

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Cena jako nástroj marketingového mixu v konkrétním podniku

Price as a Tool in the Concrete Company Marketing Mix

Student: Bc. Milada Otýpková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 16, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V první řadě bych chtěla poděkovat za odborné vedení diplomové práce Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. Na tomto místě bych také ráda vyjádřila poděkování i podniku XYZ, s. r. o., dále výrobnímu řediteli Ing. Karlu Mikulčákovi a především panu Petru Budínovi za vstřícný přístup, ochotu a trpělivost při zpracování diplomové práce.

V Ostravě 29. dubna. 2011

.....
Bc. Milada Otýpková

Obsah

1.	ÚVOD	5
2.	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1.	<i>Vymezení pojmu nákladů</i>	7
2.1.1.	<i>Členění nákladů:</i>	8
2.2.	<i>Kalkulace</i>	12
2.2.1.	<i>Základní pojmy kalkulací</i>	13
2.2.2.	<i>Druhy kalkulací</i>	17
2.2.3.	<i>Retrogradní kalkulační vzorec</i>	21
2.3.	<i>Cenová politika</i>	22
2.3.1.	<i>Stanovení cílů</i>	24
2.3.2.	<i>Cenová strategie</i>	25
2.3.3.	<i>Metody tvorby cen</i>	27
2.4.	<i>Konkurenční strategie firmy</i>	31
3.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.1.	<i>Historie společnosti</i>	34
3.2.	<i>Společnost XYZ, s. r. o.</i>	35
3.3.	<i>Produkty společnosti</i>	38
3.4.	<i>Zaměstnanci společnosti XYZ, s. r. o.</i>	39
3.5.	<i>Odběratelé</i>	41
3.6.	<i>Marketing společnosti XYZ, s. r. o.</i>	41

4.	APLIKAČNÍ ČÁST	42
4.1.	<i>Postup při vytváření odlitků</i>	42
4.2.	<i>Výrobek IMPELLER CT 006</i>	45
4.3.	<i>Náklady</i>	45
4.4.	<i>Kalkulace odlitku IMPELLER CT 006</i>	47
4.4.1	<i>Rozbor jednotlivých kalkulovaných složek výrobku</i>	48
4.5	<i>Konečná kalkulace odlitku IMPELLER CT 006</i>	52
4.6	<i>Cenová politika podniku</i>	54
4.6.1.	<i>Odběratelé a konkurence podniku</i>	54
4.7	<i>Test cenové citlivosti</i>	59
4.8.	<i>Problematika společnosti XYZ, s. r. o.</i>	61
4.9	<i>Návrhy a řešení</i>	62
5.	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM ZKRATEK	68
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	69
	PŘÍLOHY	70

1. Úvod

Cena je již od pradávna prostřednictvím směny. V počátcích obchodu se zboží měnilo za zboží, teprve později proniká stanovení ceny do prodeje zboží prostřednictvím smlouvání o určitou částku za zboží mezi kupujícím a prodávajícím. V současnosti již existuje řada metod, podle kterých si může podnik cenu výrobku určit a následně nabídnout zákazníkům.

V nynější obchodní sféře se podniky předhánějí ve strategickém boji o získání zákazníka. Neváhají využít nejrůznější prostředky k upoutání zákazníka, od stanovení ceny na nebo pod hranici minimálních nákladů, až po komplexní služby poskytující k zakoupenému zboží. Dnešní doba již však vyžaduje po každém podniku umožnit zákazníkům komplexní servis těchto služeb. Podnik, který tak neučiní, se dá považovat za „mrtvý“. Zákazník se automaticky rozhodne pro výrobek s komplexními službami. Těmito službami mohou být nadstandardní záruka, servis, poradenství či prestiž značky. Hlavním aspektem je dokonalejší přístup k informacím o výrobku, ceně výrobku a slevě, které zákazník může získat z nabídky firmy, internetu, veletrhů a jiných prostředků. Na základě těchto poznatků mohou zákazníci působit na prodejce nebo se rozhodnout pro nejatraktivnější výrobek.

Pro podniky je nutné vytvářet odpovídající cenové strategie, podle kterých budou v tvrdém konkurenčním boji postupovat. Sestavení takovéto cenové strategie není otázkou unáhleného rozhodování, ale podrobného a přesného sledování variant pro vytvoření neoptimálnější cenové strategie podniku. Podnik vlastníci strategie, které akceptují možné situace, se nemusí obávat probíhajících změn na trhu. Vytvořená cenová strategie při realizaci směřuje podnik ke stanoveným cílům, kterých firma požaduje dosáhnout při nabídce svých produktů.

Většina podniků byla částečně nebo zcela ovlivněna celosvětovou ekonomickou krizí. Tato krize sebou přinesla nízké zisky, nedostatek zákazníků a tvrdý konkurenční boj. Některé podniky velmi rozsáhle zachvátila a musely tak svoji produkci omezit nebo úplně uzavřít. Mnoho podniků se s touto krizí těžce potýkalo, ovlivnila nejen malé výrobce, ale přinesla otřesy i do velmi pevně konstruovaných firem a nadnárodních

organizací. Nyní se snaha obrátila na dosažení zisku, který s sebou odnesla celosvětová krize. Aby firmy dosáhly zisku, musejí se zaměřit na požadavky zákazníků a sledovat, co tito zákazníci požadují. Východiskem je zavedení kvalitní cenové politiky do podniků.

Teoreticko-metodologická východiska objasňují základní předpoklady podniku pro optimální určení ceny výrobku. Vysvětlují pojmy jako náklad, výkon, kalkulace, cena, cenová strategie a jejich aplikaci při chodu podniku. Základ tvoří seznámení se s náklady, jejich funkcí v podniku, následné představení kalkulace a začlenění těchto nákladů do kalkulačních položek. Po sestavení kalkulace se rovnoměrně postoupí dál v možnostech určení ceny a jejích nástrojů. V rámci tématu charakteristiky podniku je přinášén náhled do fungujícího slévárenského podniku. Zkoumaným objektem je podnik XYZ, s. r. o. zabývající se výrobou odlitků z oceli. Prostřednictvím charakteristiky podniku bude obeznámena jeho historie, produkce podniku, samotný podnik a jeho marketingová strategie. Součástí aplikační části je nejprve seznámení se s výrobním postupem, rozbor kalkulace a určení ceny u odlitku IMPELLER CT 006, který podnik produkuje. Bude realizován rozbor kalkulace na jednotlivé prvky podle materiálu, který je nutný k výrobě odlitku. Pro určení ceny bude využito nákladové metody a metody z pohledu zákazníka. Na základě těchto výsledků budou vymezeny ceny u výrobku IMPELLER CT 006.

Cílem diplomové práce bude zhodnocení tří oblastí, u kterých se podnik obává, že mohou být bariérou pro efektivní chod podniku. Pozornost bude zaměřena do oblastí nákladů a jejich začlenění do kalkulace, určení ceny u konkrétního odlitku a postavení na trhu. Pro získání informací o odpovídajícím chodu těchto tří oblastí bude realizován rozbor kalkulace a jejích jednotlivých položek, určení ceny podle nákladové metody a využití testu cenové citlivosti z pohledu zákazníka. Ze zjištěných výsledků bude vyjádřena pozice podniku na trhu. Podniku budou na základě těchto šetření navržnuta možná doporučení a varianty pro zlepšení těchto oblastí.

2. Teoreticko-metodologická východiska

Obsahem této kapitoly bude definování nákladů, kalkulací, stanovení ceny a následné uplatnění cenové strategie na trhu. Problematika kalkulací a ceny bude objasněna pomocí literatury tuzemských i zahraničních autorů.

2.1. Vymezení pojmu nákladů

Společnost obecně využívá běžné slovo náklady. Náklady vznikají v každé organizaci, která pracuje. Zůstává ovšem otázkou, zda si všichni pod tímto pojmem představují totéž. Každý autor definuje tento pojem odlišně.

„Náklad je konkrétně definován jako peněžně vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelově souvisí s uskutečňováním předmětu činnosti podniku.“¹

„Náklad je pro nás to, co jsme spotřebovali v daném období pro uskutečnění výnosů. Náklad je abstraktní pojem, nemůžeme se ho dotknout, protože je něčím, co jsme si pořídili pro budoucí prospěch.“²

„V penězích vyjádřená spotřeba výrobních činitelů a jiných vynaložených prostředků v souvislosti s dosažením výnosů.“³

Pro podniky dosahující zisku je důležité proto sledovat tyto náklady a snažit se o jejich snižování. Při určení nákladů v návaznosti na jejich řízení se klade důraz na účel vynaložení ekonomických zdrojů a řízení, plánování jejich spotřeby. [4]

¹ FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X

² STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0

³ VYSKOČIL, V.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2

Náklady sledujeme ze tří perspektiv:

- a) *pohled vlastníka* – náklad zobrazený ve finančním účetnictví,
- b) *pohled státu* – náklady zachycené v tzv. daňovém účetnictví,
- c) *pohledu řídicích pracovníků* – vyjádřené náklady ve vnitropodnikovém a manažerském účetnictví. [4]

Pro náklady jsou podstatné tyto rysy:

- *účelnost* – racionální a přiměřené vynaložení ekonomických zdrojů,
- *účelovost* – smyslem vynaložení ekonomických zdrojů je jejich zhodnocení,
- *ocenění* – provedeno peněžním vyjádřením. [3]

Náklady jako finanční prostředky můžeme členit mnoha způsoby, v závislosti na potřebách a cílech podniku. Členění nákladů přispívá k účinnému řízení nákladů.

2.1.1. Členění nákladů:

1. Druhovému členění
2. Účelovému členění
3. Podle závislosti na objemu výroby
4. Z hlediska rozhodovacích procesů
5. Z hlediska změn v podmínkách nákladového procesu [3]

Ad 1) Druhovému členění

Druhovému členění zahrnuje rozlišení nákladů na vstupu. Vstupem se rozumí hranice podniku s okolím nebo hranice vnitropodnikového útvaru. Náklady se koncentrují do nákladových skupin a zobrazují se na účtech středisek, výkonů, případně procesů. Druhovému členění umožňuje získat informační poklady a kvantifikaci nákladů za časové období. Náklady podle jednotlivých skupin můžeme roztřídit do těchto oblastí:

- *výrobní náklady,*
- *mzdové náklady,*
- *finanční náklady,*

- *mimořádné náklady*. [5]

Ad 2) Účelové členění

Poskytuje informace o tom, kde byly náklady vynaloženy, na jaký výkon, ale i jakými nástroji jsou řízeny. Účelové členění nákladů tak slouží ke kontrole hospodárnosti a vynakládání zdrojů. [4]

Účelové členění nákladů se rozlišuje:

a) podle vztahu k procesu, činnostem a aktivitám

- *Technologické náklady* – vznikají z důvodů přímého vynaložení prostředků a práce při uskutečnění technologických operací při zhotovení výrobků.
- *Náklady na obsluhu, zajištění a řízení* – jejich vznik souvisí s vytvořením podmínek bezprostředního průběhu výrobního procesu. Tyto náklady jsou základním východiskem pro řízení nákladů jednotlivých středisek.

b) podle způsobu kontroly hospodárnosti

- *Jednicové náklady* – tvoří část technologických nákladů, které jsou způsobeny vytvořením každé přesně určené jednotky výkonu a přímo spolu souvisí. Příkladem jednicového nákladu může být látka na šaty – základní materiál.
- *Režijní náklady* – představují část technologických nákladů, která závisí na zabezpečení konkrétního druhu výkonu nebo skupiny výkonů vlastním technologickým procesem a veškeré náklady na zajištění, obsluhu a řízení. Příkladem tvoří pomocný materiál ve formě nití, knoflíků na šaty.

c) podle vztahu k výkonům – kalkulační členění

- *Přímé náklady* – tyto náklady souvisí s určitým druhem výkonu, jehož výše je zjistitelná na daný výkon.

- *Nepřímé náklady* – jsou takové náklady, které nemůžeme zjistit pro daný výkon. Při přiřazování je nutné vždy pohlížet na konkrétní výrobní proces a charakter výkonu.

d) náklady podle jednotlivých míst vzniku

- *Náklady podle jednotlivých míst vzniku* – posuzují se podle vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, kde vzniká daná činnost. Náklady se zaznamenávají na jednotlivých místech vzniku, tzn. střediscích. Střediska označujeme jako samostatnou část podniku, která vzniká jako výsledek organizace, spojení lidí, činností a prostředků. Podle toho, jakou činnost středisko zajišťuje a jaké veličiny ovlivňuje, rozdělují se střediska podle charakteru činností nebo podle ekonomické odpovědnosti.

e) náklady podle odpovědnosti a rozhodovací pravomoci

- *Náklady podle odpovědnosti a rozhodovací pravomoci* – u těchto nákladů je nutné stanovit odpovědnost za vzniklé odchylky, které se stávají předmětem spotřeby určitého střediska. Řešením je určení nákladů podle místa vzniku, aby byla zobrazena jednoznačná odpovědnost daného střediska za výši nákladů. Pracovníci daného střediska jsou nejen odpovědní za výši nákladů, ale mají i pravomoc je usměrňovat. [3]

Ad 3) Náklady podle závislosti na objemu výroby

U těchto nákladů posuzujeme náklady na výstupu z podniku. Určitá část nákladů se mění se změnou objemu výroby a část setrvává nezměnná, nebo se mění skokově. Rozlišení nákladů na variabilní a fixní není důležité pouze pro řízení výkonů, členění kalkulovaných položek, ale především pro řízení a kontrolu zisku. Rozeznání fixních a variabilních nákladů závisí na dostupnosti informací o výši spotřeby nákladů a způsobu jejich sledování. Pokud jsou řízeny v návaznosti na časovém období, hovoříme o fixních nákladech, pokud jejich spotřebu musíme prokázat zajištěním konkrétního množství výkonu, jsou náklady variabilními. [13]

- *Variabilní náklady* – s objemem produkce se mění. Vymezují se na základě norem spotřeby jednicových nákladů a pomocí normativů variabilních režijních nákladů.
- *Fixní náklady* – mění se v určitém intervalu změny objemu výroby. Po překročení určité míry objemu výroby se najednou mění – skokem. Tyto náklady vznikají jako důsledek technické a ekonomické nedělitelnosti jednorázově vynaložených zdrojů, které zabezpečí objem výkonů. [13]

Ad 4) Náklady z hlediska rozhodovacích procesů

Předchozí rozlišení nákladů, se týkalo reálných činností podniku, uplatňující se při stanovení výše nákladů. Při rozhodovacích procesech jsou projevy nákladů složitější. Rozhodování je postaveno na určení odhadu budoucích hodnot nákladů, které působí na budoucí výsledek. Cílem rozhodování je výběr varianty, která splňuje podmínky hospodárnosti a efektivnosti.

- *Relevantní náklady* – vztahují se ke konkrétní variantě rozhodnutí. Při výběru jiné alternativy se stejný druh nákladu může projevat jako irelevantní.
- *Irelevantní náklady* – při výběru pro realizaci varianty se nemění. [4]

Ad 5) Náklady z hlediska změn v nákladotvorném procesu

Toto členění pozoruje projevy nákladů ve vývojovém procesu. Zjišťuje výši rozdílů a jejich vývoj v nákladech při realizaci změn. Velikost rozdílů se stanoví porovnáním veličin nákladů, jejichž vývoj se má určit a posoudit. Tyto rozdíly se označují jako rozdílové náklady a jsou důležitým měřítkem uskutečněné změny. Rozdílové náklady jsou pouze takové, které se daným rozhodnutím změní. Znázorňují rozdíl mezi výchozí a běžnou úrovní nákladů. Rozdílové náklady mohou představovat jak variabilní tak fixní náklady.

