

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu

**Cenová strategie společnosti
Krkonošské papírny a. s.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Bc. Monika Patzeltová

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2006

UNIVERSITY OF PARDUBICE

Faculty of economy and administration

Institute of Economics and Management

PRICE STRATEGY OF Krkonošské papírny a. s.

THESIS

AUTHOR: Bc. Monika Patzeltová

SUPERVISOR: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2006

Prohlašuji:

Tuto diplomovou práci na téma „Cenová strategie společnosti Krkonošské papírny a. s.“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2002 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 4. 2006

Monika Patzeltová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svým rodičům, kteří mě soustavně podporovali při studiu na této škole a za jejich podporu, které se mi od nich během celého studia dostalo.

Zároveň děkuji svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. Za cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také řediteli společnosti Krkonošské papírny a. s. panu Ing. Zdeňku Tauchmanovi, dále paní Ing. Gottvaldové a paní Hotmarové za poskytnutí hodnotných informací týkajících se mé práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Cenová strategie společnosti Krkonošské papírny a. s.“ se skládá ze dvou částí: první teoretické a druhé praktické.

V první části popisují teoretickou stránku cenové strategie. Tato část obsahuje marketingové pojetí ceny, charakteristiky cenových strategií a cíle cenové politiky.

Druhá praktická část obsahuje základní informace o společnosti Krkonošské papírny a. s., o její historii, vývoji, hlavní činnosti, dále popisuje základní finanční ukazatele. Část této kapitoly je věnována analýze konkurence, ale nejdůležitější část je věnována cenové strategii společnosti.

ABSTRACT

Price strategy of Krkonošské papírny a. s. is a thesis, which is consist of two parts. The first part is theoretical and the second is practical.

In the first part I describe theoretic aspect of pricing strategy. This part includes marketing conception of price, characteristics of pricing strategies and purposes of pricing policy.

The second part, practical part, includes basic information on company Krkonošské papírny a. s., about her history, her development and her basic manufacture. Further it describe main financial attributes. In one part of this chapter is presented competition analyses. But the most important part of this thesis is devoted to the price strategy of the Krkonošské papírny a. s..

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ CENY A JEJÍ ÚLOHA V MARKETINGOVÉM MIXU	14
1.1 DEFINICE CENY	14
1.2 CENA V MARKETINGOVÉM MIXU.....	15
1.2.1 <i>Vnímání ceny</i>	15
1.2.2 <i>Faktory ovlivňující výši cen</i>	16
2 STANOVENÍ CÍLE CENOVÉ POLITIKY.....	17
2.1 CÍLE CENOVÉ POLITIKY	19
3 METODY CENOVÉ TVORBY	22
3.1 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ CENA.....	22
3.2 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÁ CENA (CENA ORIENTOVANÁ NA ZÁKAZNÍKA).....	23
3.3 KONKURENČNĚ ORIENTOVANÁ CENA	24
3.4 STANOVENÍ CEN NOVÝCH VÝROBKŮ	25
3.5 STANOVENÍ CEN Z MARKETINGOVÝCH CÍLŮ FIRMY	25
3.6 STANOVENÍ CEN NA ZÁKLADĚ VNÍMANÉ HODNOTY	26
3.7 CENA V RÁMCI VÝROBKOVÉ ŘADY	26
4 CENOVÉ STRATEGIE FIRMY	27
4.1 STRATEGIE PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ NA TRH.....	27
4.2 CENOVÁ STRATEGIE Z HLEDISKA CYKLU ŽIVOTNOSTI.....	28
4.3 CENOVÉ STRATEGIE PRO CELÉ VÝROBKOVÉ ŘADY	29
4.4 STRATEGIE PŘIZPŮSOVÁNÍ CEN.....	30
4.5 ANALÝZA KONKURENČNÍ CENY	31
4.6 ZMĚNY CENOVÝCH RELACÍ	32
4.6.1 <i>Snižování cen</i>	33
4.6.2 <i>Zvyšování cen</i>	34
4.6.3 <i>Reakce zákazníků a konkurentů na změny</i>	36
5 OBECNÉ ÚDAJE O FIRMĚ.....	39
5.1 HISTORIE FIRMY.....	39
5.2 ORGANIZACE FIRMY	40
5.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ	42
6 ÚDAJE O ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	45
6.1 VÝROBNÍ ČINNOST	45
6.2 INVESTIČNÍ ČINNOST	46
6.3 OBCHODNÍ ČINNOST.....	47
6.4 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	49
6.5 POLITIKA JAKOSTI.....	49
6.6 OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	50

7	CENOVÁ STRATEGIE.....	53
7.1	METODY CENOVÉ TVORBY FIRMY	53
7.2	CENOVÁ STRATEGIE FIRMY	53
7.3	ROZPOČTOVÁNÍ NÁKLADŮ	54
7.3.1	<i>Problém rozpočtování nákladů v závodě 2 - zpracování.....</i>	<i>55</i>
7.3.2	<i>Kalkulace ceny pro určitý výrobek</i>	<i>58</i>
7.4	CENOVÁ KONKURENCESCHOPNOST A CENOVÉ ZMĚNY	59
8	FINANČNÍ UKAZATELE A VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ	61
8.1	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY V ROCE 2004.....	61
8.2	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY V ROCE 2003.....	63
9	ANALÝZA KONKURENCE.....	65
9.1	KONKURENCE	67
9.1.1	<i>Herlitz spol. s r. o.....</i>	<i>67</i>
9.1.2	<i>JIP – Papírny Větrní, a. s.</i>	<i>67</i>
9.1.3	<i>Papírny Bělá a. s.....</i>	<i>68</i>
9.1.4	<i>SOLPAP s. r. o.....</i>	<i>69</i>
9.1.5	<i>STĚPA s. r. o.....</i>	<i>70</i>
9.1.6	<i>UNIPAP a. s.....</i>	<i>70</i>
10	ZÁVĚR	72
11	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
příp.	případně
resp.	respektive
tzv.	takzvaný
např.	například
tj.	to je
mld.	miliarda
mil.	milion
SIBA	obalová asociace (<u>S</u> ystémy <u>B</u> alení)
IADT	mezinárodní asociace výrobců tiskopisů
FEPE	evropská asociace výrobců obálek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti	29
Obrázek č. 2: Model tří C při stanovování ceny zboží	32
Obrázek č. 3: Schéma organizační struktury skupiny KRPA, a. s.....	40
Obrázek č. 4: Přehled množství emisí do ovzduší v jednotlivých letech	51
Obrázek č. 5: Přehled produkce odpadů v jednotlivých letech.....	52

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody nákladově orientované ceny	22
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody poptávkově orientované ceny	24
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody konkurenčně stanovené ceny	24
Tabulka č. 4: Alternativy marketingového mixu	34
Tabulka č. 5: Skupina KRPA a její společnosti.....	41
Tabulka č. 6: Počty pracovníků v jednotlivých letech.....	49
Tabulka č. 7: Porovnání ekonomických ukazatelů roku 2004 a 2003	62

Úvod

Diplomová práce nese název „Cenová strategie společnosti Krkonošské papírny a. s.“. Jmenovanou společnost jsem si vybrala, jelikož už v době studií na střední škole jsem zde vykonávala na oddělení marketingu povinnou praxi. Také ve své bakalářské práci jsem psala o této společnosti. Tudiž je to společnost, která je mi už léta určitým způsobem blízká. Navíc je to jedna z největších firem v okolí mého bydliště a také je jednou z největších výrobců papírenských výrobků mající dlouholetou historii. Samozřejmě asi nejpádňjším důvodem je ochota vedení umožnit mi přístup alespoň k části informací.

Téma cenové strategie jsem si vybrala, jelikož jsem se vždy zajímala o problematiku cenové tvorby a s tím související opatření, která společnost musí udělat, aby byla schopna obstát na poli stále se zvyšující konkurence, dosáhnout svých cílů a získat či si alespoň udržet stávající tržní podíl. Cena je velmi silným nástrojem marketingového mixu, který se v rukou zkušených pracovníků marketingu může stát důležitým prostředkem a který může dlouhodobě ovlivňovat prosperitu společnosti. Proto jedním z cílů této práce je zjištění, zda je marketingový tým Krkonošských papíren a. s. týmem zkušených pracovníků.

Dalším cílem této práce je snaha zhodnotit, zda společnost Krkonošské papírny a. s. svou cenovou politiku provádí správným způsobem, jaká je jejich konkurenceschopnost a prosperita.

Práce je zpracována do kapitol a podkapitol, kde první část je věnována teoretickým otázkám. V druhé části práce jsou popsány Krkonošské papírny a. s., jejich postavení na

trhu včetně vymezení jejich největší konkurence. Na závěr práce se snažím zhodnotit situaci, ve které se Krkonošské papírny a. s. momentálně v oblasti cenové strategie nachází. Mou největší snahou je navrhnout možná řešení pro zlepšení jejich nynější situace. Tedy pokud je zlepšení vůbec ještě možné.

1 Vymezení ceny a její úloha v marketingovém mixu

1.1 Definice ceny

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů. Ostatní prvky produkují pouze náklady. Cena je ale také jedním z nejpružnějších prvků marketingového mixu. Cenu lze rychle měnit na rozdíl od vlastností produktu a závazků k distributorům.¹

Cena je pro většinu spotřebitelů mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Výše ceny úzce souvisí se stimulací odbytu: nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny luxusního zboží jsou naopak symbolem výjimečnosti nebo exkluzivnosti a podněcují ty zákazníky, kteří vlastnictvím daného produktu vyjadřují své sociální postavení, životní styl, osobní vliv apod. Výše ceny je omezena náklady na jedné straně a poptávkou na straně druhé.

Z porovnání ceny s ostatními nástroji marketingového mixu vyplývá²:

- vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka,
- je nejdůležitějším, i když ne jediným činitelem ovlivňujícím poptávku,
- jako jediná vytváří příjmy podniku, ostatní součásti marketingového mixu představují náklady,
- její stanovení je klíčovým rozhodnutím, které významně ovlivňuje další život podniku,
- z hlediska času představuje nejpružnější proměnnou.

¹ Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 447.

² Kolektiv autorů. Kapitoly ze základů marketingu. Praha: VŠE, 1996, str. 83

V praxi je rozhodování o výši ceny produktu spojeno s minimalizací rizik na úkor optimální cenové politiky. Cena vychází buď více z nákladů, ceny konkurence, nebo poptávky (v praxi obvykle neexistuje „čistý typ“ ceny). Tato tři hlediska jsou označována často jako magický trojúhelník cenové politiky³. Konkrétní rozhodnutí o tvorbě ceny vychází obvykle z informací, které lze získat, a ze zájmů účastníků trhu.

