment within the
operations department of the selected company**

Bc. Dita Pokorná

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace nového zařízení v provozním oddělení ve vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Dita Pokorná*

Zásady pro vypracování práce

1. Představte podnikatelský subjekt
2. Představte vybraný projekt
3. Zhodnoťte možné varianty a jejich ekonomické přínosy
4. Na základě předchozí analýzy doporučte konkrétní řešení a navrhňte postupy implementace

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu doc. Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za odborné vedení a rady k diplomové práci.

Ráda bych vyjádřila své díky Ing. Milanu Klichovi a společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. za poskytnutí materiálů pro tuto diplomovou práci, za umožnění přístupů do interních informačních systémů a za konzultace, jež mi byly velmi nápomocné.

Obsah

Úvod	6
1 Představení společnosti.....	7
1.1 Základní informace o společnosti	7
1.2 Historie společnosti	9
1.3 Organizační struktura společnosti	11
1.3.1 Organizační struktura společnosti Asahi Breweries Europe.....	12
1.3.2 Organizační struktura Plzeňského Prazdroje, a.s.	14
1.4 Oddělení Craft & Heritage	15
2 Proces implementace nového zařízení.....	19
2.1 Stávající služby	21
2.2 Proces výběru tiskárny	22
2.2.1 Analýza vybraných tiskáren.....	23
2.3 Tiskárna OKI Pro1050	26
2.3.1 Technické specifikace	26
2.3.2 Technická konstrukce	26
3 Tvorba personalizované etikety.....	27
3.1 Charakteristika etikety	27
3.2 Proces vzniku etikety	28
4 Návratnost investice.....	30
4.1 Stanovení ceny produktu.....	30
4.1.1 Konkurenčně orientovaná metoda	36
4.1.2 Nákladově orientovaná metoda	38
4.2 Návratnosti investice a možné scénáře	43
4.2.1 Predikce prodejů dle prodejů gravírovaných sklenic.....	44

4.2.2	Predikce prodejů dle návštěvnosti prohlídkových tras	51
4.2.3	Porovnání výsledků scénářů dle zvolených kritérií	60
4.3	Výpočet rentability investice z reálných čísel.....	61
5	Zhodnocení a možné vize	63
5.1	Porovnání reálného výsledku vs. plán.....	63
5.2	Propagace a marketing	64
	Závěr	68
	Seznam použitých zdrojů	70
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam grafů.....	75
	Seznam zkratk.....	76
	Seznam příloh.....	77
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Proslulý pivovar Pilsner Urquell stojí v Plzni již od roku 1842. S jeho uznávanými produkty mají zákazníci možnost se setkat až v 50 zemích světa. Pivovar zásadně ovlivnil českou historii pivovarnictví i globální pivní scénu a dodnes si udržuje svou jedinečnost a pozici nejprodávanějšího piva na světě.

To nejdůležitější se stále odehrává v budovách historického komplexu v Plzni, kde mimo jiné působí oddělení Craft & Heritage, jež je zaměřeno na uspokojování potřeb návštěvníků, kteří do pivovaru fyzicky zavítají.

Jelikož má pivovar snahu se neustále zlepšovat, inovovat, přidávat nové služby a držet krok s konkurencí, přišlo vedení oddělení Craft & Heritage s nápadem tisku personalizovaných etiket na třetinkové lahve Pilsner Urquell. Tato pohnutka vyšla ze skutečnosti, že vedení oddělení navštívilo holandský pivovar Heineken, kde obdobnou službu nabízejí, ale jen v rámci určité prohlídkové trasy.

Autorka práce v dané souvislosti dostala za úkol zpracovat nabídku dostupných tiskáren a provést analýzu trhu s konkurencí, na základě níž by bylo možné stanovit prodejní cenu výrobku a sestavit scénáře prodeje. Zjištěné závěry poté prezentovala před vedením oddělení, které rozhodlo o realizaci projektu.

Diplomová práce, kterou právě čtete, si klade s přihlédnutím k výše uvedenému tento hlavní cíl: posoudit rentabilitu vložené investice do nově pořízeného stroje – tiskárny na etikety.

Po přečtení práce by si měl být čtenář schopen odpovědět na následující otázky:

- 1. Jak stanovit prodejní cenu nového výrobku?*
- 2. Za jak dlouho se investice do tiskárny na etikety vrátí?*
- 3. Bude možné pořídit novou tiskárnu na konci životnosti původního stroje?*

Obsah práce odpovídá na výše uvedené otázky a snaží se čtenáři přiblížit proces implementace nového zařízení v provozním oddělení v souvislosti s ekonomickou výhodností.

Práce provede čtenáře podstatnými termíny vážícími se na problematiku implementace zařízení, přičemž bude použita především odborná literatura a interní materiály společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

1 Představení společnosti

Úvodní kapitola je ideově rozdělena do dvou částí. V první části je nejdříve představen Plzeňský prazdroj, a.s., a to komplexně – zmíněna je jeho historie i organizační struktura.

Ve druhé části kapitoly dochází k podrobnému popisu dílčího oddělení společnosti a to Craft & Heritage, jehož se především dotýká zadaný projekt, o němž diplomová práce pojednává.

1.1 Základní informace o společnosti

Název:	Plzeňský Prazdroj, a. s.
Sídlo:	U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
Telefon:	+420 222 710 159 (infolinka)
E-mail:	info@prazdroj.cz
IČO:	45357366
DIČ:	CZ45357366
Právní forma:	akciová společnost

Plzeňský Prazdroj, a. s. sídlící v Plzni, jehož tradice sahá až do roku 1842, se řadí mezi vedoucí pivovarnické společnosti ve střední Evropě. Je známý svou největší produkční kapacitou v ČR a patří mezi největší české exportéry piva do více než 50 zemí celého světa. Nejvíce se potom pivo značky Pilsner Urquell a Kozel vyváží do Německa, Slovenska a Jižní Koreje. Každé druhé pivo vypité v České republice pochází právě z výroby Plzeňského Prazdroje, a. s. Pivo je dodáváno do více než dvaceti tisíc hospod, kde zároveň probíhá i školení výčepníků, aby byla zaručena ta nejvyšší kvalita načepovaného piva. Zároveň je pivovar nápomocný při vytváření tzv. konceptových hospod. V Prazdroji je zaměstnáno přes 2000 zaměstnanců na nejrůznějších pracovních pozicích. (Prazdroj, n.d.a)

Předmětem podnikání Plzeňského Prazdroje, a. s. je mimo jiné například pivovarnictví a sladovnictví, velkoobchod s pivem, potravinami, nápoji, zprostředkování obchodu s pivem, potravinami a nápoji, hostinská činnost, výroba reklamních a propagačních předmětů a materiálů, provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení –

muzeum, výstavy, galerie, reklamní činnost a marketing, či průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu. (Justice.cz, n.d.)

V České republice se pivo vaří celkem ve čtyřech pivovarech.

- Plzeňském Prazdroji,
- Gambrinusu v Plzni,
- Nošovicích,
- Velkých Popovicích.

Díky tomu si na domácím trhu Plzeňský Prazdroj, a. s. se svými značkami Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel a Birell udržuje vedoucí pozici v objemu prodeje piva. Dle serveru iDnes¹ (2024) prodal Plzeňský Prazdroj, a. s. na domácím trhu za rok 2023 7,36 milionu hektolitřů piva, což je o 1,2 % více než v roce 2022. Tento objem zahrnuje prodeje v hospodách, restauracích i obchodech, z toho čepované pivo dosáhlo více než 35 % z celkového objemu.

Obr. 1 Loga značek



Zdroj: Interní materiály společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

¹https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/plzensky-prazdroj-vysledky-pivo-hospodareni.A240325_093019_ekonomika_vebe

1.2 Historie společnosti

Tato kapitola se zabývá historií všech čtyř pivovarů, které se nachází v České republice. Jako první je popsána historie Plzeňského Prazdroje, následovat bude historie pivovaru Gambrinus, pivovaru ve Velkých Popovicích a na závěr pivovaru Radegast, který je ze všech nejmladší.

Plzeňský Prazdroj

Historie Plzeňského Prazdroje – tak, jak ho známe dnes – začíná už v roce 1842, kdy plzeňští měšťané, kteří měli právo vařit pivo, založili a společnými silami postavili Měšťácký pivovar.

Prvním sládkem pivovaru byl Josef Groll, který začal vařit pivo bavorského typu, jež získalo velikou oblibu nejen v Čechách, ale postupně i v zahraničí. Netrvalo dlouho a v roce 1859 si pivovar nechal zaregistrovat u Obchodní a živnostenské komory v Plzni ochrannou známku Pilsner Bier – Plzeňské pivo a dále v roce 1898 získal pivovar ochrannou známku Pilsner Urquell. (Prazdroj, n.d.b)

U příležitosti 50. výročí založení pivovaru Plzeňský Prazdroj byla vybudována dnes ikonická Jubilejní brána, která se poté stala symbolem pivovaru, firmy i značky Pilsner Urquell. Zajímavým faktem je, že v roce 2000 byly v bráně objeveny dobové materiály a pro odkaz dalším generacím do ní zazděny dokumenty s novodobou historií pivovaru. (Prazdroj, n.d.b)

V letech 1904 – 1907 realizoval ještě tehdejší Měšťánský pivovar velkolepý projekt, kterým si na dlouhá desetiletí zajistil soběstačnost ve výrobě elektřiny i v zásobování vodou. Řeč je o tzv. Spalkově projektu, jenž zahrnuje elektrocentrálu, vrty ve vodárně Roudná, odželezňovací stanici či vodárenskou věž. Věž sloužila jako rezervoár pitné i užitkové vody po většinu 20. století a stala se tak jednou z dominant Plzně. Dnes je možné v rámci prohlídky pivovaru zavítat do jejích prostor. (Prazdroj, n.d.b)

Od roku 1999 byla majitelem Plzeňského Prazdroje jihoafrická společnost South African Breweries. Ta se později v roce 2002 sloučila s firmou Miller Breweries z USA. Tímto spojením vznikl jihoafricko-americký koncern SABMiller s centrálou v Londýně, jenž byl tehdy druhou největší akciovou společností na světě, zabývající se vařením piva. (Wikipedie, n.d.a)

V prosinci 2016 byla poté uveřejněna zpráva, že Pilsner Urquell bude koupen japonským koncernem Asahi Breweries Europe LTD se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Koupě zahrnovala jak pivovar, tak obchodní značku. Pod následně dohodnutou transakci, která měla finanční objem 7,3 miliardy EUR, spadal nejen Pilsner Urquell se všemi svými dceřinými společnostmi v Česku, ale také velký polský koncern Kompania Piwowarska, a dále podniky na Slovensku, v Maďarsku a Rumunsku. Společnost Asahi převzala všechny koupené pivovary v první polovině roku 2017. Nyní se řadí mezi největší výrobce ve střední Evropě a nejvýznamnější a největší exportéry tradičního českého piva. (Wikipedie, n.d.a)

V neposlední řadě také vznikl pod záštitou Plzeňského prazdroje experimentální minipivovar Proud, který byl na začátku roku 2024 přejmenován na pivovar Elektrárna.

Obr. 2 Logo společnosti Asahi



Zdroj: Asahi International (2024).

Gambrinus

Dalším důležitým rokem byl pro Plzeň rok 1869, kdy byl založen pivovar Gambrinus, a to dvaceti významnými podnikateli v čele s Emilem Škodou. Šlo o první akciový pivovar své doby. Rok poté, v prosinci, si pivovar nechal zaregistrovat první ochrannou známku Erste Pilsner Actien Brauerei – Pilsner Bier. (Prazdroj, n.d.b)

V roce 1907 císař František Josef I. osobně ochutnal pivo Gambrinus a projevil velké nadšení a uznání. Na počest jeho osobě bylo následně toto pivo pojmenováno jako "Pilsner Kaiserquell" (Plzeňský císařský zdroj). Avšak po rozpadu Rakousko-Uherska muselo být od tohoto názvu upuštěno a pivovarníci se museli zaměřit na nový název, který by lépe vyhovoval novým politickým a společenským okolnostem. (Kudyznudy.cz, 2019)

Ochranná známka Plzeňský Gambrinus je však registrována až v roce 1919. Samotný název piva Gambrinus sahá až do 13. století, vychází ze jména patrona sladovníků vévody Jana Primuse, děda Karla IV. (Prazdroj, n.d.b)

Pivovar Velké Popovice

Pivovar ve Velkých Popovicích byl založen roku 1874, kdy František Ringhoffer skoupil ke svému kamenickému panství pivovar s mlýnem, spilkou i hvozdem a dal tak vzniknout Pivovaru Velké Popovice. První 60 hl várka piva byla uvařena v prosinci téhož roku. O rok později již pivovar vystavuje 18 tisíc hl a po rozsáhlých rekonstrukcích roku 1902 dokonce až 80 tisíc hl piva. (Wikipedie, n.d. b)

Až v roce 1922 se Kozel stává oficiální obchodní značkou velkopopovického pivovaru. Jeho označení má původ ve zkomolenině dolnosaského města Einbeck, které ve 14. století proslulo výrobou piva spodním kvašením. To se tehdy šířilo do Čech pod názvem Ein Bock (Kozel). Emblém pivovaru vytvořil potulný francouzský malíř jako výraz díků za pohostinnost zakladatele Františka Ringhofferera. (Prazdroj, n.d.b)

Radegast

Nejmladším z pivovarů je pivovar Radegast v Nošovicích, jehož základní kámen byl položen v roce 1966 na severní Moravě. Vařené pivo bylo primárně určeno pro náročné pivaře v blízké průmyslové aglomeraci. První várka piva vznikla v prosinci roku 1970. Rok poté dostává pivo jméno podle staroslovanského boha slunce, ohně a pohostinnosti Radegasta. (Prazdroj, n.d.b)

Pivovar Radegast byl první z domácích pivovarů, který zavedl díky modernizaci výrobní techniky cylindrokónické kvasné tanky. Objem každého z 18 tanků je 2 000 hl piva. (Prazdroj, n.d.b)

Právě v tomto pivovaru vznikl dnes také velice oblíbený Birell a to roku 1991. Sládcí pivovaru Radegast spolupracovali s curyšským pivovarem Hürlimann, který dříve přišel s radikálně novou technologií výroby nealkoholického piva za použití unikátních kvasinek bez přerušení kvasného procesu. Jejich metodu inovovali a výsledkem je nyní plná hořká chuť uspokojující i náročného českého konzumenta. Dnes je Birell nejoblíbenější značkou nealko piva u nás a vyrábí se ho hned několik druhů, včetně piv ochucených/ovocných. Poslední novinkou je Birell Active, ve kterém se pivo pije s kofeinem. (Prazdroj, n.d.b)

1.3 Organizační struktura společnosti

V rámci následující subkapitoly jsou představeny dvě organizační struktury. Zaprvé půjde o strukturu jediného akcionáře Plzeňského Prazdroje – společnost Asahi Breweries

Europe LTD – zadruhé je charakterizována organizační struktura Plzeňského Prazdroje, a. s.

Z důvodu velikosti firmy Asahi Breweries Europe je uvedena jen část organizační struktury. Jde především o ukázkou struktury, která se nachází na našem území, konkrétně v Praze, kde sídlí generální ředitelství.

1.3.1 Organizační struktura společnosti Asahi Breweries Europe

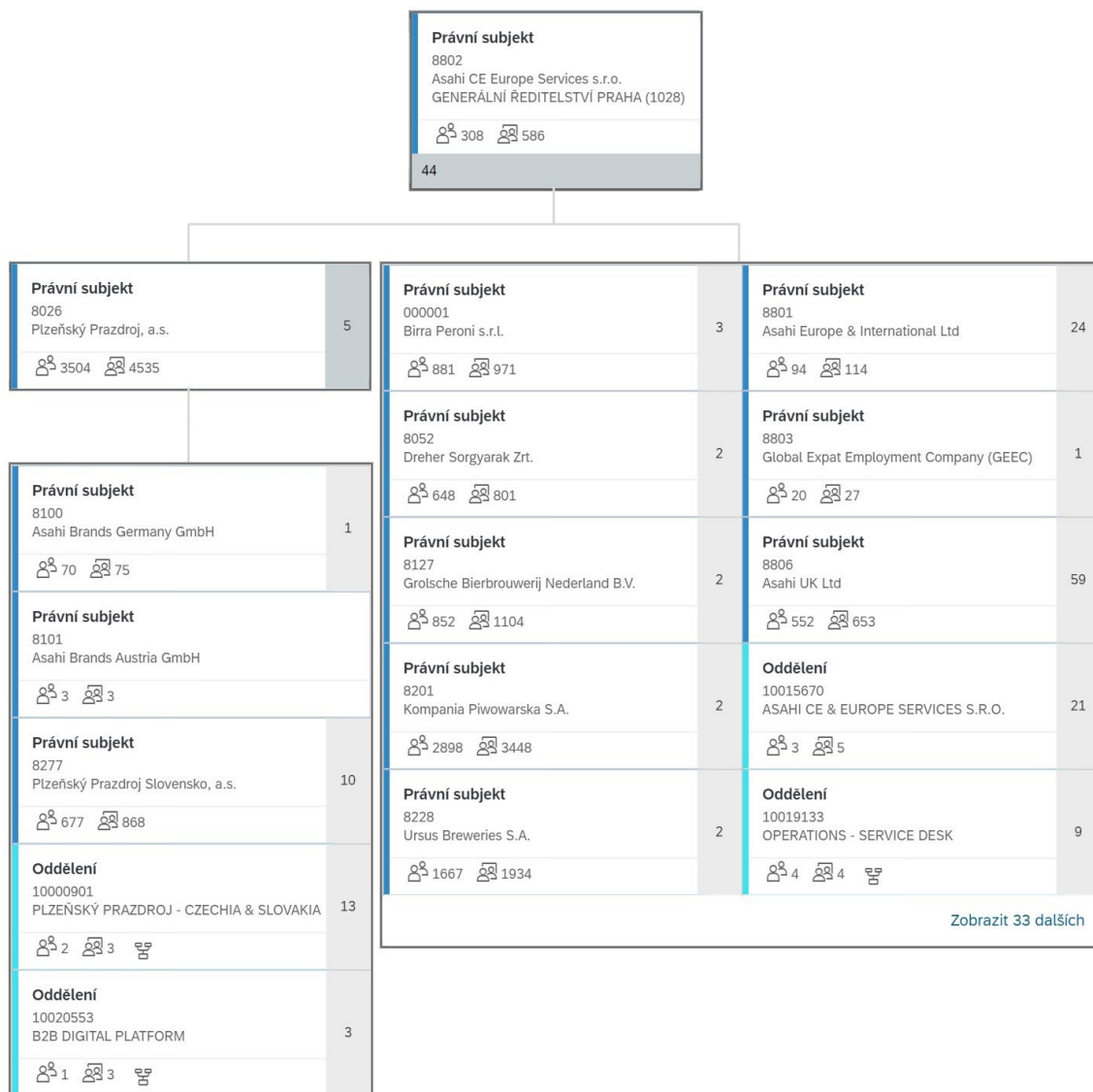
Jak již bylo zmíněno výše, společnost Asahi Breweries Europe LTD je rozsáhlou nadnárodní korporací, jež zahrnuje pivovary v několika zemích Evropy. Pro potřeby této práce bude rozebrána pouze část organizace.