- *Oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti)* – je nejvyšší možná hodnota v penězích, kterou je možné získat při investování financí do druhé nejlepší příležitosti. [17]

2.2. Kalkulace

Každý podnikatelský subjekt se snaží o dosažení úspěchu, který závisí na kvalitě vnitropodnikového ekonomického systému řízení. Nejvýznamnějším prvkem tohoto systému řízení je oblast kalkulací nákladů a tvorby cen. Kalkulace nákladů představuje základní a nezastupitelnou informaci o vlastních nákladech jednotky vytvořené podnikatelskou činností. Velmi obecně můžeme kalkulaci označit jako počítání nákladů na produkt. Nutnost potřeby kalkulací podléhá vnitřním podmínkám podniku a pozici podnikových produktů na trhu. Nejčastěji používanou formou kalkulací jsou propočty orientované na zjištění nebo vymezení nákladů na konkrétní výkon (výrobek, práci nebo službu), které jsou předmětem prodeje externím zákazníkům. [4]

Sledování nákladů má podle Fibírové (2003) dva relativně samostatné cíle, které se mohou prolínat:

- kalkulaci nákladů výkonu,
- řízení hospodárnosti.

„Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí přepočtení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.“⁴

Význam kalkulací:

- umožňují plánovat a sledovat vývoj nákladů, jejich strukturu, zisk a ostatní,
- zajišťují činnost vedoucí k určení nákladů na konkrétní výkon podniku,
- představují výsledek zpracovaných propočtů kalkulací,

⁴ FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X

- slouží jako část informačního systému. [3]

Využití kalkulací nákladů:

- zhotovení podkladů pro stanovení cen výrobků, prací a služeb,
- sestavení rozpočtů nákladů vnitropodnikových útvarů,
- kontrola a analýza hospodárnosti výroby,
- porovnání a posouzení vývoje nákladů v časové řadě,
- stanovení a kontrola ziskovosti výrobků, prací a služeb,
- hodnocení ekonomické efektivity investičních záměrů,
- optimalizační úlohy. [4]

Význam kalkulací podává pohled o tom, k čemu kalkulace slouží. Oproti tomu využití kalkulací říká, v jakých oblastech kalkulace aplikovat. Oba tyto podklady představují důležitý význam při orientaci v kalkulacích.

2.2.1. Základní pojmy kalkulací

Výkon

Výkon chápeme jako hmotný výsledek výrobního a nákladotvorného procesu. Množství výkonů se udává v naturálních jednotkách nebo v peněžním vyjádření, kdy není možné využít měrnou jednotku nebo za podnik jako celek, kde jsou produkovány výkony měřitelné různou měrnou jednotkou. Výkon jako výsledek činnosti vychází ze dvojí souvislosti, jako objekt přiřazení nákladů a jako kritérium pro řízení hospodárnosti. [4]

Výkony představují:

- *výrobky* – jsou hmotným výstupem,
- *práce, služby* – podstatou je nehmotný charakter,
- *zboží* – prodej nakoupeného výrobku bez jeho následné úpravy. [3]

Kalkulace nákladů jsou sestavovány pro:

- *externí výkony* – vyhrazené pro realizaci mimo podnik,
- *interní výkony* – stanovené pro vnitropodnikovou spotřebu. [17]

Způsob nalezení a určení nákladů na konkrétní výkon je obecně závislý:

- na vymezení **předmětu kalkulace**,
- na **struktuře nákladů**, ve které se vytyčují náklady na kalkulační jednici,
- na způsobu **přiřazení nákladů** předmětu kalkulace. [6]

Ad 1) Předmět kalkulace

Obecně mohou být předmětem kalkulace všechny skupiny dílčích i finálních výkonů, které podnik produkuje. Charakter předmětu kalkulace usměrňuje použití kalkulační techniky a výběr vhodného druhu kalkulace. V mnoha podnicích se širokým sortimentem podobných výkonů, které využívají stejnou technologii, se tak kalkulují náklady pouze nejdůležitějších druhů výkonů nebo jejich skupin. Jedná-li se o tento případ, výkon reálně neexistuje a mluvíme o tzv. reprezentantovi, který vzniká z konkrétních předpokladů, které zastupuje.[4]

Kalkulační jednice a kalkulované množství

Předmět kalkulace je vytyčen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. **Kalkulační jednicí** označujeme konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se definují nebo zjišťují náklady. Definování kalkulační jednice působí do značné míry na vypovídací schopnost kalkulací.

Kalkulované množství obsahuje určitý počet kalkulačních jednic, pro něž se vymezují nebo určují celkové náklady. Stanovení kalkulovaného množství je významné zejména z hlediska determinování průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici. Kalkulované množství je spjato s časovým obdobím, za které se sestavují kalkulační náklady.[4]

Ad 2) Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura kalkulace prezentuje výčet jednotlivých položek nákladů. V kalkulaci se aplikuje tzv. kalkulační členění nákladů, které formuluje vztah přiřaditelnosti a zjistitelnosti nákladů na kalkulační jednici. Vyjádření struktury nákladových položek je individuální záležitostí každého podniku v tzv. kalkulačním vzorci. Pojem „vzorec“ ovšem nepředstavuje jednoznačně stanovenou formu vykazování kalkulovaných nákladů. V návaznosti na objasnění konkrétních způsobů přiřazování nákladů je užitečné vycházet ze struktury historicky nejstarší kalkulace tzv. kalkulace plných nákladů. Kalkulace plných nákladů přiřazuje konkrétnímu výkonu veškeré náklady, které byly v podniku obětovány od jeho vytvoření, dokončení až po konečný prodej na trhu. Kalkulační vzorec znázorňuje systematické setřídění nákladových položek v kalkulaci tak, aby bylo možné definovat vlastní náklady na kalkulační jednici. [4]

Obr. 2.1 Kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby $\Sigma (1 + 2 + 3 + 4)$
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu $\Sigma(1 + 2 + 3 + 4 + 6)$
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu $\Sigma(1 + 2 + 3 + 4 + 6 + 8)$
7. Zisk (ztráta)
Cena $\Sigma(1 + 2 + 3 + 4 + 6 + 8 + 10)$

Zdroj: Přepřacováno z Fibírová, (2003, str. 75)

Ad 3) Způsob přiřazování nákladů

U kalkulace plných nákladů je kladen důraz na způsob přiřazování jednotlivých nákladových položek na přímé a nepřímé náklady. Základní vlastností přímých nákladů je jejich bezprostřední přiřaditelnost konkrétnímu druhu výkonu. Přímými náklady jsou vždy náklady jednicové, které jsou způsobeny každou konkrétní kalkulační jednicí. Přímé náklady tvoří kromě jednicových nákladů i režijní náklady výkonu, které jsou vydávány na zajištění druhu výkonu a podléhají rozpočtu. Skutečný způsob přiřazování nákladů, členění kalkulovaných položek, je podmíněno využitím této informace.

V souvislosti se zajištěním výroby širšího sortimentu výkonu se vynakládají nepřímé náklady. Vztah k výkonům již není bezprostřední, jsou to společné režijní náklady, které souvisí se zajištěním konkrétního oboru činnosti a s řízením střediska. [6]

Alokace (přiřazení) nákladů

Cílem této činnosti je specifikovat informace o nákladech týkajících se určitého objektu, se zaměřením na rozhodovací úlohu. Možnost, jak zpřesnit pohled na příčinu a ovlivnitelnost nákladů vychází z tzv. alokačních fází. Alokační fází je myšlena část celkového procesu přiřazení nákladů konečným výkonům. [7]

Tato činnost probíhá ve třech fázích:

- 1) **První fáze** – dochází k přiřazení přímých nákladů takovému objektu alokace, které vyvolalo jejich vznik. Objekt alokace představuje konkrétní středisko zajišťující konkrétní činnost. U spotřeby jednicových nákladů je tímto objektem konečný výkon a celý proces touto fází končí.
- 2) **Druhá fáze** – představuje přetřídění nákladů z jednoho objektu na druhý. Cílem je specifikovat vztah nákladů, které jsou nepřímé ke konečnému výkonu. Přiřazování nákladů se realizuje mezi středisky pomocí rozvrhových základů v případě, že výkony nejsou konkrétně měřeny.
- 3) **Třetí fáze** – probíhá ve formě nejpřesnějšího vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného výkonu. Pro přiřazení těchto nákladů se využívají metody kalkulace dělením nebo přírážkové kalkulace. [7]

2.2.2. Druhy kalkulací

1) Podle přiřazení nepřímých nákladů:

- a) kalkulace dělením
 - *prostá,*
 - *stupňovitá,*
 - *s poměrovými čísly.*

- b) kalkulace přírážková
 - *sumační,*
 - *diferencovaná. [4]*

Nepřímé náklady u kalkulace dělením přiřazují výkonům různě vyjádřené kalkulační jednotice. Oproti tomu přírážková metoda kalkulací využívá pro přičítání společných nepřímých nákladů výkonům hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny. Společným znakem obou skupin metod je dodržování rozdílného způsobu přiřazování společných nákladů „výrobních“ a „nevýrobních“.

Pro „nevýrobní“ náklady označované také jako všeobecné, správní musíme vybrat jiný princip jejich přiřazení než u nákladů „výrobních“. Všeobecné náklady nejsou vůbec nebo v omezeném rozsahu přiřazovány výkonům, proto výkony jsou oceňovány pouze na úrovni „výrobních nákladů“. U „výrobních“ nákladů se tyto náklady přiřazují na základě nejužšího vztahu mezi těmito náklady a výkony. [4]

V praxi je nejrozšířenější použitím přiřazovací metody přírážková kalkulace. O sumační metodě hovoříme v případě, kdy přírážka nepřímých nákladů se vypočítává z poměru mezi celkovými nepřímými náklady a jedinou rozvrhovou základnou. U složitějších podmínek činnosti podniku a jednotlivých středisek tuto metodu nelze využít. Z tohoto důvodu se v současné době uplatňuje tzv. diferencovaná přírážková kalkulace. Pro rozvrh různých skupin nepřímých nákladů se v ní aplikují různé rozvrhové základny. [4]

Problematika volby rozvrhových základů

Rozvrhové základny tvoří základ pro rozvržení nákladů, které nelze stanovit a přiřadit na kalkulační jednici. Nebo také představují spojovací můstek, který pomáhá překonat zprostředkovaný vztah nepřímých nákladů k jednici výkonu. [7]

Druhy rozvrhových základů:

- a) *Peněžní rozvrhové základny* – tyto základny se dají snadno zjistit a určit z norem, rozpočtů a účetnictví. Výše rozvrhové základny je ovlivněna častými změnami z důvodu dynamiky růstu cen a mezd. Tyto základny tedy nejsou stálé. Nejvíce se využívají jako rozvrhové základny přímé mzdy.
- b) *Naturální rozvrhové základny* – na rozdíl od peněžních základů tyto základny nepodléhají působení cenových vlivů. Vyjadřují se v naturálních jednotkách. V podstatě jsou rozvrhovými základny technologické parametry jednotlivých výrobků. Jejich zjistitelnost je ale náročnější. Nejčastěji jsou voleny za rozvrhové základny hodiny práce, strojové hodiny. [6]

2) Podle úplnosti nákladových položek vyjádřených na kalkulační jednici

- a) *kalkulace úplných nákladů*
- b) *kalkulace neúplných (variabilních, dílčích) nákladů*
 - o *Direct Costing*

Kalkulace úplných a neúplných nákladů představují dvě odlišné stanoviska řízení, kontroly a evidence nákladů a zisku. Rozhodujícím prvkem je výběr rozhodovací úlohy, která se má řešit. Vedení podniku se musí zaměřit především na otázku, která ze dvou uvedených kalkulací je pro použití vhodnější. Nejvýznamnějším faktorem vývoje řízení nákladů a zisku jsou změny ve využití kapacity. Tyto změny kapacity se promítanou do průměrných nákladů.

Kalkulace plných nákladů předpokládá, že výkon vyvolá fixní i variabilní náklady. Tato kalkulace tedy vyjadřuje plně vlastní náklady při daném objemu výkonu. Tyto plně vlastní náklady se rovnají průměrným celkovým nákladům. Při výpočtu se vychází

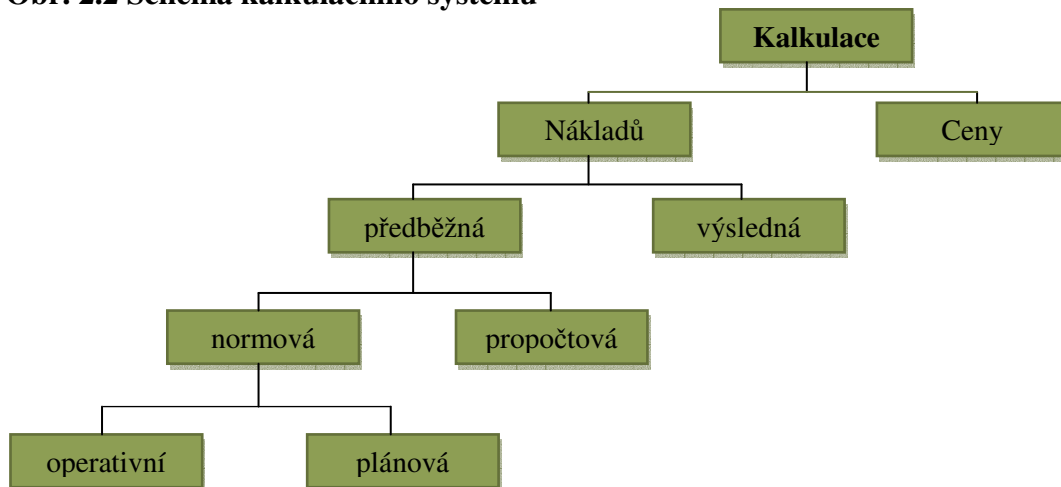
z předem určených plných nákladů výkonu a podkladů o skutečném využití kapacity. Vlivem působení průměrných fixních nákladů, které s růstem objemu výkonu klesají, lze vyjádřit pokles fixních nákladů na celkový zisk. Skutečný dopad na zisk je získán pomocí relativní úspory (překročení fixních nákladů). Tuto kalkulaci je vhodné použít pro zjištění informací o struktuře nákladů, kontroly, řízení hospodárnosti a stanovení spodní hranice ceny prodáváného výkonu. [4]

Kalkulace neúplných (variabilních) nákladů přiřazuje výkonům pouze náklady snadno zjistitelné, přiřaditelné. Mezi tyto náklady řadíme přímé nebo variabilní náklady. Fixní náklady tvoří nedělitelný celek a jsou výsledkem celkové činnosti za určité časové období. Fixní náklady tedy nevytváří výkon, a tudíž nepřináší ani zisk. Fixní náklady jsou hrazeny z výnosů realizovaných v daném období. Nejdůležitější úlohu proto tvoří členění nákladů na fixní a variabilní. Tento přístup přesněji oceňuje zásoby vlastní výroby a působí také motivačně na prodej. Kalkulace variabilních nákladů spojuje zisk či ztrátu s celkovou podnikatelskou aktivitou. Přínos z prodeje výrobku je vyjádřen pomocí příspěvku na úhradu (marže). Marže představuje pokrytí fixních nákladů a zbytek tvoří zisk. Rozhodnutí o tom, zda daný výrobek vyrábět či ne vyjadřuje právě příspěvek na úhradu. [6]

Metoda Direct Costing je založena na zásadním odlišení variabilních nákladů od fixních nákladů ve složitějších rozhodovacích situacích. Jak již bylo uvedeno, fixní náklady jsou ignorovány z důvodu neměnnosti v krátkém období. V úvahu se berou pouze variabilní náklady, které jsou velmi těsně spjaty s výnosy. Každé rozhodnutí vedení podniku se zabývá výnosností jednotlivých variant. Výpočet marže se získá odečtením variabilních nákladů prodaných výkonů od výnosů z prodeje v daném období. Nejvýznamnější výrobkem se stává ten, který má v daném okamžiku nejvyšší příspěvek na úhradu (marži). Tuto metodu můžeme použít v případě relativně stejné časové náročnosti výroby srovnávaných výrobků. Tato metoda je použitelná v situacích, kdy chceme určit podíl jednotlivých výrobků na tvorbě hospodářského výsledku, zařadit výrobky do výrobního programu nebo určit minimální prodejní cenu výrobku. [3]

3) Kalkulační systém a jeho členění z hlediska časového horizontu

Obr. 2.2 Schéma kalkulačního systému



Zdroj: Schroll, R. (1997, str. 145)

Sestavované kalkulace a vztahy mezi nimi vytváří rozsáhlý kalkulační systém. Jednotlivé prvky tohoto systému jsou kalkulace. Tyto kalkulace se od sebe odlišují podle toho, zda jsou podkladem pro strategické rozhodování, střednědobé nebo operativní řízení. Tento kalkulační systém se využívá jako podklad pro rozhodování o jednotlivých výkonech, zobrazení vnitropodnikových cen a jako nástroj pro řízení hospodárnosti. [6]

Předběžná kalkulace vyjadřuje předem stanovené výrobní náklady na kalkulační jednotku. K předběžným kalkulacím řadíme kalkulaci operativní, plánovou a propočtovou.