1.2 Cena v marketingovém mixu

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které souhrnně označujeme „Marketingový mix“. Těmito čtyřmi nástroji marketingu jsou:

- produkt
- distribuce
- cena
- propagace.

Tato práce pojednává o cenové strategii, budeme se tudíž věnovat pouze ceně a ostatní nástroje opomeneme.

1.2.1 Vnímání ceny

Existují dva přístupy vnímání ceny:

cenově racionální chování, což znamená, že spotřebitel hodnotí výši ceny a cenových relací na základě znalosti užitečných vlastností výrobků; spotřebitel srovnává cenové relace z hlediska vnímaných rozdílů mezi vlastnostmi výrobků,

cenově orientované chování, v tomto případě cena slouží jako vodítko pro hodnocení kvality zboží; spotřebitel kvalitu jednoznačně nevnímá, ale usuzuje ze vztahů mezi užitečnými vlastnostmi výrobků na základě cenových relací.

³ Buchta, M. a kol. Manažerská ekonomika II. Pardubice: FES, 2001, str. 76

1.2.2 Faktory ovlivňující výši cen

Stanovení ceny je ovlivněno řadou faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují cenu i celý marketingový mix. Faktory členíme do dvou skupin:

Vnitřní faktory

K vnitřním faktorům řadíme:

- cíle firmy - platí, že firmy při svém podnikání sledují více cílů.

V cenové oblasti lze uvažovat o cílech spojených s orientací na:

- a) dosažení určité masy zisku (maximalizace zisku, „uspokojivého zisku, dosažení určité míry zisku),
 - b) dosažení určitého prodejního obrátu (maximalizace prodejního obrátu, maximalizace podílu na trhu, maximalizace počtu získaných zákazníků, příp. jejich minimalizace),
 - c) udržení stutu quo (udržení stávajícího podílu na trhu, udržení image, udržení stabilních cen, přizpůsobení se cenám konkurence);
- organizace cenové politiky - faktorem cenové tvorby je také míra centralizace resp. decentralizace rozhodování o cenách,
 - marketingový mix,
 - diferenciací výrobků - je zřejmé, že čím více se bude náš výrobek vymykat srovnatelným výrobkům konkurence, tím větší máme možnosti odlišit se i v cenách,
 - náklady - náklady jsou všeobecně přijímány jako jeden z rozhodujících faktorů tvorby cen.

Vnitřní faktory

Marketingoví manažeři mají ve vztahu k vnějším faktorům dva důležité úkoly: musí popsat jejich působení a snažit se ovlivnit toto vnější prostředí tak, aby bylo pro činnost firmy příznivější. K vnějším faktorům řadíme poptávku, konkurenci, distribuční síť, ekonomické podmínky a opatření celních orgánů.⁴

2 Stanovení cíle cenové politiky

Do cenové politiky zahrnujeme všechna na trh zaměřená opatření a rozhodnutí, která se týkají ceny produktu, služeb eventuelně dalších výsledků podnikání, které jsou předmětem směny na trhu. Nejde o objektivní stanovení ceny, ale o určení ceny odpovídající účelu. Cenová politika se v tomto smyslu může vztahovat na :

- celkovou nabídku podniku,
- části nabídky podniku,
- jednotlivé výrobky či jiné výkony.

Je zřejmé, že cenová politika nejvíce ovlivňuje hospodářský výsledek firmy, ale současně je třeba konstatovat, že nemusí být nejdůležitějším faktorem hodnocení a rozhodování pro zákazníka. Z hlediska konkurenčních vztahů je tato politika nejutajovanější částí podnikatelské politiky a relativně nejvíce může být ovlivňována legislativními zákroky (zákony a nařízení týkající se hospodářské soutěže a regulace).

V rámci široké problematiky cenové politiky podniky tedy hledají odpovědi na otázky:

- jakou stanovit úroveň cenové hladiny (vysoká, střední, nízká),

⁴ Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, s. 139.

- jak určit cenu nových výrobků,
- jaké změny provádět u stávajícího výrobního programu,
- jak vhodně diferenciovat cenu výrobků podle tržních segmentů,
- jaká je nejvhodnější cena pro úroveň výrobce, velkoobchodu, maloobchodu a zákazníka,
- jak porovnat a objektivně hodnotit ceny konkurence.

Důležitou součástí cenové politiky je tzv. politika rabatová, platebních a dodacích podmínek a podmínek úvěrových. Tyto nákladové či výdajové položky, přímo či nepřímo ovlivňují konečnou výši ceny, resp. zisk podniku.

Co se týče kontraktačních (prodejních) podmínek, je nezbytné specifikovat jaké podmínky se budou deklarovat a v jakých parametrech se k nim bude v konkrétním kontraktačním procesu přistupovat. Jde především o politiku rabatu, jejíž hlavní funkce jsou: stimulace nákupu, diferenciací cen ve vztahu ke specifickým skupinám zákazníků, dělení se o efekty dosahované společným úsilím - dohodou, která např. upravuje velikost a časové usměrnění příjmu a plnění zakázek... Obdobně je potřeba vyjádřit změny - inovace platebních a dodacích podmínek. Platební podmínky se týkají lhůt splatnosti, skont při předčasné platbě, úroků při opožděné platbě, zajištění dodavatelského úvěru atd. Dodací podmínky se týkají minimální velikosti dodávky, termínů dodávek, způsobu přejímky, pojištění dodávek, balení výrobků, vytváření manipulačních jednotek, oběhu obalů apod.

Postup utváření cenové politiky lze vysvětlit v následujících krocích:

1. volba strategické jednotky,
2. cíle cenové politiky,
3. volba konkrétní strategie,

4. metody tvorby cen,

5. realizace cenové politiky v rámci kondiční politiky.

Jelikož tématem této kapitoly jsou cíle cenové politiky, tudíž se v další podkapitole zaměřím právě na tento krok.

2.1 Cíle cenové politiky

Cíle cenové politiky nelze vyjádřit jednoznačně a zjednodušeně. Na jedné straně může jít o dosažení zisku, který ale může být chápán jako maximální, minimální či obvyklý, jednak může jít o udržení podniku na trhu nebo může jít o vytlačení konkurence. Může jít i o kombinaci cílů jako např. maximalizaci odbytu zboží za podmínek nejmenšího možného zisku apod. Přesto je třeba vycházet z praktických analýz, které prokazují, že 9 podniků z 10 sleduje ziskové cíle, resp. rentabilitu a 2/3 podniků tyto cíle označují za hlavní. Pokud jde o maximalizaci či přiměřenost zisku, je třeba vycházet ze skutečnosti, že s přibývajícím velikostí podniku se projevuje spíše snaha po maximalizaci zisku. Praxe si současně vynucuje existenci kombinací cílů. Můžeme je představit takto⁵:

- * požadavek dlouhodobé stabilizace cen na určitém trhu. Pokud podnik hodlá operovat na daném trhu delší období, pak je dlouhodobá perspektiva víc než okamžitý zisk. Předpokladem však je, aby podnik, který tento cíl volí měl určité postavení na trhu, nejlépe aby byl vedoucím podnikem na trhu, který svojí cenovou politikou může přinutit i ostatní k následování.
- * požadavek reakce na cenovou politiku konkurence, který se může realizovat jako
 - následování konkurence (cenového vůdce),
 - předcházení cenovým konfliktům,

⁵ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing Management. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999

- přímá obrana proti konkurenci.
- * snaha o udržení podílu na trhu nebo jeho zvýšení což je možno dosáhnout taktikou tržní penetrace. Je třeba respektovat možnou kapacitu vlastní firmy.
- * dosažení maximálního obrátu či zisku,
- * zajištění image,
- * respektování ceny vnímané zákazníkem (stanovení cenového prahu, tj. hranice po kterou je schopen poptávající nabízený produkt koupit),
- * alternativní výše cen s ohledem na segment, a to buď jako
 - cenová diferenciacce, kdy cena je rozdílná podle vynaložených nákladů (cena pojistného osob se liší podle jejich věku a zdravotního stavu, cena zboží se liší podle času prodeje - den, noc, neděle, svátky, podle vzdálenosti regionu),
 - cenová diskriminace, kdy cena je rozdílná podle stáří spotřebitele, podle jeho postavení ve společnosti (studenti, vojáci, smluvní ceny pro zaměstnance), podle získaného oprávnění (zaměstnanecké ceny, rodinná oprávnění).

Předpokladem použití alternativních cen je mimo jiné:

- celkový trh musí být tvořen dílčími trhy s rozdílným poptávkovým chováním,
- dílčí trhy musí být tak strukturovány, aby nebyla možná výměna kupujících,
- cenová elasticita je u různých poptávajících rozdílná,
- poptávající musí tvořit jasně ohraničené skupiny.
- * respektování územní cenové politiky
 - prodávající nese minimální dopravní a prodejní náklady (diskontní obchody, prodej „cash and carry“),
 - část dopravného je zahrnuta do ceny,

- je zahrnuto celé dopravné,
- dopravné je zahrnováno podle vzdálenosti či dostupnosti oblasti.

3 Metody cenové tvorby

3.1 Nákladově orientovaná cena

Jedná se o nejjednodušší metodu tvorby cen, tzv. stanovení ceny přírážkou. Nákladový typ ceny obecně znamená, že k součtu nákladů je přidána určitá částka, která představuje ziskovou přírážku (marži). Nejstarší typ nákladové ceny je tvořen metodou úplných nákladů, kde jsou kalkulovány veškeré náklady na kalkulační jednici.

V tržní ekonomice sice není zdůrazňována přímá souvislost mezi výší nákladů a výší ceny, přesto je nezbytné znát údaje o kalkulovaných nákladech, neboť realizace zboží na trhu musí být hodnocena vzhledem k vynaloženým nákladům (potřebujeme znát nakolik prodejní cena pokrývá či převyšuje náklady).

Tato metoda cenové tvorby je z mnoha důvodů velmi populární, jelikož prodejci snadněji zjistí své náklady než poptávku.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody nákladově orientované ceny⁶

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">⇒ jednoduchost, jasnost⇒ zdání spravedlnosti pro prodávajícího i kupujícího⇒ výrobce zná lépe své náklady než poptávku⇒ umožňuje využívat strukturu vlastních zdrojů⇒ zaručuje určitou míru zisku u každého výrobku⇒ podnik nemusí včas reagovat na změnu poptávky změnou své ceny	<ul style="list-style-type: none">⇒ nebere v úvahu reálnou situaci v poptávce⇒ ignoruje konkurenci⇒ ke stanovení optimální ceny vede jen ve vzácných případech⇒ dosažení plánovaného zisku závisí na splnění počtu prodaných výrobků

Další metodou patřící do skupiny nákladově orientovaných cen je **analýza bodu zvratu** nebo její varianta nazývaná

⁶ Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, s. 142.

stanovení ceny pomocí cílové rentability (cílové návratnosti).⁷

3.2 Poptávkově orientovaná cena (cena orientovaná na zákazníka)

Cenová tvorba vychází z požadavků zákazníků, z poptávky na trhu. Ta je zjišťována na základě dotazníků, anket a dalších přístupů k průzkumu trhu. Cena je odrazem hodnoty, kterou zboží přiznává zákazník. Pokud je cena vyšší než hodnota prisuzovaná zákazníkem, prodej se sníží. Pokud je tomu naopak, výrobky se sice prodávají velmi dobře, ale přinášejí prodejci (výrobci) nižší zisk.