Na schématu níže jsou vyobrazena oddělení a další právní subjekty nebo celky spadající pod Asahi Breweries Europe. Ukázka dílčích evropských pivovarů je vypsána níže:

- Plzeňský Prazdroj, a. s.
- Italský Birra Peroni – piva tohoto pivovaru jsou oblíbená pro svůj charakteristický italský styl, čisté chutě a kvalitu surovin. Mezi nejznámější produkty patří Peroni Nastro Azzurro, což je světlé pivo s výrazným italským charakterem a Peroni Rossa – tmavší, bohaté pivo.
- Rumunský Ursus Breweries – mezi nejznámější značky tohoto pivovaru patří Ursus Premium, světlé pivo s bohatou chutí, Ursus Retro, temné pivo s výrazným aroma, a Timișoreana. Ursus Breweries je také známý pro své inovace v oblasti pivovarnictví a zavádění nových produktů na trh.
- Polský Kompania Piwowarska – tento pivovar se vyznačuje širokým portfoliem pivních značek a výrobků. Mezi jeho nejznámějšími značkami patří Tyskie, jedno z nejpopulárnějších piv v Polsku, Lech, které je velice oblíbenou značkou s dlouhou tradicí a Żubr, známý pro svou robustní chuť.
- Holandský Grolsche Bierbrouwerij a další – jedním z nejznámějších produktů z pivovaru Grolsche Bierbrouwerij je Grolsch Premium Pilsner, což je středně zlaté osvěžující pivo s plnou chutí, které je charakteristické svým balením v zelené patentní lahvi. Grolsche Bierbrouwerij je ceněný pro svou kvalitu, tradiční metody vaření piva a závazek k udržitelnosti. Je oblíbeným pivovarem jak mezi domácími spotřebiteli v Nizozemsku, tak i mezi pivními znalci po celém světě.

Kompletní organizační struktura s dalšími odděleními a právními subjekty, která spadá pod generální ředitelství v Praze, je přiložena do Přílohy A této práce.

Obr. 3 Zjednodušená organizační struktura spol. Asahi

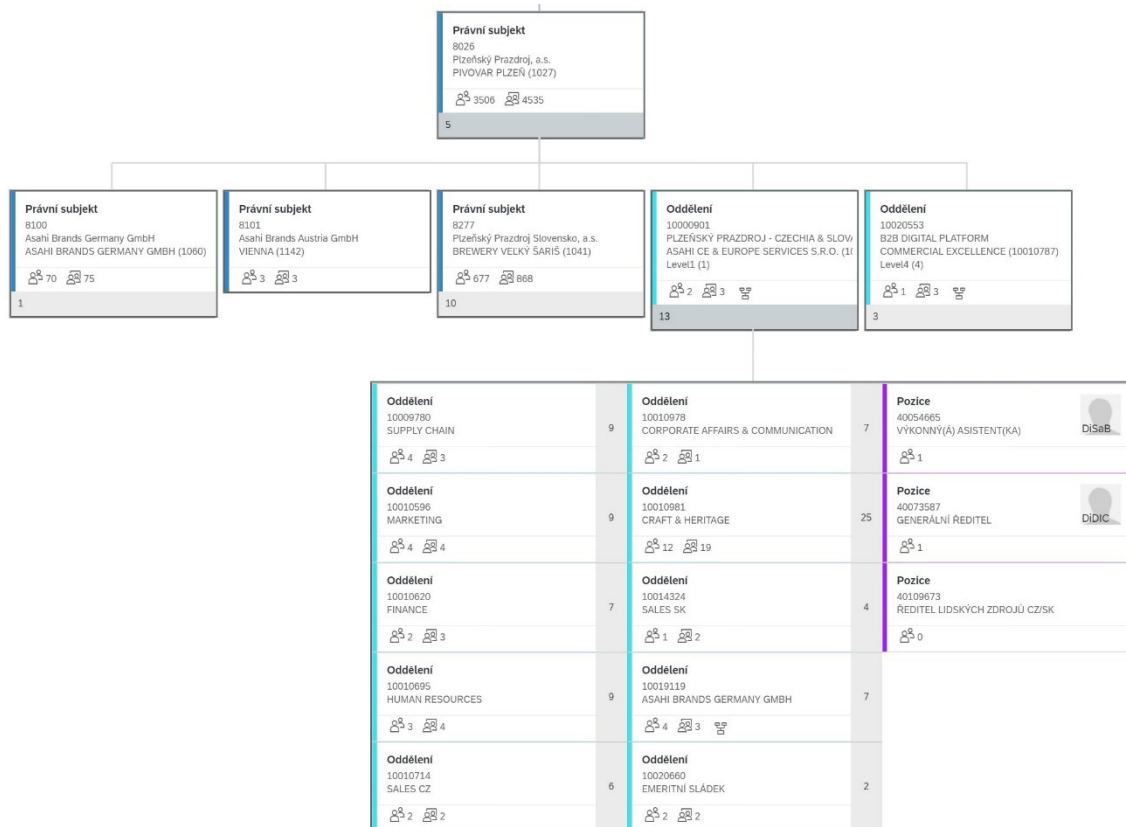


Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a. s., interní systém společnosti, 2023

1.3.2 Organizační struktura Plzeňského Prazdroje, a.s.

Následující subkapitola se věnuje charakteristice organizační struktury společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Její schéma je vyobrazeno na obrázku níže.

Obr. 4 Organizační struktura Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a. s., interní systém společnosti, 2023

Ze schématu je patrné, jaká dílčí oddělení a právní subjekty spadají pod Plzeňský Prazdroj, a. s. Jedná se kupříkladu o právní subjekt Asahi Brands Germany GmbH, Asahi Brands Austria GmbH nebo Plzeňský Prazdroj Slovensko, a. s., kde se nachází pivovar Velký Šariš.

Produkty pivovaru Velký Šariš jsou jedny z největších a nejoblíbenějších pivních značek na Slovensku. První várka stejnojmenného piva Šariš byla uvařena roku 1967. Úspěšnost produktů dokládá značka pravidelně získávanými oceněními nejen v domácím hodnocení kvality (Slovenská pivní korunka), ale také v mezinárodních soutěžích kvality (Monde Selection). (Šariš, n.d.)

Pod vedení „Plzeňský Prazdroj – Czechia & Slovakia“ spadá celkem deset oddělení, jimiž jsou například marketing, supply chain, HR nebo oddělení Craft & Heritage, které bude

popsáno v nadcházející kapitole diplomové práce, jak bylo avizováno na začátku první kapitoly.

1.4 Oddělení Craft & Heritage

Oddělení Craft & Heritage vzniklo jako samostatná jednotka v rámci pivovaru pro koordinaci návštěvníků a rozvíjení cestovního ruchu. Oddělení disponuje například vlastní marketingovou sekcí, finančním úsekem či infolinkou. V čele oddělení je ředitel Ing. Rudolf Šlehofer.

Pole působnosti oddělení by se dalo rozdělit do čtyř hlavních úseků. Těmi jsou:

- Turismus a prohlídky,
- Eventy a konference,
- Pivovar Elektrárna,
- Restaurace Na Spilce.

V úseku turistiky a prohlídek řeší oddělení provoz čtyř prohlídkových tras, chod Pivotáky s Pivovarským muzeem na náměstí, provoz Plzeňského historického podzemí a dárkové prodejny společně s e-shopy. Součástí tohoto úseku jsou i zážitkové programy, které je možné využít jak v rámci prohlídky, tak samostatně.

Nabízené trasy v rámci Pilsner Urquell za rok 2022 využilo přes 120 000 návštěvníků, za rok 2023 to byl více než dvojnásobek a to přes 250 000 návštěvníků, kteří mají na výběr až ze 6 jazyků. Na trasách pracuje okolo 100 průvodců všech věkových kategorií. Další prohlídkové trasy jsou pivovar Gambrinus, pivovar Elektrárna, Pivovarské muzeum s Plzeňským historickým podzemím, pivovar Radegast a Velké Popovice. Jak již bylo zmíněno výše, návštěvníci mohou využít i nabízených zážitkových programů v podobě škol čepování, pivní degustace, cesty pivovarského tovaryše nebo výukových programů pro školy. (Craft & Heritage, 2023)

Pivotáka společně s Pivovarským muzeem sídlí v jednom z právozárečných domů z 15. století. Pivotáka nabízí více než 190 druhů piv z více než 30 českých pivovarů. Zmíněné muzeum je jediné odborné muzeum svého druhu v Čechách, střeží celou legendu o pivovarnictví, a co se týče pojetí i šíře expozice. (Craft & Heritage, 2023)

Plzeňské historické podzemí je soubor téměř 20 km chodeb, sklepů a studní, přímo pod historickým centrem města Plzně a patří mezi největší v České republice. Podzemí se budovalo od 13. století a na některých místech má až čtyři poschodí.

Oddělení provozuje několik e-shopů, a to jak pro Plzeňský Prazdroj, tak pro Gambrinus, Kozel, Radegast a Birell.

V rámci dárkové prodejny se prodávají především značky Pilsner Urquell. Své místo ale v obchodě mají i značky Gambrinus a Elektrárna. Dále se dárková prodejna podílí na vzorování a prodeji různých oděvů a limitovaných kolekcí, jako je například kolekce pro olympijské hry nebo různá mistrovství.

Pod úsekem eventy a konference se skrývá koordinace všech možných akcí, jako jsou firemní večírky, školení, plesy, narozeninové oslavy, výročí, svatby či festivaly a další. Pro výše uvedené účely slouží konferenční centrum Secese, Formanka, Šalanda, Lighthouse a samozřejmě prostor nádvoří.

V roce 2022 využilo služeb eventů a konferencí více než 22 tisíc návštěvníků, minulý rok 2023 více než 30 tisíc, na Šalandách v roce 2022 byla návštěvnost vyšší než 14 tisíc návštěvníků a v roce 2023 více než 18 tisíc. Celkem bylo za loňský rok uspořádáno přes 1 tisíc akcí a meetingů. (Craft & Heritage, 2023)

Pivovar Elektrárna spadá jako začínající experimentální pivovar pod vedení oddělení Craft & Heritage. První várku piva uvařili v září v roce 2020 a do oficiálního prodeje šlo hotové pivo v prosinci 2020. Nyní má pivovar kolem 190 zákazníků, a z toho 60 % pravidelných. Pivo z pivovaru Elektrárna je možné vidět na kulturních akcích po Plzni či na různých festivalech v České republice, rovněž je možné se s ním setkat na výčepu několika hospod. Domů si pak zákazníci mohou piva objednat z platformem Rohlík, Košík nebo zakoupit v řetězcích Albert. K základnímu portfoliu produktů přidávají různé speciály, jako jsou například letní piva, vánoční piva, velikonoční speciály, výroční speciály nebo spolupráce s firmami. Příkladem je kolaborace s Českými drahami, pro něž vznikla limitovaná edice piv Ventil – FÍRA, Kryšpín nebo Matylda. (Craft & Heritage, 2023)

Kromě výše zmíněných úseků se oddělení Craft & Heritage věnuje i dalším činnostem, jako je podpora a ochrana historických řemesel.

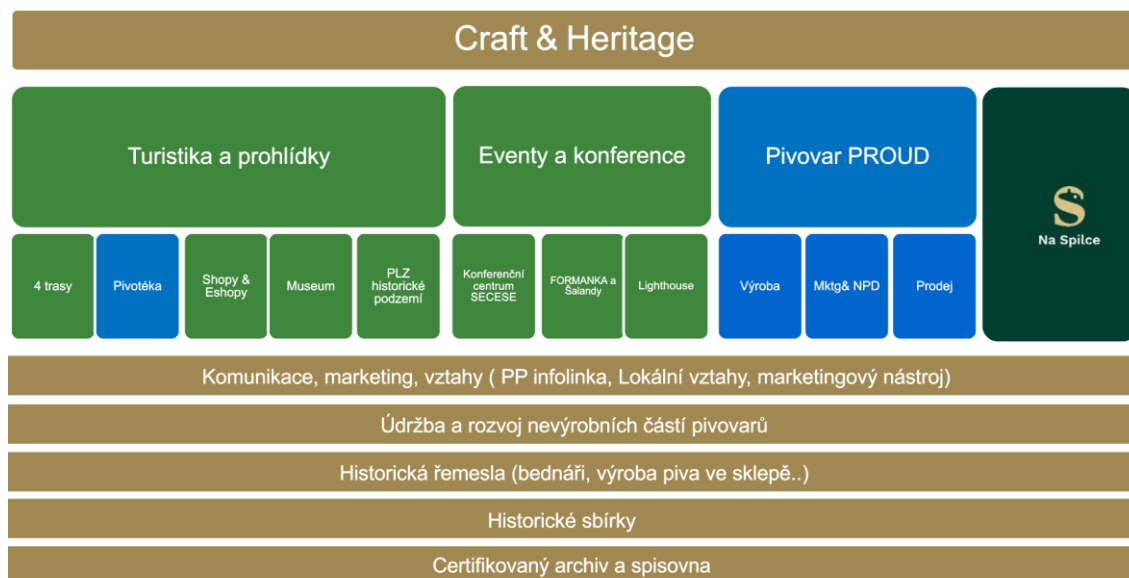
Prvním řemeslem je výroba piva tradičním způsobem ve sklepě v dubových sudech. Všichni návštěvníci, kteří jdou na prohlídku pivovaru, dostanou na závěr prohlídky 0,2l piva, které je stočené přímo z oněch dubových sudů, ve kterých vznikalo.

Druhé řemeslo je bednářství. Bednáři Plzeňského Prazdroje jsou poslední pivovarští bednáři v Evropě. Vyrábí, opravují a servisují ležácké a transportní sudy z dubového dřeva. Ve své práci vždy využívají tradiční výrobní postupy. Díky tomu jsou zapsáni na seznamu Nehmotného dědictví ČR, což je předstupeň ocenění UNESCO. Bednáři mimo hektolitrových sudů na pivo vyrábí i sudy menší a další dárkové předměty, jako jsou hodiny nebo korbele. Ze zbytků dřeva nechává dárková prodejna vyrobit například otvíráky. (Craft & Heritage, 2023)

Třetím řemeslem je formanství, které má v pivovaru dlouholetou tradici. Nyní už je formanství spíše symbolikou, kdy dvakrát týdně jezdí koňský povoz s paní formankou do centra města a symbolicky veze pár sudů s pivem do vybraných hospod.

Další velice významnou činností oddělení je vedení certifikovaného archivu. Zahrnuje v sobě historické sbírky a spisovnu. Jedná se o soukromý archiv certifikovaný Ministerstvem vnitra a obsahuje paměti Plzeňského Prazdroje od roku 1842 a je zde uloženo okolo 500 tisíc stránek archivních dokumentů. Účelem archivu je podpora právního a marketingového oddělení, ochrana a uchování historických dokumentů. Neustále zde probíhá vědecké bádání. Také jsou vytvářeny publikace a výstavy. (Craft & Heritage, 2023)

Obr. 5 Struktura oddělení Craft & Heritage



Zdroj: Craft & Heritage, interní dokumenty společnosti, 2022

Na začátku roku 2023 přibyla i spolupráce s nově vzniklým podnikem The Pilsner Urquell Experience v Praze, do kterého se zaváže většina dárkových předmětů z Plzně a probíhá zde úzká spolupráce jak s plzeňským, tak s pražským oddělením. (Craft & Heritage, 2022 a 2023)

Obr. 6 Logo Pilsner Urquell Experience Prague



Zdroj: Pilsner Urquell Experience, 2024, interní dokumenty společnosti

2 Proces implementace nového zařízení

Ve druhé, následující, kapitole se autorka práce zaměří na teorii, a to konkrétně na vysvětlení pojmů: proces, implementace a projekt. Jedná se o podstatné termíny mající úzkou souvislost s popisovaným tématem. Mimo to budou objasněny pohledy na proces implementace a zmíněny budou její druhy. V rámci této kapitoly budou také představeny stávající služby, jež nabízí dárková prodejna v Plzni a dále bude popsán a analyzován proces výběru nového zařízení na tisk etiket.

Proces

Slovo proces pochází z latinského slova *processus*, odvozeného od slovesa *procedere* a znamená postupovat nebo vyvíjet se. Lze ho tedy chápat jako vzájemně propojené dílčí činnosti nebo jako tok dějů, aktivit, práce či stavů. V rámci procesu se spotřebovávají zdroje – vstupy – a přetvářejí se na výstupy. V praxi existuje více typů procesů a termín se tak používá v různých významech, proto je důležité znát kontext toho, o jakém procesu se hovoří, abychom předešli nedorozumění. (Vacík & Šulák, 2004)

Grasseová a kol. (2008) uvádí ve své knize následující definici: „*Proces chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu / výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.*“

Dle chování můžeme procesy dělit na stochastické a deterministické. **Stochastické** procesy jsou takové, u kterých není přesně známo, jak probíhají a jejich výsledek lze vysvětlit pouze pravděpodobností. Naopak **deterministické** jsou procesy, u kterých je chování přesně známo. (ManagementMania.com, 2018)

Procesy dále dělíme podle druhu – například technologické procesy (postup výroby nebo tvorby něčeho), chemické procesy, výrobní procesy (vytváření produktu), systémové procesy (jako běh softwaru), produkční procesy (tvoření hodnoty či výrobku) nebo business procesy (tok činností a práce). (ManagementMania.com, 2018)

Každý proces, jenž vzniká, má své charakteristiky. Těmi jsou body popsané níže:

- Vlastník procesu – osoba, která je zodpovědná za řízení a rozbor celého procesu od začátku do konce, zajišťuje koordinaci činností, funkčnost a efektivitu procesu.

- Vstupy – vhodné k transformaci, dělíme na hmotné a nehmotné, které mají své interní nebo externí dodavatele.
- Výstupy – dělíme opět na hmotné a nehmotné a musí být užitečné pro interního či externího zákazníka.
- Náklady.
- Čas.

Implementace

Do českého jazyka bylo slovo implementace přejato z latinského slova *implementum*, což znamená uskutečnění nebo vyplnění, sloveso *implere* znamená naplňovat. (Wikipedie, n.d. c)

Z výše uvedeného tak vyplývá, že implementací se rozumí uskutečňování nebo naplňování většinou teoreticky stanovené myšlenky (nebo projektu) za účelem jejího následného použití.