Výsledná kalkulace znázorňuje průměrné skutečné náklady kalkulační jednotky za určité období. Výsledná kalkulace může být dvojího charakteru. Jestliže kalkulaci zachycujeme za určité období, jedná se o intervalovou výslednou kalkulaci. Pokud je sledované období kratší než jeden měsíc, hovoříme o kalkulaci okamžikové.

Propočtová kalkulace se počítá u nových nebo inovovaných výrobků. Zachycuje předběžně stanovené náklady na kalkulační jednotku. Sestavuje se v podmínkách, kde nejsou k dispozici normy. Hlavním úkolem je vytvořit podklad pro předběžné posouzení efektivnosti prováděného výkonu.

Operativní kalkulace představuje úroveň předem určených nákladů na kalkulační jednotku, které odpovídají konkrétním výrobním či technickým podmínkám výrobního

procesu. Stanovují tedy výši nákladů, za předpokladu, že budou dodrženy konstrukční, technologické a výrobní podmínky. Sestavují se na základě operativních norem pro jednotlivé operace.

Plánová kalkulace má význam pro výkony, jejichž výroba se bude opakovat v průběhu časového intervalu. Sestavuje se na základě plánových norem, detailní konstrukční a technologické přípravě. Vyjadřuje průměrné náklady, kterých se má dosáhnout v určitém období u určitého výrobku.

Kalkulace ceny je kalkulace určená ke specifickým účelům v oblasti ekonomického řízení. Cenová kalkulace zahrnuje kalkulaci prodejní ceny výkonu a kalkulovaný zisk. Vychází se z předběžné nebo výsledné kalkulace nákladů. K předpokládaným nákladům se připočítává kalkulovaný zisk, z kterého se získává cenová kalkulace. Tyto náklady a kalkulovaná cena nezaručují vytvoření kalkulovaného zisku. [6]

2.2.3. Retrogradní kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec zde slouží především pro vyjádření kalkulace a určení úrovně zisku nebo marže, kterou výkon přináší. Výkon by měl vytvářet zisk, který zajistí požadovanou výnosnost kapitálu. Výše zisku výkonu se analyzuje ke vztahu k ceně, které chce podnik dosáhnout a ke vztahu k nákladům výkonů, jako vnitřní schopnosti daný výkon prodat na trhu. Vztah kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny není součtový, ale rozdílový - tzv. retrogradní kalkulace. Retrogradní kalkulace vychází z ceny výkonu, od této ceny se odečítají náklady výkonu, které jsou z ceny hrazeny. Výsledek tvoří kalkulovaný zisk jiným způsobem vyjádřeno rozdíl mezi dosaženou cenou a náklady.[4] Podobu kalkulace ukazuje obr. 2.2.

Obr. 2.2 Retrogradní kalkulace

Prodejní cena
- Kalkulované náklady výkonu
Zisk výkonu

Zdroj: Fibírová (2005, str. 82)

V souvislosti s optimalizací sortimentu konkrétních výkonů je vhodné vyjádřit odděleně v tomto kalkulačním vzorci náklady ovlivněné změnami v objemu výkonu. Modifikací tohoto vzorce je tudíž rozlišení nákladů na variabilní a fixní náklady.[4] Následující vyjádření nákladů zobrazuje obr. 2.3 Modifikace retrográdní kalkulace.

Obr. 2.3 Modifikace retrográdní kalkulace

Prodejní cena
- Variabilní náklady výkonu
Marže výkonu (krycí příspěvek)

Zdroj: Fibírová (2003, str. 82)

2.3. Cenová politika

„Tržní cena představuje na jedné straně maximální hranici, kterou jsou zákazníci v daném období ochotni zaplatit za konkrétní kvalitu a množství výkonů (tzv. cena poptávky). Tržní cena je pro podnik zároveň i úhradou nákladů, je minimální hranicí, která je při konkrétním rozsahu jeho činnosti realizovatelné na trhu ještě výhodná (cena nabídky).“⁵

Tvoří jedno z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Cenová politika ovlivňuje hospodářský výsledek a přežití podniku ve složitých konkurenčních podmínkách. Do cenové politiky zahrnujeme opatření zaměřené na trh, které se týkají ceny produktu, služeb. Tvorba cen a cenová rozhodování jsou úkolem vrcholového managementu, který se snaží o vytvoření efektivní cenové politiky. Cenová politika závisí na správnosti rozhodnutí a to přímo odpovídá potřebě vlastnit aktuální informace s dobrou vypovídající schopností. [6]

⁵ KRÁL, B. a kol.; *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8

Cenová politika se vztahuje na:

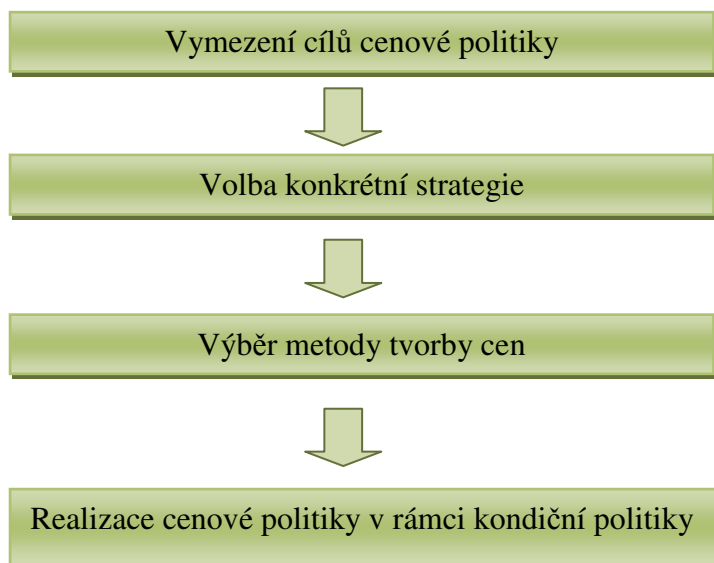
- celkovou nabídku podniku,
- části nabídky podniku,
- jednotlivé výrobky nebo služby. [15]

Cenová rozhodnutí ovlivňují tři relativně samostatné problémy:

- vliv situace na trhu na krátkodobá cenová rozhodování,
- určení ceny v závislosti na reakci spotřebitele,
- určení ceny na základě analýzy nákladů. [6]

Jednotlivé kroky vedoucí k sestavení cenové politiky vysvětluje obr. 2.4 od autorů Tomek, Vávrová (2001).

Obr. 2.4 Sestavení cenové politiky



Zdroj: přepracováno z Tomek, Vávrová (2001, str. 141)

Prezentované kroky k sestavení cenové politiky mohou v závěrečné fázi významně ovlivnit celou strategii podniku. Detailní nadefinování cenové politiky předchází chybám, které mohou podnik ovlivnit.

2.3.1. Stanovení cílů

Cíle musí být v souladu s celkovou politikou firmy, jejichž součástí cenová politika je. Jedná se o různé možné cíle, pro jejichž realizaci jsou nutné určité podmínky. Tyto cíle nelze vyjádřit jednoznačně a zjednodušeně. Může jít o maximalizaci zisku, přežití firmy, maximalizaci příjmů, maximalizace růstu prodeje, využití trhu. Tomek s Vávrovou (2001) uvádí, že současná praxe si vynucuje kombinaci následujících cílů:

- Dlouhodobá stabilizace cen na určitém trhu.
- Reakce na cenovou politiku konkurence, realizována pomocí:
 - *následování konkurence,*
 - *předcházení cenovým konfliktům,*
 - *přímou obranou proti konkurenci.*
- Udržení nebo zvýšení podílu na trhu.
- Dosažení maximálního zisku nebo obratu.
- Respektování ceny vnímané zákazníkem.
- Alternativní výše cen se zaměřením na segment:
 - *cenová diferenciacce,*
 - *cenová diskriminace.*
- Respektování územní cenové politiky. [13]

Vymezení cílů podniku je individuální záležitostí každé organizace, vzhledem k rozdílnosti strategických plánů. Nastavení takovýchto cílů by mělo podléhat cenové strategii a být s ní v souladu. Současná ekonomická situace přináší definovaným cílům odpovídající váhu při dalším strategickém rozhodování. [10]

2.3.2. Cenová strategie

Volba vhodné cenové strategie úzce souvisí s tvorbou ceny. Cenová strategie pomáhá nalézt nejvhodnější směr podniku ve sféře cenové politiky. Oblast cenové strategie je velmi rozsáhlá a tvoří mimo jiné následující prvky, jak uvádí Tomek, Vávrová (2001):

- stanovení cílů,
- uvedení nových výrobků na trh,
- období životního cyklu produktu.

Představené prvky jsou jedny z celého komplexu, na který se cenová strategie orientuje. Více jsou tyto prvky detailně vysvětleny na následujících stránkách. [13]

1. Cenová strategie podle stanovených cílů

Tato strategie je rozebrána v oblasti 2.3.1 *Stanovení cílů*.

2. Cenová strategie při uvedení nových výrobků na trh

Jak popisuje Fibírová (2003) při volbě cenové strategie se nabízí podniku možnosti cenového rozhodování, zda hradit náklady a vytvářet zisk při relativně vyšší ceně a omezeném trhu nebo při relativně nízké ceně a vyšším prodaným množstvím.

Strategie vysoké ceny:

a) Strategie sbírání smetany (skimming price strategy)

Tato strategie přichází na trh s unikátními výrobky, kterým stanoví vysokou počáteční cenu. Spotřebitel přikládá kvalitě velký důraz a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu. Spotřebitelé zpravidla nereagují na změnu ceny a to výrazně neovlivní jejich rozhodování. Trh je výrazně segmentován. Po vstupu konkurence na trh firma snižuje cenu a tím zpřístupňuje výrobek dalšímu okruhu zákazníků. Podstatou je vstoupit na trh s neznámým výrobkem a vysokou cenou a získat vše – slíznout smetanu. [14]

b) Strategie prémiové (prestižní) ceny

Podnik dlouhodobě udržuje vysokou cenu produktu na základě předpokladu, že zákazník očekává za vysokou kvalitu, vysokou cenu. Cílem je získat vlastní pozici na trhu s odpovídajícím okruhem zákazníků. Neočekává se příchod konkurence. Cílem je odlišit výrobek kvalitou a postavení značky. [9]

Strategie nízké ceny:

a) Strategie pronikání (penetrace)

Nové výrobky, které přicházejí na trh, jsou podobné jako již existující výrobky, proto se použije strategie pronikání. Tato strategie se zakládá na stanovení ceny na velmi nízké úrovni, která často nepokryje ani náklady. To umožní podniku získat velký tržní podíl. Spotřebitelé jsou na změnu ceny citliví, proto na nízkou cenu reagují. [2,14]

b) Strategie podpory prodeje

Tato strategie se zakládá na možnosti získat náskok před konkurencí. Podnik se snaží určit cenové rozdíly svých výrobků od konkurence a zajistit tak prodej. Tato strategie je vhodná při uvedení nových výrobků na trh a také při fázích cyklu životnosti výrobku. [14]

3. Strategie stanovení ceny podle průběhu životního cyklu produktu

V průběhu životního cyklu výrobku se vyvíjí jinak náklady a jinak cena poptávky výrobku.

Strategie vysoké ceny (I.) – preferuje se u výrobků s vysokou kvalitou. Součástí je omezený trh s vysokou kvalitou menšího počtu produktů a exkluzivní nabídkou. Rizikem je imitace značky a produktu. [9]

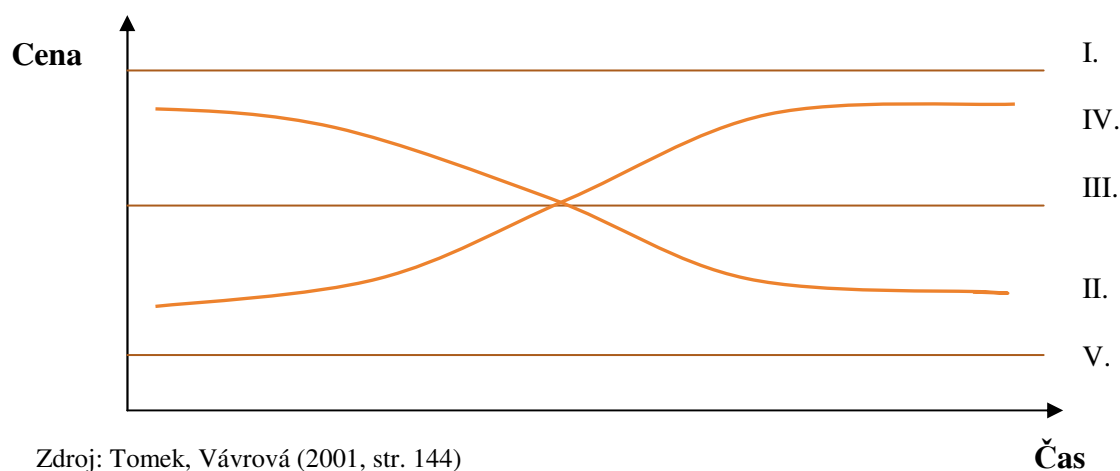
Strategie nastartování vyšší ceny (II.) – podnik nejprve stanoví vysokou cenu určenou pouze pro úzký okruh zákazníků, která je v průběhu snižována a dostupná širšímu segmentu zákazníků.

Strategie trvale průměrné ceny (III.) – jedná se produkty dobré kvality, které ovšem nejsou exkluzivní. Tato strategie tudíž stanoví průměrné ceny.

Strategie nastartování nižší ceny (IV.) – nejdříve se upřednostňuje ceny nižší a postupně v průběhu životního cyklu je zvyšována. Cílem je pomalu ale postupně ovládnout trh.

