

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Cenový mix ve vybraném podniku**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Monika Březinová, Ph.D.**

**Autor práce:**

**Veronika Pavouková**

**České Budějovice**

---

**2013**



**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika PAVOUKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10108**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Cenový mix ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat cenový mix ve vybraném podniku a navrhnout změny.

**Metodika práce:**

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části autor popíše konkrétní nástroje cenového mixu a navrhne změny.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Mikoláš, Z.: **Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.** Praha : Grada publishing, 2005. 198 s.

Tichá, I. - Hron, J.: **Strategické řízení.** Praha, ČZU, 2006, dotisk 2011. ISBN 80-213-0922-9

Kotler, P.: **Marketing management.** Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2

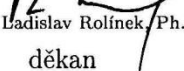
Grosová, S.: **Marketing , principy postupy, metody.** Praha 2007. Vysoká škola technologická. ISBN 80-7080-505-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing.  Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 22. dubna 2013

.....

Veronika Pavouková



Děkuji Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a ochotu spolupráce a pomoci při vypracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji společnosti ABC Trepka, s. r. o. za vstřícný přístup při poskytování informací nezbytných pro tuto bakalářskou práci, zejména Tomáši Trepkovi za přínosné rady.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině, která mne po celou dobu podporovala.





# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>4</b>
2.1. STRUKTURA TRHU .....	4
2.2. NABÍDKA A POPTÁVKA .....	4
2.2.1. <i>Elasticita</i> .....	4
2.2.2. <i>Odhad křivek poptávky:</i> .....	6
2.3. JEDNÁNÍ ZÁKAZNÍKA A JEHO VNÍMÁNÍ CENY: .....	6
2.4. ZJIŠTĚNÍ KONKURENCE NA TRHU: .....	7
2.5. VLIV STÁTU: .....	8
2.6. CÍLE A STRATEGIE VÝROBCE: .....	9
2.6.1. <i>Cenové strategie pro produktové řady</i> .....	10
2.7. NÁKLADY A JEJICH STRUKTURA: .....	11
2.7.1. <i>Fixní a variabilní náklady</i> .....	11
2.7.2. <i>Kalkulace</i> .....	12
2.7.3. <i>Analýza bodu zvratu</i> .....	14
2.8. NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU .....	16
2.9. TVORBA CEN .....	16
2.9.1. <i>Nákladově orientovaná tvorba cen</i> .....	16
2.9.2. <i>Hodnotově orientovaná tvorba cen</i> .....	17
2.9.3. <i>Stanovení cen podle konkurence</i> .....	17
2.9.4. <i>Stanovení cen podle aukcí</i> .....	17
2.10. PŘIZPŮSOVÁNÍ CEN .....	18
2.10.1. <i>Geografická tvorba cen</i> .....	18
2.10.2. <i>Slevy, rabaty, srážky</i> .....	19
2.10.3. <i>Propagační tvorba cen</i> .....	19
2.10.4. <i>Diferencovaná tvorba cen</i> .....	19
<b>3. CÍLE A METODIKA.....</b>	<b>20</b>
<b>4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>21</b>
4.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	21
4.2. EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	22
<b>5. VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>27</b>
5.1. POSTUP PŘI TVORBĚ CEN .....	27
5.2. KALKULACE CEN.....	27
5.2.1. <i>Prodej materiálu</i> .....	28
5.2.2. <i>Kalkulace ceny projektu</i> .....	28
5.3. SLEVY A DALŠÍ ZVÝHODNĚNÍ PRO ZÁKAZNÍKA .....	41
5.3.1. <i>Propagační ceny</i> .....	42
5.4. MARŽE PŘIDANÉ HODNOTY .....	43
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>46</b>

<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>47</b>
7.1. KEY WORDS .....	47
<b>8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>48</b>
<b>9. SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>50</b>
9.1. SEZNAM GRAFŮ .....	50
9.2. SEZNAM TABULEK .....	50

## 1. ÚVOD

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší zisk. Zbylé prvky vytvářejí náklady. Ceny jsou snad nejnadhěji přizpůsobitelným prvkem marketingového programu. Změny specifikací výrobku, distribučních kanálů, a dokonce i propagace vyžadují více času. Ceny také sdělují trhu zamýšlený hodnotový positioning výrobku nebo značky společnosti. Dobře navržený výrobek doprovázený dobrým marketingem může požadovat vysokou cenu a přinést velké zisky (KOTLER, KELLER, 2007).

Dříve fungovala cena jako podstatný prvek zákazníkova výběru, v posledních letech se začíná klást důraz i na necenové faktory.

Stanovení cen je důležitým faktorem pro zajištění ziskovosti podniku – a to jak po krátkodobé, tak i dlouhodobé stránce. Z krátkodobého hlediska má cena největší dopad na zisk (objem tržeb) podniku, z dlouhodobého hlediska by mělo podniku jít převážně o zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka, díky které bude poté zákazník ochoten zaplatit za daný produkt větší cenu – čímž podnik dosáhne opět zvýšení zisku (GROSOVÁ, 2004).

Podle GROSOVÉ tvorbu cen ovlivňují jak interní, tak i externí faktory:

Mezi externí faktory lze považovat:

- Struktura trhu
- Nabídka a poptávka na trhu, konkurence na trhu
- Zákazníkovo vnímaní ceny
- Vliv státu

Mezi interní faktory uvažujeme:

- Cíle a strategie výrobce
- Náklady a jejich struktura
- Prvky marketingového mixu
- Samotnou tvorbu cen
- Přizpůsobování cen

V této práci bude analyzován cenový mix firmy ABC Trepka, s. r. o. se sídlem v Jesenici u Prahy.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Struktura trhu

- Konkurence na trhu může být buď dokonalá, nebo nedokonalá. V **dokonalé** konkurenci existuje homogenní produkt (tzn. nejsme schopni určit výrobce), neexistují žádné bariéry vstupu na trh (tzn. nejsou žádné licence či jiná zvláštní povolení na výrobu daného výrobku) a cena je určena trhem (tzn. žádný spotřebitel ani výrobce ji nemůže ovlivnit). V podmínkách **nedokonalé** konkurence dělíme trh na **monopolní, oligopolní a monopolistickou konkurenci**.

- Pokud jde o **monopolní** trh, znamená to, že daný produkt v daném trhu nabízí pouze jediný podnik. Ten poté usiluje pouze o maximalizaci zisku a přihlíží pouze na kupní sílu poptávky. K takové situaci však dochází pouze v některém odvětví (pošta, energie aj.), kde stát různými opatřeními cenu reguluje například zavedením maximální ceny, pevné ceny nebo minimální ceny.

- Další možností je **oligopolní** trh – zde se podnik pohybuje v konkurenčním prostředí, kdy daný podnik musí počítat s určitými reakcemi konkurenčních podniků.

- Poslední možností je **Monopolistická konkurence**, kde každý výrobce své výrobky odlišuje nástroji marketingového mixu. Typickým příkladem zde je například kadeřnictví, restaurační zařízení apod.) (GROSOVÁ, 2002)

### 2.2. Nabídka a poptávka

Nabídka a poptávka jsou další faktory, které výrazným způsobem ovlivňují tvorbu cen. Podnik musí sledovat vývoj cen na trhu. V tomto případě podnik sleduje cenovou elasticitu produktu.

#### 2.2.1. Elasticita

Elasticitu poptávky popisují tyto 3 vzorce:

$$- \quad ESP = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}}$$

$$- \quad ESD = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna důchodů (příjmů)}}$$

$$- \quad \text{Křížová elasticita} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství statku } X}{\% \text{ změna ceny statku } Y \text{ (substitutu nebo komplementu)}}$$

Elasticitu nabídky popisuje pouze jeden vzorec:

$$- \quad ESP = \frac{\% \text{ změna nabízeného množství}}{\% \text{ změna ceny}}$$

Vztah mezi změnou množství a změnou ceny vyjadřuje **koeficient pružnosti (EDP – Cenová elasticita poptávky)**.

EDP >1: Poptávka je cenově elastická: Procentní změna ceny vyvolá větší procentní změnu poptávaného množství. Jsou to statky luxusní, statky, které spotřebitelé mohou nahradit levnějšími substituty.

EDP <1: Poptávka je cenově neelastická: Procentní změna ceny vyvolá menší procentní změnu poptávaného množství. Jsou to statky denní potřeby (např. pečivo aj.) Tyto produkty spotřebitelé mohou nahradit jen stěží.

EDP=1: Elasticita poptávky je jednotková: Procentní změna ceny vyvolá stejnou procentní změnu poptávaného množství.

EDP=∞: Poptávka je dokonale elastická: Změny jsou vyvolány jinými faktory než cenou (např. zlato), (faktory: např. období krize, trendy aj.)

EDP=0: Poptávka je dokonale neelastická: Poptávané množství se nemění, protože tyto statky nejsou nahraditelné, mezi tyto statky patří např. léky

Obdobným způsobem lze popsat **cenovou elasticitu nabídky (ESP)**.

ESP>1: Nabídka je cenově elastická

ESP<1: Nabídka je cenově neelastická

ESP=1: Jedná se o jednotkovou elasticitu nabídky

V případě, že ESP>1 musíme také uvažovat velmi krátké, krátké a dlouhé období. Ve velmi krátkém období je ESP nulová (je to například období několika hodin, kdy nabídka není připravena v tomto období měnit nabízené množství). V krátkém období je nabídka mírně elastická (to je například rozmezí několika dnů, měsíce. V této době již nabídka může na změnu ceny reagovat změnou nabízeného množství). V dlouhém období je již nabídka elastická (GROSOVÁ, 2002).

### 2.2.2. Odhad křivek poptávky:

1. **Podle statistické analýzy** minulých cen, množství produktů, které bylo prodáno, aj. faktorů můžeme odhalit vzájemné vazby. Z těchto zjištěných dat pak daný podnik vytvoří vhodný statistický model. Nevýhodou však je, že statistická analýza vyžaduje specializované odborníky a vhodnou techniku.

2. Další metodou, jak odhadnout křivku poptávky, je provádění **cenových experimentů**. Daný podnik nabízí svůj produkt za různé ceny a zjišťuje, jak zákazníci na ceny reagují a jaký to má dopad na prodej. Nevýhodou této metody je to, že podnik musí tyto experimenty provádět zvlášť opatrně, protože se může stát, že si toho zákazník všimne a jeho reakce bude negativní (Např. pokud za daný produkt bude podnik nabízet 15%, 20% a 25%, je zde riziko, že někteří zákazníci budou reagovat podrážděně, protože dostali slevu jen 15%).

3. Podnik může provádět různé **výzkumy** – např. pomocí dotazování. Zjišťují třeba, jaké množství výrobků by spotřebitel byl ochoten za daný produkt zaplatit. Zde je ale riziko, že potenciaální zákazník záměrně neodpoví správně ohledně vyšší ceny, protože chce odradit podnik od jejího stanovení. (KOTLER, KELLER, 2007)

### 2.3. Jednání zákazníka a jeho vnímání ceny:

Zákazníkovo vnímání ceny může podnik ovlivnit několika faktory: pomocí tzv. referenčních cen, vztahu ceny a kvality a pomocí cenových vodítek.

**Referenční ceny** – běžní spotřebitelé mají poměrně dobré znalosti o cenovém rozpětí daných produktů, neznají však přesné ceny, ale pouze tzv. referenční ceny - to jsou ceny, resp. informace o cenách, které si zákazník pamatuje a podle kterých se řídí. Obchodníci s těmito cenami mohou snadno manipulovat – např. levnější produkt přesunou mezi dražší výrobky a tím zákazníkovi navodí dojem, že tento produkt patří do stejné cenové kategorie.

**Vztah ceny a kvality** – velmi často běžní spotřebitelé používají cenu jako ukazatel kvality daného produktu – čím je produkt dražší, tím má zákazník pocit, že je tento výrobek kvalitnější. A naopak o kvalitních komoditách se obvykle předpokládá, že budou drahé.

**Cenová vodítka** – pokud si jde spotřebitel koupit určitý produkt, může si všimnout, že většina cen zboží končí číslem 9. To proto, že pokud daný výrobek stojí např. 199,- Kč, zákazník má tendenci vnímat jej jako výrobek v cenové kategorii 100,- Kč, nikoliv jako výrobek stojící 200,- Kč.

Zákazník velmi často za snížením ceny hledá různé příčiny – nejčastěji si tyto příčiny zákazníci interpretují tak, že má výrobek vady, že byla na výrobku snížena kvalita, podnik má problémy aj. (KOTLER, KELLER, 2007)

#### 2.4. Zjištění konkurence na trhu:

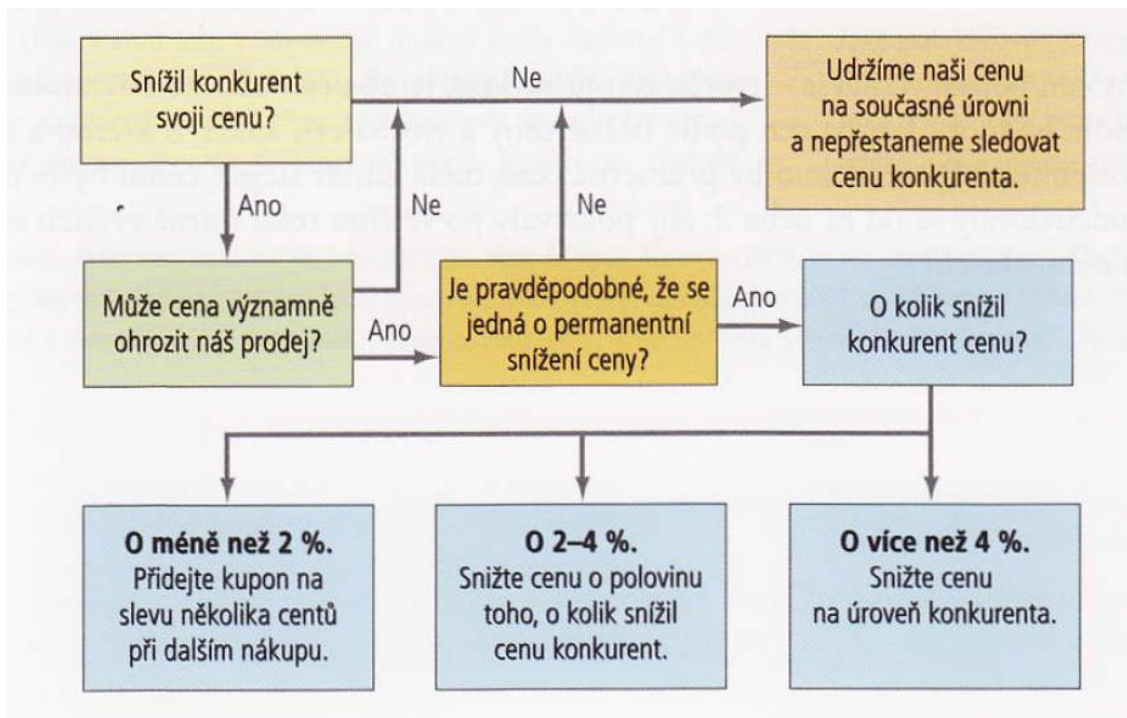
Konkurence a její chování na trhu je další velmi významný faktor, podle kterého se podnik musí řídit. Vzhledem k působení konkurenčních podniků na trhu se musí podnik snažit o co nejatraktivnější nabídku – a to jak z pohledu kvality, tak i ceny. Získání výhody v ceně či kvalitě produktu podniku zaručí menší konkurenci ostatních podniků.