Úkolem pracovníků, zabývajících se cenovou problematikou je v tomto případě přesné určení průběhu poptávkové křivky daného výrobku. Křivka poptávky vyjadřuje míru vzájemné závislosti poptávky a ceny.

Analýza vztahů mezi cenou a poptávkou vede k rozlišování mezi pružnou (elastickou) a nepružnou (neelastickou) poptávkou.

O pružné poptávce hovoříme tehdy, když:

- snížení ceny výrobku vede ke zvýšení celkových tržeb za tento výrobek,
- zvýšení ceny výrobku vyústí ke snížení celkových tržeb z prodeje tohoto výrobku.

Nepružná poptávka je na druhou stranu charakteristická tím, že:

- snížení cen vede ke snížení celkových příjmů (tržeb) za daný výrobek,
- zvýšení cen vyústí ve zvýšení tržeb.

⁷ Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 498.

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody poptávkově orientované ceny⁸

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">⇒ zaměření na maximalizaci zisku pro podnik⇒ výše ceny není pro zákazníka jen otázkou racionálního uvažování⇒ reálnost, protože odpovídá rozhodování zákazníka	<ul style="list-style-type: none">⇒ nelze uplatnit bez segmentace trhu

3.3 Konkurenčně orientovaná cena

V tomto případě místo vlastní cenové strategie volí prodejce cenu konkurence a menší pozornost věnuje hledisku vlastních nákladů a poptávce. Může prodávat nejen za stejnou, ale i za vyšší nebo nižší cenu než konkurence. Stejně ceny se obvykle objevují v oligopolních odvětvích, kdy menší podniky následují cenové vůdce. Konkurenčně orientované stanovení cen se využívá i tehdy, když se podnik uchází o zakázku ve výběrovém řízení. Při stanovení své ceny přihlíží více k ceně konkurence, než ke svým vlastním nákladům nebo poptávce. Aby podnik získal zakázku, musí obvykle nabídnout nižší cenu než konkurence. Pokud však nechce poškodit svou pozici, neměl by stanovit cenu pod úrovní nákladů.

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody konkurenčně stanovené ceny⁹

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">⇒ vhodné v případě obtížného měření cenové pružnosti⇒ jednoduchost⇒ zprostředkovaně odráží pohled zákazníka na konkurenční výrobky	<ul style="list-style-type: none">⇒ nemusí zabezpečit potřebný zisku⇒ menší pozornost vlastním

⁸ Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, s. 144.

⁹ Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, s. 145.

3.4 Stanovení cen nových výrobků

Rozhodování o cenách předchází samotnému zavedení výrobku na trh. V souvislosti se zaváděním nových výrobků na trh se hovoří o dvou typech cen:

vysoce výnosné ceny - jsou to ceny, stanovené poměrně vysoko, často na úrovni několikanásobku celkových nákladů na výrobek. Tento typ ceny lze zvolit tehdy, jde-li o výrazně nový druh výrobku, který může delší dobu odolávat napodobeninám, nebo v těch případech, kdy se jedná o výrobek určený pro zákazníky, kteří nehledí na cenu. Tato taktika při stanovení ceny vychází z praktických poznatků: je lépe nasadit na začátku prodeje cenu vyšší s rezervou pro cenové snížení, než se pokoušet o obrácený postup.

průnikové ceny - jde spíše o nižší cenu, která má umožnit výrobcí rychle proniknout na trh a dosáhnout žádoucího podílu na něm. Tento postup volí firma tehdy, když je objem odbytu silně citlivý vůči cenám, když lze podstatně snížit výrobní a distribuční náklady na výrobek při růstu objemu výroby a v případech, kdy firma bezprostředně po zavedení výrobku na trh musí čelit konkurenci.

3.5 Stanovení cen z marketingových cílů firmy

Firma musí tvořit cenu v součinnosti s cíli, kterých chce dosáhnout na svém cílovém trhu, v rámci řešení svého marketingového mixu. Čím jednoznačnější budou cíle firmy, tím snazší pak bude určování ceny. Při určování ceny může firma sledovat jeden z následujících hlavních cílů:

- přežití,
- maximalizace běžného zisku,
- maximalizace běžných příjmů,

- maximalizace obrátu,
- maximalizace využití trhu.

3.6 Stanovení cen na základě vnímané hodnoty

Za rozhodující faktor při této metodě se považuje hodnota, jak ji vnímá zákazník, a ne jednotkové náklady. Podnik vyvine výrobek nebo službu, vymezenou pro přesně stanovený segment trhu. Vnímání daného výrobku zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou taktikou marketingu s využitím necenových nástrojů (balení, značka, servis, způsob distribuce, propagace a další služby...). Při této metodě se vychází především z psychiky zákazníka a ze znalosti a možnosti jejího ovlivňování.

3.7 Cena v rámci výrobkové řady

V rámci světového výrobního programu vyrábí firma většinou mnoho druhů výrobků. V rámci jedné výrobkové řady nabízí jak relativně levné, ale kvalitní produkty. Snahou této taktiky je nalákat široký okruh zákazníků na levnější výrobky s tím, že si časem zakoupí i výrobky dražší. Způsob ocenění výrobků v rámci řady je prováděno z různých psychologických aspektů. Když je cena dokonalejšího výrobku jen o málo vyšší než cena výrobku obyčejného, zákazník zpravidla zakoupí dražší, ale lepší zboží. A je-li rozdíl v ceně mezi dvěma uvedenými typy výrobků vyšší než rozdíl v nákladech, pak při dané cenové strategii firma získá. Při větším rozdílu v ceně naopak zákazníci upřednostní levnější druh.

4 Cenové strategie firmy

Ceny a rozhodování o nich ovlivňuje celá komplexní soustava faktorů. Jsou to zejména: stanovené cíle, charakter daného trhu a tržní situace, tržní forma, období cyklu životnosti produktu, kvalita výrobku a jeho použití. Z těchto důvodů firmy neurčují jednu cenu, ale celou strukturu cen. Struktura cen se mění v čase tak, jak procházejí výrobky či služby svým životním cyklem. Z tohoto pohledu dělíme cenové strategie následujícím způsobem:

- Strategie při zavádění nových produktů na trh,
- Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti,
- Cenové strategie pro celé výrobkové řady,
- Strategie přizpůsobování cen.

4.1 Strategie při zavádění nových produktů na trh

Velice důležitá je zaváděcí fáze, jelikož firma uvádí na trh nový produkt a jejím úkolem je stanovit prvotní cenu. V tomto případě lze zvolit dvě základní strategie:

- Strategii vysokých zaváděcích cen,
- Strategii nízkých zaváděcích cen.

Strategie vysokých zaváděcích cen

Tento typ strategie si volí mnoho firem, které si kladou za cíl maximalizaci zisku. Tato strategie má však smysl jen za určitých podmínek.

Strategie vysoké ceny má dvě základní formy:

- strategii dosažení prémiové ceny: cílem je dlouhodobá existence vysoké ceny na základě kvality produktu, systému distribuce, existujícího image,
- strategie sběrná, tzv. sbírání smetany (skimming): cílem je krátkodobé docílení hospodářského výsledku

zpravidla ze zaváděcí vysoké ceny, zejména jde-li o vstup na trh s významnou inovací, která je podpořena účinnou reklamou. Krátkodobost této strategie je mnohdy dána i omezeností vlastních kapacit pro zajištění výkonu.

Strategie nízkých zaváděcích cen

Strategie nízké ceny, kdy cena je nižší než očekává spotřebitel má opět dvě základní formy:

- strategie cenové penetrace, jejímž cílem je vytlačení konkurence, postavení bariér nové potenciální konkurenci, vytvoření cenového image. Předpokladem je snížení variabilních nákladů a využití dostatečných kapacit tak, aby se s nízkými cenami dosáhlo širokého prodeje výrobků.
- strategie podpory prodeje (promotion), kdy je snaha získat přednost před konkurencí. Může být součástí uvádění výrobků na trh stejně tak jako všech fází cyklu životnosti výrobku. Menší cena může být spojena i s menší kvalitou výrobků.

4.2 Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti

Další strategie je možno zobecnit v souvislosti s uvedením výrobku na trh a průběhem cyklu životnosti výrobku takto:

strategie trvale vysoké ceny (I.) u výrobků, které představují trvale vysokou kvalitu. V praxi je tato strategie provázena výraznou komunikační politikou, existencí jednoznačně definovatelné, relativně omezené cílové skupiny, menším počtem nabízených výrobků, exkluzivním charakterem nabídky.

strategie nastartování vyšší ceny (II.) s tím, že v dalším průběhu je snižována. V praxi jsou zpravidla v tomto

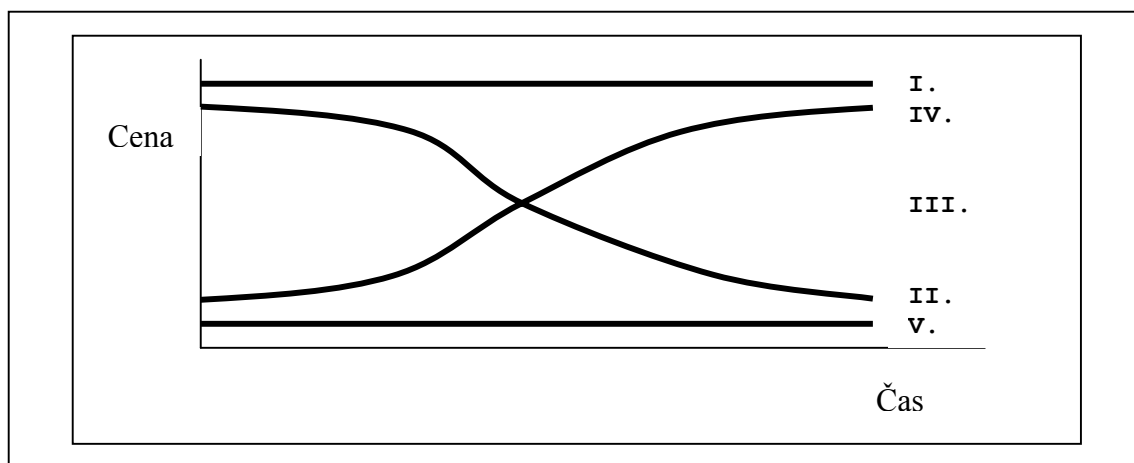
případě nejprve osloveny exkluzivní skupiny uživatelů, později pak jde o širší segment.

strategie trvale průměrné ceny (III.), kdy jde o produkty dobré kvality, ale nikoliv exkluzivní.

strategie nastartování nižší ceny (IV.) s tím, že v dalším průběhu cyklu životnosti je zvyšována. Reálnou možností této strategie dává postupné ovládnutí trhu.

strategie trvale nízké ceny (V.), obvykle u výrobků pouze druhového označení, výrobků běžné spotřeby.