Strategie trvale nízké ceny (V.) – upřednostňuje se u výrobků druhového označení nebo běžné spotřeby. [14]

Obr. 2.5 Cenové strategie podle průběhu životního cyklu produktu



Zdroj: Tomek, Vávrová (2001, str. 144)

2.3.3. Metody tvorby cen

Volba metody tvorby cen bude záviset na cílech podniku, podmínkách a faktorech, které podnik ovlivňují. Do stanovení ceny se již nezahrnuje pouze kalkulace nákladů, ale přidává se také oblast marketingu. Tomek, Vávrová (2001) obecně rozdělují metody tvorby cen do těchto skupin:

- *tvorba cen orientovaná na náklady,*
- *tvorba cen orientovaná na konkurenci (nabídku),*
- *tvorba cen orientovaná na kupujícího (poptávku).* [15]

A. Metoda tvorby cen orientovaná na náklady

V oblasti nákladově orientované metody tvorby cen tvoří hlavní informace podklady o nákladech. Cílem je pokrytí nákladů na výrobu, distribuci a prodej. Základ představuje kalkulace úplných a neúplných nákladů a dalších metody. Vychází se z určení dolní meze pro stanovení ceny. K nákladům se připočte různými způsoby zisk.[4]

Z různých metod tvorby cen se využívají tyto metody:

- kalkulace úplných nákladů
- kalkulační porovnání
- cenové normativy
- stavebnicový způsob
- parametrické metody
- zisková přírážka k nákladové kalkulaci
- kalkulace neúplných nákladů. [6]

Kalkulace úplných a neúplných nákladů je vysvětlena již v oblasti 2.2.2. *Druhy kalkulací*. Tato kalkulace propočítává jednotlivé položky.

Kalkulační porovnávání představuje srovnání kalkulace výrobku s již existujícím výrobkem. Cílem tohoto porovnávání je získat rozdíly v jednotlivých položkách nákladů a nalézt příčiny a vhodné řešení.

Cenové normativy se vypočítávají na základě kalkulace nákladů s připočtením zisku k jednotlivým složkám sortimentu. Cena nového výrobku se získá součtem jednotlivých normativů. Sestavení těchto normativů je pracné a nákladné, ale využívá se u zboží velkého množství.

Stavebnicový způsob má dvě formy. Do určité míry se podobá kalkulačnímu porovnávání. Základní forma znamená, že jednotlivé ceny částí dílu se sečtou a tím získáme konečnou cenu. Uplatňuje se také druhá forma, kdy k základní formě stavebnicového způsobu se připočítávají nadstandardní části.

Parametrické metody patří k nejsložitějším metodám. Využívá se způsob cenové řady, kdy se vytvoří reprezentanti cenové řady, na kterých se stanoví ceny a poté zjistí

závislost mezi cenou a parametrem. Druhým způsobem je bodovací způsob, kdy se cena stanovuje pomocí počtu bodů.

Zisková přírážka se využívá u sezónního zboží, nestandardního a s delším výrobním cyklem. Ke kalkulaci nákladů se připočítává zisk. [3]

Základem při tvorbě ceny u této metody je nastavit cenu v takové výši, která pokryje náklady výroby. Pomocí uvedených metod se k dané ceně připočítává různým způsobem zisk. Aplikaci této metody upřednostňuje mnoho firem. [10]

B. Metoda tvorby cen orientovaná na konkurenci (nabídka)

Tento přístup tvorby cen patří k nejjednodušším metodám. Vychází se z ceny konkurence na trhu, která se pak upravuje v závislosti na stanovených cílech podniku a ostatním faktorům. [3]

Využívá se těchto metod tvorby cen:

- *Srovnání s cenami tuzemskými, příp. zahraniční konkurencí* – podnik převezme běžné ceny od konkurentů. Po převzetí ceny stanoví odchylky od konkurenční ceny, které vyhovují cílům podniku.
- *Srovnání s cenami možného dovozu* – lze využít u výrobků, které se k nám nedováží. Tuzemské ceny se pak musí přepočítat podle dané měny a zahrnout ostatní náklady.
- *Využití zahraničních relací* – využívá se u ocenění nového tuzemského výrobku pouze tak, kde je známa cena již existujícího tuzemského výrobku. Tato dvojice výrobků se pak porovnává s dvojicí zahraničních výrobků.
- *Stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu* – podnik usilující o zakázku určí cenu podle toho, s jakou výší ceny uspěje ve výběrovém řízení. [3]

Určení ceny založené na srovnání ceny s konkurencí se řadí k jednodušším metodám. Uvedené metody srovnávají ceny podniku s jeho vlastní konkurencí. Metoda se využívá za situace, že konkurence zlevní výrobek či firma vstupuje do výběrového řízení. [4]

C. Metoda tvorby cen orientované na kupující (poptávku)

Tyto metody tvorby cen se zakládají na znalosti cenové pružnosti poptávky. Platí zde, že množství zboží, které je spotřebitelem kupováno, závisí na jeho ceně. V praxi se tyto metody vytváří na základě cenových testů, s jejichž pomocí se určí cena. [15]

Tomek, Vávrová (2001) uvádí tyto metody cenových testů:

- *Metoda přímého hodnocení* – výrobek je předkládán spotřebitelům, s dotazem kolik jsou ochotni za daný výrobek zaplatit. Výsledek se získá jako průměr zjištěných výši cen.
- *Bodová metoda* – u této metody spotřebitelé hodnotí více podobných výrobků pomocí bodů. Hodnocený výrobek spotřebitelé srovnávají s již známým výrobkem. Bodová metoda existuje ve formě jednoduché a kombinované. V jednoduché bodové metodě spotřebitelé přiřadí výrobkům body a pak jsou pro každý výrobek vypracovány průměry, které se vynásobí cenou jednoho bodu a tím se docílí konečné ceny. U kombinované metody se hodnotí charakteristické vlastnosti produktu, které v závěru tvoří počet bodů celkového výrobku.
- *Test cenové citlivosti* – nazývaný také holandský test cenové citlivosti. Spotřebitelům je předkládán dotazník se čtyřmi otázkami, které odhalí představy zákazníka o výši ceně zboží. [14]

1. *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat levný?*
2. *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat jako drahý?*
3. *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak drahý, že si jej nekoupíte?*
4. *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak levný, že nezaručuje kvalitu?*

Metody odpovídající potřebám zákazníka se využívají v případě potřeby znalostí a možností zákazníka. U všech metod je zákazníkům předkládáno možné cenové rozpětí, na základě kterého zákazník přímo určí cenu nebo přidělí body. Realizace této metody předpokládá zájem podniku jej realizovat a zákazníků věnováním času. [14]

2.3.4. Kondiční politika

Při konečném stanovení ceny nesmí být opomenuty nástroje kondiční politiky. Pod názvem kondiční politika se zahrnuje především politika rabatů, platebních a dodacích podmínek. Kondiční politika je determinována možnostmi firmy.

Kondiční politika nabízí řadu nástrojů:

- rabaty,
- dodavatelské podmínky,
- slevy,
- platební podmínky,
- úvěrová politika. [15]

Při definitivním stanovení cenové úrovně je možnost ovlivnit cenu ještě prostřednictvím právě nástrojů kondiční politiky. Jako poslední prvek cenové politiky vstupující do procesu vymezení ceny jsou nástroje kondiční politiky. Sílu výrobce v oblasti cen vystihují nástroje kondiční politiky. Při správném uplatnění těchto nástrojů bývá úsilí zhodnoceno. [15]

2.4. Konkurenční strategie firmy

„Konkurenceschopnost je specifickým podnikatelským potenciálem, který se musí vyznačovat všeobecnými charakteristikami potenciálu a speciální charakteristikou. Konkurence představuje soupeření, soutěžení a konkurenceschopnost představuje potenciál firmy.“⁶

⁶ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Jednou z mnoha konkurenčních strategií jsou konkurenční strategie, které vycházejí z tržních pozic. Tyto pozice si firma pro sebe vymezí sama podle svých podmínek a možností. [9]

Obecně se rozeznávají čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie:

- *Vedoucí firma na trhu*
Firma má dominantní nebo významné postavení na trhu. Tato firma určuje tržní podmínky, udává změny ceny, vede trh.
- *Tržní vyzyvatel*
Tato pozice představuje druhé, třetí nebo čtvrté místo za dominantní firmou. Postavení firmy na trhu je významné, ale firma realizuje ofenzivní strategii, kdy se snaží nalézt slabá místa, až poté útočí.
- *Následovatel*
Firma v pozici následovatele se vyhýbá konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu ve změnách. Tato firma disponuje menším podílem na trhu.
- *Výklenkář*
Tato pozice zahrnuje pokrytí těch částí trhu, které ostatní opomíjejí. Výklenkáři se snaží zaměřit na určitý segment trhu nebo jinak vymezenou skupinu zákazníků případně typ výrobku.

Při analýze těchto strategií dospějeme k závěru, že první dvě strategie jsou postaveny na rozvojovém potenciálu“ silných stránek a příležitostí. Zbývající dvě strategie představují „potenciálně obranné prvky“ tudíž znaky slabých stránek a ohrožení. [9]

Pozice firmy na trhu není jediný pohled, z kterého se může konkurenční potenciál firmy zkoumat. Je nutné se zaměřit na konkurenční předpoklady a dispozice firmy a v úvahu se musí brát také nové dimenze konkurenceschopnosti. K novým dimenzím Mikoláš (2005) řadí kategorie jako identita, integrita, mobilita a suverenita.

Tyto nové směry se v konkurenčním boji firem ukazují v různých podobách:

- *design firmy,*
- *kultura firmy a její vnitřní klima,*
- *chování firmy,*
- *komunikace firmy,*
- *produkty firmy. [9]*

Rozkol těchto charakteristik směřuje k značnému ohrožení zdravého rozvoje firmy. Následné riziko zastiňuje na prvním místě především podnik a jeho vlastníky, dále pak věřitele, zaměstnanci či obchodní partnery. Se zaměřením na mobilitu a suverenitu dochází k selekci firem na trhu na malé firmy lokálního charakteru a transnacionální firmy s vysokou suverenitou a velkou mobilitou. [9]

3. Charakteristika podniku

Cílem této kapitoly je seznámení se s konkrétním podnikem XYZ, s. r. o. Charakteristika společnosti, její činnosti, nabídky výrobků a následný marketing. Společnost si nepřeje, aby bylo uvedeno její jméno, proto v následujících kapitolách je označena jako XYZ, s. r. o.

3.1. Historie společnosti

Ještě před začátkem války v roce 1934 založil pan Studeník firmu Pilana Hulín na výrobu nástrojů. Postupně se výrobní sortiment rozšiřoval o pilové kotouče na dřevo, rámové a kmenové pily, nástroje na dělení kovu. V roce 1956 se součástí firmy stalo i odlévání odlitků. V té době tvořila firma XYZ součást Pilany. Během let se postupně pozměňovaly názvy z Pilany na Náradí Hulín, následně na Narex Hulín. V roce 1948 došlo k zestátnění majetku a v letech 1948 – 1992 vlastnil firmu stát. Vlivem politické situace v roce 1989 se opět vrací název Pilana Hulín. V roce 1991 vznikla privatizací firma XYZ, spol. s. r. o. Tato společnost je samostatným subjektem. [1]

Obr. 3.1 Zobrazení sídla společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Hned po realizaci privatizace společnost začala budovat a pořizovat kompletní technologie pro slévárství, které již dříve využívali formou nájmu. V roce 1994 si společnost zřídila vlastní modelárnu v pronajatých prostorách, která byla nutná pro komplexní chod společnosti. S touto změnou byl spojen také přesun strojního parku a nákup nových strojů. Současně při rozšíření výroby společnost zaměstnala čtyři nové pracovníky vyučené kovomodeláře, obráběče kovů nebo nástrojaře určené pro činnost modelárny. Společnost nadále pokračovala s akumulací majetku a v roce 1999 získala všechny budovy a pozemky, na kterých probíhá činnost firmy. O dva roky později firma zavádí Systém řízení jakosti podle norem ISO 9001. Společnost naplnila cíl a dosáhla zefektivnění a zprůhlednění procesů ve firmě. V tomtéž roce pro snížení nákladů na vytápění společnost zřídila vlastní plynovou kotelnu, čímž se nahradilo topení na hale slévárny. Během let 2002 až 2003 společnost zaváděla nový informační systém VISION 32, který nahradil dosavadní tři různé systémy v různých úsecích za celoplošný systém. Dospělo se k cíli úspěšně vyřešit neudržitelný stav výměny informací mezi zákazníky, jednotlivými odděleními a zaměstnanci. K realizaci první části kompresorovny, doplnění strojního vybavení obrobny a rozšíření kapacity modelárny dochází v roce 2004. Následně společnost provedla obnovu nového Spektrometru a přemístila chemické laboratoře.

V roce 2005 byla společnost nucena ke generální opravě žíhacích pecí z důvodů nevyhovujících pecí, které jsou zásadní pro činnosti společnosti. S tím souvisela i následující inovace strojního vybavení stroje CNC. V roce 2007 následuje druhá část realizace kompresorovny a rozšíření slévárny. Nadále dochází k vybavení slévárny strojním zařízením, které umožňuje výrobu velkých odlitků o hmotnosti od 50 – 200 Kg. V průběhu roku 2010 společnost plánuje rozšířit výrobní prostory o novou výrobní provozovnu v Holešově, která bude sloužit pro další rozvoj společnosti. V tomto roce uzavřela společnost významnou smlouvu na spolupráci s firmou Mondi Group a stala se tak jedním ze tří výhradních dodavatelů.

3.2. Společnost XYZ, s. r. o.

XYZ, spol. s. r. o. byla zapsaná do obchodního rejstříku Krajským soudem v Brně, pod spisovnou značkou: oddíl C, vložka 3872 ke dni 13. 12. 1991. Společnost provádí svoji činnost v místě sídla v Hulíně. Zakládajícími členy společnosti XYZ, s. r. o. byli v roce 1991 p. Milan Stratil, Ing. Vladimír Lochman a Ing. Jaroslav Bachner. Základní

jmění společnosti činilo 408 000 Kč. Každý ze zakládajících členů vlastní 1/3 společnosti. Jednatelé společnosti tvoří Ing. Vladimír Lochman a Ing. Jaroslav Bachner. V současné době společnost zaměstnává 74 zaměstnanců a v roce 2009 dosáhla obratu 48 746 tis. Kč, v roce 2010 obratu 53 034 tis. Kč. Současná organizační struktura společnosti XYZ, s. r. o., viz. příloha č. 1.

Hlavní činností společnosti je výroba jakostních odlitků a obrobků z uhlíkových ocelí a legovaných ocelí (nerezi, ořezuvzdorné, žáruvzdorné, žárovevné, rychlořezné), tvárné litiny (litiny s kuličkovým grafitem a legované litiny). Firma se snaží stát se speciální slévárnou, vytvářející odlitky a nástroje vyšších užitných hodnot, zaměřující se na středně velkou, malosériovou, případně kusovou výrobu odlitků s hmotností v rozmezí 1 až 200 Kg. S tím související využívané technologické postupy, výroba forem a způsoby tepelného zpracování odlitků. Výrobky společnosti se uplatňují v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním a automobilovém průmyslu. Společnost orientuje svoji produkci nejen na tuzemské, ale také na zahraniční trhy. [18]

Předmět podnikání

Výrobky získané činností společnosti mají uplatnění v různorodém průmyslu. Hlavním předmětem podnikání je **CZ-Nace 24520 – Výroba odlitků z oceli.**

Mezi vedlejší předměty podnikání patří:

- CZ-NACE 25620 – Obrábění
- CZ-NACE 47100 – Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
- CZ- NACE 68200 – Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí

Společnost se zaměřuje na dosažení spokojenosti zákazníků. Proto často vyrábí výrobky podle přání a potřeb zákazníků např. páky, talíře, tělesa čerpadel, klapky či pouzdra, apod. Společnost zákazníkům nabízí kompletní servis při objednávce od počátečního projednání objednávky, technických parametrů, termínu, kvality a místa dodání až po závěrečnou kontrolu. Podle požadavků zákazníka firma provádí také nedestruktivní metody, jako RTG, ultrazvuk, magnetickou rezonanci či penetrační metoda.

Získané certifikáty a ocenění

Firma je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, což zaručuje kvalitní zpracování zakázky. Kompletní zpracování zakázek podléhá „Politice jakosti“.