Implementaci předchází analýza zadání, plánování postupu a očekávaných výsledků. Analýza řešeného problému se skládá z dekompozice problému na dílčí celky, jež se snadněji implementují. Ve fázi testování implementovaného algoritmu se použijí vhodně zvolené vstupní testovací soubory dat a soubory očekávaných výsledků. Pokud nastane nesoulad mezi předpokladem a skutečností, může to být způsobeno chybou implementace nebo chybou samotné metody a následuje opakování celé implementace. Správná metoda je funkční nezávisle na způsobu implementace. (Wikipedie, n.d. c)

Projekt

Slovu „projekt“ přísluší mnoho definic, jež se ale od sebe výrazně neliší. Níže jsou uvedeny některé z nich.

“Projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.” (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 46)

„Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak, jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí.“ (Dolanský, Měkota, & Němec, Projektový management, 1996, str. 15)

Doležal a kol. ve své knize uvedl definici podle standardu IPMA ICB v 3.1. následovně:

Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky. (Doležal, a kol., 2016, str. 17)

Aby se dalo hovořit o projektu, je dále nutné aby splňoval určité charakteristiky. Doležal, Měkota a Němec (1996) ve své knize uvádí následující:

- Projekt musí mít začátek a konec, je tedy časově omezený.
- Nemá vzor v minulosti a ani v budoucnosti se nebude přesně opakovat, proto je projekt jedinečný.
- Vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti v sobě projekt zahrnuje značné prvky neurčitosti a rizika.
- Projekt může trvat různě dlouhou dobu, avšak má pouze dočasný charakter.
- Podle velikosti projektu se skládá z etap, fází a dílčích úkolů.
- Pro jeho docílení se využívá celá řada zdrojů, ať už lidských, materiálních či finančních.

Pro správnou přípravu a realizaci projektu by se měly dodržet určité fáze. Těmi jsou fáze předinvestiční, investiční a provozní (operační).

Předinvestiční fáze zpravidla zahrnuje několik dílčích etap, kterými jsou:

- Identifikace podnikatelské příležitosti.
- Příprava projektu, zahrnující analýzu jeho variant.
- Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí. (Fotr, str. 12)

2.1 Stávající služby

Zákazník, který navštíví pivovar v Plzni nebo zavítá na webové stránky e-shopu, má možnost si personalizovat různé dárkové předměty (suvenýry). Je zde proto jistý předpoklad úspěchu i u nové služby – tisku etiket na třetinkové lahve Pilsner Urquell. Protože nejlepší marketingovou strategií pro podnikatelský projekt je – „Nenabízet zákazníkům, co se vyrábí – vyrábět to, co zákazníci chtějí.“ (Šulák, Vacík, Ircingová 2012, str. 10)

Nabízené služby jsou gravírování, laserování, vyšívání a sublimační tisk na speciální textilie. Všechny tyto služby se realizují přímo na dárkové prodejně a všechna zařízení

jsou ovládána počítačově pomocí přidružených aplikací. Personalizace produktu spočívá v implementaci jména, krátkého textu nebo obrázku na dárkový předmět. Lze ale i po domluvě s obsluhou nebo v rámci firemních objednávek nanést různá loga, obrazce či ozdoby. V základu je nabízeno několik typů formátu písma, nevylučuje se však i jiný formát, opět po dohodě s obsluhou.

Gravírování je nejoblíbenější nabízenou službou. Zákazník má na výběr hned z několika druhů sklenic, a to je tradiční krýgl ve třech velikostech, pohár, goblety (taktéž v několika velikostech) a tuplák. Dalšími produkty jsou patentní lahev ve dvou velikostech a tzv. growler, do kterých si zákazník může nechat natočit nefiltrované pivo přímo na prodejně.

Druhou nejoblíbenější službou je laserování, jež může být využito hned pro několik typů materiálů, kterými jsou kupříkladu dřevo, kov, kůže či plast. Tím se služba zásadně liší od gravírování, u něhož není technicky možné využívat více typů materiálů.

Oblíbené je i vyšívání jmen a krátkých textů především na nabízená trička, mikiny, zástěry či kšiltovky. Na výběr je z několika barevných nití.

Poslední službou je sublimační tisk na speciální textilie – k tomu je určena přední strana kšiltovek. Zde mohou být vytisknuty i drobné obrázky, avšak technologie tisku není zcela dokonalá, a tak se jedná o nejméně oblíbenou službu.

2.2 Proces výběru tiskárny

Na nákup tiskárny byl stanoven určitý rozpočet, který je nutno při pořizování stroje dodržet. Podstatným požadavkem je, aby zvolená tiskárna nebyla volně stojící. Kvůli omezenému prostoru mezi ostatními stroji v dárkové prodejně nesmí být pořizovaný artikl delší a vyšší než 1,5 m a musí se vejít na pracovní desku, která je široká 1,25m.

Dle technologických požadavků je potřeba vybrat tiskárnu, jež je schopna tisknout černobíle i barevně, a to na různé druhy materiálů – běžný papír, lesklý papír a syntetická folie. Důležitým parametrem je rovněž styl obsluhy, rychlost tisku (tzn. počet vytištěných etiket za minutu) a možnost odřezávání jednotlivých etiket od sebe.

V následující podkapitole práce dojde k představení nalezených tiskáren, jež budou vzájemně porovnány.

2.2.1 Analýza vybraných tiskáren

Existuje více způsobů, jak vyhledávat potenciální obchodníky s tiskárnami. Jedním z nich je vyhledávání ve webovém prohlížeči pod souslovím „průmyslové tiskárny etiket“, kde ale spousta nabídek obsahuje jen tiskárny na černobílé etikety – například poštovní štítky nebo skladovací štítky.

Druhým způsobem je hledání vhodné tiskárny podle určité značky.

Další možností by mohlo být získání doporučení v kamenných obchodech s elektronikou, tiskařských obchodech či od různých dodavatelů, kteří spolupracují s Plzeňským Prazdrojem, a. s. a dodávají zboží s etiketami.

Při analýze tiskáren níže byly využity všechny tři zmíněné způsoby – prosté vyhledávání podle sousloví, vyhledávání podle zaběhnuté značky na trhu a doporučení třetí stranou. Nalezených tiskáren bylo v důsledku samozřejmě více než níže zmíněné tři. Jelikož ale vyhledávání a porovnání není stěžejní cíl práce, byly vybrány jen níže zmíněné tiskárny.

První uvedenou tiskárnou je LT5C od společnosti Afinia Label, nabízenou portálem Kipex.cz

Druhá tiskárna je od společnosti Epson, jež nabízí model ColorWorks C7500.

Posledním analyzovaným strojem bude tiskárna od společnosti OKI, konkrétně model Pro1050.

Veškeré informace o tiskárnách uvedené v tabulce níže jsou vyčteny z oficiálních webových stránek – Kipex.cz, Epson.cz a OKI.com

Tab. 1 Porovnání vybraných tiskáren

Značka	Afinia Label	Epson	OKI
Model	LT5C	ColorWorks C7500	Pro1050
Barva tisku	CMYK+White ²	CMYK	CMYK+White
Tiskové materiály	Běžný papír, film, běžný papírový štítek, lesklý papírový štítek, filmový štítek, syntetický štítek	Obyčejný papír, lesklý papír, obyčejný papírový štítek, lesklý papírový štítek	Běžný papír, fólie, štítek na běžném papíru, štítek na lesklém papíru, štítek na fólii, štítek na syntetickém papíru
Počet etiket za den	Až 2000 ks	1000–3000 ks	Až 5000 ks
Rychlost tisku	Až 16 m/min	Až 18 m/min	Až 9,1 m/min
Velikost tisku	Max 125,76 mm	Max 108 mm	Max 125,76 mm
Ovládání	V předvolbách tisku až při samotném tisku	Speciální designový software pro tiskárnu	V předvolbách tisku až při samotném tisku
Záruka	1 rok	1 rok s možností prodloužení na 3 roky	2 roky s možností rozšířené záruky na 3 nebo 5 let, příslušenství a spotřební materiál
Cena s DPH	427 856 Kč	223 214 Kč	314 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

² Zkratka CMYK a CMYK+White je označení pro barevný model, který se používá u reprodučních zařízeních, kde jsou barvy tvořeny mícháním pigmentů – jedná se o barvy azurovou (Cyan), purpurovou (Magenta), žlutou (Yellow) a černou (Key), která vzniká překrytím všech ostatních barev. Přidání bílé barvy (+White) umožňuje rozšířit paletu barev a tím i použité materiály, jako je například černý papír nebo fólie. (Wikipedia, n.d.)

Ve srovnání s ostatními tiskárnami, tiskárna Epson, umístěná jako prostřední alternativa, vychází nejméně příznivě. Navzdory své nižší ceně a schopnosti dosáhnout nejvyššího rozsahu tisku za minutu vykazuje významné nedostatky v oblasti použitelných materiálů. Těmito nedostatky jsou omezení pouze na čtyři barvy CMYK, v kontrastu s konkurenčními modely, které disponují bílou barvou (CMYK+White). Dalším negativem je nutnost instalace speciálního softwaru pro správnou funkcionalitu tiskárny, což může vést k dodatečným nákladům, jako je školení personálu. Taktéž, v případě výpadku počítače s nainstalovaným softwarem, není možné tisknout z jiných zařízení.

Vzhledem k uvedeným faktům je tiskárna Epson vyloučena z dalšího zkoumání.

Druzí dva kandidáti, tiskárna OKI a Afinia Label, mají podobné technické parametry, avšak tiskárna OKI se v některých ohledech jeví výhodnější než tiskárna Afinia Label. Obě tiskárny disponují barevnými modely CMYK+White a mají stejnou šířku tisku. Ovládání obou zařízení je též ekvivalentní, což by mělo minimalizovat náklady na školení zaměstnanců.

Co se týká možností tisku na různé materiály, obě tiskárny splňují požadavky zadavatele. Kotouče s etiketami, které jsou požadovány, jsou kompatibilní jak s tiskárnou Afinia Label, tak s tiskárnou OKI. Nicméně, tiskárna OKI poskytuje rozšířené možnosti tisku, včetně tisku na fólie, což vyhovuje požadavkům zadavatelů projektu.

První významný rozdíl mezi tiskárnami spočívá v rychlosti tisku. I přesto, že tiskárna Afinia Label dosahuje vyšší rychlosti tisku až 16 metrů za minutu, tiskárna OKI vytiskne více etiket za den díky své schopnosti nepřetržitého tisku, což umožňuje výrobu až pěti tisíc štítků denně.

Dalším faktorem, který ovlivňuje rozhodování, jsou záruční doba (resp. její podmínky) a pořizovací cena. Tiskárna Afinia Label nabízí záruku pouze na jeden rok, zatímco tiskárna OKI poskytuje dvouletou záruku s možností rozšíření na tři nebo pět let, což zahrnuje také záruku na příslušenství a spotřební materiál.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že nejvýhodnější volbou pro nákup tiskárny je model OKI.

2.3 Tiskárna OKI Pro1050

Tiskárna OKI Pro1050 nabízí nový barevný rozměr pro tištěné etikety pomocí použití digitální technologie LED. Tiskárna tiskne metodou suchého toneru s možností použití páté barvy nebo-li možnosti CMYK+White.

2.3.1 Technické specifikace

Tiskárna OKI Pro150 má standardní síťové napájecí napětí 230 V při frekvenci 50 Hz. Maximální výkon tiskárny při provozu je 1200 W, průměrná spotřeba činí 710 W. Tiskárna disponuje operační pamětí RAM o velikosti 2 GB. O připojení do sítě se stará ethernetový konektor RJ-45. Pro místní datové připojení je k dispozici klasické USB rozhraní. Zařízení podporuje několik operačních systémů od společnosti Microsoft, jako například Windows 10, Windows 8 nebo Windows 7. Tiskárna tiskne pomocí plnobarevné elektrofotografické metody suchého tisku s použitím 5 po sobě jdoucích digitálních LED hlav. Rozlišení tisku je 1200 x 1200 dpi. Podle výrobce je živostnost zařízení 5 let nebo 6 000 000 výtisků. (OKI.com, n.d.a)

2.3.2 Technická konstrukce

Tiskárna je široká 1040 mm, hluboká 477 mm a vysoká 441 mm. Hmotnost zařízení je okolo 62 kg. Pracuje při provozní teplotě 10 – 30 °C a relativní vlhkosti vzduchu 20 – 70 %. (OKI.com, n.d.a)

Obr. 7 Tiskárna OKI Pro1050



Zdroj: OKI.com, n.d.b

3 Tvorba personalizované etikety

Třetí kapitola se zaměřuje na kompletní proces tvorby etikety od zadání požadavku zákazníka až po předání hotového produktu zákazníkovi.

Nejdříve bude charakterizována etiketa určená pro tisk, následně bude popsán zákazníkům požadavek na tisk etikety. V rámci kapitoly bude rozveden taktéž postup zpracování požadavku, zhodnocení výstupu – finálního výrobku – a jeho dodání zákazníkovi.

3.1 Charakteristika etikety

Etiketa představuje klíčový prvek v kontextu nákupu tiskárny pro Pilsner Urquell. Tyto etikety, určené pro aplikaci na třetinkové zelené lahve renomované značky, jsou nedílnou součástí standardního sortimentu Plzeňského Prazdroje. V minulosti byly třetinkové lahve využívány spíše jako exportní produkt, nicméně vzhledem k proměnlivým preferencím trhu a změnám chování spotřebitelů se vedení společnosti rozhodlo více prosazovat tento typ balení a aktivně podporovat jeho zálohování.

Jedinečnou výhodou popisované situace je, že výroba lahve i aplikace etiket probíhá ve stejném zařízení, což eliminuje potencionální problémy s dodávkami (zásobováním) a umožňuje plynulou komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Díky této integraci není nutné, aby dárková prodejna udržovala velké zásoby lahví bez tzv. krčkových etiket, neboť pivo má již dané datum spotřeby. Tím se předejde situacím, kdy by muselo být pivo vyřazeno z důvodu překročení stanoveného data spotřeby. V případě poklesu skladových zásob je možné zásobu doplnit do dvou pracovních dnů.

Z hlediska designu a velikosti etiket je v určité míře omezena možnost úprav, neboť musí být v souladu s tzv. brand manuálem značky. Nicméně pro účely personalizace je nezbytné provést lehké úpravy originální etikety. Tuto úlohu přebírá marketingové oddělení, které vytvořilo vizuální podobu etikety s ohledem na specifické požadavky projektu.

Dle zadaných kritérií od marketingu se poté poptávají dodavatelé. Výsledný vizuál etikety je k porovnání na obrázcích níže. Vlevo klasická lahev, vpravo personalizovaná lahev.

Obr. 8 Porovnání vzhledu pivních lahví



Zdroj: Plzeňský Prazdroj a.s., 2024, interní materiály společnosti

Proces výběru dodavatele etiket není pro tuto práci klíčový, proto bude uvedena jen přibližná cena, za kterou se etikety objednávají. Skutečnou cenu nelze zveřejnit.

Etikety jsou dodávány na tzv. kotoučích, kde je přibližně 3.200 ks samolepících etiket. Od dodavatele budou objednány zásoby v celkové hodnotě 36.352 Kč bez DPH, což odpovídá 8 ks kotoučů, celkem 25.600 ks etiket.

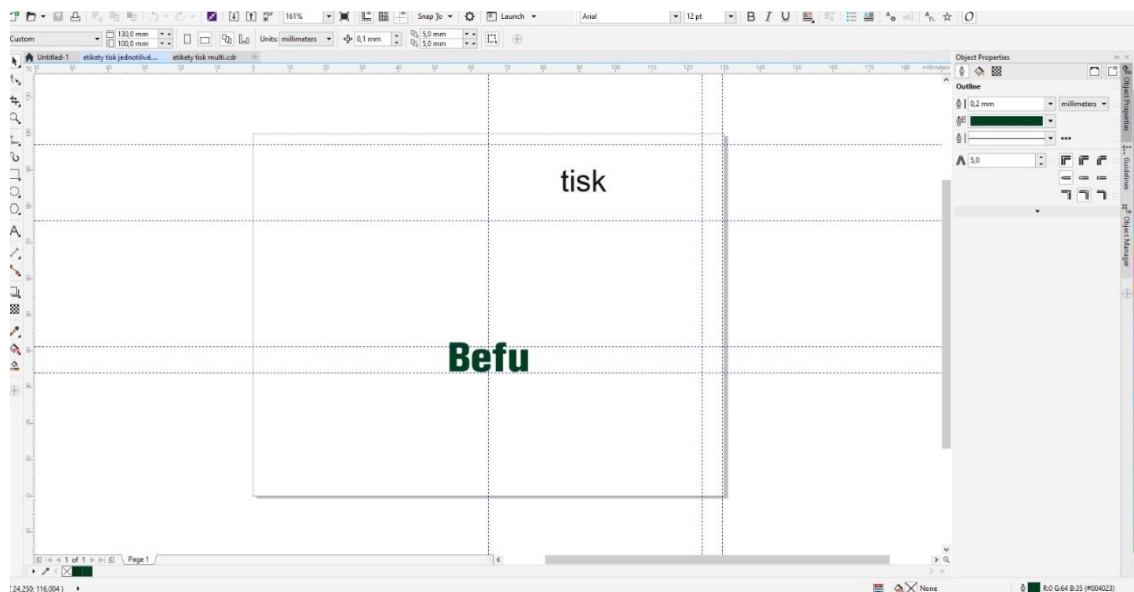
Z uvedených čísel výše vyplývá, že jedna etiketa stojí **1,42 Kč** bez DPH.

3.2 Proces vzniku etikety

Při vzniku etikety se začíná s výběrem designu. Zákazník si vybírá z různých možností, které mohou zahrnovat různé styly, barvy, grafiku a text. Design by měl odpovídat účelu lahve (například pro svatbu, oslavu narozenin, firemní akci atd.).

Když je design vybrán, může zákazník přidat personalizovaný text. To může být jméno, datum, zpráva nebo jakýkoli jiný speciální údaj.

Obr. 9 Zadání požadavku na tisk etikety



Zdroj: Předvolby tiskárny OKI Pro1050

Po schválení návrhu a personalizace textu je design připraven k tisku. Etiketa je poté tištěna s použitím vybraných barev a technik tisku.

Poté, co je etiketa vytištěna, je umístěna na hrdelní část třetinkové lahve Pilsner Urquell. Nalepení etikety je provedeno ručně.

Posledním krokem je kontrola kvality provedení, že etiketa vypadá přesně tak, jak si zákazník představoval. Poté je lahev připravena k prodeji zákazníkovi.

V případě, že etiketa neodpovídá požadavkům zákazníka, dochází k analýze nastavení, aby se odhalilo, z jakého důvodu nastaly odchylky při tvorbě etikety. Po nalezení chyb a jejich opravení, dochází k výrobě nové etikety.