Obrázek č. 1: Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti¹⁰



4.3 Cenové strategie pro celé výrobkové řady

Pokud je výrobek součástí výrobkové řady, firma se většinou snaží stanovit strukturu cen tak, aby maximalizovala zisk z celé výrobkové řady. Stanovení takovýchto cen je obtížné, jelikož jednotlivé výrobky mají provázanou poptávku, náklady, a přitom jsou vystaveny různým konkurencím. Dále v rámci výrobkových řad dochází také k různým situacím, pokud jde o vazby mezi různými výrobky.

¹⁰ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing Management Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999.

Dle výše uvedeného rozlišujeme následující druhy stanovení cen:

- stanovení cenových hladin v rámci výrobkové řady,
- stanovení cen doplňkových výrobků,
- stanovení cen vázaných produktů,
- stanovení cen vedlejších produktů,
- stanovení cen pro sadu produktů.

4.4 Strategie přizpůsobování cen

Ceny jsou často přizpůsobovány s ohledem na různé zákazníky a na změny v jejich chování. Do strategie přizpůsobování cen patří následující strategie:

- **Slevy a náhrady jako součást cenové politiky** - jedná se o úpravu cen na základě určitého chování zákazníka (např. včasná platba, odběr většího množství apod.),
- **Cenové strategie pro jednotlivé segmenty** - jedná se o úpravu cen s ohledem na rozdíly mezi zákazníky, výrobky a lokalitami (tato strategie bývá někdy označována pojmem cenová diskriminace),
- **Psychologické ceny** - jde o psychologické působení ceny na zákazníky, kteří většinou vnímají dražší produkty za kvalitnější,
- **Ceny jako nástroj podpory prodeje** - pokud jsou použity ceny jako nástroj podpory prodeje, sníží firma dočasně cenu určitého zboží, někdy dokonce pod úroveň reálných nákladů,
- **Cenová strategie založené na geografickém principu** - v tomto případě firma řeší, jak určit cenu zboží pro zákazníky, kteří se nacházejí v různých částech země nebo světa,

- **Mezinárodní cenové strategie** - firmy působící na mezinárodních trzích musí řešit, jaké ceny volit pro jednotlivé země, v nichž působí.

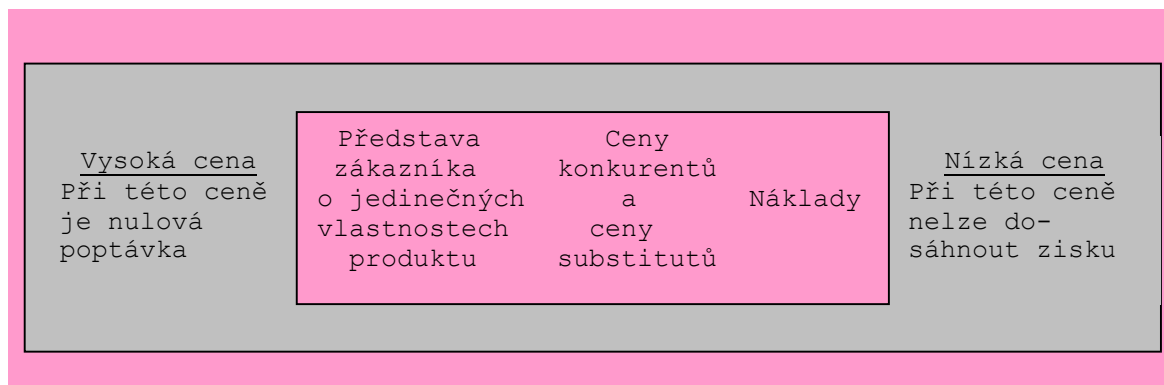
4.5 Analýza konkurenční ceny

Ceny ostatních účastníků hospodářské soutěže mohou být velmi vhodným vodítkem pro odvození ceny vlastní. Každý podnik musí vědět, co nabízejí jeho konkurenti a jak svou nabídku oceňují. Průzkum se obvykle uskutečňuje uplatněním některé z následujících metod:

1. firma vyšle fiktivní „spotřebitele“ se zájmem o koupi daného produktu, kteří mají zjistit, co obnáší nabídka konkurentů
2. pracovníci firmy mohou získat ceník a zakoupit konkurenční výrobek, který je později rozebrán za účelem podrobného prozkoumání
3. firma může zorganizovat průzkum mínění u vybraného souboru spotřebitelů. Předmětem průzkumu je názor spotřebitelů na cenu a kvalitu konkurenčních výrobků.

Konkurenční ceny a jejich očekávané změny mohou pomoci firmě při rozhodování s jakou cenou by měla umístit výrobek na trhu. Pro tento účel musí firma znát kvalitu a cenu všech konkurenčních nabídek. Jakmile má firma k dispozici tři C - zákaznickou poptávkovou funkci, nákladovou funkce a konkurenční ceny - je připravena, aby stanovila cenu. Vhodná cena bude ležet mezi tou, která je příliš nízká na to, aby přinášela zisk, a tou, která je příliš vysoká na to, aby vyvolávala nějakou poptávku. Náklady představují dno ceny, konkurenční ceny a ceny substitučních výrobku poskytují orientační bod, který by firma při určování ceny měla brát v úvahu. Zákaznické hodnocení jedinečných vlastností výrobku umožní stanovit cenový strop.

Obrázek č. 2: Model tří C při stanovování ceny zboží¹¹



Při tvorbě konečné podoby ceny je nutno vzít v potaz jisté aspekty zvyhodňující, resp. upravující cenovou hladinu. Jde zejména o¹²:

- geografické přizpůsobení ceny - zabývá se tím, jak stanovit cenu pro vzdálené zákazníky
- cenové slevy a srážky, mezi něž patří hotovostní slevy, slevy za množství, funkční slevy, sezónní slevy a srážky
- propagační tvorbu cen - sem patří tvorba cen na úkor vedoucích firem, tvorba cen pro zvláštní příležitosti
- diskriminační tvorbu cen, která zahrnuje různé ceny pro různé zákaznické segmenty, formy výrobku, image
- tvorbu cen výrobkového mixu, která zahrnuje tvorbu cen výrobkové řady, zvláštních doplňků, vázaných a vedlejších výrobků

4.6 Změny cenových relací

V hospodářské praxi se velmi často stává, že jakmile firmy vypracují své cenové strategie, dostávají se do situace, kdy je nevyhnutelné změnit dříve stanovenou cenu tedy do situace, kdy musejí ceny snížit nebo zvýšit.

¹¹ Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 458

¹² Tomek, J. Základy strategického marketingu. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, str. 179.

4.6.1 Snižování cen

V některých případech bývají nuceny ke snížení ceny. Jednou z takových okolností mohou být nadbytečné zásoby hotové produkce. Obrat je nedostatečný i přes zvýšené obchodní úsilí personálu prodeje a bez ohledu na zdokonalení výrobku, či použití jiných opatření. Jiným důvodem ke snížení cen může být klesající podíl firmy na daném trhu, zejména v důsledku zahraniční konkurence. Redukce cen může být vedena snahou ovládnout trh nízkými cenami, které odrážejí snížené náklady a spolu s vysokým předpokládaným obratem zboží mají firmě zajistit vysoký celkový zisk. Taktika snížení cen často vede ke vzniku cenových válek, které zpravidla dále vydrží větší firmy, jež mají vytvořeny postačující finanční rezervy. Ke snižování cen dochází v období hospodářského útlumu.

Firmy zahajují snižování cen také proto, aby získaly dominantní postavení na trhu prostřednictvím nízkých nákladů. Důvodem pro pokles cen jsou menší náklady nebo snaha pomocí nižších cen získat větší podíl na trhu, který by umožnil snížení nákladů. Tato strategie však sebou přináší také určitá rizika¹³:

Léčka nízké jakosti: zákazníci se budou domnívat, že jakost zboží je nízká.

Léčka křehkého podílu na trhu: nízkou cenou je možné získat větší podíl na trhu, nelze si však získat věrnost zákazníků. Jakmile jiná firma dodá na trh levnější zboží, tito zákazníci se k ní okamžitě přesunou.

Léčka mělkých kapes: konkurenti s vyššími cenami mohou ceny snižovat a vydrží na trhu déle, protože mají větší finanční rezervy.

¹³ Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 472.

Alternativy snižování cen marketingového mixu:

Tabulka č. 4: Alternativy marketingového mixu¹⁴

Strategické možnosti	Zdůvodnění	Důsledky
1. Udržovat cenu a vnímanou hodnotu. Soustředit se na omezený počet zákazníků.	Firma se těší vysoké věrnosti zákazníků. Je ochotna ztratit chudší zákazníky ve prospěch konkurence.	Menší podíl na trhu. Nižší ziskovost.
2. Zvýšit cenu i vnímanou hodnotu.	Zvýšit cenu, aby došlo k pokrytí rostoucích nákladů. Zlepšit jakost, aby se zdůvodnila vyšší cena.	Menší podíl na trhu. Udržení ziskovosti.
3. Ponechat cenu a zvýšit vnímanou hodnotu.	Je levnější udržet si cenu a zvýšit vnímanou jakost.	Menší podíl na trhu. Krátkodobý pokles ziskovosti. Růst ziskovosti v dlouhodobém výhledu.
4. Částečně zvýšit cenu a zvýšit vnímanou hodnotu.	Nutnost poskytnout zákazníkům určitou slevu a současně zdůrazňovat vyšší hodnotu nabídky.	Udržený podíl na trhu. Krátkodobý pokles ziskovosti. Udržení ziskovosti v dlouhodobém výhledu.
5. Plně snížit cenu a udržet vnímanou spotřebitelskou hodnotu	Potrestat a odradit cenovou konkurenci.	Udržený podíl na trhu. Krátkodobý pokles ziskovosti.
6. Plně snížit cenu a snížit vnímanou spotřebitelskou hodnotu.	Potrestat a odradit cenovou konkurenci a udržet ziskové rozpětí.	Udržený podíl na trhu a ziskové rozpětí. Dlouhodobé snížení ziskovosti.
7. Ponechat cenu a snížit vnímanou spotřebitelskou hodnotu.	Snížit marketingové výdaje v boji proti stoupajícím nákladům.	Menší podíl na trhu. Udržení ziskového rozpětí. Dlouhodobé snížení ziskovosti.
8. Zavést ekonomický model.	Poskytněte trhu, to co si trh žádá.	Dojde k určité míře kanibalismu, ale zvýší se celkový objem prodeje.