Průběh zpracování:

1. Poptávky po výrobku
2. Zpracování cenové nabídky
3. Zadání zakázky
4. Zpracování výkresové dokumentace
5. Výroba modelového zařízení
6. Vytvoření formy
7. Tavení a odlévání
8. Oddělení vtoků
9. Tepelné zpracování
10. Dokončení odlitků, kontrola
11. Expedice [19]

Vedení společnosti preferuje zlepšení v následujících oblastech:

- analýza požadavků zákazníka,
- struktura kompletního řízení jakosti,
- sběr dat pro účinné řízení procesů v organizaci,
- reakce na měnící se objemy zakázek, zejména na zajištění termínu jejich plnění,
- komunikace se zákazníky,
- zajištění personálních zdrojů,
- inovace výrobního procesu.[19]

Dalším certifikátem, který společnost vlastní je Certifikát systému řízení jakosti pro výrobce materiálu (TÜV NORD Systems, 2010. K ostatním certifikátům se řadí Certifikát interního auditora, Osvědčení o absolvování kurzu Rozvoj znalostí v oblasti Kalkulací výrobků v informačním systému, časového plánování výroby, výrobní proces, 2010 a Osvědčení o absolvování kurzu Rozvoj znalostí v oblasti konstrukční a technologické přípravy 3D při zpracování slévárenských modelů, 2009.

3.3. Produkty společnosti

Sortiment společnosti se zakládá na jakostních odlitcích, frézách a mlecích segmentech. Výroba odlitků se zaměřuje na středně velkou, malosériovou i kusovou výrobu odlitků s čistou hmotností odlitku v rozmezí 1 až 200 Kg. Výroba modelů se uskutečňuje ve vlastní modelárně. Tyto modely mohou být kovové, pryskyřičné či dřevěné. Pro výrobu forem, ze kterých je následně vyroben odlitek, se zpravidla aplikuje metoda Croningových skořepin, další výroba je pomocí strojního lisování nebo ručního formování do pryskyřičných formovacích směsí. Odlitky jsou tepelně zpracované podle podmínek jednotlivých norem. Ukázka výrobků je přiložena v příloze č. 2.

Typy vyráběných odlitků

- odlitky z ocelí uhlíkových,
- odlitky z ocelí nízko, středně a vysokolegovaných,
- nerez – ořezvzdorná, žáruvzdorná, žárupevná, rychlořezná podle norem ČSN, DIN, ASTM, GOST a dalších,
- odlitky z tvárných litin – GGG 40 – GGG 80,
- odlitky z legovaných litin – materiály Ni-Resist, Ni-Hard, Sedur, Cr21 a dalších.[19]

Společnost nabízí tyto druhy konečných výrobků:

- **Mlecí segmenty a dovlákňovací disky** – určené především pro papírenský a dřevozpracující stroje, které jsou vyráběny z ořezvzdorných materiálů (např. legovaná litina) v průměrech 185 do 1250 mm. Pro velké dřevozpracující stroje se kotouče skládají z tvaru mezikruhových výsečí, pro malé stroje se vyrábějí kotouče celistvé.

- **Tryskací technika** – z otěruvzdorných materiálů jsou vyráběny náhradní díly pro tryskací a pískovací stroje ve strojírenském a automobilovém průmyslu.
- **Výrobky z nerezových ocelí** - tento druh oceli je nejvíce uplatňován v potravinářském průmyslu.
- **Frézy na kov válcové a válcové čelní** – tyto kovoobráběcí nástroje jsou zhotoveny odléváním z rychlořezné oceli DIN 1.3343 zušlechtěny tepelným zpracováním. Využívají se k frézování materiálu do pevnosti 900MPa.
- **Ostatní výrobky.** [18]

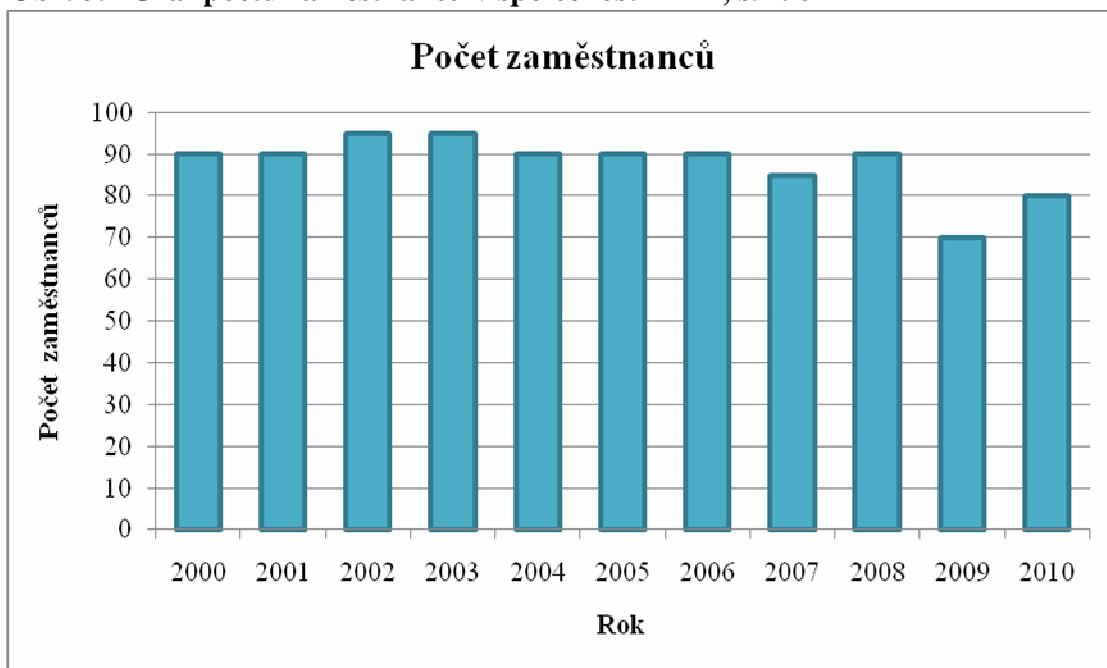
Nabídka firmy umožňuje využití těchto výrobků v následujících oblastech průmyslu:

- dřevozpracující a papírenský průmysl
- oděvní a textilní průmysl
- automobilový průmysl
- potravinářský průmysl
- chemický průmysl
- hutní průmysl
- strojírenství
- zemědělství
- železnice

3.4 Zaměstnanci společnosti XYZ, s .r. o

Společnost začínala svoji činnost se zhruba 40 zaměstnanci. Během let postupně zvyšovala počet svých zaměstnanců. V roce 2000 se na chodu společnosti podílelo už zhruba 90 zaměstnanců a tento stav se v následujících letech výrazně nezměnil. V roce 2009 musela společnosti vlivem světové hospodářské krize výrazně omezit počet svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu propustila 18 zaměstnanců. Nyní společnost zaměstnává k 31. 12. 2010 v průměru 76 zaměstnanců.

Obř. 3.1 Graf počtu zaměřtnanců v společnosti XYZ, s. r. o



Zdroj: přepracováno z Interních dokumentů společnosti

Společnost naplňuje cíle aktivní zaměřtnanecké politiky a snaží se zaměřtnance motivovat finančním ohodnocením, kariérním růstem a zaměřtnaneckými benefity. Zaměřtnanecké benefity nabízí ve formě stravenek, týdenní dovolené nad rámec zákonem stanovené dovolené, penzijní pojištění a plně hrazené soukromé životní pojištění. Všichni zaměřtnanci společnosti jsou při přijetí podrobováni vstupnímu školení a následně každoročnímu vzdělavacímu programu. Společnost provádí každoroční školení, kam se řadí školení motorových VZV vozíků, školení managementu jakosti, školení práce ve výškách a obsluha plynových a tlakových nádob. Další školení je odvíjeno v závislosti na vzdělavacích potřebách společnosti. Do této oblasti školení spadá Rozvoj znalostí v oblasti Kalkulací výrobků v informačním systému, časového plánování výroby, výrobního procesu a Rozvoj znalostí v oblasti konstrukční a technologické přípravy 3D při zpracování slévarenských modelů. Firma plně hradí kurz anglického jazyka.

3.5 Odběratelé

Společnost se snaží o vytvoření specializované slévárny, nabízející výrobky té nejvyšší kvality podle potřeb zákazníků a současně naplňovat motto společnosti: „Odléváme vaše představy“. Produkce je zaměřena na tuzemské, ale i zahraniční trhy. K nejvýznamnějším odběratelům se řadí strojírenský průmysl, za který se řadí papírenský a železniční průmysl. Nejvýznamnějším zahraničním odběratelem je firma Pinczolics GmbH, působící v Rakousku, dalšími zákazníky je pak německá firma EisenMetall, polská papírenská firma Fibris s. a. a slovenská Hofatex a. s. K tuzemským odběratelům se pak řadí významná firma ZVVZ Milevsko, DISA Příbram, AŽD Praha, MECAWEL.

3.6 Marketing společnosti XYZ, s. r. o

Společnost XYZ, s. r. o. dbá o svou pozici na trhu a udržení dobrého jména. Svým zákazníkům poskytuje vždy kvalitní výrobky. Společnost se pravidelně účastní veletrhů, výstav a propagací, kde se snaží prezentovat svoji firmu. Svoji činnost prezentuje na Slévárenském veletrhu FOND – EX v Brně. Loňský již 13. ročník toho nebyl výjimkou. Společnost zde představila svoji nabídky v oblasti odlitků. Významnou událostí byl také veletrh papírenského průmyslu Paper Middle East Cairo 2010 v Káhiře. V roce 2011 společnost plánuje opakovaně navštívit Mezinárodní strojírenský veletrh v Nitře. Dalším velmi významným veletrhem, kterého se chce společnost zúčastnit je jeden z největších světových papírenských veletrhů SPCI ve Stockholmu. Svoji odbornost a přesnost chtějí prezentovat i na 3. mezinárodním veletrhu pro přesné odlitky NewCast v Düsseldorfu. Z pravidelně navštěvujících veletrhů jsou to FOND-EX v Brně a Paper Middle East Cairo. Společnost pracuje na stálých inovacích svých výrobků z důvodů prodloužení životnosti výrobků a přechodu na zpracování sběrného papíru v papírenském průmyslu.

4. Aplikační část

Tato kapitola zahrnuje zhodnocení nákladů, kalkulací podniku, cenovou strategii a umístění na trhu XYZ, s. r. o. Z celkové nabídky, kterou firma produkuje, je revize nákladů a zhodnocení kalkulace zaměřeno na výrobek – odlitek „IMPELLER CT 006“.

V následujícím odstavci bude popsán postup aplikační části analyzovaného podniku XYZ, s. r. o se zaměřením na výrobek „IMPELLER CT 006“. Prvotní vymezení kroků usnadní následující orientaci v průběhu aplikační části.

Počátečním krokem bude seznámení se s výrobním postupem, který ve stručnosti objasní základní předpoklady pro pochopení a zhodnocení kalkulace. Po obeznámení technologického postupu bude orientace zaměřena na výrobek IMPELLER CT 006 a základní rozčlenění nákladů odlitku. Dle získaných podkladů z podniku bude sestavena kalkulace a popsány jednotlivé složky materiálu. Ze sestavené kalkulace se pohled přesune na definování cenové politiky podniku a stanovení ceny, která bude stanovena podle specifikace zákazníka a pomocí testu cenové citlivosti. Závěrem dojde k shrnutí celkové pozice podniku a možným návrhům vhodných k aplikaci pro zlepšení stavu.

4.1. Postup při vytváření odlitků

Společnost XYZ, s. r. o. produkuje slévárenskou činnost. Při výrobě jednotlivých odlitků, které společnost nabízí v širokém sortimentu váhového rozpětí od 1 až 200 kg, se vždy začíná přijetím poptávky. Při zpracování poptávky podnik vychází vždy z přání a požadavků zákazníka. V momentu obdržení poptávky předá obchodní úsek poptávku středisku technologie, který zpracuje technickou dokumentaci a postup výroby. V návaznosti na technologický úsek vypracuje obchodní úsek cenovou nabídku, na základě které stanoví konečnou cenu. Tuto nabídku pak předloží zákazníkovi k možnosti spolupráce. Přijme-li zákazník nabídku, technologové vyhotoví konečnou dokumentaci. Vypracované výkresy jsou předány do modelárny. V oddělení, které se nazývá modelárna, se vytváří model odlitku tzv. modelové zařízení přesně podle předložené dokumentace. Toto modelové zařízení se vyrábí z materiálů jako je železo, hliník, dřevo nebo pryskyřice. Tato práce zahrnuje velmi detailní a precizní činnost,

protože přesnost a kvalita je základem pro další zpracování polotovaru. V současné době je proto vytvářeno převážně 90 % modelů na CNC strojích. Jakmile je vytvořeno modelové zařízení následuje kontrola. Získaný model podstupuje vizuální kontrolu a kontrolu parametrů dle technické dokumentace. Cílem kontroly je zjištění odchylek, vad a nepřesností, které mohou v případě přehlédnutí způsobit výrobu nekvalitních odlitků. Odpovídá-li modelové zařízení kontrole, je předáno do výroby, kde dochází k vytvoření formy a jádra. Forma určuje konečný tvar požadovaného odlitku. Jádro se vkládá tam, kde má být na odlitku vytvořen otvor, dutina. Forma a jádro se skládají ze speciálního materiálu. Základní částí je křemičitý písek se zrnitostí 0,22 nebo 0,15. Písek se zrnitostí 0,15 se používá ke zhotovení modelové směsi, která slouží k vytvarování hladkého povrchu. Písek je dovážen s vlhkostí 7 % a následně vysoušen ve vysoušecím zařízení a po vysušení předán k další úpravě.

Další částí je pryskyřice, která je přidávána k písku jako pojivo. Podle stylu formování, které je ruční nebo strojové se používá pryskyřice pevná nebo tekutá. Mezi ostatní přísady zdokonalující pojivo směsi patří: Bentonit, Okuje, Dextrin, FNO, vodní sklo.

Zhotovení formy je prováděno několika způsoby, opět záleží na technologickém postupu:

- Skořepinové formování – do modelu je při 300° nastřelena skořepinová směs AHA 3,2 s kombinací pevné pryskyřice.
- Formování „za studena“ – do křemičitého písku se přimíchá tekutá pryskyřice a teprve poté se tato směs usuší.
- Vytvrzování oxidem uhličitým – opět se použije křemičitý písek se zrnitostí 0,22, který se smíchá s jiným druhem pryskyřice a následně je získaná směs vytvrzena oxidem uhličitým.

Po naformování, přechází forma k peci. Zde jsou formy skládány a případně dotvářeny detaily formy odlitku. Složené formy se zatíží, některé se zamažou kaolínem nebo vloží do rámečku pro větší těsnění. Vsázka je označení pro materiál vkládaný pozvolna do pece tavičem. Podnik používá elektrické pece s obsahem 100 a 250 kg.

Z pece je odebírána šáňkou struzka, která se vytváří z důvodů nečistot materiálu. Při lici teplotě pomocník taviče u pece odebere tzv. kokilu, do které se dá evidenční číslo tavby. Tento vzorek se vyklepne, obrousí a připraví ke kontrole. U kontroly je podroben spektrální analýze, kterou realizuje podnik pomocí Spektromaxu. Podle výsledku předzkoušky je následně schváleno odlívání nebo nařízeno dolegování. Mistr výroby změří teplotu železa v peci a podle stupňů uvedených v technologické dokumentaci se odlévá. U výrobků většího váhového rozpětí je využíváno lití závěsnou licí pánví v opačném případě se aplikuje ruční licí pánev, kdy je tavená směs vlévána do vtokové soustavy. Podle rychlosti chladnutí odlitku je vtoková soustava zasypávána exotermickým zásypem, který způsobuje zpomalení chladnutí odlitku na povrchu. Proces zasypávání se uskutečňuje pro dosažení usměrněného tuhnutí odlitku. Odlitky ve formách jsou odvezeny do chladícího tunelu, který vede až k vytloukání tj. rozdělení forem a vyjmutí výrobku. Zbytek formy je přesunut na vibrační zařízení, kde je rozmělněn a pásovou dopravou umístěn do kontejneru. Tento odpad je pravidelně podrobován chemické kontrole, která zajišťuje aktuální údaje o výši nebezpečných látek a udržuje tak optimální hladinu těchto hmot. Rozmělněná hmota se používá na zpevnění skládek s komunálním odpadem. Získaný odlitek je odvezen do brusírny, kde je nejprve otryskán, poté se odřeže vtoková soustava, zabrousí a tepelně zpracuje. Při výstupní kontrole jsou zjišťovány chyby, prováděno měření a zkouška tvrdosti. Přezkoušený výrobek je připraven k odbytu.