4 Návratnost investice

Tato kapitola se zabývá teoretickou částí, ve které je vysvětleno, co je to návratnost investice, a následně je popisována cenotvorba výrobku s výpočty scénářů a průběžnými náklady.

Teorie je aplikována na reálná čísla vztahující se k implementaci nové tiskárny do provozu dárkové prodejny. Hlavním cílem práce a této kapitoly je odpovědět na otázky:

1. *Jak stanovit prodejní cenu nového výrobku?*
2. *Za jak dlouho se investice do tiskárny na etikety vrátí?*
3. *Bude možné pořídit novou tiskárnu na konci životnosti původního stroje?*

Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji využívají následující tři kritéria:

- Rentabilita kapitálu neboli ROC (*return on capital*) - Ukazatele rentability umožňují měřit výkonnost kapitálu, který byl užít k financování projektu, neboť poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům.
- Doba úhrady nebo také doba návratnosti (*payback period*) – definuje se jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy.
- Kritéria založená na diskontování, jež zahrnují čistou současnou hodnotu (*net present value*), index rentability (*profitability index*) a vnitřní výnosové procento (*internal rate of return*) – všechna zmíněná kritéria eliminují jeden ze závažných nedostatků doby úhrady, a tou je tzv. časová hodnota peněz. (Fotr, 2003, str. 57)

4.1 Stanovení ceny produktu

Abychom byli schopni vypočítat, za jak dlouho se oddělení Craft & Heritage vrátí investice do nového zařízení, tedy doba návratnosti investice, musí být stanovena především cena, za kterou se bude nově vytvořený produkt – personalizovaná lahev Pilsner Urquell – prodávat.

Cena je důležitým faktorem, jež určuje jak podíl firmy na trhu, tak výsledek její ekonomické činnosti neboli zisk. Zároveň je cena produktu z makroekonomického hlediska základním nástrojem pro řešení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, čímž výrazně ovlivňuje rozmístění zdrojů v rámci dané společnosti, oblasti. (Křikač, 2005)

Rozlišujeme dvě pojetí ceny, a to pro *spotřebitele* a pro *výrobce*. Cena pro spotřebitele, tedy zákazníka, je souhrn finančních prostředků, které musí vynaložit k získání produktu. Výrobce vnímá cenu jako významný nástroj, který tvoří jeho příjmy a je součástí marketingové strategie. (Křikač, 2005)

Při samotné tvorbě ceny se uskutečňuje několik zákonitostí. Těmi jsou:

- cena stoupá, když je poptávka větší než nabídka,
 - cena klesá, je-li nabídka vyšší než poptávka,
 - rostoucí cena způsobuje růst nabídky a tím pokles poptávky,
 - vyrovnává-li se nabídka a poptávka, má cena tendenci se ustálit na této úrovni.
- (Křikač, 2005)

Stanovená cena musí odrážet podmínky realizace výrobku, produktu nebo služby a účinně podporovat efektivnost činnosti výrobce, realizátora služby. Je tedy výslednicí působení podmínek výroby nebo zajišťování služeb a samotné realizace.

Kalkulace ceny vychází z kalkulace nákladů, resp. součtu jednotlivých položek nákladů pro danou výrobu nebo položek potřebných pro realizaci zamýšlené služby.

Základní cena, která je stanovena při vstupu na trh, je odvozena z efektivity vynaložených výrobních zdrojů a nákladů. Následně se tato cena obvykle upravuje na základě kombinace původního stanovení a objemu prodaných produktů, s cílem maximalizovat zisk. Tento proces je spojen s výpočtem tzv. „směrné ceny“, která vychází z analýzy nákladů a stanovení vhodné ziskové marže. (Křikač, 2005)

Požadovaný zisk má dva základní rozměry, kterými jsou:

- rozměr relativní – vyjadřuje ziskovost jako vlastnost daného procesu;
- rozměr absolutní – celkový objem zisku, který je nutný k pokrytí všech nákladů podnikatelského subjektu. (Křikač, 2005)

Existují čtyři ukazatele výpočtu ziskovosti:

- a) ukazatel ziskovosti použitého kapitálu;
- b) ukazatel ziskovosti jednotlivých vlastních nákladů, jež představují kapitál obětovaný na jejich realizaci;
- c) ukazatel obratu nákladů;
- d) ukazatel ziskovosti použitého kapitálu.

Pro stanovení ceny produktu lze použít několik metod, u kterých je potřeba zohlednit několik faktorů a strategií, jež mohou ovlivnit konečnou cenu. Těmi jsou například:

- Náklady na výrobu – zahrnují suroviny, práci, energii, nájemné za provozní prostory, stroje a zařízení, dopravu a další provozní náklady.
- Průzkum trhu – zhodnocení, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za váš produkt. To může být provedeno prostřednictvím průzkumu trhu, analýzy konkurence a sledování tržních trendů.
- Cenová strategie – existuje několik strategií, jako je penetrační cena (nabízet produkt za nižší cenu než konkurence), cenová diferenciacce (nabízet různé verze produktu za různé ceny), cenová pružnost (reagovat na změny poptávky zákazníků) atd.
- Přirážka k nákladům – nastavení ziskové marže nad náklady na výrobu, kdy může být stanoveno procentuálně nebo pevnou částkou.
- Percepce hodnoty – jak zákazníci vnímají hodnotu vašeho produktu ve srovnání s konkurencí a za jaké vlastnosti nebo výhody jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.
- Reakce na tržní podmínky – je nutné reagovat na změny výrobních nákladů, poptávku nebo ceny konkurence.
- Marketingové strategie – některé cenové strategie mohou být součástí širšího plánu marketingové strategie, například vyšší cena může naznačovat vyšší kvalitu nebo exkluzivitu.
- Testování – testování různých cenových bodů může být užitečné pro nalezení optimální ceny, která maximalizuje zisk a zároveň zajišťuje atraktivitu pro zákazníky.
- Legislativní a daňové aspekty – někdy jsou určité produkty zdaněny specificky a tím může legislativa lehce ovlivnit, jaká cena bude stanovena.
- Dlouhodobá udržitelnost – kdy je prospěšné zvážit dlouhodobý dopad cenové strategie na tržní postavení a udržitelnost podnikání. (Křikač, 2005)

Většinou není jednoznačná metoda pro stanovení ceny, protože mnoho faktorů může ovlivnit konečnou cenu produktu. Kombinace různých strategií a průzkum trhu mohou pomoci v nalezení vhodné ceny, která bude konkurenceschopná a zároveň zajistí ziskovost podnikání.

Nejpoužívanější metody tvorby cen jsou potom:

1. poptávkově orientovaná,
2. konkurenčně orientovaná,
3. hodnotově orientovaná,
4. nákladově orientovaná.

„Navrhovaná cena přitom musí být v souladu s cenovou strategií podniku a zvolená cenová koncepce musí v určitém časovém horizontu přinášet efekt.“ (Kašík & Havlíček, 2012, s. 137)

Poptávkově orientovaná tvorba cen vychází z poptávky zákazníka po daném produktu, což lze popsat také jako ochotu zákazníka koupit určitý produkt. Tím se stanoví horní hranice ceny. Poptávku ale mohou ovlivňovat tzv. důchodový a substituční efekt. Důchodový efekt se vyznačuje tím, že pokud se sníží cena, poptávka po zboží poroste a tím vzroste tendence zákazníků kupovat za stejnou cenu více výrobků. V případě substitučního efektu, když cena vzroste, zákazník začne mít tendenci vyhledávat levnější varianty téhož výrobku. (Kotler & Keller, 2013)

Při stanovení ceny touto metodou je nejdůležitější znát množství, které jsou zákazníci ochotni koupit a až následně stanovit cenu tak, aby byly pokryty všechny vynaložené náklady a zároveň byl maximalizován zisk. (Kotler a kol., 2012)

Navíc je velmi důležité znát odpovědi na základní otázky týkající se představy zákazníků, cenové pohotovosti zákazníků, cenových tříd, struktury poptávky a důležitosti kvality a image výrobku pro zákazníky. (Jakubíková, 2013) Nástroje pro získání odpovědí na tyto otázky lze získat dotazováním respondentů pomocí dotazníku či interview a následné analyzování jejich chování.

Konkurenčně orientovaná tvorba cen nepřihlíží ani k nákladům ani k poptávce po produktu, ale pouze k cenám konkurence, podle které stanoví stejnou nebo podobnou hodnotu. To je možné za předpokladu, že je provedena prvotní analýza trhu a existující konkurence. U menšího počtu podniků v odvětví je potom nutné sledovat reakci konkurence na různé vnější či vnitřní vlivy, které ovlivňují výslednou cenu produktu. (Hanna & Dodge, 1997)

Tento typ tvorby cen je využíván především u podniků, kde není příliš velká konkurence. V momentě změny ceny u jednoho podniku vznikne řetězová reakce a postupně jsou změněny ceny i u ostatních podniků. (Kotler a kol., 2012)

Máme dva základní typy stanovení ceny podle konkurence – orientace na cenu v oboru a orientace na cenového vůdce. První typ je založen na průměru konkurenčních cen, druhý na stanovení ceny přizpůsobením se největšímu konkurentovi. (Jakubíková, 2013)

Hodnotově orientovaná cenotvorba je založena na stanovení ceny podle vnímání zákazníka a následně přihlíží na vynaložené náklady – kdy je pro zákazníka důležitá hlavně hodnota výrobku, a ne výrobní náklady. (Jakubíková, 2013)

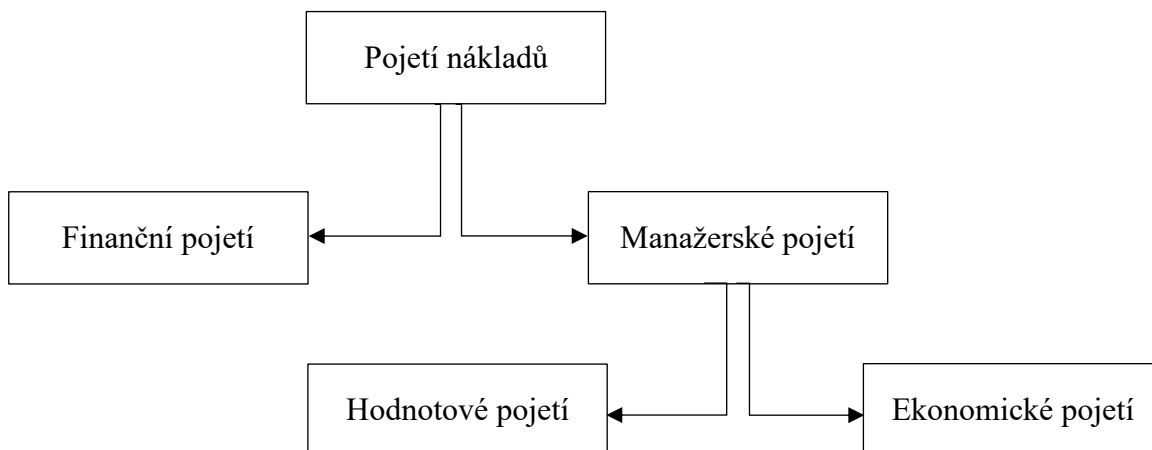
Existují tři způsoby, jak vytvořit cenu pomocí této metody. První je pomocí přímého hodnocení, kdy se tvorba ceny opírá o skutečný výzkum trhu. Zákazníci sami volí cenu, kterou by byli ochotni zaplatit za předložený výrobek a využívá se nejvíce při zavádění zcela nového výrobku na trh, který nemá konkurenci. (Kozel a kol., 2011)

Druhý způsob je pomocí testu cenové citlivosti. Ten se využívá především pro spotřební zboží a zkoumá citlivost spotřebitele na cenu výrobku. Zjednodušeně se jedná o dotazník pro široký soubor dotazovaných, zahrnující čtyři stálé otázky s přesným pořadím, které je nutno dodržovat. (Kozel a kol., 2011)

Poslední je tzv. Batzova konfiguračně frekvenční analýza, která zjišťuje, kdy přestává být cena pro zákazníka přijatelná. Opět funguje na bázi dotazování, kde je výsledkem graf určující procento lidí, kteří jsou ochotni koupit výrobek za určitou cenu. (Kozel a kol., 2011)

U **nákladově orientované metody tvorby cen** je nejdříve nutné si definovat, co jsou vlastně ony náklady. Náklady jsou často jednotlivými uživateli chápány odlišně, protože jsou jinak chápány ve finančním účetnictví a jinak v manažerském účetnictví. Rozlišujeme tedy dvě základní pojetí – finanční a manažerské. (Popesko, B. & Papadaki, Š., 2016, str. 27)

Obr. 10 Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů



Zdroj: Moderní metody řízení nákladů, 2016, vlastní zpracování

Finanční pojetí vnímá náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projeví úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, což v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Jinými slovy pojmá náklady jako spotřebu externích vstupů evidovaných v účetním systému. Nejvíce je využíváno externími uživateli v rámci finančního účetnictví, v této souvislosti o nich také hovoříme jako o explicitních nákladech.

Manažerské účetnictví vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, souvisejícího s ekonomickou činností. Toto pojetí nazýváme manažerské a dále ho rozlišujeme na dvě mírně odlišná pojetí. Jedná se o hodnotové a ekonomické pojetí, jež se od sebe liší identifikací zmíněných neúčetních nákladů.

Hodnotové pojetí poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu průběhu procesů uskutečňovaných v podniku. Spotřebovávané ekonomické vstupy se oceňují cenami podle současné reálné hodnoty.

Ekonomické pojetí nákladů souvisí s konceptem oportunitních nákladů, což představuje maximální ušlý efekt, jenž vznikl použitím zdrojů na danou alternativu.

Dále existuje několik metod, jak náklady klasifikovat. Tyto metody jsou:

- druhové členění;
- členění dle účelu, ke kterému byly vynaloženy;
- kalkulační členění;
- klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů;

- náklady produktu a období.

Cena výrobku dle nákladově orientované tvorby cen je tak založena na nákladech, které byly vynaloženy při jeho výrobě. Tuto cenu lze považovat za minimální hladinu, pod kterou nelze jít, aby byly pokryty náklady vynaložené na výrobu, distribuci a prodej onoho výrobku. (Hanna & Dodge, 1997) Metodu lze označit za nejjednodušší, jelikož není nutné vycházet z různých analýz trhu a konkurence. K určení ceny stačí interní materiály firmy. Zároveň má ale i slabé stránky, především právě v absenci zohlednění cen konkurence a poptávky.

Náklady můžeme dále rozlišit na fixní, variabilní, přímé a nepřímé náklady.

Fixní náklady jsou takové, které se s úrovní výroby nebo prodeje nemění (např. nájemné). Variabilní náklady rostou s každou jednotkou produkce (např. spotřeba materiálu). Přímé náklady jsou ty, jež lze přiřadit jednotlivým druhům výrobku nebo služby (např. přímé mzdy). A nakonec nepřímé náklady vynaložené na určité množství výrobků, které není možné přiřadit přímo na konkrétní kalkulační jednici (výrobek). (Skalický, Jermář, Svoboda 2010, str. 95)

V praxi se stanovení ceny nemusí striktně řídit jen jednou metodou. Lze kombinovat všechny výše popsané metody mezi sebou společně se strategiemi podniku a taktikami.

V této práci bude dále využita metoda stanovení ceny podle konkurenčně orientované metody a poté nákladově orientovaná metoda stanovení ceny.

Jak již bylo zmíněno výše, konkurenčně orientovaná metoda stanovení ceny nebere v úvahu náklady spojené s výrobou výrobku a ani velikost marže pro podnik. Porovnává pouze prodejní ceny podobných výrobků na trhu, kde není velká konkurence.

4.1.1 Konkurenčně orientovaná metoda

Dle zjištěných informací je Plzeňský Prazdroj v České republice jediný, který nabízí takovouto službu. V zahraničí poté může zákazník narazit na podobnou službu například v pivovaru Heineken, s tím se ale nelze porovnávat, jelikož tuto službu nedodávají do České republiky.

Personalizované pivní dárky nebo suvenýry poskytuje na domácím trhu například rodinný pivovar Raven, který nabízí výrobu piva na přání s následným vytvořením vlastních etiket

na uvařené pivo. Dalším příkladem je internetová platforma Coolcan, která vyrábí personalizované obaly na plechovky od pivovaru Svijany, nebo platforma Etsy.com.

V případě rodinného **pivovaru Raven** se ale nejedná o totožnou službu, protože etikety nabízí pouze v případě, že si zákazník objedná i vlastní várku uvařeného piva, které je v objemu od sto litrů výše. Jednotlivé lahve takto nenabízejí, proto ani není uvedena cena, za kterou je možné pivo zakoupit.

Jako další byla zmíněna platforma **Coolcan**. Ta nabízí vlastní etikety na plechovky, což už je samo o sobě velký rozdíl. Navíc je nutné objednat minimálně šest stejných plechovek. Cena jedné plechovky s vlastní etiketou vychází na 70 Kč, celkem potom 420 Kč plus poplatek za doručení.

Poslední zmíněnou platformou je webová stránka **Etsy.com**. Zde si zákazník může objednat etiketu na velkou řadu pivních lahví, ale i na jiný nabízený alkohol. Etsy.com však nabízí pouze etikety, ne celý výrobek dohromady, tak jak je to v případě Plzeňského Prazdroje. Cena jedné etikety je od 100 Kč nahoru plus příplatek za dopravu.

Pokud bychom vycházeli z výše uvedených cen, mohla by být cena vytisknuté etikety stanovena jako průměr na **85 Kč** plus cena za lahev a vratný obal, celkem na **115 Kč**.

Tab. 2 Přehled konkurenčních portálů s etiketami a jejich ceny

Konkurence s etiketami	Cena (s DPH)
Coolcan	70 Kč
Etsy.com	100 Kč
Návrh průměrné ceny za tištěnou etiketu	85 Kč
Konečná cena pro zákazníka	115 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jako konkurenci můžeme brát i jiné nabízené služby v rámci dárkové prodejny, a to především gravírování, laserování a vyšívání.

Samotné gravírování do sklenice stojí zákazníka 130 Kč plus cena za sklenici (krýgl 0,5l) je 125 Kč. Personalizovaná sklenice poté vyjde zákazníka celkem na 255 Kč.

V případě laserování na drobné předměty stojí služba taktéž 130 Kč plus cena za samotný produkt. Pokud se laseruje na větší plochy, jako jsou třeba nabízená prkénka, stojí služba až 500 Kč plus cena za produkt.

Služba vyšívání stojí zákazníka taktéž 130 Kč plus cena za produkt.