4.6.2 Zvyšování cen

Firmy velmi často čelí opačnému problému, tj. nutnosti výrobek nebo službu zdražit. Úspěšný nárůst ceny může podstatným způsobem zvýšit zisk. Bylo-li původní ziskové rozpětí 3% z tržeb a dojde-li ke zvýšení ceny o 1%, vzroste celkový zisk o 33% (nezmění-li se celkový objem prodeje)¹⁵.

Hlavní příčinou zvyšování cen je inflace nákladů. Pokud růst nákladů neodpovídá růstu produktivity práce, snižuje se tím ziskové rozpětí a firmu to nutí k pravidelnému zvyšování cen. Firmy často zvyšují ceny více, než by odpovídalo růstu

¹⁴ Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 473.

¹⁵ Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 473.

nákladů, protože očekávají další inflaci, případně vládní regulační cenová opatření. Tento přístup ke zvyšování cen se nazývá anticipační tvorba cen. Firmy váhají s nabídkou dlouhodobých cenových závazků svým zákazníkům, protože se obávají, že nákladová inflace poškodí jejich ziskové rozpětí.

Další příčinou zvyšování cen je nadměrná poptávka. Pokud firma nestačí uspokojit všechny své zákazníky, může zvýšit ceny nebo zavést pořadník (nebo obojí současně). V tomto případě může být cena zvýšena několika způsoby, z nichž každý má jiný dopad na zákazníky. Nejčastěji se používají tyto způsoby úpravy cen:

System opožďeného stanovování cen. Firma nestanoví konečnou cenu do té doby, dokud není produkt dokončen nebo dodán na místo. Tento systém převládá v odvětvích s dlouhými dodacími lhůtami, jako jsou průmyslové stavby a výroba těžkých strojů.

Použití doložek o zvýšení. Firma od zákazníka požaduje, aby zaplatil současnou cenu a část nebo celý inflační nárůst, ke kterému dojde před dodáním zboží. Tyto doložky vytvářejí podklad pro zvýšení ceny na základě cenového indexu, například indexu růstu životních nákladů. Doložky o zvýšení jsou součástí mnoha smluv, vztahujících se k průmyslovým projektům s dlouhou dobou realizace.

Oddělení zboží od služeb. Firma ponechá původní cenu balíčku, avšak vyjme z něj jednu nebo více položek, které byly původně jeho součástí, a účtuje je samostatně. Zpravidla se jedná o dovoz nebo instalaci. Řada restaurací přešla od účtování ceny za kompletní večeři k účtování jednotlivých položek jídelního lístku. Jako vtip působí informace, že v některých zemích s vysokou inflací cena automobilu nezahrnuje cenu pneumatik a volantů.

Snížení slev. Firma dá příkaz svým dealerům, aby přestali nabízet obvyklé slevy za platby v hotovosti nebo množstevní slevy

Firma se může rovněž rozhodnout, zda zvýší ceny najednou nebo zda je bude navyšovat po malých částkách několikrát. Obecně lze říci, že zákazníci dávají přednost postupnému malému zvyšování cen před jednorázovým velkým zvýšením.

Při zvyšování cen se firma musí vyhnout vyvolání dojmu, že je cenovým vyděračem. Zákazníci mají dobrou paměť. Jakmile se situace na trhu uklidní, obrátí se proti cenovým vyděračům. Každé zvýšení ceny musí být vedeno čestně a musí být oznámeno předem. To zákazníkům umožní nakoupit si případně zboží před zvýšením ceny. Prudké zvýšení ceny musí být vysvětleno odpovídajícími argumenty. Dlouhodobé kontrakty a nabídky by měly obsahovat doložku o zvýšení ceny v důsledku zvýšení faktorů, které ovlivňují cenový index v dané zemi.

Firmy mohou rovněž odpovědět na zvýšení nákladů a převis poptávky opatřeními, která neobsahuje zvýšení cen. Jsou to například: zmenšení produktu místo zvýšení jeho ceny, použití levnějších materiálů a složek, snížení nebo zrušení některých funkcí produktu s cílem snížit náklady, zrušení nebo zmenšení rozsahu poskytovaných služeb (sem patří např. bezplatný dovoz, instalace, dlouhodobá záruka apod.), použití levnějších obalových materiálů nebo podpora prodeje větších balení, zmenšení počtu nabízených velikostí nebo modelů apod.

4.6.3 Reakce zákazníků a konkurentů na změny

Žádná změna ceny se neobejde bez odezvy vyvolané na straně zákazníka, dodavatele, prodejce a konkurence. Zákazník je nejcitlivější vůči cenovým změnám produktů, které jsou dražší a které jsou kupovány častěji. Konkurence bude

reagovat tím ostřeji, čím nižší je počet firem v daném odvětví, čím podobnější jsou jejich nabídky a čím snadněji mohou spotřebitelé nabízený výrobek nebo službu zhodnotit a porovnat. Proto by firmy měla dříve, než přistoupí ke zvýšení ceny, posoudit finanční situaci protivníka a jeho tržby, ale také ověřit věrnost zákazníka své firmě.

Reakce zákazníků na změny cen

Zákazníky často zajímá, jaké motivy stojí za změnou ceny. Může být interpretována různými způsoby: produkt je nahrazen novým modelem, výrobek je vadný a špatně se prodává, firma má finanční potíže, cena bude dále klesat, a proto se vyplatí počkat, snížila se jakost.

Zvýšení ceny, které za normálních okolností vede k poklesu poptávky, může u zákazníka vyvolat příznivé reakce typu: „Jedná se o žhavou novinku, po které bude shánka, a proto bude dobré si ji koupit včas, protože se jedná o mimořádně dobré zboží.“

Zákazníci jsou mnohem citlivější na cenové změny produktů, které jsou drahé nebo se nakupují často. Málokdy si povšimnou zvýšení cen levných produktů, které kupují jen zřídka. Některé zákazníky příliš nezajímá cena samotného produktu, ale celkové náklady na pořízení, provozování a ošetřování produktu po celou dobu jeho životnosti. Prodejce si potom může účtovat vyšší ceny než konkurence a stále bude dobře prodávat, pokud budou zákazníci přesvědčeni, že celkové náklady na provoz po dobu životnosti produktu jsou nižší.

Reakce konkurentů na změny cen

Plánuje-li firma změnu cen, měla by se zajímat o možné reakce konkurence. Její reakce bude tím pravděpodobnější, čím

menší počet firem působí v daném oboru, čím je produkt homogennější a čím informovanější jsou zákazníci.

Jak je možné předvídat pravděpodobné reakce konkurence? Předpokládejme, že firma má jednoho velkého konkurenta. Odhad jeho reakce můžeme založit na dvou předpokladech. Za prvé, konkurence bude reagovat na všechny cenové změny stejně. Druhým předpokladem je, že konkurent bude každou změnu považovat za novou výzvu a bude na ni reagovat v souladu s momentálními zájmy. Firma proto musí zkoumat současnou finanční situaci konkurence, její tržby a výrobní kapacity, věrnost jejích zákazníků a její cíle. Pokud je tímto cílem získat větší podíl na trhu, pak je pravděpodobné, že konkurence upraví svou cenu obdobným způsobem. Pokud je jejím cílem zvýšení zisku, může reagovat úplně jinak, například růstem rozpočtu na reklamu nebo zvýšením jakosti produktů.

Problém se však komplikuje, protože konkurent si může vykládat snížení cen různě. Může se domnívat, že se firma pokouší získat větší podíl na trhu, že se jí nedaří a pokouší se zvýšit své tržby, že se pokouší o to, aby všechny firmy v daném oboru snížily ceny a tím se stimulovala poptávka.

5 Obecné údaje o firmě

5.1 Historie firmy

První zmínky o výrobě papíru v okolí Hostinného jsou z 16. století. Hostinné se stalo sídlem papírenské výroby v roce 1835, dočkalo se však maximálního rozmachu. Bratři Gustav a Vilém Kieslingové založili v tzv. Labském Mlýně na svou dobu vysoce moderní strojní výrobu a následně Gustav Roeder a Julius Eichmann výrobu celulózy a papíru. Od samého počátku byla výroba orientována na speciální druhy papíru a firma Eichmann a spol. dosáhla v této oblasti domácího i mezinárodního ocenění.

V roce 1945 byl na základě znárodnovacích dekretů vytvořen národní podnik Krkonošské papírny se sídlem v Hostinném. Základem se staly papírny Eichmann a spol. v Hostinném a postupně byly přičleněny další menší podniky v okolí. V důsledku neustále se zhoršující ekologické situace na horním toku Labe byla v roce 1984 zastavena výroba celulózy v Hostinném. V roce 1986 byl uveden do provozu závod na výrobu přímopropisujících papírů. Akciová společnost Krkonošské papírny byla založena 1. 5. 1992 privatizací bývalého státního podniku.

V současných Krkonošských papírnách a. s. se výroba zaměřuje hlavně na speciální druhy papíru určeného pro další zpracování v polygrafickém, potravinářském, nábytkářském a obalovém průmyslu. V posledních deseti letech se intenzivně rozvíjí také oblast zpracování papírů. Na trh jsou dodávány papírenské výrobky jako školní sešity, kancelářské papíry, balící papíry, tiskopisy pro výpočetní techniku, poštovní obálky a obchodní tašky, pokladní a faxové kotoučky. Další důležitou oblastí je výroba asphaltových hydroizolačních pásů.

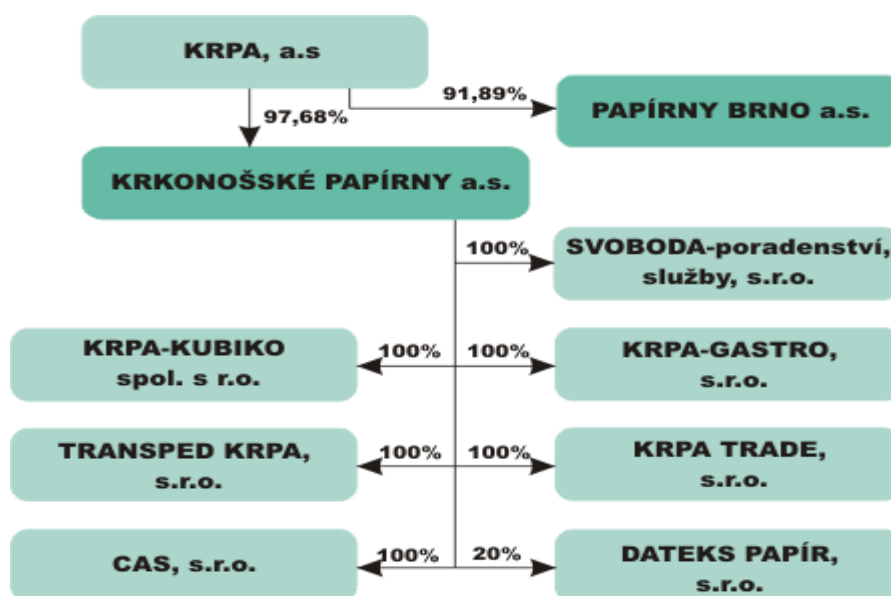
Firma se řadí objemem exportu mezi sto největších vývozců v České republice. Hodnota kontraktů na export představuje polovinu celkového objemu prodeje a v roce 2000 překročila 1 mld. Kč.