Pokud konkurenční podnik na rozdíl od našeho nabízí v rámci daného produktu ještě další služby, či jiné prvky marketingového mixu, náš podnik musí vyhodnotit hodnotou cenu těchto prvků a tato cena by měla být následně odečtena od ceny podniku. V případě, že je tomu naopak (tzn. náš podnik nabízí v rámci daného produktu služby, které konkurence nenabízí), hodnotu těchto služeb poté může přičíst ke konečné ceně (GROSOVÁ, 2004).

Pokud konkurenční podnik sníží cenu výrobku, měli bychom si odpovědět na následující otázky: Důvod změny konkurenční ceny, zda je tato změna trvalá či pouze dočasná, dopad změny tržního podílu a zisku naší společnosti v případě, že na změnu cen konkurence podnik nebude reagovat, jak pravděpodobně zareagují ostatní podniky na tuto změnu a jak budou reagovat na naší případnou reakci.

Podnik může reagovat následujícími způsoby:

- V případě, že náš podnik je lídr na trhu, může se rozhodnout, že si svou **cenu** na trhu **udrží**.
- Další možností je **udržet svou cenu a přidat hodnotu** produktu, tedy nabízet např. vyšší kvalitu výrobku.
- Může se také rozhodnout **snížit cenu**. Přestože toto rozhodnutí v krátké době sníží zisky, výhodou je, že podnik neztratí svůj podíl na trhu a nebude jej muset znovu získávat, a jeho náklady s rostoucím objemem produkce budou klesat.
- Další variantou je **zvýšení ceny a zároveň zvýšení kvality**.
- V neposlední řadě podnik také může uvést na trh velmi **levnou řadu**, která bude levnější než konkurenční a bude buď doplňovat původní řadu o levné položky nebo se bude jednat o samostatnou lacinou řadu (KOTLER, KELLER, 2007).



Jeden z možných programů reakce na snížení ceny konkurentem;

Zdroj: KOTLER, KELLER (2007)

## 2.5. Vliv státu:

Jedním ze základních pilířů na trhu je právě cenová konkurence. Aby tato konkurence byla vždy korektní vůči všem účastníkům trhu, stát prostřednictvím různých zákonů, vyhlášek a nařízení hospodářskou soutěž upravuje a určuje, jaké cenové praktiky jsou přípustné. V USA například známe Shermanův, Claytonův a Robinson-Patmanův zákon. Tyto zákony byly primárně přijaty za účelem ochrany proti monopolu a regulaci volné hospodářské soutěže. Po vzoru USA pak podobné zákony přijaly i další státy. (KOTLER, AMRSTRONG, 2004)

Ve většině zemích stát zakazuje tzv. **kartelové dohody**, protože jejich prostřednictvím se omezuje volná hospodářská soutěž. Jedná se o tajné dohody, ve kterých dva či více konkurenčních podniků uzavřou dohodu o ceně daného produktu. Tím pak mohou de facto zničit malé podniky, které si nebudou moci dovolit stanovit u stejného produktu podobnou cenu (např. jejich cena bude výrazně vyšší než cena podniků kartelu). Kartelové dohody jsou tedy nelegální a porušení zákazu kartelu se přísně trestá.



## 2.6. Cíle a strategie výrobce:

KOLTER, WONG, SAUNDERS a ARMSTORNG (2007) uvádí, že z oblasti cenové politiky známe 5 základních strategií podniku:

**1. Přežití** – tato strategie se používá především v době, kdy je na trhu přemíra konkurence, spotřebitelé mění svá přání a kupují jiné statky a výrobní kapacita podniku je využita jen z malé části. V případě, že podnik zvolí tuto strategii, znamená to, že své produkty prodává za velmi nízké ceny, které pokrývají pouze variabilní náklady a část fixních nákladů (tzn. negenerují zisk). Podnik tak tímto vyprodá své zásoby, a tím si zajistí prostředky na zajištění nového či změnu stávajícího výrobního programu nebo na pokrytí období poklesu poptávky. Tato strategie se tedy používá pouze na přechodné období, z dlouhodobého hlediska se musí podnik přizpůsobit přáním spotřebitelů a inovovat tak svůj výrobek, jinak mu hrozí zánik.

**2. Maximalizace současného zisku** – tato strategie předpokládá znalost nákladové a výnosové funkce. Na základě těchto funkcí pak firma určí cenu, která podniku zajistí maximální zisk, obecně tak podnik stanoví vyšší ceny. Je však velmi těžké tyto funkce odhadnout. V případě, že se podnik soustředí na tuto strategii, se stává, že dochází k záměrnému přehlížení ostatních nástrojů marketingového mixu, konkurence či zákonem stanovených cenových omezení. Také proto můžeme říci, že i tato strategie je z velké části vhodná pouze pro krátké období.

**3. Maximalizace tržního podílu** – v tomto případě se opět předpokládá, že podnik dobře zná průběh své výnosové funkce. Na základě této funkce pak podnik zvolí cenu, která povede k maximalizaci objemu tržeb. Společnosti předpokládají, že zvýšením objemu tržeb poklesnou náklady na jednotku a vzroste jednotkový zisk. Tato strategie se však dá uvažovat pouze v případě, že se dá předpokládat, že:

- a. Tržní prostředí je velmi senzitivní na ceny a nízká cena podporuje tržní růst
- b. Náklady na výrobu a distribuci klesají se zvětšujícími se výrobními zkušenostmi
- c. Nízká cena odradí konkurenční podniky

**4. „Sbírání smetany“ z trhu:** tuto strategii může podnik použít v případě, že vyvinul novou technologii či přichází na trh se zcela novým výrobkem, který na trhu nemá konkurenci. V této situaci pak podnik záměrně nasadí vysoké ceny, které z jedné strany pokryjí veškeré náklady na vyvinutí technologii a ze strany druhé budou ukazatelem luxusu, vysoké kvality. Tato strategie má smysl, když:

- a. Na trhu je takový počet zájemců (zákazníků), který vytvoří vysokou poptávku po tomto produktu

b. Výrobní náklady na jednotku nejsou při nízké produkci natolik vysoké, aby odstranily výhodu tzv. optimální ceny

c. Zaváděcí cena výrobku je natolik vysoká, že nepřiláká konkurenci

d. Vysoká cena působí na image podniku, zákazníci předpokládají, že daný produkt je vysoce kvalitní

**5. Vedoucí postavení v kvalitě produktů:** tato taktika zčásti souvisí se strategií sbírání smetany. Jak již bylo řečeno podnik usiluje o pozici leadera na trhu – právě tím, že jeho produkty budou kvalitní. Podnik tak své produkty může nabízet jako dražší a tím se i bude předpokládat, že vysoce kvalitní.

#### **2.6.1. Cenové strategie pro produktové řady**

Pojem produktové řady označuje skupinu výrobků, které si jsou velmi blízké – nejen vlastnostmi, ale i užitkem, jsou určeny stejné cílové skupině zákazníků, prochází podobnými distribučními cestami a tudíž patří i do podobné či dokonce stejné cenové kategorie. (KOTLER, ARMSTRONG, 2004)

Stanovení cen jednotlivých produktů v rámci dané produktové řady je však velmi obtížné. V rámci produktové řady podnik nabízí: hlavní výrobek, doplňkový výrobek, vedlejší produkt, vázaný produkt a také i sadu produktů.

**Doplňkovým produktem** je označována součást nebo volitelná součást základního výrobku – tyto produkty tedy hlavní výrobek pouze doplňují, ovšem hlavní výrobek může fungovat i bez nich; naproti tomu **vázané produkty** se základním výrobkem být používány musí, jelikož bez jejich použití by byl hlavní produkt nefunkční. V tomto případě je obvykle cena hlavního produktu nižší a cena vázaného produktu vyšší (vzniká zde vysoká marže). Vedlejší produkty jsou výrobky vznikající při výrobě samotného základního produktu – ty se pak mohou opracovat a dále prodávat. **Vedlejší produkty** mohou být často i výrobkem generujícím vysoký zisk. **Sada produktů** je termín, kterým je označován tzv. balíček několik produktů za zvýhodněnou cenu. Sestavení sady produktů patří spíše do oblasti podpory prodeje. (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

## 2.7. Náklady a jejich struktura:

### 2.7.1. Fixní a variabilní náklady

Rozeznáváme 2 základní typy nákladů: **Fixní** a **variabilní**.

**Fixní náklady** jsou takové náklady, které podniku vznikají bez ohledu na celkovou produkci. Tyto náklady se také často nazývají režijní. Zůstávají po určitou dobu neměnné - nezáleží tedy na tom, kolik výrobků podnik vyrobí. Mezi typické příklady fixního nákladu patří např. sklad, nájem, výplaty aj. Jak již bylo řečeno, fixní náklady zůstávají neměnné po určitou dobu – poté se změní tzv. „skokem.“ Náklad se mění, pokud dojde k překročení jeho kapacity.

Např.: Kapacita skladu je 1500 ks výrobků. V případě, že podnik vyrobí méně než 1500 ks výrobků, fixní náklady zůstávají neměnné. V případě, že podnik vyrobí více, než 1500 ks výrobků (tzn., Překročí kapacitu podniku), fixní náklady vzrostou (Podnik musí zajistit sklad pro zbylých 500 ks výrobků).

Nejnižší fixní náklady na jednotku produkce jsou tedy v případě, že podnik maximálně využije svou kapacitu. Fixní náklady na jeden produkt podnik snadno určí: podíl Celkových fixních nákladů a celkové produkce.

$$FN = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Celková produkce}}$$

Dalším typem nákladů jsou **variabilní** neboli proměnlivé. Jsou to náklady, které se mění dle úrovně výroby či výrobku. Většinou jsou však na každou vyrobenou jednotku stejné. Dá se snadno určit, jaký podíl má tento náklad na jednotku výrobku. Typickým příkladem je např. materiál – lze snadno určit, kolik metrů látky (materiál) je potřeba na ušití jedné sukně (výrobek).

**Celkové náklady** jsou součtem fixních a variabilních nákladů.

Dále ještě můžeme určit **průměrné náklady** – je to podíl celkových nákladů na celkový objem výroby.

### 2.7.2. Kalkulace

Kalkulace podnik používá pro oceňování svých výkonů. Je to jeden z nejpoužívanějších a základních nástrojů manažerského rozhodování. Rozumíme tím způsob, jakým podnik stanovuje náklady na danou kalkulační jednici.

Podnik určuje náklady na tzv. kalkulační jednici, což je výkon podniku (z velké části výrobek). Kalkulační jednice by měla být vždy vymezena – a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně.

Kalkulace se dělí z hlediska času na předběžnou a výslednou kalkulaci. V předběžné kalkulaci počítáme s předpokládanými náklady na kalkulační jednici; zatímco ve výsledné kalkulaci již počítáme se skutečnými náklady, které na kalkulační jednici byly vynaloženy.

Podle KRUTINY a NOVOTNÉ (2009) si kalkulační vzorec může vytvořit podnik sám, výrobní kalkulační vzorec má však obvykle tuto podobu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

---

*Vlastní náklady výroby (součet položek 1-4)*

5. Správní a zásobovací režie

---

*Vlastní náklady výkonu (součet položek 1-5)*

6. Odbytová režie

---

*Úplné vlastní náklady výkonu (součet pol. 1-6)*

7. Kalkulovaný zisk

---

*Prodejní cena bez DPH (součet položek 1-7)*

8. DPH

---

*Prodejní cena s daní (součet položek 1-8)*

9. Marže

*Přímý materiál* je zejména základní materiál přecházející do výrobku/kalkulační jednice, polotovary, výrobní obaly aj.

Do položky přímé mzdy patří mzdy zaměstnanců, kteří se přímo podílejí na výrobě daného výrobku nebo jeho vlastností. Jsou to především dělníci a někteří technicko-hospodářští pracovníci.

Mezi *ostatní přímé náklady* lze zahrnout například odpisy strojů, energie, příspěvek na sociální zabezpečení dělníků ve výrobě.

Do položky *výrobní režie* většinou spadají společné náklady, které souvisí s výrobou nebo obsluhou výroby.

*Správní a zásobovací režii* se rozumí náklady související s řízením podniku, odpisy budov, mzdy řídicích pracovníků, pojištění aj.

*Odbytovou režii* se rozumí náklady na skladování, reklamu a prodej výrobku.