Průběh zpracování:

1. Poptávky po výrobku
2. Zpracování cenové nabídky
3. Zadání zakázky
4. Zpracování výkresové dokumentace
5. Výroba modelového zařízení
6. Vytvoření formy
7. Tavení a odlévání
8. Oddělení vtoků
9. Tepelné zpracování
10. Dokončení odlitků, kontrola
11. Expedice

4.2. Výrobek IMPELLER CT 006

Následující kapitola je věnována výrobku IMPELLER CT 006. Pod názvem výrobku IMPELLER CT 006 se skrývá oběžné kolo do čerpadla, které pohání tekuté směsi. Odlitek odpovídá jakosti DIN 1690S4V4 a přesnosti DIN 1680GTB16. U tohoto výrobku se využívá způsob zhotovení formy vytvrzováním oxidem uhličitým. Odlitek je vytvořen z uhlíkových ocelí. Hlavními odběrateli tohoto výrobku jsou strojírenské firmy. Největším odběratelem tohoto výrobku je firma SKOL s. r. o. Krnov.

4.3. Náklady

U výrobku IMPELLER CT 006 vzniká velké množství nákladů, což je běžné u podniků zabývajících se stejnou činností jako podnik XYZ. Vytvoření odlitku předchází řada operací, které vznikají na různých místech podle sestavení pracoviště. Podnik sleduje u výrobku především tyto náklady:

A. Druhové členění

Druhové členění rozlišuje náklady při vstupu do podniku, jehož hranice tady tvoří celý podnik XYZ. Ve vztahu k výrobku IMPELLER CT 006 pak středisku vznikají náklady:

- *výrobní,*
- *mzdové,*
- *mimořádné.*

B. Účelové členění

Rozlišení nákladů podle účelového členění je pro společnost vhodné především z důvodu kontroly hospodárnosti a vynaložených zdrojů. U společnosti XYZ, s. r. o. vzniká několik možností účelového členění.

Hlavní rozlišení nákladů tvoří rozdělení položek na technologické náklady, které se přímo podílejí na vytvoření odlitku a na náklady na obsluhy, které zajišťují plynulý

provoz odlévání. Do technologických nákladů společnost řadí všechny náklady podle technologického postupu, které jsou následující:

- složení formy,
- připravení vsázky,
- tavení,
- odlévání,
- licí pole – sypání,
- vytloukání,
- tryskání,
- tepelné zpracování,
- tryskání,
- odřezání vtoku,
- broušení odlitku,
- kontrola.

Náklady na údržbu pak zahrnují čištění prostředků na odlévání, pásové dopravy a odstranění vadných odlitků atd.

Po prvotním rozlišení podnik rozeznává také náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady přesně určují jednotky, které přímo souvisí se samotným výkonem. Část technologických nákladů tvoří jednicové náklady. U analyzovaného výrobku společnosti je pak jednicovým nákladem forma spodek, forma vršek, jádro, vsázka a vrat. Zbylé náklady jsou náklady režijními. Režijní náklady jsou náklady zajišťující technologický postup, které ovšem nelze zjistit na daný výkon. U této výroby odlitku jsou to tyto režijní náklady:

- složení formy
- připravení vsázky
- tavení
- odlévání
- sypání
- vytloukání, tryskání
- tepelné zpracování
- odřezání nálitku

- broušení
- kontrola
- náklady na zajištění provozu

U výroby jakou provádí podnik XYZ, s. r. o. je dosti předvídatelné, že stupeň režijních nákladů bude dosti vysoký. S celou výrobou odlitků je spojena řada dosti nákladných činností, jak uvádí technologický postup, které ovšem nelze opomenout. V závěru je pak zřejmé, že při kalkulaci je výrobní režie dosti vysoká, protože do kalkulace výrobku vstupují výrobní režie z jednotlivých pracovišť, které se na výrobě odlitku podílí.

C. V závislosti na objemu výroby

Dalším velmi efektivním členěním je členění na náklady variabilní a náklady fixní. Toto členění přispívá k větší přehlednosti při sledování výše zisku než při analýze výkonů. Pro analýzu výrobku IMPELLER CT 006 jsou variabilními náklady všechny náklady, které se podílejí na výrobě odlitku na základě spotřeby materiálu, určení norem a stanovení času operace. Variabilními náklady je zde celý technologický postup. Fixní náklady zahrnují u výrobku IMPELLER CT 006 náklady na provoz pecí, míchacích strojů, osvětlení a ostatní.

4.4. Kalkulace odlitku IMPELLER CT 006

Při tvorbě kalkulací výrobků se postupuje podle technologického procesu výroby. Pro získání jednotlivých odlitků je nutné nejprve vytvořit formu, do níž se následně odlévá zpracované železo, případně jinak upravené železo podle požadavků zákazníka.

U výrobku IMPELLER CT 006 se podklady pro stanovení aktuální ceny odlitku skládají z kalkulace jednotlivých částí:

- Forma spodek IMPELLER CT 006
- Forma vršek IMPELLER CT 006
- Jádro IMPELLER CT 006

- Vrat
- Vsázka

Postup je tedy následující. Technologové nejprve propočítají cenu materiálu pro zhotovení odlitku, ke které se následně připočítává výrobní a správní režie. Tímto součtem se vyjádří vlastní náklady výkonu. K těmto nákladům se přičítají náklady mezd z jednotlivých pracovišť, které sdílí technologický postup.

4.4.1 Rozbor jednotlivých kalkulovaných složek výrobku

Forma spodek IMPELLER CT 006

Základ představuje vyčíslení ceny za spotřebu materiálu na sestavení formy spodeku a přičtení nákladové ceny z mezd pracovníků, kteří se podíleli na vytvoření materiálu.

Tab. 4.1 Kalkulace forma spodek

Cena za měrnou jednotku materiálu	3,82
Spotřeba materiálu	28,42
Cena materiálu	108,62
Nákladová cena z mezd materiálu	177,22
Celková nákladová cena	285,84 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladová cena z mezd materiálu je stanovena pomocí ceny operace, výrobních a správních režii jednotlivých pracovišť.

$$NC_m = C_{op} + (C_{op} * (SR + VR))$$

NC_m – nákladová cena z mezd materiálu

C_{op} – cena operace

SR – správní režie

VR – výrobní režie

Tab. 4.2 Výpočet výrobní a správní režie pro formu spodek

Operace	Cena operace	Výrobní režie	Správní režie	Výpočet
Zhotovení formy	5,04	5,68	8,5	76,51
Úprava formy	5,04	5,68	8,5	76,51
Založit vršek formy	0,35	7,79	8,5	6,05
Založit a vyjmout vršek, spodek formy	0,35	7,79	8,5	6,05
Vyskládat sušící vozík	0,7	7,79	8,5	12,10
Výstupní kontrola	0	7,79	8,5	0,00
			Σ	177,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Forma vršek IMPELLER CT 006

Stejný postup je i u stanovení kalkulované ceny pro formu vršek. Opět se nejprve vypočítá spotřeba materiálu potřebná na formu vršek, ke které se následně přičte nákladová cena z mezd materiálu.

Tab. 4.3 Kalkulace forma vršek

Cena za měrnou jednotku materiálu	3,81
Spotřeba materiálu	36,84
Cena materiálu	140,46
Nákladová cena z mezd materiálu	191,183
Celková nákladová cena	331,64 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

I v tomto výpočtu musí dojít k vyjádření režijních nákladů na každou operaci, která se podílela na zhotovení formy.

$$NC_m = C_{op} + (C_{op} * (SR + VR))$$

NC_m – nákladová cena z mezd materiálu

C_{op} – cena operace

SR – správní režie

VR – výrobní režie

Tab. 4.4 Výpočet výrobní a správní režie pro formu vršek

Operace	Cena operace	Výrobní režie	Správní režie	Výpočet
Zhotovení formy	5,50	5,68	8,5	83,49
Úprava formy	5,50	5,68	8,5	83,49
Založit vršek formy	0,35	7,79	8,5	6,05
Založit a vyjmout vršek, spodek formy	0,35	7,79	8,5	6,05
Vyskládat vršek formy	0,70	7,79	8,5	12,10
Výstupní kontrola	0,00	7,79	8,5	0,00
			Σ	191,183

Zdroj: Vlastní zpracování

Jádro IMPELLER CT 006

Směs formy musí být zpracována tak, aby se do ní mohlo odlévat. U tohoto odlitku je směs zpevněna pomocí vytvrzování oxidem uhličitým. Do kalkulace jádra IMPELLER CT 006 je nejprve započten materiál na jeho vytvrzení. Další položkou je pak nákladová cena na zhotovení jádra. Ovšem v tomto případě se také započítává nákladová cena na zhotovení směsi na vytvrzení.

Tab. 4.5 Kalkulace jádro

Cena za měrnou jednotku materiálu	2,36
Spotřeba materiálu	3,09
Cena materiálu	7,31
Cena směsi	0,06
Spotřeba směsi	3,09
Cena směsi	0,19
Nákladová cena z mezd materiálu	177,22
Celková nákladová cena	285,84

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.6 Výpočet správní režie pro jádro

Operace	Cena operace	Výrobní režie	Správní režie	Výpočet
Zhotovení směsi	0,1856	x	8,5	1,76
Zhotovení jádra	5,18	9,72	8,5	99,56
			Σ	99,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Vsázka

Vsázka představuje označení pro materiál vkládaný do pece. U tohoto materiálu se vychází ze spotřeby materiálu k určení ceny. Vsázka se podle vyráběných odlitků skládá z několika druhů materiálu, v tomto případě je složení ferochrom, feromangan, nikl a vsázkový materiál. Vsázka může mít odlišné složení, proto každý odlitek má jiné složení.

Tab. 4.7 Kalkulace vsázka

Materiál	Spotřeba	Cena za 1 kg	Cena celkem
Ferochrom	0,2000	66,2	13,24
Feromangan	0,0015	52,8	0,079
Nikl	0,0050	455,2	2,276
Vsázkový materiál	0,7935	7,1	5,642
Cena za 1Kg			21,24 Kč
Spotřeba materiálu v Kg			8,8 Kg
Cena celkem			186,89 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologický postup

Pro vyjádření vzniklých nákladů při výrobním procesu se použije uvedený vzorec.

$$NC_m = C_{op} + (C_{op} * (SR + VR))$$

NC_m – nákladová cena z mezd materiálu

C_{op} – cena operace

SR – správní režie

VR – výrobní režie

Tab. 4.8 Výpočet výrobní a správní režie pro výrobu odlitku

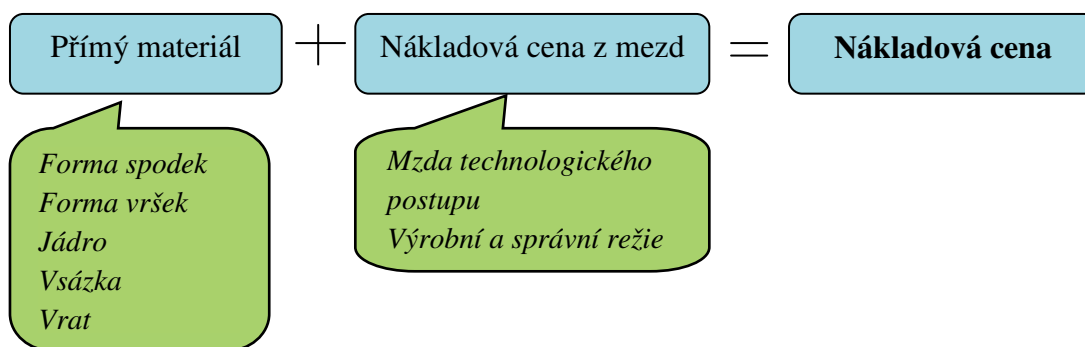
Operace	Cena operace	Výrobní režie	Správní režie	Výpočet
Skládaní formy	6,07	4,99	8,5	87,95
Přípravení vsázky	2,47	4,99	8,5	35,79
Tavení	5,17	14,08	8,5	121,91
Odlévání	4,74	6,9	8,5	77,74
Licí pole - sypání	0,42	6,9	8,5	6,89
Vytloukání	1,33	5,04	8,5	19,34
Tryskání	0,86	7,01	8,5	14,20
Tepelné zpracování	2,29	10,19	8,5	45,09
Tepelné zpracování	2,29	10,19	8,5	45,09
Tryskání	0,86	7,01	8,5	14,20
Odřezání vtoku	1,83	6,28	8,5	28,88
Broušení odlitku	4,17	6,62	8,5	67,22
Broušení odlitku	4,17	7,73	8,5	71,85
Kontrola	0,00	0,00	8,5	0,00
			Σ	636,15

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Konečná kalkulace odlitku IMPELLER CT 006

Po rozboru kalkulací jednotlivých částí materiálu se provede konečná kalkulace odlitku. Jako základní materiál do kalkulace vstupuje forma spodek, vršek, jádro, vrat a vsázka. Vrat jsou částice slitiny vyvěrající na povrch formy a vracející se zpět do pece. Z tohoto důvodu vstupují do kalkulace s nulovou hodnotou. Tyto složky můžeme označit jako přímý materiál. Nákladovou cenu z mezd zahrneme do oblasti mezd, které se podílejí na výrobě, výrobní a správní režii. Celkovým součtem se získají úplné vlastní náklady výkonu.

Obr. 4.1 Položky kalkulace



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.9 Celková kalkulační odlička IMPELLER CT 006

1. Forma spodek	285,85 Kč
2. Forma vršek	331,65 Kč
3. Jádro	108,49 Kč
4. Vrat	0,00 Kč
5. Vsázka	186,90 Kč
6. Nákladová cena mezd	636,15 Kč
Σ Celková nákladová cena	1 549,04 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro získání konečné nákladové ceny je potřeba učinit několik zásadních kroků. Za nultý krok se považuje sestavení dokumentace, podle které se odvíjí následná výroba a také výpočet kalkulační odličky. Prvním krokem je zjištění spotřeby materiálu na výrobu formy a jádra. Po získání údajů o přesné spotřebě materiálu na výrobu formy a jádra se přistupuje ke třetímu kroku, kde se k těmto položkám připočítá nákladová cena z mezd materiálu. Tato cena obsahuje propočtené výrobní a správní režie na mzdy, které se na výrobě podílejí. Ve čtvrtém kroku se přičte spotřeba vsázky a vratu. Tyto čtyři kroky uzavírají přímý materiál, který vstupuje do kalkulační odličky. Pátým krokem je vyčíslení nákladové ceny mezd technologického postupu a s tím související výrobní a správní režie. Podnik využívá vzorec, který je uveden při rozboru technologického postupu. Dílčím cílem diplomové práce bylo zjištění správnosti sestavení kalkulační odličky. Podle uvedených výpočtů je kalkulační odlička sestavena tak, aby byl přímo rozpoznatelný rozdíl ve spotřebě materiálu na jednotlivé díly odličky. Problematika režijních a správních nákladů zde i nadále vystupuje na povrch. Uvedené výpočty odpovídají nákladům vznikajícím při produkci výrobků. Možnou eliminaci těchto nákladů by měla

představovat detailnější diference a rozpracování těchto nákladů, které by v závěru mohly vést ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu řízení nákladů. Podnik si na závěr výroby určitých odlitků sestavuje závěrečné vyhodnocení produktu, ze kterého zjistí podrobné údaje kolik daná činnost stojí.