Pokud by byla cena za etiketu stanovena stejně jako u ostatních nabízených služeb na **130 Kč**, celková cena by byla 157 Kč plus záloha za vratný obal, tedy **160 Kč**. Takováto cena je příliš vysoká na to, aby byla pro zákazníky atraktivní.

Tab. 3 Přehled konkurenčních služeb dárkové prodejny a jejich ceny

Konkurenční služby dárkové prodejny	Cena (s DPH)
Gravírování	130 Kč
Laserování	130 Kč
Vyšívání	130 Kč
Návrh ceny tištěné etikety	130 Kč
Konečná cena pro zákazníka	160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.1.2 Nákladově orientovaná metoda

Nyní bude rozebrána **nákladová metoda stanovení ceny**. Nejdříve budou vyčísleny náklady na pořízení tiskárny a poté vypočítány režijní náklady na tisk jedné etikety. K výslednému číslu bude na závěr přidána marže. V rámci dárkové prodejny se oceňuje zboží většinou marží od 50 % výše, s přihlédnutím k atraktivitě daného suvenýru, pořizovací ceně a dále k jeho prodejnosti po stanovení konečné ceny. V tomto případě se bude marže pohybovat od 50 % do 60 % dle interních návrhů.

Náklady na pořízení tiskárny zahrnují následující dílčí činnosti, délku jejich trvání a počet zaměstnanců, kteří se na dané činnosti podíleli.

Kvůli zachování diskretnosti jsou pro výpočty stanoveny následující sazby za zaměstnance na hlavní pracovní poměr na 250 Kč/hod a pro zaměstnance na dohodu o provedení práce sazba 180 Kč/hod.

- Analýza tiskáren – na této činnosti se podílela sama autorka, která dělala rešerši vhodných tiskáren, sestavila výběr tří nejlepších a připravila podklady pro prezentaci před vedením. Prezentace zahrnovala oficiální nabídky od dodavatelů. Doba trvání byla 7 hodin, sazba 250 Kč/hod. Celkové náklady jsou tedy 1 750 Kč
- Schvalovací proces – po představení vhodných tiskáren a diskusi, byla jedna vybrána a schválena. Na této činnosti se podíleli 3 lidé z vedení a autorka práce čili celkem 4 osoby. Jednání trvalo 1 hodinu, náklady jsou 1 000 Kč.

- Objednání tiskárny, zásoby etiket a komunikace s dodavatelem – po schválení se musí vytvořit objednávka jak tiskárny, tak etiket, která je následně znovu schválena vedením. Objednávky vytváří autorka čtvrt hodiny v interním systému, k tomu probíhá komunikace s dodavatelem na dohodnutí termínu dodání, montáže a instruktáže. Tato koordinace zabere 1 hodinu, náklady jsou 250 Kč.
- Příprava prostoru pro tiskárnu – úklid prostoru a organizaci dalších strojů běžně využívaných v dárkové prodejně zajišťuje jejich obsluha čili vedoucí sekce personalizovaných předmětů. Činnost trvá 1 hodinu, náklady jsou 250 Kč.
- Montáž stroje a následná instruktáž – při dodání tiskárny, musí být přítomný dozor nad montáží, opět má na starost vedoucí sekce personalizovaných předmětů. Montáž trvá jednu hodinu. Při instruktáži je navíc přítomný další pracovník, aby byla zajištěna zastupitelnost v případě, že hlavní obsluha stroje vypadne. Instruktáž trvá 1 hodinu, kdy se i připraví vzor pro další tisk. Náklady jsou celkem 750 Kč.
- Zaškolení personálu – nyní dárková prodejna disponuje jedním zaměstnancem na hlavní pracovní poměr, který má na starost celou sekci personalizovaných předmětů – obsluhuje všechny dostupné stroje a vykonává další činnosti nutné pro provoz dárkové prodejny. Na každé směně má potom k sobě na pomoc jednoho nebo dva brigádníky, kteří jsou při nástupu na pozici proškoleni a naučeni pracovat taktéž se všemi dostupnými stroji.

V současné době je pod dárkovou prodejnu pro sekci personalizovaných předmětů zaměstnáno šest brigádníků. Většinou se jedná o studenty, tudíž je složitější zaškolit všechny brigádníky najednou v jednom termínu, tím vzniknou vyšší náklady na zaškolení.

Seznámení se strojem a ukázka techniky tisku proběhne vždy během směny a bude ho provádět vedoucí sekce v celkové době půl hodiny. V případě, že by vedoucí musel zaškolit každého brigádníka zvlášť vznikne náklad celkem až 1290 Kč za všechna zaškolení. V lepším případě budou náklady nižší, když budou na směně vždy dva brigádníci, kterým se stroj představí. Tím by byl náklad jen 915 Kč. Pro další výpočty bude použita horní hranice nákladů vynaložených na zaškolení personálu a tím tedy částka 1290 Kč.

Celkové náklady na pořízení jsou po sečtení všech položek 5 290 Kč a jsou vyobrazeny níže v tabulce.

Tab. 4 Přehled nákladů na pořízení tiskárny

Činnost	Doba trvání (hod)	Sazba za zaměstnance	Počet zaměstnanců	Náklady
Analýza tiskáren	7	250 Kč	1	1 750 Kč
Schvalovací proces	1	250 Kč	4	1 000 Kč
Objednání tiskárny, zásoby etiket a komunikace s dodavatelem	1	250 Kč	1	250 Kč
Příprava prostoru pro tiskárnu	1	250 Kč	1	250 Kč
Montáž stroje a instruktáž	1,5	250 Kč	2	750 Kč
Zaškolení personálu	0,5	250 Kč	6	1 290 Kč
		180 Kč	6	
Celkové náklady				5 290 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Pořizovací cena tiskárny je 314 600 Kč s DPH. V pořizovací ceně jsou již zahrnuty barevné tonery, které jsou součástí balení. Každý další toner z CMYK tonerů poté stojí 5 294 Kč s DPH. Bílý toner (+ White) má pořizovací cenu vyšší a to 7 956 Kč s DPH.

Na začátek se objednala od dodavatele jedna krabice kotoučů s etiketami, což odpovídá počtu 25 600 ks etiket, aby nebyly na dárkové prodejně drženy moc velké zásoby a nezabíraly místo pro další potřebnější věci. Pořizovací cena kotoučů je 43 986 Kč s DPH.

Celková vstupní investice před uvedením tiskárny do provozu je **363 876 Kč s DPH**.

Nyní budou vypočítány režijní náklady na tisk jedné etikety a přičtena požadovaná marže.

Jeden kus samolepící etikety stojí 1,72 Kč.

Třetinková lahvička Pilsner Urquell stojí 27 Kč plus vratná záloha 3 Kč, celkem 30 Kč.

Čas strávený tiskem a lepením jedné etikety je přibližně 5 minut. Jelikož se nedá přesně určit, kdo bude stroj během směny provozovat (vedoucí sekce / brigádník), vyčíslení nákladů proběhne průměrem mezd neboli sazby 250 Kč/hod za vedoucího sekce a 180 Kč/hod za brigádníka – tedy 215 Kč/hod. Tato činnost tak stojí 17,92 Kč

Životnost CMYK tonerů je přibližně 9000 ks etiket a u bílé barvy je to 4500 ks etiket, za předpokladu že tisknutá plocha u formátu A6 je 20 %. V případě tisku jmen na etikety je celková tisknutá plocha menší než 20 % a je tedy předpoklad, že barevný i bílý toner vytisknou více etiket. Nejvíce se budou využívat barvy azurová (Cyan), žlutá (Yellow) a bílá (White), ze kterých je míchaný požadovaný barevný odstín. V případě bílého toneru bude tisk jedné etikety stát 1,77 Kč plus cena za barevný toner 0,59 Kč – dohromady tedy 2,36 Kč.

Tab. 5 Přehled režijních nákladů na tisk jedné etikety

Činnost	Náklad
Samolepící etiketa	1,72 Kč
Obsluha stroje	17,92 Kč
Spotřeba toneru	2,36 Kč
Třetinková lahev + záloha	30 Kč
Celkové náklady	52 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky výše tedy vyplývá, že režijní náklady na tisk jedné etikety jsou 52 Kč. Samozřejmě se musí počítat i s tím, že budou některé etikety špatně vytištěné – špatně napsané jméno nebo text – překlep obsluhy. To se zahrnuje přímo do stanovené marže.

Výpočet marže indikuje, jak velký podíl z konečné ceny zůstává podniku po uhrazení režijních nákladů na personalizovanou lahev. (PavelRehulka.cz, n.d.) Vzorec pro výpočet je následující:

$$\text{Marže (\%)} = \frac{\text{prodejní cena} - \text{náklady}}{\text{prodejní cena}} * 100$$

V tomto případě nepočítáme marži, jelikož je již předem stanovená, ale prodejní cenu. V tabulce níže je poté vidět, jak se bude pohybovat cena v závislosti na velikosti marže. Cena je vypočítána od 104 Kč do 130 Kč za etiketu s třetinkovou lahví piva.

Tab. 6 Výpočet prodejní ceny dle stanovené marže

Marže	Výsledná cena
50 %	104,00 Kč
52 %	109,20 Kč
55 %	114,40 Kč
57 %	119,60 Kč
58 %	124,80 Kč
60 %	130,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak tedy vybrat správnou cenovou hladinu z použitých metod? V tuto chvíli se bude vycházet ze subjektivního pohledu na věc a z mnohaleté zkušenosti vedení s prodejem dárkových předmětů. Autorka předložila vedení výsledky obou metod, na základě kterých bude vedení rozhodovat, viz tabulka níže. Etiketu by bylo možné prodávat i samostatně, ale to není cílem této služby, jelikož je třetinková lahev bez krčkové etikety neprodejná.

Tab. 7 Výsledky metod stanovení ceny

Použitá metoda	Návrh prodejní ceny
Konkurenčně orientovaná metoda	
> Konkurence s etiketami	115 Kč
> Konkurenční služby dárkové prodejny	160 Kč
Nákladově orientovaná metoda – marže	od 104 do 130 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z provedených metod vyplývá, že spodní hranice nové prodejní ceny by neměla být menší než 115 Kč, jelikož by nedávalo smysl mít cenu nižší než konkurence, protože se je pivo Pilsner Urquell považováno za prémiový produkt. Naopak cena 160 Kč je již příliš vysoká na to, aby byl produkt prodejný. Proto se vedení na základě autorčiny analýzy rozhodlo pro cenu **120 Kč** za produkt čili marži 57 %.

4.2 Návratnosti investice a možné scénáře

Investice jsou příjmy, které jsou vloženy do kapitálu, který nepřináší okamžitý prospěch, ale umožní zvýšení budoucího užitku. Z pohledu podniku se jedná o rozsáhlejší jednorázové nebo krátkodobě vynaložené zdroje či peněžní výdaje, u kterých se očekává budoucí přeměna na výnosy či peněžní příjmy za delší časové období přesahující jeden rok. (Wikipedie, n.d. d)

Návratnost investice nebo také rentabilita investice (ROI z anglického *Return On Investment*) vyjadřuje čistý zisk nebo čistou ztrátu vůči počáteční investici. Obvykle se uvádí v procentech. Zahrnuje veškeré náklady a přínosy projektu, kdy porovnává investované zdroje a vytvořené hodnoty. (Šulák, Vacík & Ircingová, 2012)

Vypočítá se dle následujícího vztahu:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{čistý přínos řešení projektu}}{\text{náklady projektového řešení}} * 100$$

Čistým přínosem řešení projektu je rozdíl mezi výnosy a náklady. Náklady projektového řešení je původní vložená hodnota.

Tato metoda je statická, čili nebere v potaz časový faktor. Doba návratnosti investice poté spočívá ve správném výpočtu návratnosti investice. Může se pohybovat v měsíčních či ročních horizontech, stejně jako v týdnech nebo dokonce dnech.

Jak již bylo zmíněno výše v práci, životnost stroje je 5 let. Za den je stroj schopný vytisknout až 5000 etiket. Pracovní rok má 260 dní, takže pokud by byl v nepřetržitém provozu, vytiskla by tiskárna za dobu svého života 6 500 000 ks etiket. Jak tedy budou vypadat náklady během tohoto období? K výpočtu těchto nákladů je třeba znát odhadované prodeje, režijní náklady tisku etikety a přibližné odhady ceny servisního poplatku.

Odhadované počty prodaných lahví lze vzít ze dvou inspirativních východisek. Prvním je **návštěvnost prohlídek**, která může mnohé napovědět. Díky přesným statistikám za uplynulé roky lze dovodit, kolik lidí zavítá do dárkové prodejny a mohlo by si tak potencionálně zvažovaný produkt koupit. Druhým východiskem je obdobná služba, která již v Prazdroji zavedena je, tou je **gravírování**. Opět budou použity statistiky z prodejů. Autorka v praktické části práce použije čísla ze dvou zmíněných východisek, čímž si pomůže v souvislosti s odhady počtů prodaných lahví s personalizovanými etiketami,

tedy pro zamýšlený projekt. Na tomto uvedeném principu autorka zakládá značnou část kalkulací ve své diplomové práci a považuje to za její vlastní know-how.

Velkou roli v objemu prodejů ale ve skutečnosti hrají i další faktory, a tím jsou různé události typu Vánoce, vánoční večírky, Velikonoce, významné sportovní události, olympiády, festivaly a dále rovněž návštěvnická sezona v létě. Díky všem zmíněným akcím se musí brát v potaz zvýšená poptávka po dárkových předmětech a tím i po nabízených službách.

V rámci prognózy prodejů budou nastaveny tři scénáře prodejů dle ukazatelů zmíněných výše. Jedná se o *průměrný* scénář (základní předpoklad), *pesimistický* a *optimistický* scénář. Všechny tři budou vycházet z let 2022 a 2023.

4.2.1 Predikce prodejů dle prodejů gravírovaných sklenic

Nově nabízená služba tisku personalizovaných etiket se spouští v čase před Vánoci, tudíž je předpoklad zvýšené poptávky nad rámec očekávaných počtů, což bude zahrnuto v optimistickém scénáři.

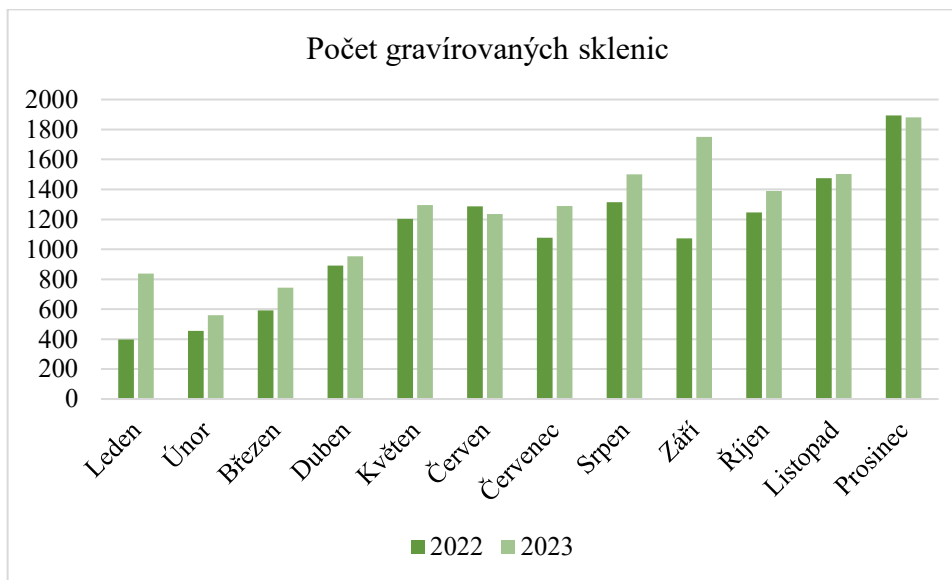
V tabulce níže jsou zaneseny prodeje gravírovaných sklenic z předchozích dvou let. Pod tabulku je vložený i graf pro větší přehlednost. V tabulce jsou dále zaneseny rozdíly prodejů mezi měsíci a jejich procentuální zvýšení/pokles.

Tab. 8 Prodeje gravírovaných sklenic v letech 2022 a 2023

Měsíc	2022	2023	Rozdíl	% změna
Leden	397	838	441	111,08 %
Únor	454	560	106	23,35 %
Březen	591	744	153	25,89 %
Duben	891	954	63	7,07 %
Květen	1203	1296	93	7,73 %
Červen	1287	1235	-52	-4,04 %
Červenec	1078	1288	210	19,48 %
Srpen	1314	1500	186	14,16 %
Září	1072	1750	678	63,25 %
Říjen	1245	1389	144	11,57 %
Listopad	1475	1502	27	1,83 %
Prosinec	1894	1881	-13	-0,69 %
Celkem	12901	14937	2036	15,78 %

Zdroj: Měsíční prodeje systému Colosseum – Interní materiály, vlastní zpracování, 2024

Graf 1 Počty prodaných gravírovaných sklenic za předchozí dva roky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak je vidět z tabulky a grafu výše, měsíční prodeje během posledních dvou let si jsou velice podobné. Rok 2023 byl však celkově úspěšnější než rok 2022, což naznačuje rostoucí trend a zvyšující se poptávku po gravírovaných předmětech. Zajímavé jsou větší rozdíly v prodeji v lednu 2023 oproti roku předchozímu, kdy se prodeje zvedly

o 111 % a také září 2023, kdy byl rozdíl 678 ks sklenic, tj. 63 % nárůst. Naopak pokles prodeje oproti roku 2022 byl zaznamenán v červnu a prosinci 2023, ale vzhledem k celkovým prodejům jsou tyto ztráty zanedbatelné. Celkově prodejna vykázala meziroční růst prodeje gravírovaných sklenic **15,8 %**, což je velice hezký výsledek.

Pro novou službu je stanoven následující klíč k sestavení scénářů.

Tab. 9 Přehled pro sestavení scénářů prodeje podle gravírování

	Prodej v prvních dvou měsících	Poměr vůči roku 2023	% meziroční růst
Optimistický scénář	až 10 ks/den	$\frac{1}{2}$	10 %
Základní předpoklad	až 5 ks/den	$\frac{1}{3}$	5 %
Pesimistický scénář	až 2 ks/den	$\frac{1}{6}$	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Optimistický scénář

Odhadované počty pro optimistický scénář budou stanoveny jako 10 % růst oproti základnímu předpokladu v měsíci z předchozího roku. Služba se zavádí během září, a produkt lze zakoupit až v druhé polovině tohoto měsíce, proto budou odhadované počty pro tento a následující měsíc adekvátně upraveny a nebudou přímo úměrné standardním počtům. Když se poprvé zaváděla služba gravírování, byl optimistický předpoklad prodeje až 10 ks za den, za měsíc až 300 ks, jelikož je prodejna otevřena i o víkendech, s předpokladem rostoucího trendu. První dva měsíce (září a říjen) budou tedy stanoveny dle těchto předpokladů. Měsíce následující (listopad a prosinec) budou zvýšeny téměř na dvojnásobek, jelikož lidé nakupují nejvíce před Vánoci. Další měsíce poté budou vycházet z prodeje za rok 2023 a předpoklad je jedna polovina prodeje gravírování s rostoucím trendem 10 % pro následující roky. Výjimkou budou měsíce leden a září 2023, jelikož byl oproti roku 2022 abnormálně zvýšený prodej. Pro tyto dva měsíce se bude vycházet z jejich průměru.