5.2 Organizace firmy

Skupina KRPA zahrnuje společnosti, které zaujímají významné postavení na českém a slovenském trhu ve výrobě a prodeji speciálních papírů, papírenských výrobků a asfaltových hydroizolačních pásů. Ve výrobě tiskopisů, obálek, sešitů a kotoučků mají vedoucí postavení na tuzemském trhu.

Skupina je rovněž významným exportérem. Téměř 45% výrobků vyváží do 40 zemí 5 kontinentů. Největší podíl zahrnují státy východní Evropy a Evropské unie. Stále většího významu dosahuje export do zemí Ruska a na Ukrajinu.

Obrázek č. 3: Schéma organizační struktury skupiny KRPA, a. s.¹⁶



¹⁶ www.krpa.cz

Tabulka č. 5: Skupina KRPA a její společnosti

Výrobní společnosti	<i>Krkonošské papírny a. s. Papírny Brno a. s. KRPA-KUBIKO spol. s r. o. (Slovensko) DATEKS PAPIR s. r. o. (Ukrajina)</i>
Obchod, zprostředkování prodeje a servis ve prospěch ostatních společností skupiny	<i>KRPA TRADE, s. r. o.</i>
Společnosti zajišťující služby	<i>TRANSPED KRPA, s. r. o. CAS, s. r. o. KRPA GASTRO, s. r. o. SVOBODA-poradenství, služby, s. r. o.</i>

KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. zahrnují v současné době tři organizační jednotky:

- Závod 1 - prvovýroba,
- Závod 2 - zpracování,
- Závod 3 - DEHTOCHEMA.

Závod 1 - prvovýroba: Tento závod sídlící v Hostinném vyrábí široký sortiment papírů a kartonů. Produkci je možno rozdělit na několik základních skupin výrobků:

- přímo propisující papíry,
- nepromastitelné papíry,
- speciální tenké papíry,
- grafické papíry a kartony,
- papíry pro dekorativní lamináty,
- potištěné balící papíry.

Závod 2 - zpracování: Závod zpracování se skládá ze tří provozů:

Provoz výroby tiskopisů - Dolní Branná

Hlavním výrobním sortimentem jsou tiskopisy pro výpočetní techniku KRPAFORM. Vyrábějí se jednovrstvové z tabelačního papíru nebo vícevrstvé z přímopropisujícího

papíru. Dále se zde vyrábějí zakázkové tiskopisy s potiskem a speciální tiskopisy.

Provoz výroby obálek a sešitů - Hostinné

Výrobním programem jsou:

- různé typy poštovních obálek,
- různé typy obchodních tašek,
- obálky pro strojní plnění,
- firemní a reklamní přítisky, na něž navazuje výroba dopisové konfekce.

Významným sortimentem je i výroba školních sešitů a ostatních školních papírenských potřeb.

Provoz výroby kotoučků - Svoboda nad Úpou

Z výrobního programu je možné jmenovat:

- pokladní kotoučky jednovrstvé i dvouvrstvé,
- faxové kotoučky,
- kotouče do plotrů a tiskáren s možností potisku.

Závod 3 - DEHTOCHEMA: Dehtochema sídlí ve Svobodě nad Úpou a patří mezi nejprogresivnější výrobní asfaltových hydroizolačních pásů.

5.3 Základní údaje o firmě

KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. jsou jednou z největších papírenských firem v České republice a svým sortimentním zaměřením jednou z nejvýznamnějších firem ve střední a východní Evropě. Pro své obchodní partnery a finanční instituce jsou KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. seriózní společností,

která staví na tradicích a rozvíjí se s dlouhodobou perspektivou.

Základní údaje:

Tržby (v roce 2004) v mil. Kč		2104
Prodej (v roce 2004) v %	tuzemsko	60
	export	40
Výroba papíru (prvovýroba) v %		53
Výroba papírenských výrobků (zpracování) v %		31
Výroba asfaltových hydroizolačních pásů v %		16

Tato akciová společnost je členem několika mezinárodních asociací. Mezi ně patří:

- SIBA - obalová asociace v České a Slovenské republice (kde je členem do roku 1994),
- IADT (dříve IBFI) - mezinárodní asociace výrobců tiskopisů (kde je členem od roku 1995) a
- FEPE - mezinárodní asociace výrobců obálek (od roku 2001).

Od roku 1994 mají KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. certifikaci výrobků ISO 9002 (**Příloha A**).

V roce 2004 zaměstnávala tato akciová společnost 1 056 pracovníků.

Mezi největší konkurenci této akciové společnosti patří:

- JIP - Papírny Větřní, a. s.,
- SOLPAP s. r. o.,
- Papírny Bělá a. s.,
- UNIPAP a. s.,
- STEPA s. r. o.,
- Herlitz spol. s r. o. atd.

Je tedy více než zřejmé, že KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. musí obstát v dosti široké konkurenci. Z těchto důvodů se akciová společnost orientuje nejen na český, ale i na zahraniční trh.

Výhradní prodejní zastoupení

Benelux: Koninklijke Eduard Von Leer B. V. - Amsterdam

Finsko: Oy Kahantrade Ltd. - Helsinky

Řecko: Gkintidis Jannis - Athény

Slovinsko: DOMA-KO D. O. O. - Mirna

Israel: A. Medan Paper (1992) Ltd. - Tel-Aviv

Maďarsko: WANAPACK GmbH. - Budapešť

Výhradní prodejní zastoupení pro určité produkty

Bělorusko: ZEPHYR Ltd. - Minsk

Německo: VPA Vereinte Papieragenturen GmbH - Sulzbach/Taunus

Polsko: MAS Sp. Z o.o. - Katowice

Španělsko: TRICARTA, S.L. - Barcelona

Švédsko: PAS- & PAK PRODUKTER 3P AB - Stenhamra

Velká Británie, Irsko: Samaco Paper Ltd. - Tilbury Dock

Jugoslávie: SCP d. o. o. - Bělehrad

Francie: Etc. Christian Verdet - Paříž

Nevýhradní prodejní zastoupení

Velká Británie, Irsko: Singer Paper Products Ltd.

Itálie: Paper and ..paper - Milán

Dceřinné firmy

Slovensko: KRPA-KUBIKO s. r. o. - Povážská Bystrica

Příloha B

6 Údaje o činnosti společnosti

6.1 Výrobní činnost

Tak jako je smyslem bytí každé firmy být ve své výrobní oblasti nejlepší (ve své republice a pokud je to možné tak i v zahraničí), stejně tak i Krkonošské papírny a. s. se snaží tento cíl naplnit.

Výrobní program společnosti je obsáhlý a tvoří ho zejména:

- Přímopropisující papíry,
- Nepromastitelné papíry,
- Speciální tenké papíry,
- Grafické papíry a kartony,
- Papíry pro dekorativní lamináty,
- Potištěné balící papíry,
- Tiskopisy pro výpočetní techniku,
- Poštovní obálky a obchodní tašky,
- Obálky pro strojní plnění,
- Firemní a reklamní přítisky,
- Dopisová konfekce,
- Školní sešity a ostatní školní papírenské potřeby,
- Pokladní a faxové kotoučky,
- Kotouče do plotrů a tiskáren,
- Asfaltové hydroizolační pásy apod.

Všechny závody Krkonošských papíren a. s. jsou vybaveny standardní technologií odpovídající současným trendům. Úroveň technického řešení vychází ze současných trendů v oboru. Zařízení splňuje ve vztahu k životnímu prostředí všechny normy ČR a EU a plně vyhovuje moderním evropským trendům při výrobě papíru a lepenky.

Společnost neustále hledá možnosti, jak výrobní proces modernizovat (použití špičkových zařízení, automatický systém řízení apod.). Zařízení jsou dodávána renomovanými výrobci na základě přísných výběrových řízení. Důraz se klade zejména na osvědčené firmy s rozsáhlými referencemi. Využívání technických novinek z oboru je ve společnosti samozřejmostí.

Společnost vyhodnocuje náměty zákazníků k rozšíření nabídky výrobků.

6.2 Investiční činnost

Krkonošské papírny a. s. jsou jednou z největších firem v papírenském průmyslu o čemž vypovídají i objemy investic v jednotlivých letech.

V roce 2003 byl objem hmotných i nehmotných investic 136 mil. Kč. Největší finanční investicí ve jmenovaném roce bylo posílení základního kapitálu společnosti KRPA-KUBIKO spol. s r. o. o hodnotu 45,4 mil. Kč na 91 mil. Sk. V oblasti hmotného majetku bylo proinvestováno 80,2 mil. Kč. Největší hodnotu představovaly náklady na stavbu centrálního skladu, která byla dokončena v březnu roku 2004 a technologické vybavení skladu bylo instalováno postupně do září 2004. Další částí této investice byla příprava rekonstrukce papírenského stroje PS6. Jednou z dalších investic byla instalace nového informačního systému, který je společný pro celou skupinu KRPA.

Pro období 2004/2005 byly plánovány investice v rozsahu až 300 mil. Kč. A jak bylo v roce 2003 naplánováno, v roce 2004 se zvýšily investiční aktivity společnosti. Na investice vynaložila společnost 255 mil. Kč. Díky zvýšené investiční aktivitě se zvýšily bankovní úvěry o 4%. Tyto velké investice byly největší za posledních 8 let. Největší investicí roku

2004 byla připravovaná rekonstrukce papírenského stroje PS6 v hodnotě 167 mil. Kč, dále dokončení centrálního skladu a implementace informačního systému, každá ze dvou jmenovaných investic přesáhla 50 mil. Kč. Investice do papírenského stroje měla zajistit významný nárůst objemu výroby, který by při vhodné struktuře prodeje a při poklesu variabilních nákladů vytvořil podmínky pro nárůst tržeb a přidané hodnoty.