Z tohoto výpočtu jsme získali konečnou nákladovou cenu (úplné vlastní náklady výkonu), která bude sloužit jako spodní hranice pro určení ceny. Konečná nákladová cena představuje rozvrhovou základnu pro výpočet marže podle specializace zákazníka.

4.6 Cenová politika podniku

Po stanovení nákladové ceny výrobku je pozornost zaměřena na cenovou politiku podniku, která je pro každý podnik bezesporu důležitá, s uplatněním na výrobku IMPELLER CT 006.

4.6.1. Odběratelé a konkurence podniku

Odběratelé

Nabídkové portfolio podniku je velmi široké a vzhledem k této skutečnosti je rozpětí odběratelů obšírné.

- *strojírenský průmysl*

Strojírenský průmysl úzce navazuje na výrobu odlitků a jejich použití. Proto se tato skupina oprávněně řadí k největším odběratelům. Podnik XYZ vyrábí odlitky, které slouží jako náhradní díly či součástky do rozličných výrobků, které produkují firmy ve strojírenském průmyslu. Tato skupina silně závisí na produkci sléváren, protože od nich se rozvíjí jejich výroby. Z tohoto důvodu je nutné tuto oblast aktivně podporovat a hledat nové možnosti v tomto oboru.

- *papírenský průmysl*

Tento průmysl reprezentuje specifickou skupinu. Hlavním prvkem, proč firmy papírenského průmyslu spolupracují s podnikem XYZ jsou mlecí segmenty a dovláknovací disky, které jsou pro papírenské firmy nezbytné. Tato skupina

přináší podniku velký podíl zisku z prodeje. Kritickým faktorem je změna zpracování papíru, což by mohlo podnik ovlivnit.

- *železniční průmysl*

Hlavního odběratele v této skupině zastává firma AŽD Praha, která se věnuje automatizační technice se zaměřením na oblast kolejové dopravy. Další odběratelé jsou především zahraniční firmy. Nemalá část vyráběných odlitků je směřována právě do železničního průmyslu.

- *stavební průmysl*

Do oblasti stavebního průmyslu jsou umístěny především odlitky určené jako náhradní díly, součástky a pomocný materiál. Hlavními odběrateli jsou rakouská firma Princzolitich a česká firma ALHOZD. I přestože se jedná o součástky a pomocný materiál, neměla by být tato skupina odběratelů opomíjena.

- *potravinářský průmysl*

Firmy řadící se k potravinářskému průmyslu požadují přesné výrobky splňující náležitou kvalitu. Nejčastěji jsou tyto výrobky vyráběny z nerez a vysoce legovaných materiálů. Z tohoto důvodu firmy Mecawel a HMPGussimpex patří do skupiny specifických zákazníků, kterým by měla být věnována pozornost a zájem.

- *ostatní*

Do skupiny ostatní se zahrnují odběratelé z průmyslu oděvního, automobilového a chemického. Menší část se vztahuje na konečné zákazníky, pro které podnik vyrábí rošty, sekery, kalače a jiné.

Z podkladů zpracovaných podnikem vyplývá, že největší podíl na produkci činí strojírenský průmysl. V detailnějším pohledu na odběratele podnik rozlišuje nejvýznamnější tuzemské a zahraniční odběratele. Tuto skutečnost dokazují grafy v příloze č. 10, 11. Podnik mimo své obchodní partnery přijímá během roku také poptávku od ostatních potenciálních zákazníků. Přijaté poptávky od potenciálních

zákazníků jsou objemově dosti velké. Obchodní úsek vypracuje zhruba 80 % všech přijatých poptávek mimo své již sjednané obchodní kontrakty. Z tohoto objemu vypracovaných poptávek však je v konečné fázi realizováno v průměru jen 8 %. Tato skutečnost může být ovlivněna především ze strany zákazníka, který se snaží získat informace od více výrobců a teprve na jejich základě se rozhoduje. Přijaté poptávky mimo již smluvené zakázky zachycuje tabulka a graf uvedené v příloze č. 12.

U výrobku IMPELLER CT 006 jsou cílovými zákazníci především průmyslové firmy, které se zaměřují na výrobu přečerpávacích zařízení a čerpadel, strojírenské firmy a stavební firmy.

Konkurence

Největší konkurenci podniku představuje společnost Metaz a. s. se sídlem v Týnci nad Sázavou. Firma se věnuje taktéž oblasti výroby odlitků železa a hliníku. Společnost působí od roku 1931 a vyniká taktéž dlouholetou tradicí. Nabídkové portfolio Metaz a. s. se mnoho neliší od společnosti XYZ, ovšem Metaz a. s. vyniká jako významný výrobce odlitků z hliníkových slitin. Rozdílným prvkem je odbyt, který firma Metaz produkuje především do automobilového průmyslu se zaměřením na Evropskou unii a USA. Dřívějším konkurentem byla i slévárna v Tršicích, jejíž část se vlivem ukončení výroby již v roce 2008 přenesla do firmy XYZ, s. r. o. Další konkurencí jsou především slévárny z širokého okolí, kam patří např. Roučka Slévárna, a. s. v Lutíně. Ostatní slévárny v blízkém okolí nejsou závažnou konkurencí z důvodu odlišné hmotnostní váhy odlitků. Mezi tyto slévárny se řadí Slévárna Zlín a Slévárna Přerov.

4.6.2. Stanovení cílů

Vytýčení cílů je důležitým krokem při aktivní cenové politice a slouží k lepšímu určení směru firmy. Stanovení cílů podléhá plnění cenové politiky firmy. Cíle musí být přesně a jasně definované. Každý podnik uplatňuje odlišné cíle v závislosti na jejich postavení a vizi. Analyzovaný podnik využívá kombinací více cílů:

- rovnovážný růst zisku a přidané hodnoty,
- zvýšení tržního podílu,

- diferenciacie ve vysoké kvalitě výrobků,
- růst image podniku.

Při určení cílů podnik myslí nejen na maximalizaci zisku, ale už se na vrchol dostávají i dílčí cíle jako je růst přidané hodnoty, kvalita výrobků, tržní podíl. Racionálním cílem je i růst image podniku, který umožní větší povědomí u zákazníka.

4.6.3. Cenová strategie

Každá firma při prodeji svých výrobků uplatňuje odlišnou strategii. Strategie ceny přímo souvisí s tvorbou ceny. Cenová strategie pomáhá firmě v orientaci a výběru směru, kterým se má na trhu ubírat. Podnik XYZ, s. r. o. orientuje svoji cenovou strategii na základě stanovených cílů. Cíle podniku umožňují zaměřit cenovou strategii na základní prvky. Firma se při realizaci cenové strategie u svých odlítků zaměřuje na diferenciaci konkurence ve stanovení nízké ceny. Nízká cena umožňuje odstranění konkurence, dosažení kvantifikace prodaného zboží a získání většího podílu na trhu. Při využití této strategie se firmě nabízejí dva možné směry, kterými se mohou ubírat. První možnost předkládá založení strategie stanovení na minimálních nákladech. Druhým směrem je strategie tkvící v nízké ceně, ale není stanovena pod nebo na hranici minimálních nákladů. Podstatou strategie u tohoto výrobku je odlišení se od konkurence v ceně a také v kvalitě zpracování. Tuto strategii také realizuje analyzovaný podnik XYZ. Úlohou je vymežit nízkou cenu zákazníkovi, ale přitom si udržet dojem specializovaného podniku s odpovídající kvalitou výrobků.

4.6.4 Metody tvorby ceny

Podnik při tvorbě ceny u svých odlítků využívá metodu orientovanou na náklady. Tato metoda spočívá ve stanovení přírážky. Jedná se o individuální přírážkovou kalkulaci. Podstatou je k získaným úplným vlastním nákladům výkonů formou přírážky přičíst zisk, který určí konečnou cenu. Podnik rozděluje zákazníky na běžné a speciální podle požadavků na odlítky. Tuto specifičnost určuje především typ materiálů, ze kterých je odlitek vyráběn, sériovost a prodejnost na trhu. Viz tabulka č. 4.10 Diferenciacie zákazníků.

Vyčíslení celkové nákladové ceny u výrobku IMPELLER CT 006 ukazuje Tabulka č. 4.9 Celková kalkulace výrobku IMPELLER CT 006. Výpočet reprezentuje nákladovou cenu, bez zisku tzv. dolní hranici pro stanovení ceny. Získaná nákladová cena je řešena v oblasti 4.4 Kalkulace výrobku IMPELLER CT 006. Největší položku zde zastupuje spotřeba materiálu na výrobu formy, jádra a vsázky.

Tab. 4. 10 Diferenciace zákazníků

Zákazníci	Marže	Odlitky	Sériovost
Běžný zákazník	5 - 15 %	uhlíkatá ocel, nízce legované	vysoká
Specifický zákazník	15 - 35 %	vysoce legované, z nerez, legované	malá

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle specifikace uvedené v tabulce je následně k nákladové ceně připočítávána marže. Tato marže se liší podle specifikace zákazníka. Tuto specifikaci určují především složení odlitku. Pokud zákazník požaduje vysoce legovaný odlitek, odlitek z legované litiny nebo odlitek z nerez je to pro podnik náročnější výroba a přičte si marži ve výši od 15 do 35 %. Dalšími aspekty, podle kterých se podnik rozhoduje o přidělení marže, jsou sériovost, spolupráce se zákazníkem, prostupnost na trh a další.

V případě výrobku IMPELLER CT 006 se postupuje stejným způsobem. Nejdřív se stanoví marže, která se následně připočte k nákladové ceně. Tím se získá konečná cena pro zákazníka bez DPH za 1 kus. Marže je stanovena na 16 %. Zákazníkem je strojírenská firma nabízející CNC soustruhy, brusky, frézy. Zákazník je již zařazen do oblasti specifických zákazníků z důvodů delší spolupráce s touto firmou a obsahem chemického prvku niklu v tavné směsi.

Tab. 4.11 Určení konečné ceny

Celková nákladová cena	1 549,04 Kč
Marže v procentech	16%
Marže	247,84 Kč
Konečná cena pro zákazníka	1 797 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena uvedená v tabulce je konečná cena, která je uvedena ve smlouvě pro zákazníka. Tato cena plně pokrývá náklady materiálu a výrobní náklady, ke kterým je v závěrečné fázi připočtena marže. Částka udává konečnou cenu pro zákazníka za 1 ks odlitku IMPELLER CT 006 bez DPH. Daň z přidané hodnoty činí 20 %.

4.6.5 Kondiční politika

V rámci kondiční politiky analyzovaný podnik využívá tyto možnosti:

- *Slevy* – podnik uplatňuje využití slevy především u dlouhodobých a specifických zákazníků, také v rámci možnosti prezentace na veletrzích. Vše záleží na možnosti komunikace s klientem. Podnik může uplatnit výši slevy podle situace. Nejvyšší částka, kterou může podnik slevit, je až do výše 30 %.
- *Dodací podmínky* – jsou nastaveny zpravidla podle objednaného množství. Nejčastěji 1 – 2 měsíce od objednání. Přepravu si může podnik objednat u společnosti nebo si zajistit vlastní dopravu. Při dopravě objednané u společnosti se cena výše dopravy řídí sazebníkem.
- *Platební podmínky* – jsou určeny ve smlouvě. Kupující je povinen zaplatit fakturovanou částku do 30 dnů ode dne vystavení faktury. Pokud tak neučiní a fakturovanou částku ve stanoveném termínu nehradí, nabíhají úroky z prodlení za každý den prodlení.

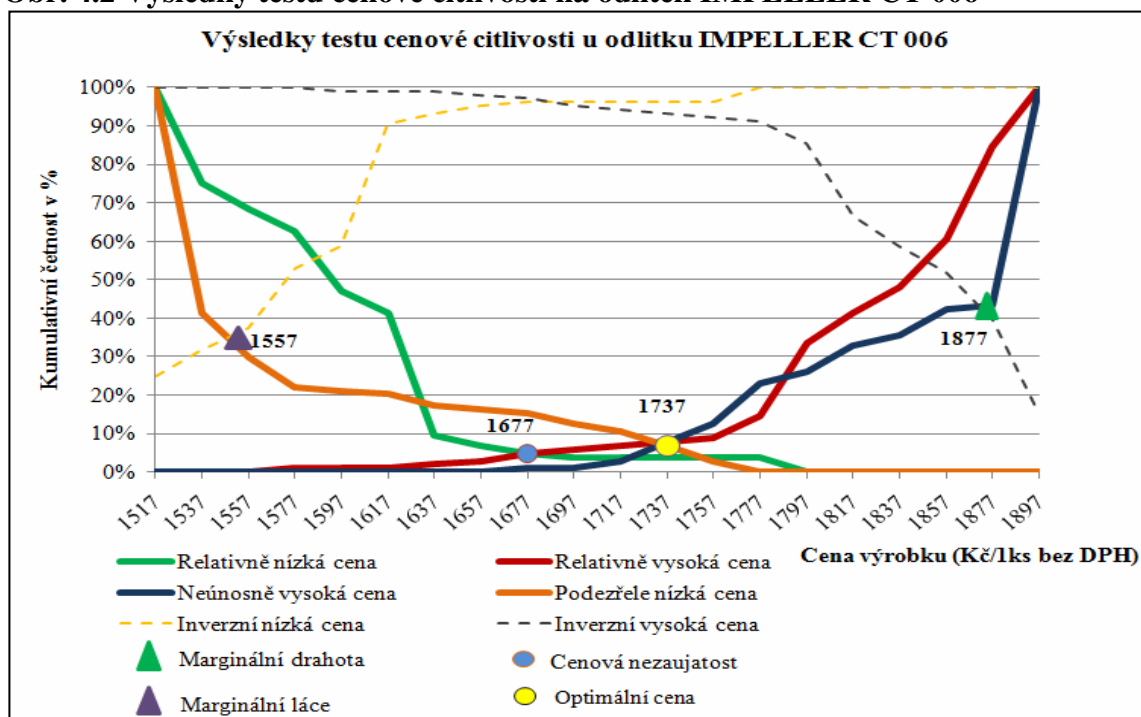
4.7 Test cenové citlivosti

Účelem tohoto testu je zjištění představ zákazníka o ceně konkrétního výrobku, jehož cena má být aplikována. Pomocí této metody se určí dolní a horní cenová hranice výrobku. Test je založen na dotazníku s odpověďmi na čtyři otázky. Test cenové citlivosti byl určen zákazníkům, potenciaálním zákazníkům, odborné veřejnosti a partnerům podniku. Dotazování probíhalo prostřednictvím dotazníku na webovém serveru www.vyplnto.cz, emailovou poštou do schránek obchodních partnerů podniku a tištěným dotazníkem. Dotazníkem bylo pokryto 400 zainteresovaných osob.

Z konečného vyhodnocení vyplývá, že dotazník vyplnilo 104 respondentů. Nejvíce odpovědí bylo získáno prostřednictvím emailové pošty a dotazníkem. Celková návratnost byla nízká, protože činila pouze 26 % z celkových 400 rozeslaných dotazníků. Dotazník je dokumentován v příloze č. 14.