Máme různé metody kalkulace:

1. Kalkulace dělením
  - Prostá kalkulace dělením
  - Stupňová (stupňovitá) kalkulace dělením
  - Kalkulace dělením s poměrovými čísly
2. Přirážkové kalkulace
3. Kalkulace ve sdružené výrobě
  - Zůstatková (odečítací) kalkulace
  - Rozčítací kalkulace
  - Metoda kvalitní výtěže
4. Rozdílové kalkulace
  - Metoda normová
  - Metoda standardních nákladů

Kalkulace dělením se řadí mezi nejjednodušší techniky kalkulací. Lze ji však využívat pouze v případě, že podnik vyrábí jediný druh výrobku – jedná se tedy o homogenní výrobu. (Používá se tedy z velké části pouze u malých podniků). (MACÍK,

1994) V případě prosté kalkulace dělením se náklady stanoví podílem variabilních nákladů podniku a množstvím vyrobených výrobků. Stupňová neboli stupňovitá kalkulace se využívá, pokud existuje oddělení výrobních, správních či odbytových nákladů – jinak řečeno pokud je zde rozdíl mezi vyrobeným a skutečně prodaným množstvím výrobků. (SYNEK, 2007). Zvláštní způsob kalkulací v homogenní výrobě je metoda dělení s poměrovými čísly. Užívá se v homogenní výrobě, kdy výrobky se od sebe liší pouze technickými parametry (HRADECKÁ, LANČA, ŠIŠKA, 2008)

Principem metody přírážkové kalkulace je přiřazení společných nepřímých nákladů k výkonům naturálně či hodnotově vyjádřených pomocí rozvrhové základny.

Podle KRUTINY a NOVOTNÉ (2009) se kalkulace ve sdružené výrobě využívá v případě, že v rámci jednoho technologického postupu vzniká několik výrobků. Ve výrobě, kdy spolu s hlavním výrobkem vzniká ještě několik dalších (vedlejších) výrobků, se využívá metoda zůstatková neboli odečítací. V případě, že výrobky nelze rozdělit na hlavní a vedlejší, vhodnou metodou je metoda rozčítací. Náklady se vyjádří pomocí poměru, který vyjadřuje podíl na celkových nákladech. Metoda kvalitní výtěže se využívá ve stupňové výrobě, kdy se rozvrhují náklady dle množství výrobků získaných z výchozích surovin. (SYNEK, 2007)

Rozdílové kalkulace se zaměřují především na kalkulaci přímých nákladů, protože tyto náklady vyjadřují příčinný vztah k danému výkonu. V praxi se používají 2 metody – normovaná metoda a metoda standardních nákladů. Metoda normovaná je nástrojem vnitropodnikového řízení. Opírá se o stanovené normy a sleduje jejich odchylky. U metody standardních nákladů se náklady určují předem a odchylky se poté analyzují podle příčiny vzniku, odpovědnosti za vzniklou odchylku a dle využití výrobní kapacity. (MACÍK, 1994)

### **2.7.3. Analýza bodu zvratu**

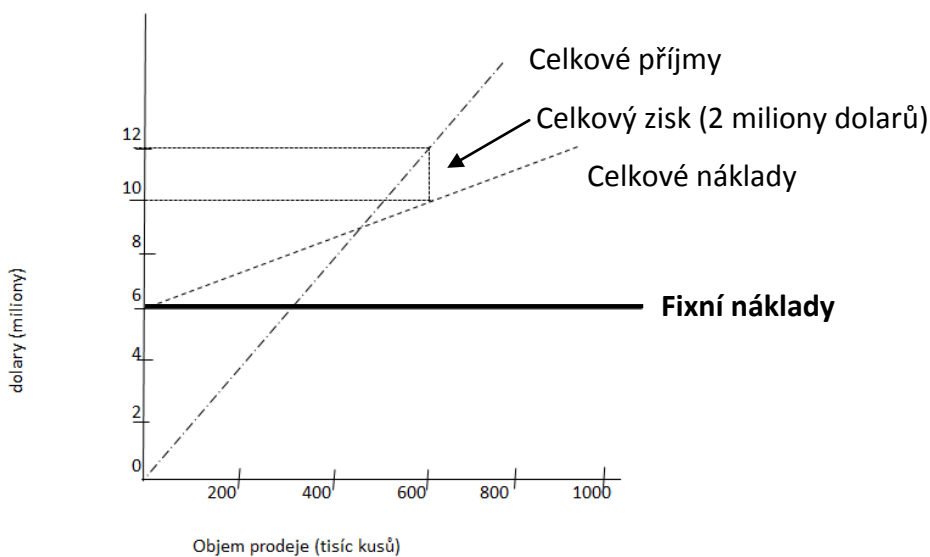
Tato analýza je také často označována jako Metoda stanovení ceny pomocí cílové rentability (cílové návratnosti) (KOTLER, ARMSTRONG). Jde o to, že se firma snaží stanovit cenu produktu, při které budou jeho příjmy vyšší než náklady, nebo cenu, kdy produkt dosáhne předem stanovené míry rentability. Analýza bodu zvratu je nástrojem krátkodobého rozhodování, kdy podnik stanoví, buď při jakém rozsahu výroby bude výroba rentabilní, či při jakém rozsahu výroby dosáhne podniku maximálního zisku.

Principem této analýzy je tedy minimalizace nákladů, maximalizace tržeb (prodejní ceny) a zvyšování zisku.

Analýzu bodu zvratu můžeme rozčlenit na 2 skupiny:

**A. Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů:**

- Předpokladem jsou lineární náklady
- Při neměnné ceně platí pro vývoj tržeb následující rovnice:  $T = p * q$ ; přičemž  $p$  značí cenu a  $q$  objem produkce
- Obecná rovnice ukazuje, že zisk je rozdílem tržeb a nákladů – jinak řečeno zisk tedy roste růstem tržeb a snižování nákladů.

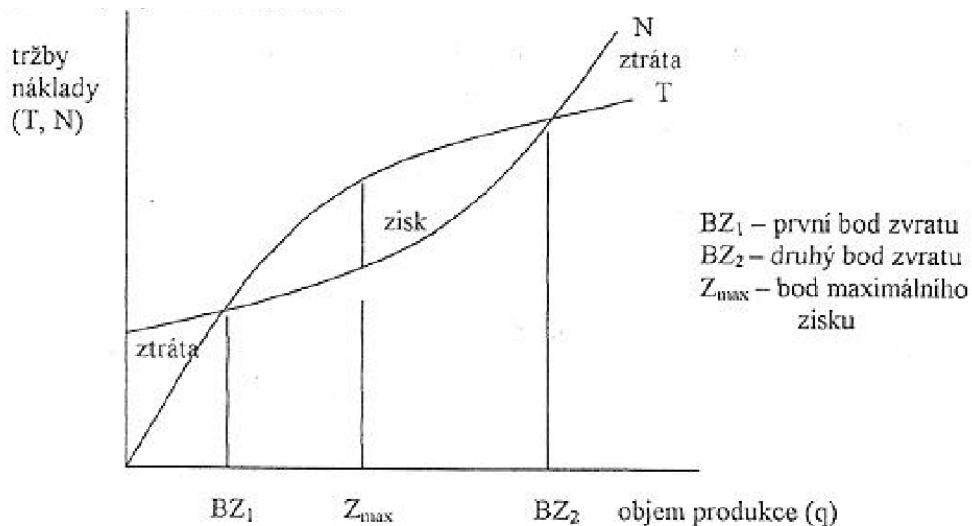


Graf 1 Určení cílové ceny pomocí bodu zvratu

Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG

**B. Bod zvratu při měnící se ceně a nelineárních nákladech:**

- Předpokladem je, že s růstem výroby klesá cena výrobku
- S růstem výroby však mohou proměnné náklady růst rychleji než objem výrobku; v tomto případě pak můžeme určit dva body zvratu (v prvním bodě zvratu výroba začíná být zisková a ve druhém bodě zvratu je výroba opět ztrátová) a bod, při kterém podnik dosáhne maximálního zisku.



Graf 2 Znárodnění vývoje tržeb a nákladů.

Zdroj: KRUTINA, NOVOTNÁ (2009)

## 2.8. Nástroje marketingového mixu

Jak již bylo řečeno, cena je jedním z prvků marketingového mixu (Produkt, cena, distribuce, propagace). Podle KOTLERA (2004) musí být cenová politika výrobku sladěna se strukturou samotného výrobku, jeho distribucí a propagací tak, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program.

Cena je tak hlavním faktorem, který určuje design, trh i konkurenci. Firma musí při vytváření cenové strategie uvažovat celý marketingový mix – pokud je stanovená necenová politika, velmi silně poté cenu ovlivňují právě rozhodnutí týkající se kvality výrobku, propagace a distribuce. V opačném případě – tedy v případě, že je cena zvolena jako rozhodující kritérium, podnik musí velmi přizpůsobovat ostatní složky marketingového mixu. Ovšem v obou případech si musí podnik uvědomit, že zákazníci kupují nejen podle ceny, ale i podle přínosů a zákaznickova užitku.

## 2.9. Tvorba cen

### 2.9.1. Nákladově orientovaná tvorba cen

Mezi tyto metody patří Analýza bodu zvratu a stanovení cen pomocí přírážkou k nákladům. Přírážka k nákladům je nejjednodušší formou nákladově orientované tvorby cen. Jednoduše se k nákladům připočte marže (neboli přírážka). Většinou je přírážka stanovená určitým procentem. V situaci, kdy by všechny firmy používaly tuto metodu, na trhu by ceny byly více méně stejné a cenové konkurence na trhu by byla minimalizována. Přestože je tato metoda velmi populární (převážně pro svou jednoduchost), není zcela dobré tuto metodu používat – a to právě proto, že prodejci



velmi často trvají na své přirážce i v době, kdy konkurence snižuje ceny. Efektivnější je tedy užívat při tvorbě ceny spíše analýzu bodu zvratu (viz. 2.7.3.) (KOTLER, ARMSTRONG, 2004)

### **2.9.2. Hodnotově orientovaná tvorba cen**

Tato metoda se začíná používat mnohem častěji než Nákladově orientovaná tvorba cen. Je založena na vnímání hodnot produktu z pohledu zákazníka, nikoliv na nákladech prodávajícího. Tato metoda je tedy založena na opačném principu – tzn. podnik nejprve analyzuje potřeby zákazníka jím vnímanou hodnotu produktu, na základě této analýzy stanoví konečnou cenu produktu a podle té se pak řídí celý proces řízení – od návrhu výrobku přes řízení jeho nákladů. Zjišťování zákazníkem vnímané hodnoty je však velmi náročné, podnik jej provádí většinou pomocí dotazování. Velkou nevýhodou zde ale je fakt, že zákazník nemusí odpovědět pravdivě, zjišťování je velmi nákladné. (KOTLER, KELLER, 2007)

### **2.9.3. Stanovení cen podle konkurence**

Základní metodou je stanovení běžné ceny - základem pro tvorbu cen jsou v tomto případě ceny konkurenčních podniků. Cílem podniku je ocenit své produkty stejnými nebo podobnými cenami konkurenčních firem. Tato metoda je poměrně běžná – a to převážně v případech, kdy je těžké měřit náklady, nebo kdy je konkurence na trhu nejistá. (KOTLER, KELLER, 2007)

### **2.9.4. Stanovení cen podle aukcí**

Tato metoda se stává stále více oblíbená – především díky užívání internetu. V současné době existuje velmi mnoho internetových obchodů založených na principu aukce. Mezi nejznámější patří např. internetový obchod eBay, Yahoo, Aukro apod.

- **Anglická aukce** je nejznámějším typem aukcí – jedná se o zvyšující se cenovou nabídku. Existuje zde jeden prodávající a více kupujících. Principem této aukce je, že prodávající nabídne produkt a kupující (dražitelé) postupně zvyšují cenu, dokud nedosáhnou ceny nejvyšší.
- Opačným případem anglické aukce je **holandská aukce** – jedná se o metodu postupného snižování cenové nabídky. Může zde existovat jeden prodávající a více kupujících, nebo jeden kupující a více prodávajících. V prvním případě prodávající (neboli licitátor) ohlásí nejvyšší cenu za svůj výrobek a postupným snižováním této ceny čeká, dokud jeden z kupujících nabídku nepřijme.

V druhém případě kupující oznámí, co poptává a prodávající mezi sebou soupeří o nejnižší cenu, kterou pak kupující přijme.

- Dalším typem aukce je tzv. **obálková metoda**, kdy účastníci mohou podat pouze jedinou nabídku, aniž by předem znali nabídky svých soupeřů. (KOTLER, KELLER, 2007)

## **2.10. Přizpůsobování cen**

Podle KOTLERA a KELLERA (2007) si podnik stanoví než konkrétní konečnou cenu spíše strukturu tvorby ceny. V každé lokalitě nebo státu jsou totiž jiné cenové, dodací, platební aj. podmínky.

JAKUBÍKOVÁ (2009) uvádí, že mezi strategie přizpůsobování cen se řadí geografická tvorba cen, cenové slevy a srážky, diferencovaná tvorba cen a propagační tvorba cen.

### **2.10.1. Geografická tvorba cen**

Jedná se o stanovení cen výrobků pro zákazníky v odlišných lokalitách a zemích. Pokud podnik dováží své produkty do jiných zemí, velmi často se stává, že zákazníci místo zaplacení nabízejí určitý protiobchod. Podle KOTLERA a KELLERA (2007) protiobchody tvoří 15-25% celosvětového obchodu. Tyto protiobchody rozlišujeme na barterový obchod, kompenzační dohody, dohody o zpětné koupi a tzv. offsety.

- Barterový obchod- jedná se o nejstarší formu obchodu – výměna dvou zboží bez účasti peněz a třetí strany.
- Kompenzační dohoda znamená, že prodávající získá ze svého obchodu v peněžních jednotkách pouze určité procento; zbytek dostane ve zboží.
- Principem dohody o zpětné koupi je, že firma dodávající vybavení či různé technologie přijme jako část platby výrobky kupujícího vyrobené dodaným zařízením prodávajícího.
- Tzv. Offset znamená, že podnik obdrží plnou platbu, ale souhlasí, že v dané zemi v daném časovém období utratí určitou finanční částku. Podle KOTLERA a KELLERA (2007) např. společnost PepsiCo prodává svůj produkt Rusku, odkud na základě offsetu dováží ruskou vodku.