Tab. 10 Optimistický scénář počtu prodaných kusů

Optimistický scénář					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	100	705	775	852	937
Říjen	200	694	763	839	922
Listopad	500	751	826	908	998
Prosinec	600	940	1034	1137	1250
Leden	308	338	371	408	448
Únor	280	308	338	371	408
Březen	372	409	449	493	542
Duben	477	524	576	633	696
Květen	648	712	783	861	947
Červen	617	678	745	819	900
Červenec	644	708	778	855	940
Srpen	750	825	907	997	1096
Celkem	5496	7592	8345	9173	10084

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak to tedy bude vypadat s náklady, tržbami a zisky ve výše sestaveném scénáři?

Níže je k vidění tabulka sestávající z nákladů na provoz tiskárny, kde jsou přehledně vypsané náklady na dokup tonerů, etiket a servisní poplatky, tržeb a kumulativní součet zisku nebo ztráty.

V rámci celkových nákladů je počítáno i s průměrnou inflací. Dle webových stránek České národní banky je prognóza celkové inflace pro rok 2024 kolem 2,6 % s tím, že se odhaduje její pokles v následujícím roce 2025 na 2 % a v této hladině je snaha inflaci udržovat i další roky. (Česká národní banka, 2024) Výpočet inflace má tedy v tabulce níže svou vlastní kolonku, kde je vypočítána z celkových nákladů na provoz tiskárny, dle stanovených hladin.

V kapitole 2.2.1 Analýza vybraných tiskáren bylo řečeno, že má tiskárna standardně dva roky záruku, kterou je za poplatek možné prodloužit na tři nebo pět let. Samotná tiskárna má životnost pět let. Vedení oddělení se rozhodlo záruku neprodlužovat. Proto je nutné posílat pravidelně stroj na servisní prohlídky, a to dvakrát ročně. Vhodnou dobou je čas po sezoně v lednu nebo únoru a poté v druhé části roku v září nebo říjnu před Vánoci. Jedna servisní prohlídka bude stát přibližně 30 000 Kč.

Tab. 11 Optimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-290 904 Kč	-409 852 Kč	-463 209 Kč	-519 353 Kč	-582 350 Kč
Nový toner (bílý)	-8 163 Kč	-8 326 Kč	-16 985 Kč	-17 325 Kč	-26 507 Kč
Nový toner (barevný)		-5 400 Kč	-5 508 Kč	-5 618 Kč	-5 730 Kč
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety				-47 892 Kč	
Celkové náklady	-329 847 Kč	-485 754 Kč	-549 750 Kč	-655 516 Kč	-681 222 Kč
Tržby	659 520 Kč	911 040 Kč	1 001 400 Kč	1 100 760 Kč	1 210 080 Kč
Zisk/Ztráta	329 673 Kč	425 286 Kč	451 650 Kč	445 244 Kč	528 858 Kč
Kumulativně	329 673 Kč	754 960 Kč	1 206 610 Kč	1 651 854 Kč	2 180 712 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dle propočtů optimistického scénáře je z tabulky výše vidět, že by se původní investice do tiskárny společně s pořizovacími náklady 363 876 Kč vrátila hned v první třetině druhého roku provozu. Zároveň by bylo možné, v případě že by se stroj rozbil hned po skončení záruky dva roky, zakoupit zcela nový.

Vydržel-li by stroj celých pět let, bylo by možné zakoupit stejnou tiskárnu za původní cenu 314 600 Kč hned šestkrát. Pokud bychom ale připočítali k ceně za tiskárnu zmiňovanou inflaci, dostala by se původní cena v pátém roce na 349 387 Kč a v tom případě by si ji podnik mohl dovolit pětkrát.

Návratnost investice neboli ROI vychází dle optimistického scénáře na 80 %.

$$ROI = \frac{4\,882\,800 - 2\,702\,088}{2\,702\,088} * 100 = 80,70458 \% = 80 \%$$

Základní předpoklad

U základního scénáře se v prvních dvou měsících odhaduje prodej 5 ks za den čili polovina oproti optimistickému scénáři. Následující měsíce potom jako jedna třetina prodejů gravírovaných sklenic oproti roku 2023, kde se opět počítá s výjimkou měsíců leden a září. Meziroční růst je stanovený taktéž na polovinu oproti optimistickému scénáři, a to na 5 %.

Tab. 12 Základní předpoklad počtu prodaných kusů

Základní předpoklad					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	50	470	493	517	542
Říjen	100	463	486	510	535
Listopad	300	500	525	551	578
Prosinec	400	627	658	690	724
Leden	205	215	225	236	247
Únor	186	195	204	214	224
Březen	248	260	273	286	300
Duben	318	333	349	366	384
Květen	432	453	475	498	522
Červen	411	431	452	474	497
Červenec	429	450	472	495	519
Srpen	500	525	551	578	606
Celkem	3579	4922	5163	5415	5678

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Níže v tabulce jsou opět propočítány náklady během životnosti stroje, tržby a celkové zisky s přihlédnutím k inflaci pro základní předpoklad prodeje personalizované lahve.

Tab. 13 Základní předpoklad – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-189 514 Kč	-265 652 Kč	-286 585 Kč	-306 584 Kč	-327 904 Kč
Nový toner (bílý)		-8 326 Kč	-8 493 Kč	-8 662 Kč	-8 836 Kč
Nový toner (barevný)			-5 508 Kč	-5 618 Kč	
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety					
Celkové náklady	-220 294 Kč	-336 154 Kč	-364 632 Kč	-386 193 Kč	-403 374 Kč
Tržby	429 480 Kč	590 640 Kč	619 560 Kč	649 800 Kč	681 360 Kč
Zisk/Ztráta	209 186 Kč	254 486 Kč	254 928 Kč	263 607 Kč	277 986 Kč
Kumulativně	209 186 Kč	463 672 Kč	718 600 Kč	982 207 Kč	1 260 193 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V rámci základního předpokladu vychází z tabulky skutečnost, že investice do tiskárny se vrátí do konce druhého roku provozu, tj. před skončením záruční doby. Zisk ale není

dostatečně vysoký na to, aby mohla v případě náhlé poruchy a vyřazení stroje, být pořízena nová tiskárna. Společnost by musela vynaložit opětovnou investici na pořízení nového zařízení. Na koupi nové tiskárny by si stávající tiskárna vydělala až ve třetím roce svého provozu. Vydržel-li by stroj celých pět let odhadované životnosti, bylo by možné za vzniklý zisk na konci tohoto období pořídit tři nové tiskárny.

Návratnost investice (ROI) u základního předpokladu vychází na 74 %.

$$ROI = \frac{2\,970\,840 - 1\,710\,647}{1\,710\,647} * 100 = 73,66760 \% = 74 \%$$

Pesimistický scénář

V případě pesimistického scénáře jsou prodeje odhadnuty v prvních dvou měsících na 3 ks za den čili téměř o polovinu nižší prodeje oproti základnímu odhadu. Následující měsíce potom jako jedna šestina prodejů gravírovaných sklenic oproti roku 2023. Opět se počítá s výjimkou měsíců leden a září. Meziroční růst je stanovený na 2 %.

Tab. 14 Pesimistický scénář počtu prodaných kusů

Pesimistický scénář					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	30	235	239	243	247
Říjen	50	231	235	239	243
Listopad	200	250	255	260	265
Prosinec	300	313	319	325	331
Leden	102	104	106	108	110
Únor	93	94	95	96	97
Březen	124	126	128	130	132
Duben	159	162	165	168	171
Květen	216	220	224	228	232
Červen	205	209	213	217	221
Červenec	214	218	222	226	230
Srpen	250	255	260	265	270
Celkem	1943	2417	2461	2505	2549

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Níže v tabulce jsou opět propočítány náklady během životnosti stroje, tržby a celkové zisky s přihlédnutím k inflaci pro pesimistický předpoklad prodejů personalizované lahve.

Tab. 15 Pesimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-102 737 Kč	-130 433 Kč	-136 604 Kč	-141 827 Kč	-147 205 Kč
Nový toner (bílý)			-8 493 Kč	-8 662 Kč	
Nový toner (barevný)				-5 618 Kč	
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety					
Celkové náklady	-133 517 Kč	-192 608 Kč	-209 143 Kč	-221 435 Kč	-213 839 Kč
Tržby	233 160 Kč	290 040 Kč	295 320 Kč	300 600 Kč	305 880 Kč
Zisk/Ztráta	99 643 Kč	97 432 Kč	86 177 Kč	79 165 Kč	92 041 Kč
Kumulativně	99 643 Kč	197 075 Kč	283 251 Kč	362 416 Kč	454 457 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky pesimistického scénáře je viditelné, že se původní investice do stroje celá vrátí až na začátku posledního, pátého roku životnosti stroje. Celkový zisk poté nedosahuje na investici do nového stroje po skončení životnosti předchozího. Pokud by byl stroj schopný tisknout i po skončení životnosti pět let, vydělal by na nový stroj až v devátém roce celkového užívání. V tomto případě by bylo na uvaženo, zda opět investovat do této služby či nikoliv.

Návratnost investice (ROI) vychází dle pesimistického scénáře na 47 %.

$$ROI = \frac{1\,425\,000 - 970\,543}{970\,543} * 100 = 46,82496 \% = 47 \%$$

4.2.2 Predikce prodejů dle návštěvnosti prohlídkových tras

V případě odhadů dle návštěvnosti prohlídkových tras bere autorka v potaz tu skutečnost, že ne každý, kdo přijde na prohlídku, si zakoupí jakýkoliv předmět v dárkové prodejně. Ačkoli je každá prohlídka zakončena právě v dárkové prodejně. Proto je i v tomto případě v odhadech zakomponován prodej gravírovaných sklenic, jelikož se jedná o podobnou službu.

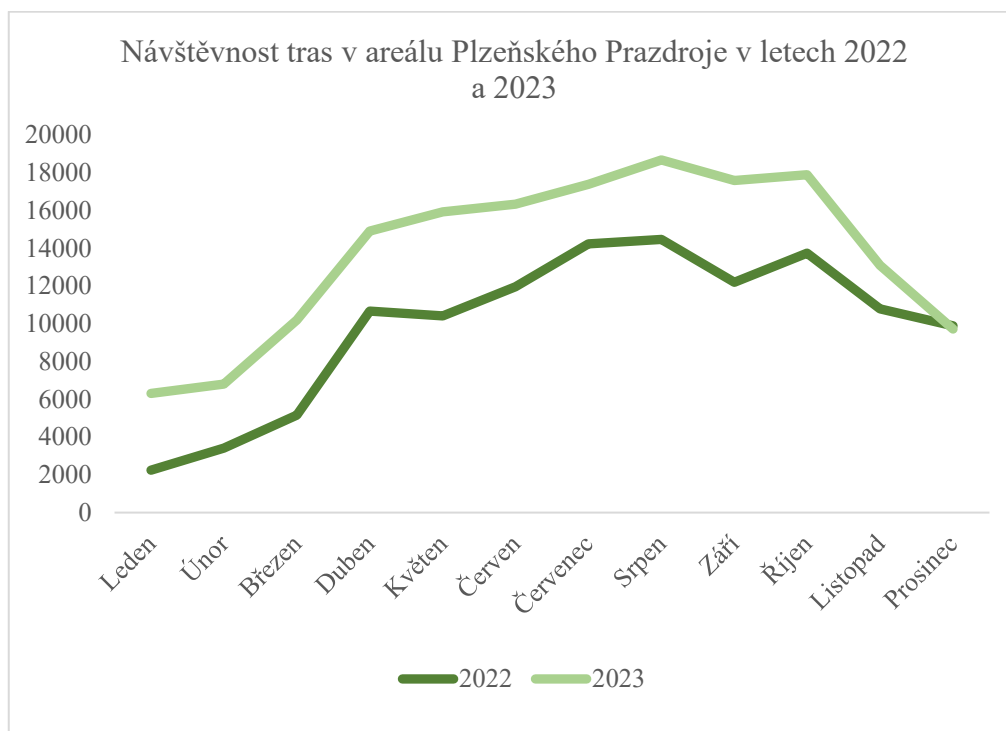
Níže v tabulce a dále potom v grafu jsou znázorněny počty zakoupených vstupenek na trasy Pilsner Urquell, Proud a Gambrinus v letech 2022 a 2023. Jelikož všichni návštěvníci, kteří přijdou do areálu Plzeňského prazdroje a zakoupí si vstupenku na jednu z prohlídek, jsou automaticky potenciálními zákazníky dárkové prodejny.

Tab. 16 Návštěvnost prohlídek v letech 2022 a 2023

Měsíc	2022	2023	Rozdíl	% změna
Leden	2248	6316	4068	180,96 %
Únor	3424	6818	3394	99,12 %
Březen	5173	10201	5028	97,20 %
Duben	10677	14926	4249	39,80 %
Květen	10426	15943	5517	52,92 %
Červen	11963	16343	4380	36,61 %
Červenec	14241	17389	3148	22,11 %
Srpen	14478	18689	4211	29,09 %
Září	12199	17593	5394	44,22 %
Říjen	13745	17909	4164	30,29 %
Listopad	10796	13102	2306	21,36 %
Prosinec	9901	9735	-166	-1,68 %
Celkem	119271	164964	45693	38,31 %

Zdroj: Tourism daily – interní materiály, vlastní zpracování, 2024

Graf 2 Vývoj návštěvnosti v letech 2022 a 2023



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jako to bylo v případě gravírování, i u návštěvnosti vidíme značnou podobnost počtu prodaných vstupenek v rámci let 2022 a 2023. Návštěvnost v roce 2023 byla ale o 38 % vyšší než v roce předešlém. Navíc lze v tabulce pozorovat velký nárůst v počtu návštěvníků v prvních třech měsících roku 2023 oproti roku 2022. Tato skutečnost je dána tím, že byl v těchto měsících omezen provoz návštěvnických tras.

Pokud porovnáme návštěvnost a prodej gravírovaných sklenic, určíme, jaké byly prodeje na zákazníka, což znamená každý kolikátý zákazník zakoupil gravírovanou sklenici. Abychom byli následně schopni správně predikovat prodeje dle onoho zjištění, musíme predikovat i vývoj návštěvnosti na následujících pět let. V průběhu roku 2023 navštívilo a zakoupilo vstupenku na prohlídkovou trasu o 38 % více turistů než v roce 2022. To naznačují i prodeje gravírovaných sklenic. Pro potřeby této práce budeme předpokládat meziroční růst návštěvnosti o 10 %. V průměru zakoupil v roce 2022 každý 9. návštěvník gravírovanou sklenici, v roce 2023 to byl každý 11. návštěvník. Ukazuje to značný

rozpor, kdy v roce 2023 byla o 38 % vyšší návštěvnost, ale horší prodeje sklenic. To může být způsobeno okolními vlivy, které není schopen Plzeňský Prazdroj ovlivnit.

Níže v tabulce je znázorněn vývoj návštěvnosti na následujících pět let oproti roku 2023 s meziročním růstem o 10 %.

Tab. 17 Predikce vývoje návštěvnosti turistických tras

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Leden	6316	6948	7643	8407	9248	10173
Únor	6818	7500	8250	9075	9983	10981
Březen	10201	11221	12343	13577	14935	16429
Duben	14926	16419	18061	19867	21854	24039
Květen	15943	17537	19291	21220	23342	25676
Červen	16343	17977	19775	21753	23928	26321
Červenec	17389	19128	21041	23145	25460	28006
Srpen	18689	20558	22614	24875	27363	30099
Září	17593	19352	21287	23416	25758	28334
Říjen	17909	19700	21670	23837	26221	28843
Listopad	13102	14412	15853	17438	19182	21100
Prosinec	9735	10709	11780	12958	14254	15679

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak již bylo zmíněno v práci výše, v roce 2023 vychází v průměru zakoupení gravírované sklenice na každého jedenáctého návštěvníka, proto v optimistickém scénáři bude autorka počítat s předpokladem, že každý 20. návštěvník zakoupí personalizovanou lahev. V základním předpokladu to poté bude každý 30. návštěvník a v pesimistickém scénáři každý 40. návštěvník.

Optimistický scénář

Níže v tabulce jsou zaneseny predikce prodejů pro optimistický scénář. Prodeje pro první měsíc – září – jsou upraveny, jelikož byla služba dostupná až v druhé polovině tohoto měsíce.

Tab. 18 Optimistický scénář počtu prodaných kusů dle návštěvnosti

Optimistický scénář					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	293	968	1064	1171	1288
Říjen	895	985	1084	1192	1311
Listopad	655	721	793	872	959
Prosinec	487	535	589	648	713
Leden	347	382	420	462	509
Únor	375	413	454	499	549
Březen	561	617	679	747	821
Duben	821	903	993	1093	1202
Květen	877	965	1061	1167	1284
Červen	899	989	1088	1196	1316
Červenec	956	1052	1157	1273	1400
Srpen	1028	1131	1244	1368	1505
Celkem	8194	9661	10626	11688	12857

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výpočtů je patrné, že celkové prodeje dle návštěvnosti jsou mnohem vyšší než odhad prodeje pouze podle gravírování. V prvním roce je rozdíl 2 698 ks, celkově je poté rozdíl mezi oběma optimistickými scénáři 12 336 ks. V tabulce níže jsou zaneseny výpočty nákladů a tržeb pro stanovený scénář.

Tab. 19 Optimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštěvnosti

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-433 406 Kč	-522 318 Kč	-589 822 Kč	-661 746 Kč	-742 491 Kč
Nový toner (bílý)	-8 163 Kč	-16 489 Kč	-16 985 Kč	-25 987 Kč	-26 507 Kč
Nový toner (barevný)		-5 400 Kč	-11 016 Kč	-5 618 Kč	-5 730 Kč
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety			-46 953 Kč		-48 850 Kč
Celkové náklady	-472 349 Kč	-606 383 Kč	-728 823 Kč	-758 680 Kč	-890 213 Kč
Tržby	983 280 Kč	1 159 320 Kč	1 275 120 Kč	1 402 560 Kč	1 542 840 Kč
Zisk/Ztráta	510 931 Kč	552 937 Kč	546 297 Kč	643 880 Kč	652 627 Kč
Kumulativně	510 931 Kč	1 063 868 Kč	1 610 165 Kč	2 254 046 Kč	2 906 673 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dle propočtů optimistického scénáře je z tabulky výše vidět, že by se původní investice do tiskárny společně s pořizovacími náklady 363 876 Kč vrátila hned v prvním roce provozu. Zároveň by bylo možné, v případě že by se stroj rozbil hned po skončení záruky dva roky, zakoupit zcela nový. Pokud by se cena nové tiskárny změnila úměrně k inflaci, bylo by možné pořídit dvě nové tiskárny ke konci druhého roku užívání původního stroje. Vydržel-li by stroj celých pět let, mohla by si společnost dovolit po skončení životnosti původní tiskárny zakoupit sedm nových v ceně 349 387 Kč.