6.3 Obchodní činnost

Společnost Krkonošské papírny a. s. a celá skupina KRPA se snaží vycházet vstříc potřebám svých zákazníků, a proto se společnost rozhodla zřídit nová Obchodní centra, čímž se zjednodušila vzájemná komunikace, zvýšil se komfort poskytovaných služeb a byly zajištěny podmínky pro pohodlí zákazníků. Společnost se snaží a garantuje rychlost, flexibilitu a komplexnost vyřízení dotazů, poptávek a objednávek. Obchodní centra byla zřízena celkem tři, a to po jednom obchodním centru pro každý výrobní závod.

- Obchodní centrum 1

Dvě čísla pro fax

Prodej do ČR - dvě telefonní čísla

Export - pět telefonních čísel

- Obchodní centrum 2

Dvě faxová čísla

Prodej do ČR:

Kancelářské papíry, kartony, školní sešity a ostatní

školní potřeby - dvě telefonní čísla

Tiskopisy - standardní produkce - dvě telefonní čísla

Tiskopisy - zakázková produkce - dvě telefonní čísla

Obálky a tašky - pět telefonních čísel

Pokladní a faxové kotoučky - dvě telefonní čísla

Export - dvě telefonní čísla

- Obchodní centrum 3

Jedno telefonní číslo a jedno faxové číslo

Z těchto informací o obchodních centrech je zřejmé, že cíl zjednodušené komunikace, komfortu a flexibility je zaručen. Množství telefonních čísel u každého obchodního centra a také další kontakty společnosti musí zaručit vybavení každé poptávky všech zákazníků. Další pozitivním krokem vstříc zákazníkům je pracovní doba Obchodních center od 6 do 16 hodin v pracovních dnech.

Krkonošské papírny a. s. nabízejí tzv. „zelené výrobky“, jež mají být vlajkovou lodí nabídky výrobků Krkonošských papíren a. s. zejména pro kanceláře. Tyto výrobky jsou trvale na skladě, a tak je možné dodat je smluvním partnerům do 5 pracovních dnů a ostatním po vzájemné dohodě. Za příplatek společnost zajistí dodávku do 24 hodin od doručení objednávky. Společnost garantuje u zelených výrobků 99%-ní spolehlivost plnění dodacích termínů.

Společnost si váží každého zákazníka a jejím cílem je spokojenost a oboustranný efekt vzájemné spolupráce. Na oficiálních stránkách Krkonošských papíren a. s. nenajdete obchodní podmínky, jelikož společnost diferencuje obchodní podmínky a poskytovaný servis podle kategorií zákazníka. Zákazníky řadí do následujících kategorií podle realizovaného obratu, loajality, kreditu, platební morálky, délky spolupráce apod.:

- platinoví,
- zlatí,
- stříbrní,
- bronzoví,
- železní.

Revize zařazení do jedné z této kategorií se provádí pravidelně čtvrtletně na základě hodnocení vývoje vzájemné spolupráce.

6.4 Personální politika

Ve své personální politice Krkonošské papírny a. s. pečují o motivaci a trvalý profesní růst svých zaměstnanců. Zařízení závodů obsluhují osoby k tomu oprávněné a řádně zaškolené, což znamená, že pracovníci jsou pravidelně školeni a seznamováni se základními povinnostmi (například v ochraně ovzduší) apod. V oblasti zaměstnanosti byla během roku 2003 a 2004 realizována reorganizační opatření, což se odrazilo v poklesu stavu pracovníků v meziročním srovnání roku 2003 a 2004 o více než 5%.

Tabulka č. 6: Počty pracovníků v jednotlivých letech

	2000	2001	2002	2003	2004
Počet pracovníků	1 046	1 010	1 193	1 114	1 056

6.5 Politika jakosti

Krkonošské papírny a. s. jsou držitelem certifikátů ISO 9001:2000 a řady ocenění kvality výrobků a soustavně pracují na standardizaci jejich kvality. Společnost se snaží precizováním pracovních postupů a firemní kultury snižovat pravděpodobnost vzniku reklamací.

Kvalita výrobků společnosti závisí ve velké míře na kvalitě vstupních surovin, a proto Krkonošské papírny a. s. používají suroviny nejvyšší kvality od předních evropských firem. Společnost také klade důraz na uplatňování technologických postupů, které nemají negativní vliv na životní prostředí.

O dobře aplikované politice jakosti vypovídá mimo jiné také to, že Sdružení pro cenu České republiky za jakost udělilo Krkonošským papírnám a. s. pro určité výrobky oprávnění používat značku kvality CZECH MADE. **Příloha C**

Také třetí místo v kategorii odvětví (oblast dřevozpracující, papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost) a první místo v regionu (Královéhradecký) 7. ročníku žebříčku 100 obdivovaných firem České republiky „CZECH TOP 100“ je známkou jistého standardu Krkonošských papíren a. s.. A dalším skvělým oceněním společnosti je umístění v prestižní soutěži Exportér roku.

6.6 Ochrana životního prostředí

Společnost Krkonošské papírny a. s. se příkladně věnuje otázkám životního prostředí, kdy vedle čistírny odpadních vod provozuje již jedenáctý rok plynulou kogereční jednotku. Od roku 2001 se společnost zapojila do akce „Ekologicky šetrný výrobek“, kdy tuto ochrannou známku používá pro výrobky z recyklovaného papíru.

Krkonošské papírny a. s. od svého počátku za pomoci realizace významných investičních akcí a trvalých organizačně technických opatření podstatným způsobem omezily vliv své podnikatelské činnosti na životní prostředí. Této oblasti je věnována trvalá pozornost. Největší investiční akce zaměřené na ochranu životního prostředí se uskutečnily v letech 1993-1997, což vedlo k podstatnému zlepšení stavu životního prostředí. V současném období se přesouvá těžiště aktivit společnosti do oblasti technicko organizačních opatření.

Zdroje vlivu na životní prostředí jsou u Krkonošských papíren a. s. v následujících oblastech:

- ochrana vod,

- ochrana ovzduší,
- oblast chemických látek a přípravků,
- oblast odpadů.

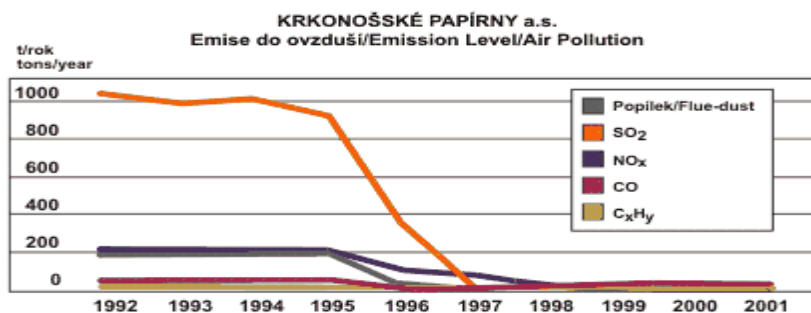
Ochrana vod

Od roku 1993, kdy byla uvedena do provozu čistírna odpadních vod došlo k mnoha opatření až do roku 1999, kdy byla zastavena činnost papírenského stroje PS2, jehož důsledkem bylo snížení znečištění odpadní vod. Účinnost čistírny odpadních vod je vyšší než 90%. Dokladem účinnosti opatření a kvality vypouštěných vod je skutečnost, že se pod vyústění odpadních vod vrátily ryby citlivé na čistotu vody, jako je pstruh, lipan a střevele.

Ochrana ovzduší

Změny palivové základny se velmi pozitivně projevily v podstatném snížení emisí do ovzduší. Celkové náklady na tyto změny představují náklad pro společnost téměř 450 mil. Kč v průběhu 8 let.

Obrázek č. 4: Přehled množství emisí do ovzduší v jednotlivých letech ¹⁷



¹⁷ www.krpa.cz

Chemické látky a přípravky

V papírenském průmyslu se při výrobě používá množství chemických látek a přípravků. Tyto látky podle platného zákona vykazují jednu nebo více nebezpečných vlastností. Krkonošské papírny a. s. splňují všechna zákonná pravidla při nakládání s těmito látkami.

Odpady

Významný vliv na životní prostředí má také produkce odpadů a následné nakládání s nimi. Krkonošské papírny a. s. přispívají ke zlepšení situace snížením množství odpadu. Hospodaření s odpadem a používanými chemickými látkami a přípravky pro společnost zajišťují externí firmy. Cílem společnosti je i nadále se podílet na zlepšování kvality životního prostředí.

Obrázek č. 5: Přehled produkce odpadů v jednotlivých letech¹⁸



¹⁸ www.krpa.cz

7 Cenová strategie

7.1 Metody cenové tvorby firmy

Každý podnikatelský subjekt, který chce na trhu přežít, musí vytvářet ceny svých produktů či služeb tak, aby pokryl náklady na výrobu, získal alespoň minimální zisk a zároveň také obstál v konkurenčním prostředí. Touto zásadou se samozřejmě řídí i KRKONOŠSKÉ PAPIŘNY a. s. Jejich hlavními cíly při stanovení cen jsou právě již zmiňované aspekty, tedy:

- pokrytí nákladů na výrobu,
- zisk,
- konkurenceschopnost.

Je zřejmé, že akciová společnost tedy vytváří ceny nákladově orientované, ale není možné aby se držela právě a jen jedné metody. Bylo již uvedeno, že jedním způsobem výroby je také zakázková výroba. Ocenění zakázkové výroby bude jistě založeno také na metodě nákladové, ale musí do ní být zahrnuty i aspekty metody poptávkově orientované, tedy orientované na požadavky zákazníka.

Ceny jsou stanoveny na základě kalkulací, v případě zakázkové výroby jsou sestavovány také individuální kalkulace.

7.2 Cenová strategie firmy

V případě KRKONOŠSKÝCH PAPIŘEN a. s. je volba cenové strategie kombinací cílů, které si akciová společnost vytýčila za hlavní.

Akciová společnost uskutečňuje dvě varianty cenové strategie:

- výroba malého množství s velkým ziskem nebo
- výroba velkého množství s malým ziskem.

Hlavním cílem akciové společnosti je obsazení výrobního zařízení, a podle toho se zvažuje volba jedné ze strategií. Volba příslušné strategie je výsledkem plánu a rozhodování. Celý plán prochází rozbory a posouzením toho, co je pro společnost nejlepší. Provádí se rozbor obsazenosti papírenských strojů a rozbor rozpočtu nákladů.

7.3 Rozpočtování nákladů

Tvorba cen KRKONOŠSKÝCH PAPIŘEN a. s. se zakládá na rozpočtování nákladů a sestavování kalkulací pro jednotlivé druhy výroby a výrobků. Právě rozdílný charakter výroby v jednotlivých závodech je z hlediska rozpočtování nákladů a sestavování kalkulací problémem. Zatímco závod 1 prvovýroba, kde je v současné době vyráběno více než 65% celkové výroby v hmotných jednotkách, má hromadný charakter výroby, v závodě 2 zpracování se stále více uplatňuje zakázkový způsob výroby. Vzájemný podíl prodeje papíru (jak surového, tak částečně zušlechtěného) a výrobků z něj se v dlouhodobém vývoji mění - postupně klesá podíl papíru prodávaného v základní podobě (tj. v podobě kotoučů nebo archů), naopak postupně roste podíl výrobků z papíru.