### **2.10.2. Slevy, rabaty, srážky**

Rabat je dodatečná sleva z ceny, kterou může prodejce zákazníkovi poskytnout k dané ceně v případě dodržení podmínek určených dodavatelem. Není na něj však samozřejmý nárok. Cílem rabatů je snaha o zvýšení zisku, objemu prodeje, počtu zákazníků aj.

Rabaty rozdělujeme na hotovostní – tj. srážka z ceny produktu; a naturální – tj. ke zboží dostane kupující ještě další zboží. Dále se mohou rabaty dělit na velkoobchodní a maloobchodní; množstevní (bonus za celkový obrat, rabaty k jednotlivým objednávkám); časové (sezónní, věrnostní, jubilejní, zaváděcí apod.)

Sleva je na rozdíl od rabatu časově omezené snížení ceny. Máme různé množstevní slevy, sezónní slevy, obchodní slevy určené pro obchodníky aj. V poslední době jsou velmi oblíbené tzv. Slevové karty – držitel této karty získává okamžitou slevu na výrobek či na celý nákup (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

### **2.10.3. Propagační tvorba cen**

Mezi propagační tvorby cen patří např. prodlužování dob splatnosti, nízkouročené financování, záruky a servis, tvorba cen při zvláštních akcích apod. Úkolem propagační tvorby cen je zejména stimulovat zákazníky ke včasným nákupům (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

### **2.10.4. Diferencovaná tvorba cen**

Firmy velmi často stanovují cenu tak, aby odrážela rozdíly mezi lokalitami, věkovými skupinami zákazníků, aj. V tomto případě lze hovořit o tzv. Cenové diskriminaci – určování cen: dle segmentu zákazníků (např. studenti a senioři platí nižší ceny); dle lokalit (jinou cenu za tentýž výrobek zákazník zaplatí např. v centru města a v okrajové části města); dle času (zde je typickým příkladem sezónní zboží) (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

### **3. CÍLE A METODIKA**

Cílem mé bakalářské práce je provedení analýzy tvorby ceny v konkrétním podniku. Ke své práci jsem si vybrala společnost ABC Trepka, s. r. o., jejíž předmětem činnosti je zejména provádění suchých staveb.

V první části mé bakalářské práce jsem provedla syntézu odborných publikací. Popsala jsem jednotlivé kroky při tvorbě ceny. Je zde uvedena analýza struktury trhu, popis nabídky, poptávky a jejich elasticit, rozbor zákazníka a jeho vnímání ceny a konkurence. Dále jsem se zaměřila na stanovení cenové strategie podniku, kalkulaci ceny, s čímž souvisí i stanovení nákladů výroby – stanovení variabilních, fixních a celkových nákladů a určení bodu zvratu. Poté jsem popsala rozdílné pohledy na tvorbu ceny. Na závěr této syntézy jsem popsala proces přizpůsobování cen. Veškeré informace použité v literárním přehledu jsou čerpány z odborných publikací, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Druhou část mé bakalářské práce věnuji analýze procesu tvorby ceny ve společnosti ABC Trepka. Nejprve uvedu základní charakteristiku podniku a ekonomickou situaci společnosti. Dále bude popsána cenová strategie podniku, poté postup při tvorbě cen. Jelikož podnik při cenové tvorbě zaměřuje největší pozornost na kalkulace, budou tedy tvořit největší část mé práce. Poté se zaměřím na kalkulaci úplných nákladů, poté popíši zkrácený kalkulační vzorec, který podnik používá při menších a méně náročných zakázkách. Ke každé kalkulaci bude vytvořen typový příklad. V další části se zaměřím na proces přizpůsobování cen – bude zde uveden popis slevových kategorií jednotlivých zákazníků.

Veškeré informace pro praktickou část mé bakalářské práce mi byly poskytnuty společností ABC Trepka. Data byly získány z údajů účetních závěrek, vnitropodnikového ceníku, sestavených kalkulací. Tyto informace byly doplněny informacemi a rozhovorem se zaměstnancem podniku.

Na závěr mé práce zjištěné a popsané informace porovnáám s informacemi uvedenými v literárním přehledu, zhodnotím a případně navrhu změny, které by mohly zefektivnit proces stanovování cen.

## **4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

Společnost ABC Trepka, s. r. o. byla založena dne 26.5.1992, do obchodního rejstříku byla zapsána 20.7.1992. Sídlem společnosti ABC Trepka, s. r. o. je Jesenice u Prahy, pobočka společnosti sídlí v Jindřichově Hradci. Od samého počátku je vlastníkem, jednatelem a zároveň i ředitelem společnosti pan Pavel Trepka Již od založení společnosti je však její hlavní náplní provádění vnitřní suché stavby, zejména pak:

- Sádrokartonové konstrukce
- Podhledy minerální, kovové a dřevěné
- Speciální akustické konstrukce
- Vestavby podkroví
- Prodej materiálů a náradí pro suchou stavbu.

Mezi doplňkovou činnost společnosti patří:

- Kompletní stavební výroba
- Zateplování fasád
- Protipožární ucpávky
- Půjčovna lešení, nůžkové plošiny a elektrické ruční náradí.

### **4.1. Historie společnosti**

V roce 1996 společnost získala osvědčení o způsobilosti od společnosti RIGIPS (celosvětový výrobce a distributor zpracovávající mj. sklo, keramiku, litinu, plasty atp.). V roce 2004 společnost získala certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 pro oblast provádění staveb a montáže sádrokartonových konstrukcí.

Od října 2008 se společnost může pochlubit novou samostatnou divizí. Tato divize nese název Středisko speciálních konstrukcí a jejím hlavním úkolem je vyhledávání, vývoj, zdokonalování a zavádění nových pracovních procesů, technologií a materiálů, a to jak vlastním vývojem, tak i spoluprací s renomovanými firmami nejen v České republice, ale i v ostatních zemích Evropské unie. Společnost tak v rámci toho střediska vlastní výrobu sádrokartonových prefabrikátů (SDK tvarovky a přířezy), linku na výrobu štukových fasádních a interiérových prvků a sloupů (i kónických) a v neposlední řadě zastupuje v České republice a na Slovensku nový systém montáže akustických a sádrokartonových podhledů. Na dalším vývoji stále pracuje. Středisko speciálních konstrukcí zákazníkům také může nabídnout náradí i spotřební materiál, poradenskou

činnost při návrhu, projektování, školení montérů – i v přímo konkrétní situaci a další technickou podporu.

Zárukou vysoké kvality odvedené práce je mimo jiné i všech 45 specializovaných a zkušených odborníků, kterými společnost v současné době disponuje.

Za dobu svého působení na trhu se společnost ABC Trepka, s. r. o. podílela nejen na výstavbě bytových a rodinných domů, ale také na výstavbě průmyslových objektů, jako je např. výrobní hala společnosti Aisin v Písku, továrna Japonské společnosti HITACHI v Žatci. Dále také společnost významným podílem přispěla při rekonstrukcích či stavbách hotelů, jako je např. Hotel Mandrin v Praze, hotel Adria Praha, hotel Golden Gate v Praze, hotel Iron v Plzni či hotel Diplomat v Plzni. Podílela se také na rekonstrukci Slovanského domu v Praze či na vestavbě v objektu zábavního centra na Černém Mostě a v IGY centru České Budějovice, kde právě díky společnosti ABC Trepka vzniklo moderní sportovní centrum včetně prostorů pro odpočinek a relaxaci. Mezi další českobudějovické stavby, na kterých se společnost ABC Trepka podílela, byla stavba nádraží v obchodním centru Mercury, v rámci Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích se podnik podílel na výstavbě akademické knihovny. V neposlední řadě jsou vizitkou společnosti i Sportovní a společenský sál Roháč v Třeboni nebo Sportovní hala v Jindřichově Hradci, kde v obou případech společnost mj. provedla i tepelné a akustické izolace, kazetové podhledy (Sportovní hala v Jindřichově Hradci) či speciální nárazuvzdorné akustické podhledy (Sportovní a společenský sál Roháč) atd.

#### **4.2. Ekonomická situace společnosti**

Ekonomickou situaci firmy znázorňují informace získané z výkazů účetních závěrek let 2001 – 2011. V níže uvedené Tabulce I. nalezneme údaje z rozvahy, v tabulce II. pak údaje z Výkazů zisku a ztráty jednotlivých let, v tabulce III. a na něj navazujícím grafu je znázorněn provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před zdaněním a po zdanění.

V tabulce 1. je uveden přehled majetku a zdrojů jeho krytí za 5-leté období (2007 – 2010). Jak je vidět od roku 2007 do roku 2009 firma zaznamenává postupný nárůst majetku, od roku 2010 se však velikost majetku snižuje. Dále společnost zaznamenává poměrně velký nárůst dlouhodobého finančního majetku – zatímco v roce 2007 byla jeho hodnota 3 403 tis. Kč, v roce 2010 jeho hodnota činí již 37 467 tis. Kč. Největší

nárůst majetku byl v roce 2009, kdy společnost investovala do majetku v Karlových Varech. Zde nakoupila pozemek, na němž později postavila jeden ze svých projektů. V tomto roce sledujeme nárůst dlouhodobého majetku o více než 200%. Vzhledem ke zhoršující se platební morálce odběratelů v roce 2010 společnost také zaznamenala výrazný nárůst hodnoty pohledávek téměř o 70% a právě proto se tento rok podnik dostal do druhotné platební neschopnosti, jeho krátkodobé závazky (obdobně jako předchozí rok) se stávají největší položkou v celkových cizích zdrojích podniku.

**Tabulka 1.** Přehled majetku a zdrojů krytí v letech 2007–2010. (Údaje jsou v tis. Kč)

Položky	Rok			
	2007	2008	2009	2010
Aktiva	109 385	117 597	126 821	157 137
Dlouhodobý majetek	21 359	28 205	62 344	57 520
Dlouhodobý majetek hmotný	18 136	27302	26 829	20 053
Dlouhodobý majetek finanční	3 403	903	35 515	37 467
Oběžný majetek	87 802	89 263	62 341	99 484
Zásoby	16 932	40 217	13 486	17 478
Pohledávky	66 092	48 504	48 323	82 023
Krátkodobý finanční majetek	4778	542	532	-17
Časové rozlišení	44	129	2136	133
Pasiva	109385	117 597	126 821	157 137
Vlastní zdroje	4771	5112	37 518	37 705
Základní kapitál	3000	3000	3000	3000
Fondy	10	300	300	300
VH běžného období	933	340	-1760	187
Cizí zdroje	91749	112 449	89 122	119 291
Rezervy	2880	4096	0	0
Dlouhodobé závazky	50000	44 167	10 000	35 0000
Krátkodobé závazky	38869	64 186	79 122	79 359
Časové rozlišení	12865	36	181	141

Zdroj: Údaje z účetní závěrky 2007 - 2010

V tabulce 2. jsou uvedeny některé významné položky z výkazů zisku a ztráty let 2007 – 2010. Nejvíce tržeb dosáhla společnost ve sledovaném období v roce 2007, kdy

společnost utržila za prodané zboží celkem 27 316 tis. Kč. Od toho roku pak společnost registruje pokles tržeb za prodané zboží. Nejvíce byl však tento pokles patrný v roce 2008, kdy tržby oproti roku 2007 poklesly téměř o 40%. V roce 2009 společnost vložila poměrně velkou investici do projektu v Karlových Varech a také proto tento rok převýšily náklady nad výnosy a společnost se dostává poprvé za sledované období do ztráty. Jak již bylo zmíněno, kvůli druhotné platební neschopnosti v roce 2010 společnosti vzrostl podíl cizích zdrojů na majetku podniku, a proto v tomto roce společnost zaregistrovala velký nárůst nákladových úroků.