Návratnost investice (ROI) vychází dle optimistického scénáře na 81 %.

$$ROI = \frac{6\,363\,120 - 3\,456\,447}{3\,456\,447} * 100 = 80,70468 \% = 81 \%$$

Základní předpoklad

Prodeje zanesené v tabulce níže vychází z predikce, že každý 30. návštěvník turistické trasy si zakoupí personalizovanou lahev. Následuje tabulka s výpočty nákladů a tržeb.

Tab. 20 Základní předpoklad počtu prodaných kusů dle návštěvnosti

Základní předpoklad					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	195	645	710	781	859
Říjen	597	657	722	795	874
Listopad	437	480	528	581	639
Prosinec	325	357	393	432	475
Leden	232	255	280	308	339
Únor	250	275	303	333	366
Březen	374	411	453	498	548
Duben	547	602	662	728	801
Květen	585	643	707	778	856
Červen	599	659	725	798	877
Červenec	638	701	772	849	934
Srpen	685	754	829	912	1003
Celkem	5464	6439	7084	7793	8571

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tab. 21 Základní předpoklad – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštěvnosti

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-289 008 Kč	-348 122 Kč	-393 215 Kč	-441 221 Kč	-494 975 Kč
Nový toner (bílý)	-8 163 Kč	-8 326 Kč	-16 985 Kč	-8 662 Kč	-17 671 Kč
Nový toner (barevný)		-5 400 Kč	-5 508 Kč		-5 730 Kč
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety				-47 892 Kč	
Celkové náklady	-327 951 Kč	-424 023 Kč	-479 755 Kč	-563 103 Kč	-585 011 Kč
Tržby	655 680 Kč	772 680 Kč	850 080 Kč	935 160 Kč	1 028 520 Kč
Zisk/Ztráta	327 729 Kč	348 657 Kč	370 325 Kč	372 057 Kč	443 509 Kč
Kumulativně	327 729 Kč	676 386 Kč	1 046 711 Kč	1 418 768 Kč	1 862 277 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výsledky ze základního předpokladu prodejů dle návštěvnosti jsou velice podobné výsledkům z odhadů prodejů dle gravírování. I u tohoto scénáře by byla vstupní investice splacena v první třetině druhého roku provozu. Po skončení záruční doby by bylo dokonce možné zakoupit zcela nový stroj.

Návratnost investice (ROI) vychází dle základního předpokladu na 78 %.

$$ROI = \frac{4\,242\,120 - 2\,379\,843}{2\,379\,843} * 100 = 78,25211 \% = 78 \%$$

Pesimistický scénář

V případě pesimistického scénáře se počítá s předpokladem, že si svou personalizovanou lahev zakoupí každý 40. návštěvník. Dále následuje tabulka s výpočty nákladů a tržeb pro stanovený scénář.

Tab. 22 Pesimistický scénář počtu prodaných kusů dle návštěvnosti

Pesimistický scénář					
Měsíc	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Září	147	484	532	585	644
Říjen	149	493	542	596	656
Listopad	109	360	396	436	480
Prosinec	81	268	295	324	356
Leden	174	191	210	231	254
Únor	188	206	227	250	275
Březen	281	309	339	373	411
Duben	410	452	497	546	601
Květen	438	482	531	584	642
Červen	449	494	544	598	658
Červenec	478	526	579	637	700
Srpen	514	565	622	684	752
Celkem	3418	4830	5314	5844	6429

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tab. 23 Pesimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštevnosti

	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok
Náklady na tisk	-181 395 Kč	-261 131 Kč	-294 966 Kč	-330 873 Kč	-371 274 Kč
Nový toner (bílý)		-8 326 Kč	-16 985 Kč	-8 662 Kč	-8 836 Kč
Nový toner (barevný)			-5 400 Kč	-5 400 Kč	
Servis stroje	-30 780 Kč	-62 176 Kč	-64 047 Kč	-65 328 Kč	-66 635 Kč
Nové etikety					-48 850 Kč
Celkové náklady	-212 175 Kč	-331 633 Kč	-381 399 Kč	-410 263 Kč	-495 595 Kč
Tržby	410 160 Kč	579 600 Kč	637 680 Kč	701 280 Kč	771 480 Kč
Zisk/Ztráta	197 985 Kč	247 967 Kč	256 281 Kč	291 017 Kč	275 885 Kč
Kumulativně	197 985 Kč	445 952 Kč	702 233 Kč	993 250 Kč	1 269 135 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky vyplývá, že se investice do nové tiskárny vrátí hned v druhém roce provozu a již ve třetím roce by bylo možné zakoupit zcela nový stroj. Na konci životnosti původního stroje by si podnik mohl dovolit koupit novou tiskárnu za cenu 349 387 Kč dvakrát.

Návratnost investice (ROI) vychází dle optimistického scénáře na 69 %.

$$ROI = \frac{3\,100\,200 - 1\,831\,065}{1\,831\,065} * 100 = 69,31133 \% = 69 \%$$

4.2.3 Porovnání výsledků scénářů dle zvolených kritérií

Níže v tabulce je uveden přehled sestavených scénářů a jejich výsledky dle odhadů prodeje gravírování a návštěvnosti turistických tras.

Tab. 24 Přehled výsledků sestavených scénářů

Optimistický scénář	Gravírování	Návštěvnost
Navrácení investice	první třetina druhého roku provozu	první rok provozu
ROI	80 %	84 %
Celkové náklady	2 702 088 Kč	3 456 447 Kč
Celkové tržby	4 882 800 Kč	6 363 120 Kč
Celkový zisk	2 180 712 Kč	2 906 673 Kč

Základní předpoklad	Gravírování	Návštěvnost
Navrácení investice	druhá polovina druhého roku provozu	první třetina druhého roku provozu
ROI	73 %	78 %
Celkové náklady	1 710 647 Kč	2 379 843 Kč
Celkové tržby	2 970 840 Kč	4 242 120 Kč
Celkový zisk	1 260 193 Kč	1 862 277 Kč

Pesimistický scénář	Gravírování	Návštěvnost
Navrácení investice	poslední rok provozu	druhá polovina druhého roku provozu
ROI	47 %	69 %
Celkové náklady	970 543 Kč	1 831 065 Kč
Celkové tržby	1 425 000 Kč	3 100 200 Kč
Celkový zisk	454 457 Kč	1 269 135 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V rámci tabulky výše autorka analyzuje výkonnost investice implementace nového zařízení v různých scénářích. Jsou zde prezentovány výsledky optimistického scénáře, základního předpokladu a pesimistického scénáře, které zahrnují data o nákladech, tržbách, zisku a míře návratnosti investice (ROI).

Návratnost investice (ROI) se u optimistických scénářů se liší jen o 4 %, celkový zisk poté o více než sedm set tisíc korun. Je to dáno hlavně vyššími náklady na provoz

v odhadech prodaných kusů dle návštěvnosti prohlídkových tras, kdy jsou náklady o sedm set tisíc korun vyšší oproti optimistickému scénáři dle gravírování.

U základního předpokladu scénářů se návratnost investice liší o 5 % což je opět dáno vyššími náklady na provoz u scénáře dle návštěvnosti.

Největší rozdíl v návratnosti investice je u pesimistických scénářů, kde je rozdíl 22 %.

Závěr z výše uvedeného přehledu je ten, že i kdyby nastal nejhorší – pesimistický – scénář podle prodejů gravírovaných sklenic, vždy by byla splacena alespoň počáteční investice vložená do nákupu nové tiskárny a implementace do provozu dárkové prodejny, tzn. projekt by byl úspěšným.

Celkově se autorka přiklání více k využití scénářů dle prodejů gravírovaných sklenic než podle návštěvnosti. Výsledky z tohoto scénáře jsou více realistické a reálné prodeje se dají lépe do budoucna ovlivnit skrze část oddělení ve kterém autorka vykonává své zaměstnání. Výsledky návštěvnosti, jejich četnost a oblíbenost má na starosti jiná část oddělení v rámci Craft & Heritage.

4.3 Výpočet rentability investice z reálných čísel

Jak již bylo zmíněno v práci výše, stroj zavádí společnost společně s autorkou práce v druhé polovině září roku 2023. Proto je možné porovnat stávající prodeje s odhadovaným počtem prodejů v rámci tří scénářů – optimistický scénář, základní předpoklad a pesimistický scénář.

V tabulce níže jsou znázorněny prodeje, náklady a zisky za sedm měsíců svého provozu.

Tab. 25 Reálné výsledky prodejů od implementace stroje

Měsíc	Prodeje (ks)	Náklady na tisk	Tržba	Zisk	Kumulativně
2023					
Září	12	-624 Kč	1 440 Kč	816 Kč	816 Kč
Říjen	173	-8 996 Kč	20 760 Kč	11 764 Kč	12 580 Kč
Listopad	513	-26 676 Kč	61 560 Kč	34 884 Kč	47 464 Kč
Prosinec	972	-50 544 Kč	116 640 Kč	66 096 Kč	113 560 Kč
2024					
Leden	52	-2 704 Kč	6 240 Kč	3 536 Kč	117 096 Kč
Únor	104	-5 408 Kč	12 480 Kč	7 072 Kč	124 168 Kč
Březen	78	-4 056 Kč	9 360 Kč	5 304 Kč	129 472 Kč

Zdroj: Měsíční prodeje systému Colosseum – Interní materiály, vlastní zpracování, 2024

Z kumulativního výsledku je zřejmé, že za necelých sedm měsíců svého provozu vydělala tiskárna více jak jednu třetinu vstupní investice. Z pohledu návratnosti investice neboli ROI dosahuje nyní 131 %. Takto vysoké procento naznačuje, že investice byla velmi úspěšná a výnosná.

$$ROI = \frac{228\,480 - 99\,008}{99\,008} * 100 = 130,769230769 \% = 131 \%$$

Z tabulky reálných prodejů vyplývá, že je projekt na dobré cestě. Pokud by číselná řada reálných prodejů pokračovala, mohl by celkový zisk v září letošního roku být cca 210 936 Kč, což by více méně odpovídalo odhadovaným prodejům dle scénáře základního předpokladu podle gravírování. Dá se proto říci, že projekt je v aktuálním čase úspěšný. V tuto chvíli je návratnost investice 131 %, takto vysoká rentabilita je způsobena hlavně faktem, že zatím nebyly zvýšené náklady na provoz, jako je dokup toneru nebo servisem stroje, který by byl realizován teprve v říjnu tohoto roku, tj. 2024.

5 Zhodnocení a možné vize

Pro hodnocení rentability byly vytvořeny tři scénáře se dvěma pohledy na prodeje nové služby. Jako ukazatel pro sestavení scénářů byla použita návštěvnost prohlídkových tras a srovnání s podobnou stávající službou – gravírování sklenic. Výsledky obou metod byly prezentovány před vedením oddělení a na základě toho se rozhodlo o koupi a následné implementaci stroje do provozu dárkové prodejny.

5.1 Porovnání reálného výsledku vs. plán

Jelikož je stroj v provozu již necelých sedm měsíců, zahrnula autorka reálné prodeje a výpočet rentability do své práce, aby mohla porovnat, kterému z předložených scénářů se reálné prodeje přibližují. Výsledek je, že se tržby blíží výsledkům ze scénáře základního předpokladu dle gravírování.

Tab. 26 Porovnání reálných prodejů vs. plán

Měsíc	Reálné prodeje (ks)	Základní předpoklad – gravírování (ks)
2023		
Září	12	50
Říjen	173	100
Listopad	513	300
Prosinec	972	400
2024		
Leden	52	205
Únor	104	186
Březen	78	248
Celkem	1904	1489

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

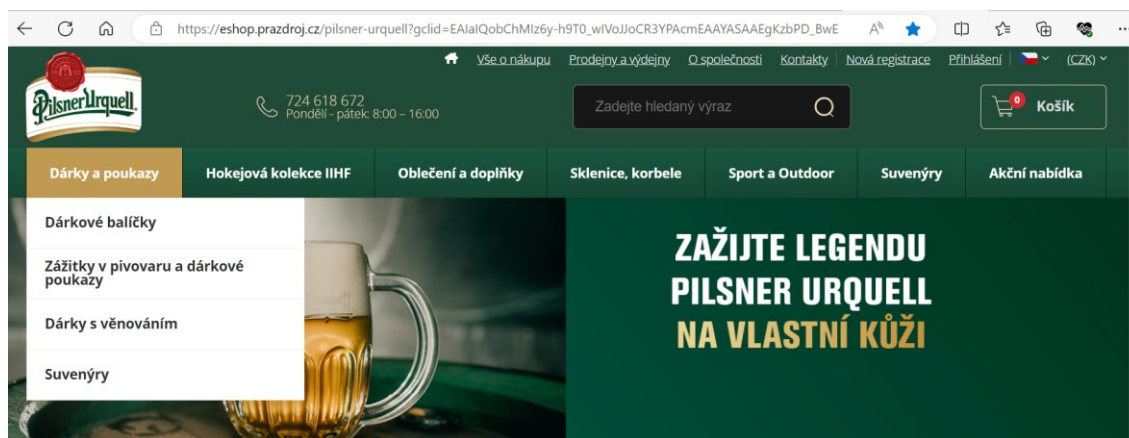
Z tabulky je patrné, že celkové prodeje dokonce převyšují základní odhad prodejů. To je ale z největší části způsobeno velkými prodeji v prosinci, které byly více než dvakrát větší než odhad. Následující měsíce leden až březen jsou naopak oproti plánu velice slabé a přibližují se spíše pesimistickému scénáři.

Neznamená to ale neúspěšnost projektu, jelikož je služba stále na začátku a stále je zde prostor pro zlepšení. Více o této problematice pojednává následující podkapitola.

Značný propad v prodeji od ledna do března může být způsoben faktem, že byl z části předělán e-shop. Před Vánoci byla na e-shopu záložka „Pivo“, kde byla právě

personalizovaná lahev a další pivní produkty, jako například sudy piva nebo nefiltrované pivo v patentní lahvi, které lze zakoupit v dárkové prodejně. Nyní je produkt v sekci „Dárky a poukazy“ a podsekci „Dárky s věnováním“. Po rozkliknutí kategorie nemá personalizovaná lahev ani označení „Novinka“, které by měla jako začínající produkt mít. Potenciální nový zákazník tudíž hůře narazí na možnost zakoupení personalizované lahve.

Obr. 11 Ukázka kategorií na e-shopu



Zdroj: E-shop.Prazdroj.cz, n.d.

Autorka aktuálně jedná s pracovníky e-shopu o přidělení označení „Novinka“ a lepšímu zviditelnění na webových stránkách. Každý měsíc poté vyhodnotí úspěšnost zavedených změn.

Pokud by byla situace s prodejem personalizovaných třetiněk opravdu kritická, dá se tiskárna využít pro jiný typ tisku. V kapitole 2.2.1 Analýza vybraných tiskáren bylo odvedení jedním z kritérií pro výběr vhodné tiskárny stanoveno, že musí být schopna tisknout i na jiné tiskové materiály jako je například folie. Další možností by totiž mohl být tisk na velice oblíbené litrové stříbrné plechovky s nefiltrovaným pivem, které jsou k zakoupení v dárkové prodejně jako stálý produkt.

5.2 Propagace a marketing

V rámci marketingu a propagace nové služby je několik kanálů, které se mohou využít, vše v prostorách, které spravuje oddělení Craft & Heritage.

Jedním z hlavních prostředků propagace je využití areálu Plzeňského Prazdroje a jeho prohlídkových tras. Již při nákupu vstupenek v turistickém centru a během čekání na začátek prohlídky mají návštěvníci možnost využít volně stojícího kiosku, kde mohou

zakoupit gravírování na sklenice a nově i personalizované lahve. Produkty jsou poté k dispozici k vyzvednutí v dárkové prodejně, která zároveň slouží jako zakončení každé prohlídky. Během prohlídky se návštěvníci mohou setkat s podprahovou reklamou, například v podobě výzdoby výtahu, kterým všichni účastníci prohlídkové trasy procházejí.

Dalším efektivním propagačním prostředím je samotná dárková prodejna, kde mají zákazníci možnost sledovat přípravu personalizovaných lahví přímo před svými očima. Kromě toho je v prostorách umístěn volně stojící banner, který zvyrazňuje nabízenou službu.

Jako další velice atraktivní prostor pro propagaci personalizovaných lahví navrhuje autorka prostory restaurace Spilka. Zde je možnost zakomponování propagačních plakátů nebo vložení letáčků do menu.

V digitálním prostoru se oddělení Craft & Heritage angažuje v provozu e-shopu Pilsner Urquell na doméně eshop.prazdroj.cz a spravuje také další sociální média, jako jsou Facebook a Instagram. Skrze tyto platformy je možné propagovat novou službu personalizace pивních lahví. V případě nákupu lahví prostřednictvím e-shopu je v současné době možné pouze vyzvednutí zboží na prodejně. Tato opatření jsou zavedena v souladu s legislativou týkající se prodeje alkoholu, s důrazem na prevenci prodeje nezletilým. V případě větší poptávky ze strany zákazníků po doručení zboží domů je možnost doručení do vlastních rukou až po prokázání věku prostřednictvím občanského průkazu.

Nezávazně na implementaci nového zařízení do provozu se spustila na konci března tohoto roku 2024 velká kampaň na propagaci právě třetinkových lahví se sloganem „TŘETINKA, DOKONALE MALÁ PLZEŇ“. Tuto propagaci je možné vidět na sociálních sítích, v televizi, na billboardech, v tiskovinách a třeba i ve veřejné dopravě.

Obr. 12 Třetinka na billboardu



Zdroj: Mediář.cz, 2024

Znamená to tedy, že se tato velikost pivní lahve dostane do velkého povědomí veřejnosti a tím je větší šance na zvýšení prodejů personalizované lahve.