Ze zjištěných výsledků testu cenové citlivosti vyplývá, že zákazníci by jako optimální cenu odlitku IMPELLER CT 006 uvítali částku 1.737 Kč/1 ks bez DPH. Aplikovaná cena odlitku podniku činí 1797 Kč/1ks bez DPH. Realizovaný test cenové citlivosti poukázal na možnosti a požadavky respondentů, kteří by uvítali cenu na nižší cenové úrovni. Tento výsledek pramení z několika skutečností. Prvním faktem může být relativně nižší cena produktu u současné konkurence podniku. Tento aspekt působí na respondenty a následkem je určení ceny zákazníkem jako drahé. Další skutečností může být působení i nadále ekonomické a politické krize země, čímž koncoví zákazníci očekávají cenu nižší. Relativně malým důsledkem působící na zákazníky v současné době může být stále těžký přechod na vyšší cenu daně z přidané hodnoty, která v konečném důsledku cenu ještě navýší. Tento důsledek reaguje především na malé odběratele podniku. Uvedené efekty a jejich kontinuita účinkuje na každého zákazníka jinak, tato skutečnost však nebyla námětem zkoumání dotazníků. V tomto případě by bylo vhodné aplikovat další otázku, z jaké příčiny označuje zákazník cenu jako drahou.

Obr. 4.2 Výsledky testu cenové citlivosti na odlitek IMPELLER CT 006



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším vypovídajícím bodem dotazníkového šetření je získání bodu cenové nezaujatosti. Bod vyjadřuje skutečnost, kdy zákazník nepovažuje cenu v tomto případě odlitku ani za drahou ani za levnou. V tomto případě je zákazníky za takovýto bod označena částka 1.677 Kč/1ks bez DPH. V případě, že bude částka narůstat nad určený bod nezaujatosti, bude zákazníky považován odlitek za drahý. Uvedené body získané aplikací dotazníků jsou přiloženy v příloze č. 15,16. Interval přijatelného cenového rozmezí ohraničují body marginální láce a marginální drahoty. Uvedeným šetřením vplynulo, že bod marginální láce určili zákazníci jako cenu odlitku ve výši 1557 Kč. Současně bod marginální láce vyjadřuje místo, kde zákazníci považující cenu za levnou, začínají převažovat nad zákazníky považující cenu za podezřele nízkou. Bod marginální drahoty byl respondenty určen ve výši 1.877 Kč/1ks bez DPH. Pokud by podnik ve stanovení ceny překročil tuto cenovou hranici, většina zákazníků by cenu odlitku vnímala jako nepřipustně drahou. Rozmezí ceny se pohybuje od marginální láce do marginální drahoty. Toto šetření vykazalo výsledek, který ukazuje interval přijatelného cenového rozmezí ceny odlitku IMPELLER CT 006 od částky 1.557 – 1.877 Kč/1ks bez DPH.

4.8. Problematika společnosti XYZ, s. r. o.

Záměrem detailního pohledu na podnik XYZ, bylo ověření tří oblastí zlepšení podniku, které navzájem propojuje cena. Podnik usiluje o prohloubení dokonalostí těchto tří oblastí, které mohou podnik a jeho postavení na trhu výrazně ovlivnit v současném turbulentním prostředí. Překážky se objevují především v oblasti nákladů, stanovení ceny a umístění výrobku na trhu. Primární oblastí pro zhodnocení byla prezentovaná revize nákladů. Tato problematika se týkala především správného výpočtu kalkulací a jejich tvorby. Při tvorbě kalkulací je nutné znát dostatečně výrobní postup, od kterého se sestavení kalkulace odlitku odvíjí. Náklady jsou jedním ze základních problémů výroby slévárenského podniku a jejich vztah k technologii a ekonomie výroby. Dalším polem zaměření bylo stanovení ceny. To úzce navazuje na sestavení kalkulací, a proto není-li kalkulace sestavena řádně, pak i určení ceny neodpovídá skutečnosti a možnostem podniku. S tím souvisí i následná třetí problematika, ve které se chce podnik zlepšit, a to umístění výrobku na trhu. V této oblasti se podniku celkem

úspěšně daří naplňovat strategii oslovení zákazníka prostřednictvím veletrhů a prezentací. Přirozeně i tato oblast, chce-li si podnik udržet stávající pozici na trhu v současném nepříliš sourodém prostředí, se musí neustále sledovat a přicházet s novými strategiemi, nápady a možnostmi na zdokonalení.

4.9 Návrhy a řešení

Ve sféře problematiky zmíněných tří oblastí v podniku XYZ byla provedena následující zjištění. Celá analýza byla zaměřena na konkrétní odlitek IMPELLER CT 006, který podnik v současné době vyrábí. K ověření nákladů vznikající podniku při výrobě odlitků, došlo nejprve k seznámení se s výrobním procesem. Dalším krokem bylo propočtení kalkulací výrobku IMPELLER CT 006. Předložená kalkulace odpovídá výrobnímu postupu a jsou do ní začleněny všechny náklady podílející se na výrobě konkrétního odlitku. V této souvislosti současně přistupuje i výrobní a správní režie. Tyto režie dosahují dosti vysoké úrovně, což se podnik snaží eliminovat. U podniku produkující slévárenskou činnost je pochopitelné, že tyto režie budou vykazovat odpovídající hodnotu nákladů nutnou na správě budov, pohonu pecí, osvětlení, vytápění, oprav, montáží a řadě dalších. V rámci výrobních režii lze podniku navrhnout opatření, které by mohlo docílit k detailnímu přehledu výrobních režii a s tím související určení jednotlivých nákladů vstupujících do kalkulačních položek. Účelem je rozdělení výrobní režie na výrobní režii technologickou a výrobní režii všeobecnou.

Na základě sestavené kalkulace a její následné určení ceny se aplikovala u tohoto konkrétního výrobku marže 16 %. Zákazník je zařazen do oblasti specifických zákazníků, ovšem na spodní hranici tohoto rozmezí. Důvodem je delší spolupráce s touto firmou. Dalším aspektem je obsah množství chemického prvku niklu v tavné směsi. Z realizovaného testu cenové citlivosti vyplynulo, že zákazníci by požadovali cenu na nižší cenové úrovni. Při přihlédnutí na výsledky testu cenové citlivosti se nabízejí následující řešení. Prvním řešením je snížení ceny na úroveň optimálního bodu, uvedený respondenty a to cena odlitku 1737 Kč/ 1ks bez DPH. Současně se zavedením této ceny by podniku klesl zisk o 60 Kč na 1ks odlitku bez DPH.

Vzhledem k tomu, že dílčím cílem podniku je dosažení zisku, upřednostnila bych návrh druhý, který se zaměřuje na podporu prodeje a budování strategie, na základě firemního sloganu „Odléváme Vaše představy“. Námětem je nabízet odlitek za současnou cenu 1.797 Kč/ 1ks bez DPH a proniknutí k zákazníkovi s nabídkou vysoce kvalitních odlitků, které je podnik schopen vyrobit. Zákazníkům by měly být nabízeny a propagovány především odlitky menšího váhového rozpětí, ve kterých podnik vyniká svojí vysokou kvalitou a tradicí ve výrobě. Aplikací tohoto návrhu se podnik může stát vedoucím lídrem na trhu v určitém váhovém rozmezí. Velké váhové rozmezí odlitků způsobuje, že podnik se snaží pokrýt velkou část trhu, ale dosahuje pouze polovičních podílů na jednotlivých trzích. Propagaci výrobků a současně vlastního jména podniku by měl podnik dokumentovat dosaženými certifikacemi a uznáním. Současně tyto opatření na proniknutí k zákazníkovi s sebou přináší i vyšší finanční náklady, nutné vložit do propagace.

Třetí oblastí je umístění na trhu. V charakteristické části podniku bylo zjištěno, že podnik se velmi často a opakovaně zúčastňuje veletrhů, propagačních seminářů a obchodních cest, na kterých se realizuje komunikace s potenciálními obchodními partnery. I nadále bych společnosti doporučovala se velmi intenzivně věnovat této oblasti a sledovat aktuální vývoj produktů na trhu. Tato činnost podniku přinese v budoucnosti řadu možných spoluprací, jakou je bezesporu uzavřená smlouva se společností Mondi Group, kde podnik XYZ se stal jedním z výhradních dodavatelů. I z tohoto důvodu bych podniku schválila současnou strategii v prezentacích na veletrzích, konaných po celém světě, v rámci jednotlivých průmyslů, kam podnik směřuje své výrobky. Svoji pozornost by podnik měl zaměřit také na prezentování na svých internetových stránkách a prostřednictvím internetových serverů, které mohou v konečném důsledku ovlivnit mnoho zákazníků.

5. Závěr

Hodnocení současné situace podniků na trhu je těžké. Mnoho podniků neobstojí v současném vysoce odborném prostředí, které je neustále pod velkými změnami. Základem pro dlouhodobé udržení se na trhu, je vytvoření kvalitní podnikové strategie. S tím úzce souvisí i aplikace cenové strategie, která musí podléhat celkové podnikové strategii. Sestavení takovéto strategie je prvním krokem k úspěšnému postavení na trhu. Dnešní podnik se již bez kvalitně zpracované podnikové strategie neobejde. Dokázala to i světová ekonomická krize, která tak podrobila řadu podniků tvrdé zkoušce. Proto některé podniky dál produkují svoji činnost a jiné se teprve dostávají z důsledků krize.

Cílem diplomové práce bylo prověřit tři oblasti u konkrétního podniku. Zkoumaným podnikem byla společnost XYZ, s. r. o., která požaduje zlepšení především v oblasti nákladů, určení ceny a postavení na trhu. Dílčím úkolem bylo seznámit se detailněji s konkrétním podnikem, v tomto případě společností XYZ, s. r. o. zabývající se výrobou odlitků. Nejprve jsem pozornost zaměřila na oblast nákladů a jejich začlenění do kalkulačního vzorce. Zde jsem podrobně rozčlenila jednotlivé kalkulační položky a všechny náklady, které do kalkulace vstupují. Po získání těchto údajů se můj pohled přesunul na určení ceny, kterou jsem zde provedla pomocí nákladové metody přes marži a také prostřednictvím pohledu zákazníka. Při stanovení ceny z pohledu zákazníka, jsem využila aplikaci testu cenové citlivosti, abych získala podklady o ceně, která by byla určena požadavky zákazníků.

Ze získaných informací jsem vyvodila následující poznatky. Jelikož je reprezentovaným podnikem slévárenská produkce, dá se v oblasti nákladů očekávat vysoká úroveň výrobní a správní režie. Tyto náklady se mohou eliminovat prostřednictvím rozlišení těchto režii na režie podílející se na technologickém postupu a režie všeobecné, nebo zavedením systému, který řídí správu majetku a budov. Ovšem z hlediska vysoké náročnosti není tato funkce podniku doporučena. V oblasti určení ceny jsem dospěla na základě testu cenové citlivosti k závěru, prostřednictvím něhož bych podniku navrhla ponechání současné ceny u výrobku IMPELLER CT 006, ale jeho další propagaci a šíření zprávy o jeho nejvyšší kvalitě. V souvislosti s tímto zjištěním je podniku doporučeno zaměřit se na odlitky menšího váhového rozpětí, ve kterých podnik vyniká svojí vysokou kvalitou a tradicí ve výrobě. Realizací tohoto

návrhu může podnik získat pozici lídra na trhu určitého průmyslu, čímž by zamezil dočasnému polovičnímu podílu na různých trzích.

Při posuzování pozice podniku na trhu byl brán zřetel především na jeho odběratele, konkurenci a marketingovou strategii. V této oblasti se podnik ubírá správným směrem. Velkou výhodou jsou účasti vedení podniku na veletrzích po celém světě, kde může propagovat své výrobky. I nadále by se měl podnik snažit udržovat dlouhodobé obchodní vztahy a využívat možných spoluprací. Velmi strategickým krokem bylo uzavření smlouvy se společností Mondi Group, kde se podnik XYZ stal jedním z výhradních dodavatelů. V závěru bych však doporučila podniku i nadále se snažit o prezentování svých výrobků na internetových stránkách, prostřednictvím internetových serverů, reklam a jiných propagačních prostředků.

Se zjištěním uvedených výsledků bude zajímavé, jak firma i nadále bude realizovat svoji cenovou strategii a jak bude úspěšná v současném boji o konečného zákazníka.

Seznam použité literatury

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, J.; ZEZULOVÁ, J.; OLŠINA, M.; PAŠTIKOVÁ, J. *Historie a současnost podnikání na Kroměřížsku a Holešovsku*. 1. vyd. Žehušice: Městské knihy, 2010. 303 s. ISBN 978-80-86699-59-2
- [2] BEST, R. *Market-Based Management: Strategie for Growing Customer Value and Profitability*. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. xxii, 506 s. ISBN 0-13-129372-9.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ, J.; RATMANOVÁ, I. *Teorie nákladů a kalkulace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.
- [4] FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X
- [5] HRADECKÝ, M.; KONEČNÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003. 153 s. ISBN 80-7175-119-7
- [6] KRÁL, B. a kol.; *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- [7] KRÁL, B.; HOLÍNSKÁ, E.; MISTERKOVÁ, J.; POSPÍŠILOVÁ, M. *Nákladové účetnictví*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 315 s. ISBN 80-7079-058-X
- [8] KOTLER, P. *Principles of marketing*. 4th. ed. Scarborough: Prentice Hall Canada, 1999. 803 s. ISBN 0-13-679267-7
- [9] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] SAMUELSON, A. P.; NORHHAUS D. W. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3
- [13] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- [14] TOMEK, G; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

- [15] TOMEK, G; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. xvii 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0
- [16] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Managemnst Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6
- [17] VYSKOČIL, V.; ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2

Tištěná periodika

- [18] VÍTEK, A. Slévárna Pilana Hulín. T+T Technika a trh: odborný časopis, Brno: CBB, 2002, roč. 10, č. 8, s. 66. ISSN 1802-6176 ., ISSN 1802-6176

Elektronické publikace

- [19] Slévárna Pilana Hulín [online]. 2009 [cit. 2010-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.slevarnahulin.com/zakazky.html>>
- [20] O firmě Pilana a. s.[online]. 2006 [cit. 2010-12-7]. Dostupný z WWW: <<http://www.pilana.cz/cz/historie>>
- [21] Otýpková, Milada. Určení ceny slévárenského výrobku – odlitku IMPELLER CT 006 (výsledky průzkumu), [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/urceni-optimalni-ceny-slevaren/>>

Další publikace

- [21] Interní informace společnosti Slévárna Pilana Hulín

Seznam zkratek

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
C_{op}	cena operace
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Ing.	inženýr
Kč.	koruna česká
kg.	kilogram
ks.	kus
MPa	megapascal
např.	například
NC_m	nákladová cena materiálu
spol.	společnost
SR	správní režie
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
VR	výrobní režie
VZV	vysokozdvihový vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takové případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

- Příloha č. 1 Organizační struktura podniku
- Příloha č. 2 Ukázka typu výrobků
- Příloha č. 3 Ukázka šneků a otěruvzdorných dílců
- Příloha č. 4 Rozpiska výrobku IMPELLER CT 006
- Příloha č. 5 Podklad pro stanovení aktuální ceny odlitku – Forma spodek
- Příloha č. 6 Podklad pro stanovení aktuální ceny odlitku – Forma vršek
- Příloha č. 7 Podklad pro stanovení aktuální ceny odlitku – Jádro
- Příloha č. 8 Podklady pro stanovení aktuální ceny odlitku
- Příloha č. 9 Podíl odběratelů na produkci
- Příloha č. 10 Podíl nejvýznamnějších zahraničních odběratelů na obratu
- Příloha č. 11 Podíl tuzemských odběratelů na obratu v procentech
- Příloha č. 12 Poptávky podniku
- Příloha č. 13 Smlouva se zákazníkem na koupi výrobku IMPELLER CT 006
- Příloha č. 14 Dotazník testu cenové citlivosti u odlitku IMPELLER CT 006
- Příloha č. 15 Test cenové citlivosti IMPELLER CT 006, zjištění bodu cenové nezaujatosti ceny
- Příloha č. 16 Test cenové citlivosti odlitku IMPELLER CT 006, zjištění optimálního cenového bodu.