Tabulka 2. Vybrané údaje z výkazů zisku a ztráty 2007 – 2010. (Údaje jsou v tis. Kč)

Položky	Rok			
	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	27 316	17 047	15 301	13 056
Náklady vynaložené na prod. zb.	22 036	13 541	36 715	9 972
Obchodní marže	5 280	3 506	-21 414	3 084
Výkony	118 231	155 594	70 809	83 215
Výkonnová spotřeba	107 168	142 605	62 765	73 444
Přidaná hodnota	16 343	16 495	-13 370	12 855
Osobní náklady	11 362	11 950	10 904	9 835
Daně a poplatky	244	318	302	314
Tržby z prodeje DM	283	88	0	217
Odpis DHM a DNHM	2 932	3 268	2 634	2 140
Změna stavu rezerv a opravných položek	711	1 763	-2 326	0
Ostatní provozní výnosy	114	1 575	28 313	488
Ostatní provozní náklady	148	69	5 082	232
Provozní výsledek hospodaření	1 341	790	-1 653	1 039
Výnosové úroky	0	1	0	0
Nákladové úroky	7	91	26	342
Ostatní finanční výnosy	89	117	538	36
Ostatní finanční náklady	278	335	460	534
Finanční výsledek hospodaření	-196	-308	52	-840
Daň z příjmů za běžnou činnost	350	115	89	0
VH za běžnou činnost	795	367	-1 690	199



Mimořádné výnosy	178	45	0	0
Mimořádné náklady	40	72	70	12
Mimořádný VH	138	-27	-70	-12
VH za účetní období	933	340	-1 760	187
VH před zdaněním	1 83	455	-1 671	187

Zdroj: Údaje z účetní závěrky 2007 - 2010

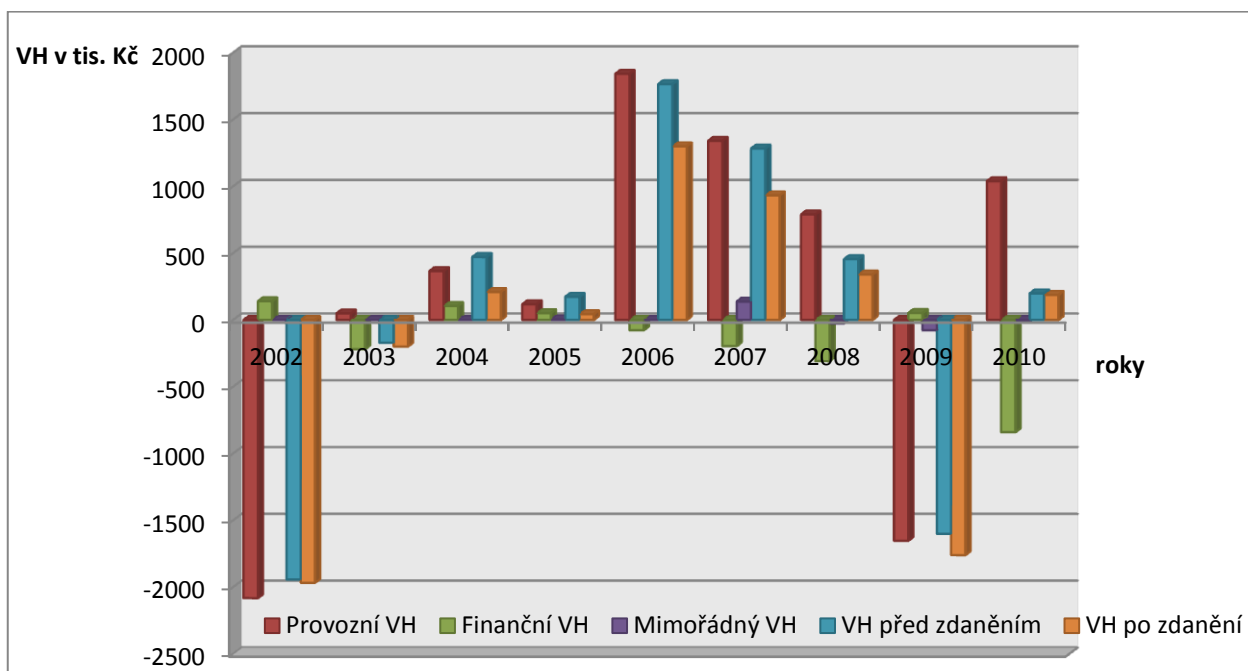
V tabulce 3. a následujícím grafu 3. je nastíněn vývoj provozního, finančního, mimořádného výsledku hospodaření, hospodářského výsledku před zdaněním a po zdanění od roku 2002 do 2010. V roce 2002 a 2003 hospodařil podnik se ztrátou. Hlavní příčinou byl fakt, že v těchto letech došlo k prudkému snížení příjmů. Velmi se zhoršila platební morálka odběratelů a společnosti vzrostly náklady na kapitál. Od roku 2003 pak společnost začala používat nový systém placení a zajišťování pohledávek a nejen díky tomu pak od roku 2004 však již společnost ABC Trepka generuje zisk. Největší zisk společnost vykázala v roce 2006, kdy její výsledek hospodaření dosáhl 1 765 tis. Kč před zdaněním. V roce 2009 sice podnik hospodařil se ztrátou, ale z tabulky a následně i grafu je patrné, že to bylo jen roční kolísání (v důsledku vysoké investice), další roky již podnik opět generuje zisk.

Tabulka 3. – Vývoj provozního, finančního, mimořádného výsledku hospodaření, výsledku hospodaření před a po zdanění v letech 2002 – 2010. (Údaje jsou v tis. Kč.)

Rok	Provozní VH	Finanční VH	Mimořádný VH	VH před zdaněním	VH po zdanění
2002	-2082	140	0	-1942	-1967
2003	49	-219	0	-170	-199
2004	366	105	0	471	210
2005	118	51	4	173	43
2006	1842	-77	0	1765	1300
2007	1341	-196	138	1283	933
2008	790	-308	-27	455	340
2009	-1653	52	-77	-1601	-1760
2010	1032	-840	-12	199	187

Zdroj: Údaje z účetní závěrky 2002- 2010

Graf 3. Vývoj provozního, finančního, mimořádného výsledku hospodaření, hospodářského výsledku před zdaněním a po zdanění. (Údaje jsou uvedeny tis. Kč.)



Zdroj: Údaje z účetní závěrky 2002 - 2010

## **5. VLASTNÍ PRÁCE**

### **5.1. Postup při tvorbě cen**

Před samotným procesem stanovování ceny je velmi důležitým úkolem určení cílové skupiny zákazníků, pro které firma vytváří nabídku. Jak již bylo řečeno, společnost ABC Trepka se specializuje především na stavbu sportovních hal, dílen, rekonstrukcí, dostaveb, přístaveb atd. Její cílovou skupinou jsou proto především rozvíjející se podniky či developeri, jejichž cílem je výstavba nových poboček. Velmi zřídka se pak společnost podílí na výstavbě rodinných či řadových domů. Velmi malou skupinu zákazníků pak tvoří běžní spotřebitelé, kteří si kupují zejména materiál. Společnost dlouhodobě spolupracuje se společností Unistav a. s., která již podniku zprostředkovala řadu významných obchodních kontraktů.

Po určení cílové skupiny zákazníků je dalším krokem určení konkurence. ABC Trepka má relativně malou, leč silnou konkurenci. Mezi konkurenční podniky patří např. společnost Intergips, s. r. o., Tamadex, s. r. o. aj.

Mezi vnější faktory ovlivňující cenu však nepatří pouze poptávka či konkurence. Vzhledem k rostoucí meziroční míře inflace by tak společnost měla určovat ceny i s ohledem právě na inflační růst. Tento faktor je však jedním z faktorů, které jsou velmi často opomíjeny.

Do vnitřních faktorů lze zařadit mimo cenovou strategii podniku také kalkulace nákladů na výrobek.

### **5.2. Kalkulace cen**

Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika dodavateli a díky tomu získává materiál s velmi nízkou cenou. Předními dodavateli jsou: Společnost Tamadex, s. r. o., jenž dodává od roku 2003 podniku příslušenství pro sádrokarton, spojky, šrouby a CD profily. Dále společnost Sauber-Technik, s. r. o.; tato společnost dodává profily k sádrokartonu, nářadí, střešní systémy, upevňovací systémy apod. Neméně významným dodavatelem je pak společnost Levior, s. r. o., která dodává převážně šrouby ad. nářadí. Mezi nejdůležitější dodavatele se řadí společnost Rigips, s. r. o., ta je významným dodavatelem sádrokartonu.

Vzhledem k tomu, že společnosti byl v roce 1996 udělen certifikát od společnosti Rigips a vzhledem k dlouhodobé spolupráci dodavatelů, dostává společnost ABC Trepka materiál s až 45% slevou.

### **5.2.1. Prodej materiálu**

ABC Trepka mimo prodeje služeb také nabízí prodej materiálu běžným spotřebitelům. Pokud si bude chtít běžný zákazník koupit materiál společnosti ABC Trepka, zisková přírážka společnosti se bude rovnat výši slevy, která jí byla při nákupu poskytnuta. Zákazník tak získá kvalitní a osvědčený produkt za běžnou cenu na trhu. Příjmy z prodeje materiálu však tvoří malou část úhrnu příjmů, a proto se budu ve své práci více zabývat kalkulací ceny poskytovaných služeb – tedy kalkulací daného projektu.

### **5.2.2. Kalkulace ceny projektu**

Ke kalkulacím jednotlivých projektů se přistupuje individuálně na základě vnitropodnikových ceníků.

Většinu obchodních kontraktů společnost získá na základě veřejné soutěže. Zde nastávají dvě možnosti:

1. Zákazník vyhlásí veřejnou soutěž, v jejíchž obchodních podmínkách bude mj. i stanovená přibližná cena, do které by měla být společnost schopna daný projekt vytvořit.
2. Zákazník vyhlásí veřejnou soutěž bez uvedení maximální konečné ceny projektu.

V obou případech pak zaměstnanci firmy zpracují plány – nejprve se sepíše podrobný seznam a vypočtená výše materiálových položek, které budou k projektu potřeba. V dalším kroku společnost provede kalkulaci ceny a vše předloží majiteli, který spolu s týmem specializovaných zaměstnanců provede výslednou kontrolu, zda je projekt možné v rámci daných zdrojů a ceny zrealizovat. V situaci, kdy již podnik dopředu zná cenu a tato je nižší než cena předběžně kalkulovaná, podnik se snaží buď dohodnout se svými dodavateli materiálu nižší cenu, nebo hledat levnějšího dodavatele. Na konci řetězce těchto činností pak zasílá zákazníkovi nabídku s předběžnou cenou. Ve druhém případě posílá nabídku zákazníkovi s předběžnou smluvní cenou zjištěnou předběžnou kalkulací projektu. V případě jakýchkoliv připomínek pak zákazník cenu i postup konzultuje spolu se stavbyvedoucím a majitelem firmy.

Předběžný kalkulační vzorec podniku sestává ze dvou částí – v 1. Části podnik stanovuje ceník jednotlivých výkonů. V této části podnik rozfázuje výkon podle jednotlivých činností a tyto činnosti pak v závislosti na důležitosti a časové náročnosti na celkovém výkonu ohodnotí. Ve 2. Části podnik stanoví kalkulaci materiálu.

V tabulkách 4., 5. a 6. názorně představují oba typy ceníků, jsou platné pro poslední čtvrtletí 2012 a ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 4. Ceník vybraných druhů výkonů

Druh výkonu	Cena v Kč/m <sup>2</sup>
Příčka	430,-
Příčka akustická	430,-
Podhled	320,-
Podkroví	340,-
Předsazená stěna	220,-
Podlaha	140,-
Fasádní zateplovací systém	600,-

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 5. Fáze prací při výstavbě podkroví

Druh výkonu	% podíl na výkonu	v Kč/m <sup>2</sup>
Podkonstrukce	22	74,8
Přípevnění obvodového profilu UD	18	61,2
Výpočet tloušťky tepelné izolace	11	37,4
Minerální izolace	14	47,6
Parozábrana	16	54,4
Opláštění a tmelení	7	23,8
Broušení	7	23,8
Úklid	5	17
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 6. Ceník vybraných položek materiálu

<b>Materiálová položka</b>	<b>mj</b>	<b>Cena (Kč/mj)</b>
<b>Sádrokartonové desky</b>		
Rigips – stavební deska RB (A) 15.0	m <sup>2</sup>	83,-
Rigips – protipožární deska RF (DF) 15.0	m <sup>2</sup>	89,-
Rigips – protipožární impregnovaná deska RFI (DFH2) 15,0	m <sup>2</sup>	133,-
Sádrokartonová protipožární deska W20 – RF (DF) 20m	m <sup>2</sup>	140,-
<b>Konstrukční profily</b>		
UW 50 profil Rigips	bm	21,-
CW 50 profil Rigips	bm	25,-
UD 28 profil Rigips	bm	13,50
CD stropní profil Rigips	bm	20,-
R-UW 50 profil Rigips	bm	21,50
R-CW 50 profil Rigips	bm	26,50
R-CD profil Rigips	bm	20,50
R-UD profil Rigips	bm	14,-
<b>Výstužné pásy a lepicí tmely</b>		
Napojovací těsnění 30 mm	role	79,-
Skelná páska (role á 25 m)	role	19,-
Samolepicí páska (role á 45 bm)	role	60,-
Lepicí tmel Rifix 40 kg	pytel	324,-
<b>Minerální izolace a parozábrana</b>		
Minerální izolace tl. 40 mm	m <sup>2</sup>	35,-
Minerální izolace tl. 160 mm	m <sup>2</sup>	132,-
Parozábrana	m <sup>2</sup>	25,-
<b>Příslušenství</b>		
Lepidlo na spáry (8 kg)	kg	1800,-
Podlahové lepidlo Rigidur polyuretanové	kg	299,-
Hmoždinky UNO 5x24 mm, v balení 200 ks	1000 ks	179,30
Rámová hmoždinka 8x80 mm, v balení 50 ks	ks	4,60
Trámový nosník tloušťka 2 mm, v balení 50 ks	ks	21,67

Zdroj: interní zdroj podniku

Obzvláště u velkých projektů podnik sestavuje kalkulaci úplných nákladů. Kalkulace sestavuje v čele s rozpočtovým vedoucím rozpočtové oddělení. Sestavené kalkulace projektů pak musí zkontrolovat a následně schválit ředitel podniku. Veškeré položky kalkulačního vzorce se uvádí v cenách bez DPH. Typový kalkulační vzorec se sestavuje následujícím způsobem:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

---

5. Vlastní náklady výroby (součet položek 1 – 4)
6. Správní režie

---

7. Vlastní náklady výkonu (součet položek 5 a 6)
8. Odbytové režie

---

9. Úplné vlastní náklady výkonu (součet položek 7 a 8)
10. Kalkulovaný zisk

---

- 11. Prodejní cena bez DPH (součet položek 9 a 10)**

Do položky přímý materiál firma zahrnuje sádkartonové desky, profily, napojovací těsnění, minerální izolace, lepicí tmely, spárovací tmely, polyuretanová lepidla, rychlošrouby, závěsy, spojky, aj.

Položka přímé mzdy obsahuje mzdy zaměstnanců přímo se podílejících na dané zakázce. Velikost této položky z velké části závisí na výměře (ploše) zakázky.

Přímé mzdy a přímý materiál firma zjistí pomocí ceníku – u přímého materiálu se jedná o nákupní ceník, u přímých mezd se pak jedná o doporučené sazby dané společností Rigips. Úrovně těchto mezd se firma drží. Ostatní přímé náklady, výrobní, správní a odbytové režie se pak počítá nepřímou metodou – vychází z výsledků předchozích let a stanoví se jako procentní přírůstek k rozvrhové základně. Jako rozvrhovou základnu podnik převážně používá aktuální výši mezd připadající na konkrétní zakázku.