Tato kampaň je reakcí na dlouhodobě se vyvíjející preference spotřebitelů, kteří stále více dbají na to, za jakých okolností, v jakém prostředí a v jakém balení pijí pivo Pilsner Urquell. V Prazdroji věří, že vratná lahвовá třetinka Pilsner Urquell je to správné stylové balení pro chvíle, kdy půllitrové lahve, plechovky nebo čepované pivo nejsou z nějakého důvodu dostupnou nebo vyhovující možností. (QaAs Třetinky PU, interní dokumenty, 2024)

Nadcházející Mistrovství světa v ledním hokeji představuje další příležitost pro propagaci třetinkových lahví Pilsner Urquell. Již 12 let je totiž Pilsner Urquell hlavním partnerem české hokejové reprezentace a pro letošní rok se stal oficiálním partnerem šampionátu, který se bude konat v květnu v České republice. Tato spolupráce umožní hokejovým fanouškům z celého světa zažít prvotřídní zážitky nejen na ledové ploše, ale také ve fan zónách u stadiónů, kde bude Pilsner Urquell neodmyslitelnou součástí. Na propagační materiály, jako je například plakát níže, je opět umístěna třetinková lahev Pilsner Urquell. (Prazdroj, 2024) Ku příležitosti této události jedná autorka s vedením o vytvoření limitované edice etiket. Finální podoba bude zveřejněna až na začátku května, tudíž nelze zahrnout do kontextu této práce.

Obr. 13 Propagační plakát mistrovství v ledním hokeji



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, 2024

Oddělení Craft & Heritage také nabízí různé turistické balíčky ať už pro organizované zahraniční turisty, cestovní kanceláře nebo jiné organizované skupiny. Turisté ze zmíněných skupin chtějí mít samozřejmě něco na památku. Zde by mohla být v nabídce právě personalizovaná lahev piva místo gravírované sklenice nebo obojí.

Dále by nová služba mohla být propagována v rámci organizování firemních akcí v prostorách pivovaru, opět jako dárkové předměty pro zúčastněné.

Závěr

Diplomová práce byla zpracovaná na téma: Implementace nového zařízení v provozním oddělení ve vybrané společnosti. Autorka si zvolila podnik Plzeňský Prazdroj, a. s., kde je aktuálně zaměstnána v oddělení Craft & Heritage a v němž docházelo ke zpracování projektu.

Implementovaným zařízením je tiskárna na etikety na třetinkové lahve Pilsner Urquell a následné zařazení nového produktu do portfolia dárkové prodejny v Plzni a na e-shopu.

Hlavním cílem práce bylo zodpovědět tři otázky, kterými byly:

- 1. Jak stanovit prodejní cenu nového výrobku?*
- 2. Za jak dlouho se investice do tiskárny na etikety vrátí?*
- 3. Bude možné pořídit novou tiskárnu na konci životnosti původního stroje?*

V první kapitole byla popsána společnost jako celek a následně se autorka zaměřila na představení oddělení Craft & Heritage.

Druhá kapitola byla zaměřena na proces výběru vhodné tiskárny dle stanovených kritérií od vedení oddělení. Pro analýzu byly na základě určitých vlastností vybrány tři tiskárny, které mezi sebou byly porovnány. Po důkladném posouzení byla tiskárna od společnosti OKI model Pro1050 vyhodnocena jako optimální volba. Následně byla detailněji popsána její technická specifikace.

Nejdůležitější kapitolou je kapitola čtvrtá. V první části kapitoly autorka rozebrala proces stanovení ceny nového produktu dle konkurenčně orientované a nákladové metody, ke které byla přidána finální marže. Náklady na tisk jedné etikety byly nákladovou metodou vykalkulovány na 52 Kč za jednu lahev. K tomuto základu byla připočítána marže ve výši 57 %. Výsledná cena nového produktu – personalizované třetinkové lahve Pilsner Urquell – byla tak stanovena na 120 Kč, čímž došlo k zodpovězení první otázky.

Druhá část čtvrté kapitoly byla zaměřena na zodpovězení zbylých dvou otázek. Aby tohoto mohlo být dosaženo, sestavila autorka tři možné scénáře prodeje nového produktu, kterými jsou optimistický, základní a pesimistický. Vstupní hodnoty do scénářů byly vzaty ze dvou inspirativních východisek: návštěvnost prohlídek a gravírování. Díky přesným statistikám za uplynulé roky lze totiž dovést, kolik lidí zavítá do dárkové prodejny a mohlo by si tak potencionálně zvažovaný produkt koupit.

Ideový rámec spočívá v tom, že všechny prohlídky v rámci Prazdroje jsou zakončeny v dárkové prodejně, v níž si mohou návštěvníci zakoupit libovolný suvenýr. Východisko plynoucí z návštěvnosti prohlídek se ale v konečném důsledku nezdálo být zcela exaktní, proto v závěrech vychází autorka raději z východiska druhého. To vychází z toho, že nejoblíbenějším dárkovým předmětem je již dlouhodobě vygravírovaná sklenice. Autorka tak dovozuje, že prodeje nově zaváděné služby, která je konceptuálně nejbližší službě gravírování, by měly sledovat tento trend.

Ke scénářům byla vypočítána návratnost investice ROI a zhodnoceny celkové náklady a tržby po dobu životnosti stroje, tj. pět let. Závěr ze sestavených scénářů je ten, že i kdyby nastal nejhorší – pesimistický – scénář vycházející z prodejů gravírovaných sklenic, vždy by byla splacena alespoň počáteční investice vložená do nákupu nové tiskárny a implementace do provozu dárkové prodejny, tzn. projekt by byl úspěšným.

Vytvořené scénáře byly v závěru porovnány s reálnými prodeji za prvních sedm měsíců provozu. Dle získaných počtů se prodeje přibližují základnímu předpokladu prodejů stanovených dle gravírování, u kterého byl prodej za prvních sedm měsíců v součtu 1 489 ks. Ve skutečnosti bylo personalizovaných lahví prodáno celkem 1 904 ks, což je o 415 ks více, než bylo předpokládáno. Pokud by prodeje pokračovaly ve stejném duchu, byla by počáteční investice do nové tiskárny splacena ke konci druhého roku provozu, tj. před skončením záruční doby.

Aby bylo zajištěno, že služba nebude stagnovat a bude se co nejvíce přibližovat stanoveným prodejům základního předpokladu, resp. optimistickému scénáři, navrhla a zhodnotila autorka v páté kapitole práce další možnosti zviditelnění a kontroly prodejů nové služby – například lepší propagace na samotném e-shopu, tvorba limitovaných edic u příležitosti významných událostí (mistrovství světa v hokeji) nebo použití popisované služby u turistických balíčků.

Přínosem pro oddělení Craft & Heritage je tedy ucelený přehled postupu tvorby prodejní ceny, výpočtů potenciálních zisků v rámci stanovených scénářů a ujištění, že nová služba bude úspěšná. Za reálné prodeje je i nadále zodpovědná autorka práce, jejíž snahou je naplnit nejlepší možnou variantu, a sice optimistický scénář.

Seznam použitých zdrojů

- Asahi International. (2024). Asahi International. Dostupné 2. 1. 2024 z <https://www.asahiinternational.com/>
- Becker, J., Kugeler, M., & Rosemann, M. (2003). Process management: a guide for the design of business processes. Springer.
- Coolcan. (n.d.). Pivo v plechovce s tvým vlastním potiskem. Dostupné 12. 12. 2023 z <https://www.coolcan.cz/c/2/pivo>
- Craft & Heritage. (2023) Prezentace oddělení. Interní dokument podniku Plzeňský Prazdroj, a s. se sídlem v Plzni.
- Česká národní banka. (2024). Prognóza ČNB – zima 2024. Dostupné 3. 3. 2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). Projektový management. Grada.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Grada Publishing.
- Etsy. (n.d.). Beer label. Dostupné 12. 12. 2023 z https://www.etsy.com/uk/search?q=beer%20label&ref=search_bar
- Fotr, J. (2003) Podnikatelský plán a investiční rozhodování (2. vyd.). Grada Publishing.
- Grolsch. (n.d.). Grolsch Premium Pilsner. Dostupné 23. 11. 2023 z <https://www.grolsch.com/grolsch-premium-pilsner>
- Grolsch. (n.d.). PREMIUM, AUTHENTIC PILSNER WITH REAL SUBSTANCE. Dostupné 23. 11. 2023 z <https://www.grolsch.com/grolsch-premium-pilsner>
- idnes.cz. (2024). Plzeňský Prazdroj zveřejnil výsledky hospodaření za rok 2023. Dostupné 25. 3. 2024 z https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/plzensky-prazdroj-vysledky-pivo-hospodareni.A240325_093019_ekonomika_vebe
- Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Kudy z nudy. (2019). Pivovar Gambrinus letos slaví 150 let. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://www.kudyznudy.cz/aktuality/v-regionu-plzensko-a-cesky-les-zvitezila-prohlidko>
- Křikač, K. (2005). Náklady, ceny: Textová část. Západočeská univerzita v Plzni.
- ManagementMania. (2018). Proces. Dostupné 4. 12. 2023 z <https://managementmania.com/cs/proces>
- Mediář. (2024). Je velká, akorát, že je malá: Pilsner Urquell propaguje třetinkovou lahev. Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/je-velka-akorat-ze-je-mala-pilsner-urquell-propaguje-tretinkovou-lahev/>
- OKI. (n.d.a). User's Guide. Dostupné 20. 3. 2024 z https://www.oki.com/printing/download/47232202EE4_Pro1050_UG_EN_286721.pdf?id=47232202EE
- OKI. (n.d.b). Tiskárna štítků Pro1050. Dostupné 10. 11. 2023 z <https://www.oki.com/cz/printing/products/label/narrow/pro1050/index.html>

- Pivovar Raven. (n.d.). Vlastní pivo. Dostupné 12. 12. 2023 z <https://shop.pivovar-raven.cz/vlastni-pivo/>
- Plzeňský Prazdroj. (n.d.). Historie české legendy. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>
- Plzeňský Prazdroj. (n.d.). Náš příběh. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh>
- Plzeňský Prazdroj. (n.d.). Pilsner Urquell. Dostupné 4. 4. 2024 z https://eshop.prazdroj.cz/pilsner-urquell?gclid=EAIaIQobChMIz6yh9T0_wIVoJJoCR3YPAcMEAAAYASAAEgKzbPD_BwE
- Plzeňský Prazdroj. (2024). Pilsner Urquell je oficiálním partnerem Mistrovství světa IIHF v ledním hokeji 2024. Dostupné 10. 4. 2024 z <https://www.prazdroj.cz/pilsner-urquell-je-oficialnim-partnerem-mistrovstvi-sveta-iihf-v-lednim-hokeji-2024>
- Plzeňský Prazdroj, a. s. (2024). QaAs Třetinky PU. Interní dokument podniku Plzeňský Prazdroj, a. s. se sídlem v Plzni.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení (2.vyd.). Grada Publishing.
- Power BI. (n.d.). Roční návštěvnost. Interní systém podniku Plzeňský Prazdroj, a. s. se sídlem v Plzni.
- Řehulka, P. (n.d.). Marže, rabat, přírážka a jak se počítají. Dostupné 23. 3. 2024 z <https://www.pavelrehulka.cz/marze-rabat-prirazka-a-jak-se-pocitaji/>
- System Colosseum. (n.d.). Detail prodejů. Interní systém podniku Plzeňský Prazdroj, a. s. se sídlem v Plzni.
- Šariš. (n.d.). Příběh. Dostupné 23.11.2023 z <https://www.saris.sk/pribeh>
- Šulák, M., Vacík, E., & Ircingová, J. (2012). Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů. Západočeská univerzita v Plzni.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). Projektový management a potřebné kompetence. Západočeská univerzita v Plzni.
- Vacík, E., & Šulák, M. (2004). Strategický management. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Valach, J., Durčáková, J., Choulík, P., & Oceláková, P. (2010). Investiční rozhodování a dlouhodobé financování (3.vyd.). Ekopress.
- Wikipedie. (n.d.e). CMYK. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/CMYK>
- Wikipedie. (n.d.c). Implementace. Dostupné 28. 12. 2023 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Implementace>
- Wikipedie. (n.d.d). Investice. Dostupné 2. 2. 2024 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Investice>
- Wikipedie. (n.d.a). Plzeňský Prazdroj. Dostupné 28. 12. 2023 z https://cs.wikipedia.org/wiki/Plze%C5%88sk%C3%BD_Prazdroj
- Wikipedie. (n.d.b). Pivovar Velké Popovice. Dostupné 5. 1. 2024 z https://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Velk%C3%A9_Popovice

Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání vybraných tiskáren	24
Tab. 2 Přehled konkurenčních portálů s etiketami a jejich ceny	37
Tab. 3 Přehled konkurenčních služeb dárkové prodejny a jejich ceny.....	38
Tab. 4 Přehled nákladů na pořízení tiskárny.....	40
Tab. 5 Přehled režijních nákladů na tisk jedné etikety	41
Tab. 6 Výpočet prodejní ceny dle stanovené marže	42
Tab. 7 Výsledky metod stanovení ceny	42
Tab. 8 Prodeje gravírovaných sklenic v letech 2022 a 2023	45
Tab. 9 Přehled pro sestavení scénářů prodeje podle gravírování	46
Tab. 10 Optimistický scénář počtu prodaných kusů.....	47
Tab. 11 Optimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje	48
Tab. 12 Základní předpoklad počtu prodaných kusů.....	49
Tab. 13 Základní předpoklad – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje	49
Tab. 14 Pesimistický scénář počtu prodaných kusů	50
Tab. 15 Pesimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje.....	51
Tab. 16 Návštěvnost prohlídek v letech 2022 a 2023.....	52
Tab. 17 Predikce vývoje návštěvnosti turistických tras.....	54
Tab. 18 Optimistický scénář počtu prodaných kusů dle návštěvnosti.....	55
Tab. 19 Optimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštěvnosti	56
Tab. 20 Základní předpoklad počtu prodaných kusů dle návštěvnosti.....	57
Tab. 21 Základní předpoklad – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštěvnosti	57
Tab. 22 Pesimistický scénář počtu prodaných kusů dle návštěvnosti	58

Tab. 23 Pesimistický scénář – Výpočty nákladů a tržeb po dobu životnosti stroje dle návštěvnosti	59
Tab. 24 Přehled výsledků sestavených scénářů	60
Tab. 25 Reálné výsledky prodejů od implementace stroje	61
Tab. 26 Porovnání reálných prodejů vs. plán	63

Seznam obrázků

Obr. 1 Loga značek	8
Obr. 2 Logo společnosti Asahi	10
Obr. 3 Zjednodušená organizační struktura spol. Asahi	13
Obr. 4 Organizační struktura Plzeňský Prazdroj, a. s.	14
Obr. 5 Struktura oddělení Craft & Heritage	18
Obr. 6 Logo Pilsner Urquell Experience Prague	18
Obr. 7 Tiskárna OKI Pro1050.....	26
Obr. 8 Porovnání vzhledu pивních lahví	28
Obr. 9 Zadání požadavku na tisk etikety	29
Obr. 10 Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů.....	35
Obr. 11 Ukázka kategorií na e-shopu	64
Obr. 12 Třetinka na billboardu	66
Obr. 13 Propagační plakát mistrovství v ledním hokeji	67

Seznam grafů

Graf 1 Počty prodaných gravírovaných sklenic za předchozí dva roky	45
Graf 2 Vývoj návštěvnosti v letech 2022 a 2023	53

Seznam zkratk

a. s. – akciová společnost

ČR – Česká republika

Seznam příloh

Příloha A: Část organizační struktury – Generální ředitelství Praha

Příloha A:

Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Právnická firma Merrill Lynch & Co. ČS 309 23159		3
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Lear Corporation Group ČS 70 2315		1
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Adam Brada Architects ESL ČS 231		1
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Alphatech Group, Singapore, S.A. ESL ČS 231 2348		13
Oddělení	Pracovníci	
PLAZOVY PRACOVNÍCI - ČERVENÁ & ŠEDÁVA 11		11
Oddělení	Pracovníci	
INŽENÝR ČS 231 1		1
Oddělení	Pracovníci	
INŽENÝR ČS 231 1		2

Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Brno, s r.o. s.r.l. ESL ČS 231 2319		3	Aditi Express International Ltd. ESL ČS 231 2314		24
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Dieter Kogge GmbH ESL ČS 231 2319		2	Global Data Employment Company (GDEC) ESL ČS 231 2317		1
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
Dovco International Management ESL ČS 231 2319		2	ESL s.r.o. ESL ČS 231 2317		2
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		21
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		4
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		5
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		4
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		4
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		5
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		5
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		5
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		4
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		5
Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci	Převní subjekt	Oddělení	Pracovníci
ESL Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2	Magnum Petroleum S.A. ESL ČS 231 2318		2

ZOBRAZENÍ

Převní subjekt
Kreditní instituce
Citigroup Services, LLC
GIBERKULI REZERVY PRÁVNÍČEK
ČS 308 23158
41

Abstrakt

Pokorná, D. (2023). *Implementace nového zařízení v provozním oddělení ve vybrané společnosti* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Projekt, proces, implementace, cenotvorba, návratnost investice

Diplomová práce se zabývá implementací nového zařízení v provozním oddělení vybrané společnosti, konkrétně se autorka tematicky zaměřila na tiskárnu etiket na třetinkové lahve Pilsner Urquell ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Cílem práce bylo zodpovědět tři otázky: jak stanovit prodejní cenu nového výrobku (třetinkové lahve s personalizovanou etiketou), za jak dlouho se investice do tiskárny na etikety vrátí a zda bude možné pořídit novou tiskárnu na konci životnosti původního stroje. Pro vyhodnocení návratnosti investice byly sestaveny tři scénáře prodeje produktu, které byly následně porovnány s reálnými prodeji. Hlavními výstupy práce jsou stanovení prodejní ceny zaváděného produktu, analýza návratnosti investice do tiskárny na etikety a zhodnocení možností co nejefektivnějšího využití stroje. Výsledky práce poskytují cenné informace pro oddělení Craft & Heritage společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., a mohou sloužit jako podklad pro další strategická rozhodnutí v oblasti zavádění nového produktu či služby.

Abstract

Pokorná, D. (2023). *Implementation of a new equipment within the operations department of the selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Project, process, implementation, pricing, return on investment

The diploma thesis deals with the implementation of a new equipment within the operations department of the selected company, specifically the author focused thematically on the label printer for one-third bottles of Pilsner Urquell beer in the company Plzeňský Prazdroj, a. s. The aim of the thesis was to answer three questions: how to determine the selling price of a new product (one-third bottle with personalized label), how long it will take to pay back the investment in the label printer and whether it will be possible to purchase a new printer at the end of the life of the original machine. To evaluate the return on investment, three product sales scenarios were compiled, which were then compared with real sales. The main outputs of the work are the determination of the selling price of the introduced product, the analysis of the return on investment in the label printer and the evaluation of the possibilities of using the machine as efficiently as possible. The results of the work provide valuable information for the Craft & Heritage department of Plzeňský Prazdroj, a. s., and can serve as a basis for further strategic decisions in the area of introducing a new product or service.