Mezi ostatní přímé náklady pak firma řadí náklady spojené s přepravou materiálu na staveniště, náklady vynaložené na dopravu zaměstnanců, popřípadě na jejich ubytování.

Položka ostatních přímých nákladů je tedy nejvíce variabilní – záleží na místě a podmínkách zakázky. Procentní přírážka se pak stanoví podílem jejich skutečné výše v předchozím roce k přímým mzdám minulého roku:

*Ostatní přímé náklady*

$$= \frac{\textit{ostatní přímé náklady přechozího období}}{\textit{celkové přímé mzdy minulého období}} * \textit{rozvrhová základna}$$

Do části výrobní režie podnik uvažuje odpisy strojů, leasing, cestovné aj. Výše výrobní režie se stanovuje součinem aktuální výše mzdových nákladů na konkrétní zakázku a podílu celkové výrobní režie v minulém období k celkovým přímým mzdám minulého období. Vzorec zjišťující výši výrobní režie pak tedy vypadá následujícím způsobem:

$$\textit{Výrobní režie} = \frac{\textit{výrobní režie předchozího období}}{\textit{celkové přímé mzdy v minulém období}} * \textit{rozvrhová základna}$$

Jak již z názvu vyplývá, odbytová režie zahrnuje veškeré náklady související s odbytem – náklady vynaložené na skladování, prodej, propagaci, expedici atd. Odbytová režie se zjistí poměrem odbytové režie předchozího období k celkovému přímému materiálu v předešlém období. Tento poměr je pak vynásoben rozvrhovou základnou:

$$\textit{Odbytová režie} = \frac{\textit{odbytová režie přechozího období}}{\textit{celkový přímý materiál minulého období}} * \textit{rozvrhová základna}$$

Do položky správní režie pak podnik zahrnuje nejen mzdy stavbyvedoucích, technicko-hospodářských pracovníků, pracovníků ve skladu, spotřebu elektrické energie, plynu, telefon, poštovní poplatky, ale i náhrady mezd a sociální a zdravotní pojištění. Procentní přírážku správní režie pak podnik zjistí podílem celkové správní režie v předcházejícím období k celkovým přímým mzdám předešlému období. Když tuto procentní přírážku vynásobí danou rozvrhovou základnou, dostane výši správní režie:

$$\textit{Správní režie} = \frac{\textit{celková správní režie v předešleém období}}{\textit{celkové přímé mzdy minulého období}} * \textit{rozvrhová základna}$$



V tabulce 7. uvádím rozpis ostatních přímých a režijních nákladů a kalkulovaný zisk, který měl podnik stanoven na rok 2012.

Tabulka 7. Kalkulace ostatních přímých nákladů, režii a zisku.

Položka	% přírážka	Rozvrhová základna
Ostatní přímé náklady	11	Celkové přímé mzdy
Výrobní režie	45	Celkové přímé mzdy
Odbytová režie	7	Celkový přímý materiál
Správní režie	10	Celkové přímé mzdy
Zisk	18	Úplné vlastní náklady výkonu

Zdroj: interní zdroje podniku

Po vyjádření výše ostatních přímých nákladů a všech typů režii již může vypočítat výši úplných vlastních nákladů výkonu. Z nich poté firma dále stanovuje výši zisku, která pro rok 2012 činila 18% z úplných vlastních nákladů výkonu. Zisková přírážka je však velmi variabilní, protože ještě před odesláním nabídky poptávajícímu podnik porovnává své ceny s konkurenčními podniky. V případě, že konkurenční ceny jsou výrazně nižší, aby podnik uspěl na trhu, je nucen svou cenu snížit – tedy z velké části snížit hlavně svou ziskovou přírážku.

Příklad obou částí kalkulace ceny demonstruji na následujícím příkladě (tabulka 8. – tabulka 10.). Podnik má na zakázku podniku A postavit podkroví o výměře 60m<sup>2</sup>. Toto podkroví je v polovině oddělené akustickou příčkou dvojitě opláštěnou o výměře 6m<sup>2</sup>. V tabulce 8. Uvádím rozpis kalkulace přímého materiálu, v následující tabulce je pak uveden rozpis fází jednotlivých prací na projektu a jejich kalkulace. V tabulce 10. je pak uvedena celá kalkulace projektu.

Tabulka 8. Typový příklad na kalkulaci projektu – kalkulace přímého materiálu

Materiálová položka	MJ	Kč/MJ	Množství	Cena
<b>1. Materiál – příčka akustická</b>				<b>4705,19</b>
Rigips-akustická deska MA(DF) 12,5	4,00 m <sup>2</sup>	108	24 m <sup>2</sup>	2592,-
Napojovací těsnění 70 mm	2,60 m <sup>2</sup>	7,73	15,60 m <sup>2</sup>	120,64
R-UW profil Rigips	1,600 m	26	9,60 m	249,60
R-CV profil Rigips	3,80 m	30	22,80 m	684,-
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x25	8 ks	0,18	48 ks	8,64

Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x35	24,00 ks	0,23	144 ks	33,41
Spárovací tple VARIO 5kg	1,20 kg	42,4	7,20 kg	305,28
Skelná páska (role a 25 m)	1,60 m	0,76	9,60 m	7,30
Natloukáč hmoždinky 6x3,5 (bal.100ks)	3,60 ks	0,5	21,60 ks	10,80
Minerální izolace tl. 75 mm	2,00 m <sup>2</sup>	55	12,00 m <sup>2</sup>	660,-
Tmel ProMix Mega 15 kg	0,20 kg	27,93	1,20 kg	33,52
<b>2. Materiál – podkroví</b>				<b>18629,48</b>
Rigips - Stavební deska RB (A) 12,5	2 m <sup>2</sup>	60	120 m <sup>2</sup>	7200,-
Napojovací těsnění 30 mm	0,9 m	2,63	54 m	142,20
Dřevěná lať 48/24 (montážní)	2 m	0	120 m	0
Dřevěná lať 60/40 (nosná)	1 m	0	60 ks	0
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5*35	10 ks	0,23	600 ks	139,20
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5*45	20 ks	0,29	1200 ks	350,40
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5*70	3 ks	0,61	180 ks	109,44
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5*90	4ks	1,22	240 ks	291,84
Spárovací tmel VARIO 5 kg	0,30 kg	42,4	18 kg	763,20
Skelná páska (role a 25 m)	1 m	0,76	60 m	45,60
Parozábrana	1 m <sup>2</sup>	25	60 m <sup>2</sup>	1500,-
Minerální izolace tl. 160 mm	1 m <sup>2</sup>	132	60 m <sup>2</sup>	7920,-
Tmel ProMix Mega 15 kg	0,1 kg	27,93	6 kg	167,60
<b>Celkem přímý materiál</b>				<b>23 334,67</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 9. Typový příklad na kalkulaci projektu – kalkulace přímých mezd

Práce	MJ	Kč/MJ	Počet mj	Cena
<b>Přímé mzdy – příčka akustická</b>				<b>2580,-</b>
Zaměření	m <sup>2</sup>	98,9	6m <sup>2</sup>	593,-
Připojovací profily	m <sup>2</sup>	51,6	6m <sup>2</sup>	310,-
Stojiny z profilů CW	m <sup>2</sup>	43	6m <sup>2</sup>	258,-
Opláštění první strany	m <sup>2</sup>	47,3	6m <sup>2</sup>	284,-
Vložená izolace a instalace	m <sup>2</sup>	60,2	6m <sup>2</sup>	361,-
Opláštění druhé strany	m <sup>2</sup>	47,3	6m <sup>2</sup>	284,-
Tmelení	m <sup>2</sup>	30,1	6m <sup>2</sup>	181,-

Broušení	m <sup>2</sup>	30,1	6m <sup>2</sup>	181,-
Úklid	m <sup>2</sup>	21,5	6m <sup>2</sup>	129,-
<b>Přímé mzdy – podkroví</b>				<b>20400,-</b>
Podkonstrukce	m <sup>2</sup>	74,8	60m <sup>2</sup>	4488,-
Přípevnění obvodového profilu UD	m <sup>2</sup>	61,2	60m <sup>2</sup>	3672,-
Výpočet tloušťky tepelné izolace	m <sup>2</sup>	37,4	60m <sup>2</sup>	2244,-
Minerální izolace	m <sup>2</sup>	47,6	60m <sup>2</sup>	2856,-
Parozábrana	m <sup>2</sup>	54,4	60m <sup>2</sup>	3264,-
Opláštění a tmelení	m <sup>2</sup>	23,8	60m <sup>2</sup>	1428,-
Broušení	m <sup>2</sup>	23,8	60m <sup>2</sup>	1428,-
Úklid	m <sup>2</sup>	17	60m <sup>2</sup>	1020,-
<b>Celkem přímé mzdy</b>				<b>22 980,-</b>

Zdroj: interní materiály podniku

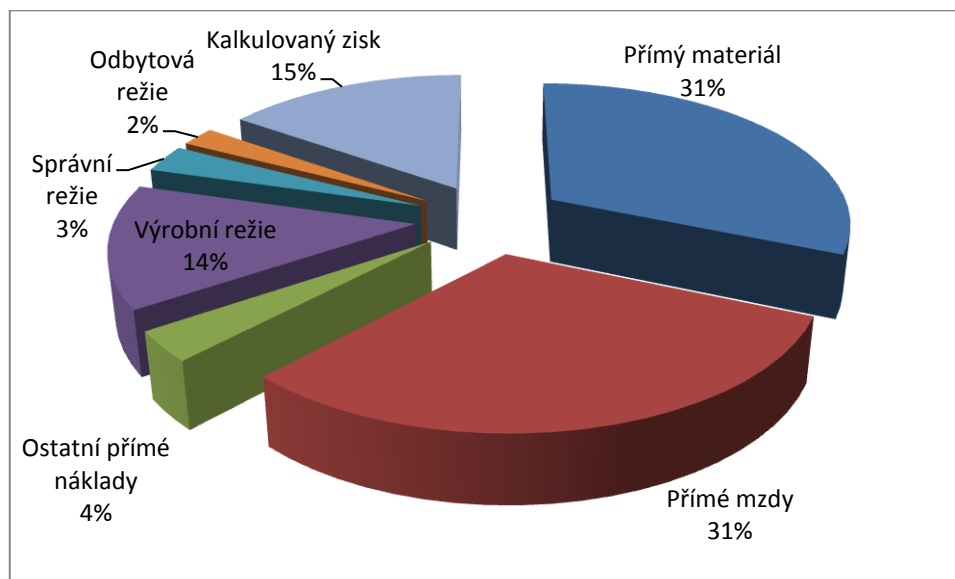
Tabulka 10. Typový příklad na kalkulaci projektu (ceny jsou uvedeny bez DPH)

<b>Kalkulační položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Přímý materiál – příčka akustická	4705,19
Přímý materiál – podkroví	18629,48
Přímý materiál celkem	23334,67
Přímé mzdy – příčka akustická	2580
Přímé mzdy – podkroví	20400
Přímé mzdy celkem	22980
Ostatní přímé náklady	2527,8
Výrobní režie	10341
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>59183</b>
Správní režie	2298
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>61481</b>
Odbytová režie	1633,43
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>63115</b>
Kalkulovaný zisk (18% Úplných vl. nákladů výkonu)	11360,68
<b>Prodejní cena bez DPH</b>	<b>74476</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Následující graf ukazuje jednotlivé kalkulační položky ve vztahu k prodejní ceně projektu bez DPH. Jak je z grafu poznat, nejvyšší podíl na prodejní ceně má přímý materiál a přímé mzdy. Každá z položek tvoří 31% prodejní ceny. Naproti tomu zásobovací neboli odbytová režie tvoří nejmenší podíl – pouze 2% prodejní ceny. Celkově náklady tvoří 85% ceny projektu, zisk projektu tvoří 15% prodejní ceny projektu bez DPH.

Graf 4. Poměr kalkulačních položek vztažených k prodejní ceně bez DPH



Zdroj: interní materiály podniku

Tuto předběžnou kalkulaci pak společnost předloží zákazníkovi a společně ji ještě konzultují. V případě, že si klient myslí, že je výsledná částka moc vysoká, začínají jednat o snížení ceny. Zaměstnanci firmy se snaží snížit náklady – snaží se dohodnout s dodavatelem o případné slevě z cen materiálu, v krajním případě dochází ke snížení ziskové přírážky a celý proces kalkulace ceny probíhá znovu. Pokud podnik pracuje na větší zakázce, tento proces se opakuje i několikrát, dokud se zákazníkem nedojdou ke shodě. Mezní hranice je však ve výši vlastních nákladů výroby. Pod tuto hranici nemůže cena klesnout, jelikož od této hranice by byla zakázka prodělečná. Dojde-li k takové situaci, společnost kontrakt odmítá. Jsou to ale případy, kdy podnik jedná individuálně podle jednotlivých projektů. Například jedná-li se o lukrativní zakázku, která může podniku přinést dobré jméno a možnost zviditelnění se, je společnost ochotna cenu snížit až na úroveň vlastních nákladů, kdy sice generuje téměř nulový zisk, ale jako kompenzaci je možnost získání nových klientů.

Takto úplnou kalkulaci však podnik vytváří pouze v případě větších, a tedy i náročnějších zakázek. U ostatních projektů podnik stanovuje cenu pouze na základě kalkulace přímého materiálu, přímých mezd a ostatních přímých nákladů. Kalkulovaný zisk je pak podstatně vyšší, jelikož je v něm zahrnuta kalkulace režii. Zkrácený kalkulační vzorec pak vypadá následovně:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady

---

4. Celkové přímé náklady (součet položek 1 až 3)
5. Kalkulovaný zisk (36% z celkových přímých nákladů)

---

6. Prodejní cena bez DPH (součet položek 4 a 5)

V tabulce 11. Demonstruji příklad na kalkulaci pomocí výše uvedeného kalkulačního vzorce. Firma má zakázku od firmy B. Jejím úkolem je postavit předsazenou akustickou stěnu volně stojící o výměře 10m<sup>2</sup>.

Tabulka 11. Zkrácený kalkulační vzorec u projektu B.

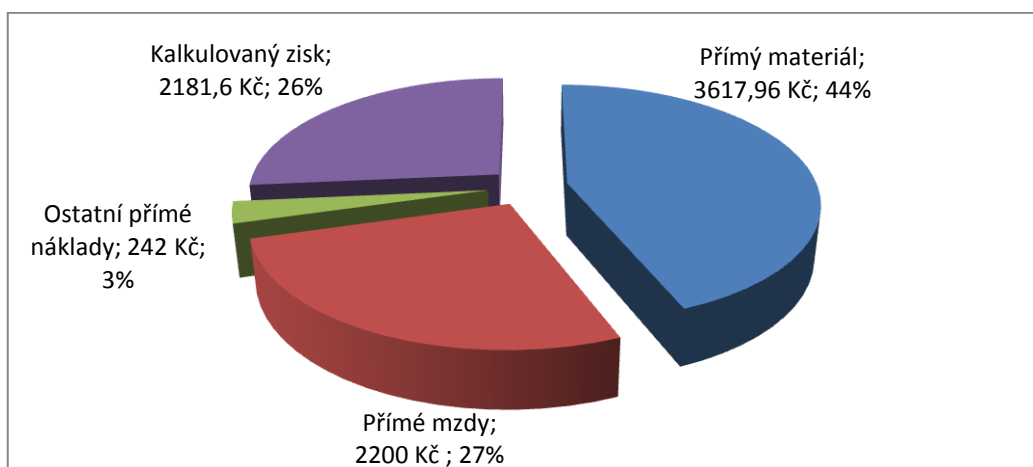
<b>Kalkulační položka</b>	<b>MJ</b>	<b>Kč/MJ</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena</b>
<b>Přímý materiál – předsazená stěna</b>				<b>3617,96</b>
Rigips – akustická deska MA(DF) 12,5	2 m <sup>2</sup>	108	20 m <sup>2</sup>	2160
Napojovací těsnění 70 mm	1,30 m	7,73	13 m	100,53
R-UW 50 profil Rigips	0,80 m	21,5	8 m	172
R-CW profil Rigips	1,90 m	26,5	19 m	503,5
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x25	5 ks	0,18	50 ks	9
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x25	11 ks	0,23	110 ks	25,52
Spárovací tmel VARIO 5 kg	0,6 kg	42,4	6 kg	254,4
Skelná páska (role á 25 m)	0,8 m	0,76	8 m	6,08
Natloukací hmoždinky 6x 35 (bal.100 ks)	1,80 ks	0,5	18 ks	9
Minerální izolace tl. 40 mm	1 m <sup>2</sup>	35	10 m <sup>2</sup>	350
Tmel ProMix Mega 15 kg	0,10 kg	27,93	1 kg	27,93
<b>Přímé mzdy</b>				<b>2200</b>

Zaměření	1 m <sup>2</sup>	50,6	10 m <sup>2</sup>	506
Podkonstrukce	1 m <sup>2</sup>	35,2	10 m <sup>2</sup>	352
Přípojovací profily	1 m <sup>2</sup>	24,2	10 m <sup>2</sup>	242
Minerální a tepelná izolace	1 m <sup>2</sup>	26,4	10 m <sup>2</sup>	264
Parozábrana	1 m <sup>2</sup>	22	10 m <sup>2</sup>	220
Opláštění	1 m <sup>2</sup>	19,8	10 m <sup>2</sup>	198
Tmelení	1 m <sup>2</sup>	15,4	10 m <sup>2</sup>	154
Broušení	1 m <sup>2</sup>	15,4	10 m <sup>2</sup>	154
Úklid	1 m <sup>2</sup>	11	10 m <sup>2</sup>	110
<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>1 m<sup>2</sup></b>	<b>24,2</b>	<b>10 m<sup>2</sup></b>	<b>242</b>
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>1 m<sup>2</sup></b>	<b>605,996</b>	<b>10 m<sup>2</sup></b>	<b>6059,96</b>
<b>Kalkulovaný zisk (36%)</b>	<b>1 m<sup>2</sup></b>	<b>218,1586</b>	<b>10 m<sup>2</sup></b>	<b>2181,586</b>
<b>Prodejní cena bez DPH</b>	<b>1 m<sup>2</sup></b>	<b>824,1546</b>	<b>10 m<sup>2</sup></b>	<b>8241,546</b>

Zdroj: interní materiály podniku

V následujícím grafu 5. uvádím % rozdělení přímého materiálu, přímých mezd, ostatních přímých nákladů a kalkulovaného zisku ve vztahu k prodejní ceně. Jak je z grafu patrné, zatímco největší podíl na prodejní ceně má opět přímý materiál (44%), přímé mzdy (27%) jsou již na téměř stejné úrovni jako kalkulovaný zisk (26%). Nejnižší podíl má položka ostatních přímých nákladů, která se na konečné ceně podílí pouze třemi procenty.

Graf 5. Podíl jednotlivých kalkulačních položek ve vztahu k prodejní ceně bez DPH.



Zdroj: interní materiály podniku

Pro porovnání obou typů kalkulačních vzorců poslouží projekt od firmy C, kdy má podnik na zakázku postavit příčku s jednoduchou kovovou konstrukcí dvojitě opláštěnou o výměře 7m<sup>2</sup>.

Nejprve provedu kalkulaci přímého materiálu (tabulka 12.) a přímých mezd (tabulka 13.), poté sestavím kalkulaci úplných nákladů (tabulka 14.), kalkulaci pomocí zkráceného kalkulačního vzorce (tabulka 15.) a na závěr porovnáím rozdíly v těchto vzorcích.

Tabulka 12. Kalkulace přímého materiálu. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Kalkulační položka	MJ	Kč/MJ	Množství	Cena
Rigips stavební deska RB (A) 12,5	4 m <sup>2</sup>	60	28 m <sup>2</sup>	1680
Napojovací těsnění 90 mm	1,3 m	1,53	9,1 m	95,85
UW 100 profil Rigips	0,8 m	29	5,60 m	162,4
CW 100 profil Rigips	1,90 m	33,5	13,30 m	445,55
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x25	8 ks	0,18	56 ks	10,08
Rigips rychlošrouby typ TN 212/3,5x35	24 ks	0,23	168 ks	38,98
Spárovací tmel VARIO 5 kg	1,2 kg	42,4	8,40 kg	356,16
Skelná páska (role á 25 m)	1,6 m	0,76	11,2 m	8,51
Natloukácké hmoždinky 6x35	1,8 ks	0,5	12,6 ks	6,3
Minerální izolace tl. 40 mm	1 m <sup>2</sup>	35	7 m <sup>2</sup>	245
Tmel ProMix Mega 15 kg	0,20 kg	27,93	1,40 kg	39,11
<b>Přímý materiál celkem</b>				<b>3087,94</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 13. Fáze prací při daném výkonu.

Kalkulační položka	MJ	Kč/MJ	Množství	Cena
Zaměření	1 m <sup>2</sup>	75,9	7 m <sup>2</sup>	531,3
UW a CW profily	1 m <sup>2</sup>	52,8	7 m <sup>2</sup>	369,6
Připojovací těsnění	1 m <sup>2</sup>	42,9	7 m <sup>2</sup>	300,3
Minerální izolace	1 m <sup>2</sup>	39,6	7 m <sup>2</sup>	277,2
Opláštění	1 m <sup>2</sup>	36,3	7 m <sup>2</sup>	254,1
Tmelení	1 m <sup>2</sup>	33	7 m <sup>2</sup>	231
Broušení	1 m <sup>2</sup>	33	7 m <sup>2</sup>	231
Úklid	1 m <sup>2</sup>	23,1	7 m <sup>2</sup>	161,7
<b>Přímé mzdy celkem</b>				<b>2356,2</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 14. Kalkulace úplných nákladů.

Kalkulační položka	Cena v Kč
Přímý materiál	3087,94
Přímé mzdy	2356,2
Ostatní přímé náklady	259,182
Výrobní režie	1060,29
Vlastní náklady výroby	6763,612
Správa režie	235,62
Vlastní náklady výkonu	6999,232
Odbytová režie	216,1558
Úplné vlastní náklady výkonu	7215,388
Kalkulovaný zisk 18%	1298,77
<b>Prodejní cena bez DPH</b>	<b>8514,158</b>

Zdroj: interní materiály podniku



Tabulka 15. Zkrácený kalkulační vzorec

Kalkulační položka	Cena v Kč
Přímý materiál	3087,94
Přímé mzdy	2356,2
Ostatní přímé náklady	259,182
Celkové náklady	5703,322
Kalkulovaný zisk 36%	2053,196
Prodejní cena bez DPH	<b>7756,518</b>

Zdroj: interní materiály podniku

Jak je z tabulek 14. a 15. patrné, přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady dosahují stejných hodnot. Celkové náklady pak pomocí kalkulace úplných nákladů vyšší o částku výrobní režie, která činí 1060,29 Kč. Kalkulovaný zisk vypočtený pomocí úplného vzorce činí 1298,77 Kč, zisk vypočtený pomocí zkráceného kalkulačního vzorce nedosahuje ani dvojnásobné hodnoty – tudíž při dosažení stejného zisku podnik nepokryje všechny náklady režii. Proto podnik zkrácený typ kalkulačního vzorce používá pouze v případě menších zakázek. Prodejní cena bez DPH v případě úplného kalkulačního vzorce vychází 8514,- Kč, naproti tomu při použití zkráceného vzorce je o necelých 800,-Kč nižší. Z příkladu tak vyplývá, že pro odběratele je výhodnější odebírat menší zakázky a tím tak výrazně ušetřit. V následující kapitole však představím systém slev, který podnik používá. Jak bude řečeno, odběrateli s větší velikostí odběru náleží vyšší sleva z konečné ceny. A právě tato sleva vyrovná rozdíl mezi použitím zkráceného a úplného kalkulačního vzorce.

### 5.3. Slevy a další zvýhodnění pro zákazníka

Společnost ABC Trepka, s. r. o. má několik slevových kategorií.

- 1. kategorií je běžný zákazník - přestože ceny se určují výhradně v pražském sídle firmy, vždy se při tvorbě klade důraz nejen na kvalitu, ale i na zákazníka. S významným zákazníkem proto lze individuálně dohodnout slevu z konečné ceny. Tato sleva by však neměla překročit výši 6%.
- Pokud do firmy přijde zákazník, jehož cílem je odebírat zboží nebo služby od společnosti pravidelně, zaregistruje se jako pravidelný odběratel, automaticky se dostává do 2. slevové kategorie a dostává 7% slevu z konečné ceny

- Pro pravidelného zákazníka je pak dalším krokem vytvoření rámcové kupní smlouvy. V tomto kroku dá společnost zákazníkovi k podpisu směnku na částku 300 000,-Kč. Tato směnka slouží pouze jako zajišťovací instrument pohledávek v případě, že zákazník nezaplatí. Tento systém zavedl podnik v r. 2003 v návaznosti na zhoršující se platební morálkou odběratelů. Dá se říci, že je to i takovým krokem, kdy společnost zjistí, zda je zákazník solidní a nemá nekalé úmysly. Zákazník, jenž podepíše směnku, se pak řadí do kategorie 3. -5. Tyto kategorie se pak člení dle četnosti a velikosti odběru. Pokud zákazník měsíčně odebírá do 30 000,- Kč, je zařazen do 3. slevové kategorie a náleží mu sleva 11% z konečné ceny.
- Podmínkou zařazení zákazníka do 4. slevové kategorie je měsíční odběr od 30 000,-Kč do 60 000,- Kč. Tomuto zákazníkovi pak připadá sleva 16%.
- Pokud zákazník odebírá měsíčně nad 60 000,- Kč, spadá do 5. slevové kategorie a náleží mu sleva 22% z konečné ceny.
- V případě, že se s podnikem rozhodne spolupracovat a odebírat od něj menší podnik se stavebninami, náleží mu pak sleva až 30% z ceny. Tímto způsobem se tak snaží firma podporovat malé a rozvíjející se podniky, které by se na trhu při daných cenách neudržely.

### **5.3.1. Propagační ceny**

Neméně důležitým zvýhodněním pro zákazníka je fakt, že pokud se jedná o solidního a ověřeného zákazníka, společnost velmi často prodlužuje dobu splatnosti faktur až na dvojnásobek běžné délky doby splatnosti, čímž má tak zákazník možnost zaplatit i v pozdějších termínech.

Společnost ABC Trepka, s. r. o. zajišťuje rozvoz materiálů odběratelům po Praze zdarma, v případě dovozu na místo mimo Prahu si pak účtuje 7,-Kč za každý kilometr. Samozřejmostí je účtování si pouze cesty k odběrateli. Cesta od odběratele zpět na provozovnu je již v režii podniku.

Neméně významným faktorem pro zákazníka je i fakt, že firma po zákonem stanovenou dobu záruky poskytuje servis a poradenství zcela zdarma. Vzhledem k partnerství společnosti Rigips se případné reklamace řeší přímo se společností Rigips, kteří mají tým specializovaných techniků zaměřený přímo na reklamace, servis a poradenství zákazníkovi.

#### 5.4. Marže přidané hodnoty

Zda podnik vytvářel v minulém období cenu svých výrobků a služeb správně, nám ukazuje velikost marže. A právě proto nyní nastíním vývoj marže sledovaného podniku v období posledních 10 let. Nejprve bych ráda vysvětlila rozdíl mezi pojmem „obchodní marže“ a „marže přidané hodnoty“.

Obchodní marží se rozumí rozdíl mezi tržbami z prodeje zboží a vynaloženými náklady na pořízení a prodej zboží. Obchodní marže je významným ukazatelem zejména v obchodních společnostech.

Naproti tomu marže přidané hodnoty bere v úvahu navíc ještě rozdíl mezi tržbami z prodeje výrobků a služeb a výkony. Marže přidané hodnoty se tedy více používá u výrobních podniků či podniků poskytujících služby.

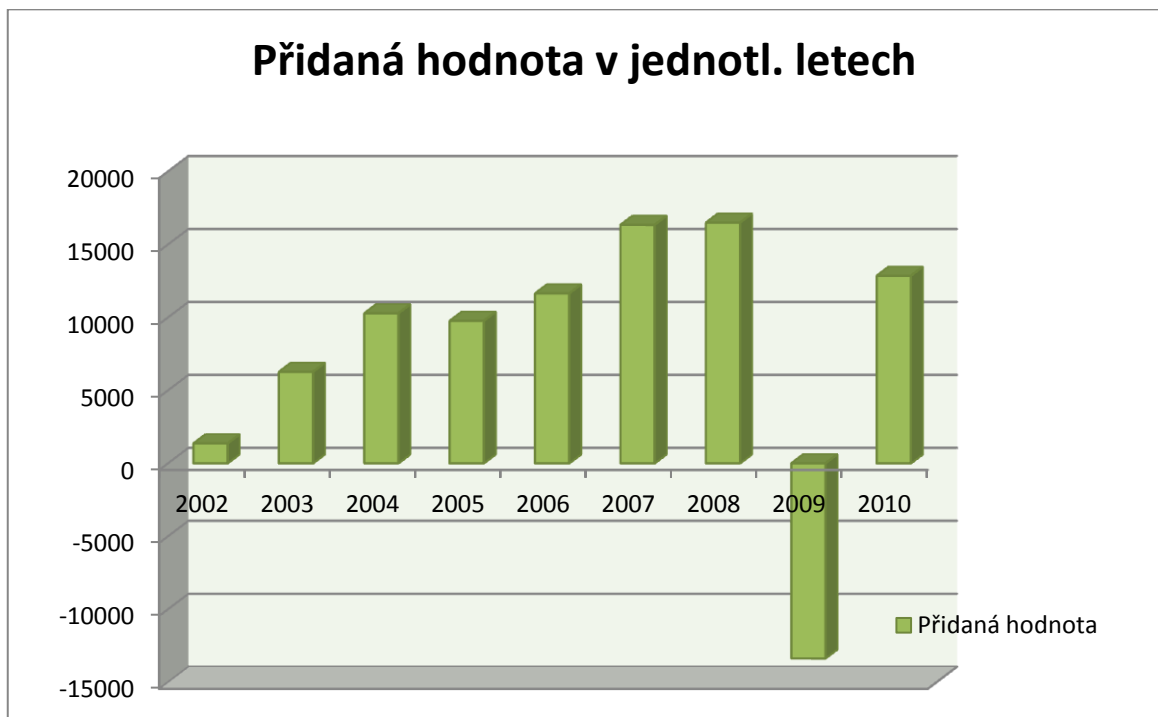
Pro každou firmu je růst toho ukazatele důležitý. Společnosti ABC se tento ukazatel v posledních 10 letech dařilo držet na stejné úrovni či postupně zvyšovat. Výjimku tvořil rok 2009, kdy právě kvůli rozsáhlým investicím podnik hospodařil se ztrátou a tak i přidaná hodnota dosáhla záporných čísel. V tabulce 16. a následně v grafu 4. a 5. je nastíněn vývoj přidané hodnoty a její procentuální vývoj v letech 2002 – 2010. Jak je vidět marže postupně roste. Největší nárůst marže zaznamenala firma v roce 2004, kdy marže vzrostla o 6 procentních bodů. Jedinou výjimkou je rok 2009, kdy vysoce převyšovaly náklady nad výnosy a tudíž marže přidané hodnoty dosáhla -13 370 tis. Kč a marže zaznamenala pokles o 26%.

Tabulka 16. Vývoj obchodní marže v letech 2002 – 2010.

Rok	Přidaná hodnota v tis. Kč	Vývoj marže přidané hodnoty v %
2002	1364	2
2003	6268	14
2004	10282	20
2005	9763	14
2006	11645	18
2007	16343	11
2008	16495	10
2009	-13370	-16
2010	12855	13

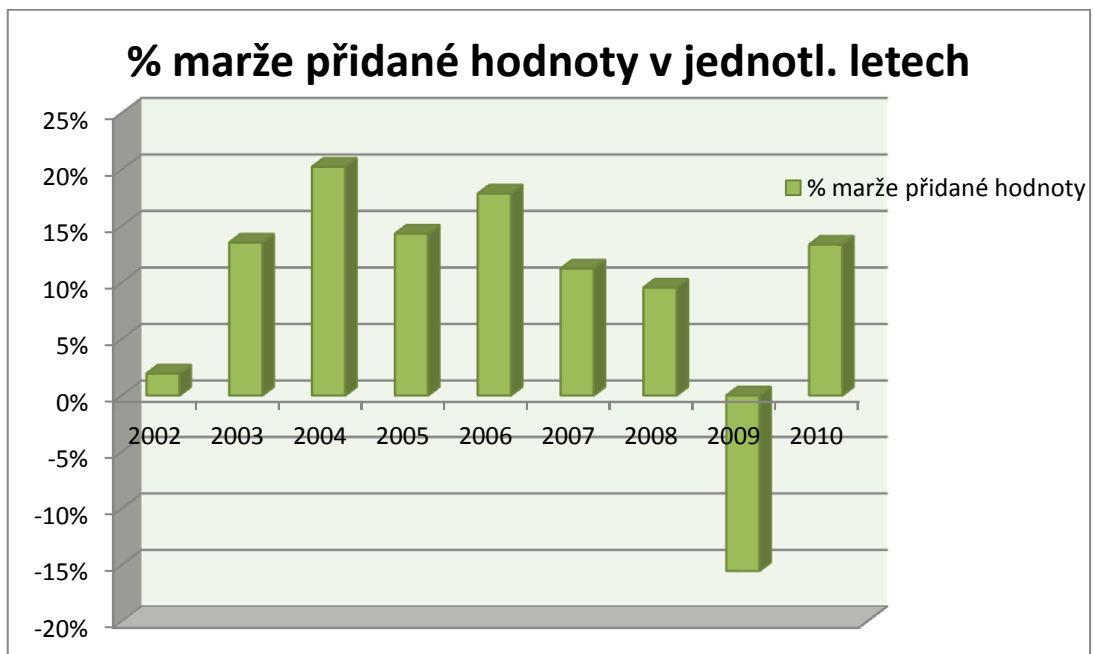
Zdroj: Údaje z výkazů účetních závěrek let 2002 – 2010

Graf 6. Vývoj přidané hodnoty v letech 2002 – 2010. (Údaje jsou v tis. Kč)



Zdroj: údaje z výkazů účetních závěrek 2002-2010

Graf 7. Vývoj marže přidané hodnoty v letech 2002 – 2010



Zdroj: údaje z výkazů účetních závěrek 2002-2010

Z výše uvedených grafů je jasně patrný rozdíl mezi výší přidané hodnoty a její marže. Zatímco velikost přidané hodnoty dosahovala nejvyšších hodnot v letech 2007 a 2008, marže přidané hodnoty v těchto letech nejvyšších hodnot za sledované období nedosahovala. Zatímco nejvyšší hodnoty dosahovala marže v roce 2004, velikost přidané hodnoty v tomto roce byla sice vyšší než v předchozích a následujícím roku, ale určitě nebyla nejvyšší.

## 6. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat systém tvorby ceny ve vybraném podniku. Tuto práci jsem zaměřila na analýzu cenové tvorby společnosti ABC Trepka, s. r. o.

V porovnání s informacemi uvedenými v první části mé bakalářské práce jsem v další části provedla hodnocení procesu cenové tvorby v podmínkách konkrétního podniku.

Zjistila jsem, že kalkulace svých produktů provádí firma ABC Trepka, s. r. o. s maximální pečlivostí. U velkých a náročných zakázek zahrnuje do kalkulací podniku všechny typy režii, které stanovuje pomocí procentních přírážek k rozvrhovým základnám. U menších zakázek, kde jsou částky režii zanedbatelné, stanoví pouze celkové přímé náklady, z nichž počítá zisk. V položce zisku však v tomto případě zahrnuje i náklady na výrobní, správní a odbytovou režii. V případě, že podnik při kalkulaci ceny použije zkrácený typ kalkulačního vzorce, tzn. do celkové ceny nebudou započítány režie, konečná cena vyjde levnější než při započítání všech typů režii. Odběratel, v rámci jehož zakázky podnik použije kalkulační vzorec se započtením výrobní, správní i zásobovací režie, má však v rámci této zakázky nárok být zařazen do některé ze slevových kategorií a tudíž po odečtení slevy z konečné ceny bude částka na stejné úrovni, jako při použití zkráceného kalkulačního vzorce. Oba typy kalkulací podnik již několik let používá a jsou tedy praxí řádně ověřeny.

Dále jsem se dozvěděla, že po dokončení zakázky podnik sestaví výslednou kalkulaci. Tato kalkulace však slouží pouze pro interní analýzu zakázky a nijak neovlivní smluvní cenu se zákazníkem. Odpovědnost za překročení ceny a nepřesnosti v provedených kalkulacích nese podnik sám a případné ztráty pak tedy hradí z vlastních zdrojů. Z výsledné kalkulace projektu pak podnik může vyvést důsledky a případně se poučit z chyb a získat nové zkušenosti pro příští projekty.

V neposlední řadě jsem shledala, že společnost ABC Trepka má velmi podrobně vypracovaný systém slev, který využívá. Zákazník tak v případě spolupráce s touto firmou má možnost značného cenového zvýhodnění, což je v dnešní době velmi důležitý aspekt při výběru obchodního partnera.

Ze zjištěných informací jsem dospěla k přesvědčení, že v podmínkách podnikání v oboru suchých staveb je tento systém tvorby ceny dostačující.

## **7. SUMMARY**

The main aim of my bachelor's thesis is to analyse the process of making prices in some company. I've chosen the company called ABC Trepka, ltd. for this analysis.

At first I will compare the informations described in the first part of my work with the informations found out in chosen company. Next I will describe some disputed points.

The company performs their calculation system with very big attention. If the contract is larger and more exacting the company draws up a calculation system with all items of the calculation formula. It means the calculation formula includes overhead costs. If the contract isn't so large the company doesn't use the overhead costs. These costs are calculated in the part of calculated profit. So if the company uses the first one formula it means the final price will be a little bit bigger then by using the second one formula. But in the first example the partner can get some discount from one of discount categories. So thanks to this the prices will be on the same level like in the second example. This process of making prices is used in this branch for several ages and it works in conditions of this branch very well.

After the contract-leaving the company makes the final project calculation. This calculation is only for the internal comparing. The company analysis differences between preliminary and final calculation and draws consequences from these differences. The responsibility of mistakes in process of calculating prices has the company by oneself and so it tries to prevent the same mistakes for the future.

The ABC Trepka company really describes its discounting system in detail. And so the customer can get really good price benefits in case of longtime cooperation with this company. This is really important aspect in choosing the partner.

### **7.1. Key words**

Price, calculation, ABC Trepka

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. P. KOTLER, K. L. KELLER, Marketing a management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1359-5
2. GROSOVÁ S., Marketing: principy, postupy, metody. 1. Vydání. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. ISBN 80-7080-505-6
3. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. GRADA. *Marketing: Cenová politika a cenová strategie*. ISBN 80-247-0513-3.
4. KRUTINA, Václav a Martina NOVOTNÁ. *Ekonomika podniku (cvičení)*. 2. aktualiz. a rozš. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009. ISBN 978-80-7394-192-5.
5. MACÍK, Karel. *Jak Kalkulovat podnikové náklady?*. Ostrava: MONTANEX, 1994. ISBN 80-85 780-16-X.
6. SYNEK, Milosav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
7. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishnig, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategická marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
10. KOTLER, Philip, WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing: teorie pro praxi*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
12. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
13. SMITH, Paul. *Moderní marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxxiv, 518 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-722-6252-1.



14. HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7226-917-8.
15. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 359 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.
16. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
17. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

## 9. SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

### 9.1. Seznam grafů

Graf 1: Určení cílové ceny pomocí bodu zvratu.....	15
Graf 2: Znázornění vývoje tržeb a nákladů.....	16
Graf 3 : Vývoj provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření, hospodářského výsledku před a po zdanění.....	26
Graf 4 : Poměr kalkulačních položek vztažených k prodejní ceně bez DPH .....	36
Graf 5: Podíl jednotl. kalk. položek ve vztahu k prod. ceně bez DPH. ....	38
Graf 6: Vývoj přidané hodnoty v letech 2002 – 2010.....	44
Graf 7: Vývoj marže přidané hodnoty v letech 2002 – 2010 .....	45

### 9.2. Seznam tabulek

Tabulka 1 : Přehled majetku a zdrojů krytí v letech 2007–2010.....	23
Tabulka 2: Vybrané údaje z výkazů zisku a ztráty 2007 – 2010.....	24
Tabulka 3: Vývoj provozního, finančního, mimořádného výsledku hospodaření, výsledku hospodaření před a po zdanění v letech 2002 – 2010 .....	25
Tabulka 4: Ceník vybraných druhů výkonů.....	29
Tabulka 5: Fáze prací při výstavbě podkroví .....	29
Tabulka 6: Ceník vybraných položek materiálu .....	30
Tabulka 7: Kalkulace ostatních přímých náklad, režii a zisku .....	33
Tabulka 8 . Typový př. na kalkulaci projektu – kalkulace přímého materiálu.....	33
Tabulka 9: Typový př. na kalkulaci projektu – kalkulace přímých mezd .....	34
Tabulka 10: Typový příklad na kalkulaci projektu .....	35
Tabulka 11: Zkrácený kalkulační vzorec u projektu B.....	37
Tabulka 12: Kalkulace přímého materiálu .....	39
Tabulka 13: Fáze prací při daném výkonu .....	40
Tabulka 14: Kalkulace úplných nákladů .....	40
Tabulka 15: Zkrácený kalkulační vzorec .....	41
Tabulka 16: Vývoj obchodní marže v letech 2002 – 2010.....	44