Výroba papíru v závodě 1 je prováděna ve velkých výrobních blocích - minimální výrobní množství je 5 až 20 t určitého druhu papíru - zpravidla však je výrobní dávka mnohonásobně vyšší. Pro výrobu papíru je používáno stále shodné zařízení, které nevyžaduje speciální pomůcky nebo postupy. Rozdíl je hlavně ve složení papírové směsi - tedy v přímých (variabilních) nákladech, další vlastnosti papíru jsou upravovány hlavně rychlostí stroje a regulací množství

papíroviny do nátoku na papírenský stroj (tím se upravuje hlavně tloušťka papíru a s tím související plošná hmotnost). Složení papírové směsi - podíl krátkovláknitých a dlouhovláknitých buničin, obsah recyklovatelných vláken a některé chemické přípravky (jako plnidla, optické a zjasňovací prostředky) pak mají vliv na vlastnosti vyráběného papíru.

V závodě 2 zpracování probíhá výroba v podstatně nižších výrobních dávkách. I zde některé výrobky vznikají relativně ve velkém objemu výrobní zakázky (i když podstatně nižších než v závodě prvovýroba), stále větší objem výroby však vzniká na základě požadavků zákazníka podle jeho zadání. Výrobky jsou stále rozmanitější, k jejich výrobě je nutno kombinovat větší počet výrobních zařízení - roste počet operací. Průměrná velikost zakázky je okolo 60 - 100 kg. To se projevuje hlavně v oblasti zakázkových tiskopisů, které postupně vytlačují „bílé tiskopisy“ v nekonečném pásu. Podobný vývoj se však v posledních letech projevuje i v oblasti výroby poštovních obálek a tašek, kde roste počet zakázek na potištěné obálky.

7.3.1 Problém rozpočtování nákladů v závodě 2 - zpracování

Právě s ohledem na původní výrobu papíru a její rozhodující podíl byl v KRKONOŠSKÝCH PAPIRNÁCH a. s. zvolen již před lety způsob rozpočtování režijních nákladů na hmotnou jednotku (obdobný efekt by měl i řadou podniků uplatňovaný způsob rozpočtování podle mzdových nákladů nebo kombinovaná přírážka k materiálovým a mzdovým nákladům). Tento způsob léta vyhovoval pro ocenění prvovýroby, avšak naprosto nevhodný je pro závod zpracování, kde je vedle tohoto způsobu již několik let hledáno řešení rozpočtování nákladů právě s ohledem na všechna specifika zakázkové

výroby. Vede k tomu snaha identifikovat vznikající náklady a uplatnit je při cenové tvorbě tak, aby nedocházelo k prodeji pod náklady nebo naopak k prodeji za neadekvátní ceny. Velikost a složitost zakázky přímo ovlivňuje využití výrobní kapacity strojů i celkovou možnou výrobu, následně i efektivnost celé výroby.

V této oblasti výroby navíc existuje řada konkurenčních výrob. Zákazník má tedy možnost srovnání s cenovou tvorbou konkurence, správný způsob stanovení ceny pak má vliv na získání zakázky, ale i efektivnost a životaschopnost firmy.

Proto byl hledán způsob jak všechny tyto vlivy skloubit a najít základnu propočtu polopřímých a režijních nákladů k nejvhodnějšímu systému propočtů.

Výrazný vliv na možný výnos má velikost zakázky. Pokud by byl uplatněn shodný rozpočet nákladů na hmotnou jednotku jako v závodě 1 prvovýroba, byl by možný výnos (nebo úhrada části fixních nákladů) velmi rozdílný. Běžně se však vyskytuje řada velmi malých či větších zakázek. Navíc jde o řadu výrobků s jednou, dvěma nebo více operacemi, které jsou prováděny na složitém výrobním zařízení s vysokými odpisy a velkou energetickou náročností nebo naopak jde o ruční práci s velkou spotřebou času ale s nízkými souvisejícími náklady. Nevhodnou rozpočtovou základnou jsou hmotné jednotky, ale z důvodu existence různě mzdově náročných operací i mzdové náklady a nevhodná je i kombinace mzdových a materiálových nákladů.

Pokud rozebereme náklady na výrobu, můžeme náklady rozdělit do těchto kategorií:

skutečně přímé náklady na výrobu - mění se s jednotkou vyrobeného množství úměrně s celkově vyrobeným množstvím. Jedná se o základní suroviny.

přímé náklady na výrobu - které se však nemění s vyrobeným množstvím, protože jde o materiál buď spotřebovaný na náběh výroby nebo se jejich spotřeba pohybuje v tzv. skocích. Nejde však o náklady, které lze přiřadit k fixním nákladům, protože tyto náklady nejsou vynakládány v případě, že není zahájena výroba.

fixní náklady související s celým výrobním procesem - nejsou závislé na skutečné výrobě, vznikají i v případě, že výroba vůbec neprobíhá.

Pro stanovení vhodné rozpočtové základny byl v závodě 2 zpracování prověřen výrobní proces a zařízení bylo rozčleněno do třech kategorií podle závislosti fixních nákladů na jednotlivých skupinách zdrojů pro výrobní operace:

- hlavní výrobní zařízení na kterém je prováděna základní výrobní operace,
- zařízení pro následnou úpravu polotovaru a
- pomocná výrobní zařízení nebo ruční práce

Opomíjíme tedy kategorie „čistě přímých nákladů“ a „přímých nákladů na výrobu bez těsné souvislosti s výrobním množstvím“.

Je zřejmé že mzdové náklady nejsou tou správnou základnou právě proto, že existují pracoviště spojená s vysokými nároky na fixní náklady (ale s vyšší produktivitou) a pracoviště mzdově velmi náročná (vzhledem k nízké produktivitě), ale s malými nároky na fixní náklady. A z těchto důvodů byl v závodě 2 zpracování přijat způsob rozpočtování fixních nákladů na vykázanou hodinu provozu příslušných zdrojů rozdělených do uvedených tří kategorií,

přičemž některé fixní náklady jsou vázány pouze na hlavní kategorii zařízení - hlavní výrobní zařízení.

7.3.2 Kalkulace ceny pro určitý výrobek

Rozpočtování nákladů je nejlépe patrné z kalkulace ceny pro určitý výrobek. Základem jsou platné technickohospodářské normy - normy spotřeby materiálu a normy spotřeby času a dále plánovaná sazba za hodinu provozu stroje (3 kategorie zařazení strojů).

Pro výrobu zakázkového tiskopisu - Arch A4, 80 g, potisk 4/1 barva (čtyři barvy z vrchní strany, jedna barva ze spodní strany) jsou stanoveny tyto normy:

Spotřeba materiálu:

Spotřeba laserového papíru 80 g	5,29 kg/1000 archů á 30,5 Kč/kg
Spotřeba laserového papíru 80 g na přípravu zakázky (navedení papíru do stroje, nutné seřízení barevnosti)	9,00 kg/1000 archů á 30,5 Kč/kg
Spotřeba barvy (5 typů, průměrná cena)	0,04 kg/1000 archů á 435 Kč/kg
Spotřeba tiskových desek (průměrná trvanlivost desky 200 000 výtisků)	5 ks á 225 Kč (deska + vyvolání)
Spotřeba filmů k výrobě zakázky	5 ks á 155 Kč (film + vyvolání)
Spotřeba materiálu na zabalení (krabice, etiketa)	8,75 Kč/1000 archů

Spotřeba času:

Příprava stroje k výrobě (přestavba na formát, namíchání barev v barevnících, seřízení soutisku, seřízení řezacího zařízení na výstupu archů ze stroje)	2,267 hod.
Operační čas (vlastní výroba archů)	0,05 hod./1000 archů
Pooperační čas (vymytí barevníků, čištění stroje)	1,667 hod.

Sazba stroje pro rok 2001 zahrnuje tyto náklady:

Osobní náklady (2 pracovníci: strojvedoucí + pomocník)	218,20 Kč/hod.
Spotřeba el. Energie	28,35 Kč/hod.
Podíl fixních nákladů (na úrovni plánu r. 2001)	975,00 Kč/hod.
Celkem	1 221,55 Kč/hod.

Kalkulaci nákladů a rozpočet nákladů ukazuje tabulka (viz **příloha D**) - v rozdělení na „přímé náklady“ (mění se s vyrobeným množstvím - ale shodné na srovnatelnou jednotku - tj. 1000 archů) a „polopřímé a fixní náklady“ (neměnné se zvyšujícím se množstvím výroby nebo pohybující se v tzv. „skocích“).

7.4 Cenová konkurenceschopnost a cenové změny

KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. musí jako každý jiný subjekt stanovit konkurenceschopné ceny, a tím se nevyhne uskutečňování cenových změn.

Závod 2 - zpracování se zabývá výrobou tiskopisů, v dnešní době pro všechny podnikatelské subjekty důležitým artiklem. Závod 2 nabízí dva druhy tiskopisů:

- bílé a
- zakázkové.

Bílé tiskopisy neboli „nekonečné papíry“ se vyrábí hromadně a ukládají se na sklad pro okamžitou potřebu. Vyrábí se perforací a výřezy. Ceník těchto bílých tiskopisů se vytváří čtyřikrát do roka a v každém z těchto ceníků se přehodnotí změny cen surovin.

Zakázkové tiskopisy (faktury, dodací listy, hlavičkové papíry apod.) se vyrábí na základě zakázky zákazníka. Pro zakázkové tiskopisy se sestavuje individuální kalkulace

s platností jednoho měsíce a každý následující měsíc se provádí aktualizace.

KRKONOŠSKÉ PAPIRNY a. s. chtějí uspět v konkurenčním prostředí, a tak vstupují do výběrových řízení a usilují o výsady vyrábět a dodávat tiskopisy pro takové firmy jako jsou Česká spořitelna, ČSOB a další velké prestižní podniky. Výběrové řízení může mít i několik kol, což záleží na podmínkách, které chce či nechce zadávající firma přijmout. Zadávající firma se snaží vyvíjet nátlak na jednotlivé účastníky výběrového řízení a tím upravit a snížit jejich cenu. Na počátku výběrového řízení je stanovena úvodní cena, která musí také počítat s tím, že může dojít k dalšímu nátlaku a dalšímu snížení této ceny. Jednou z možných výhod ale i nevýhod KRKONOŠSKÝCH PAPIREN a. s. je, že zpracovává papír z vlastního závodu (závodu 1 prvovýroba). Je tedy možné jít tzv. pod náklady, ale pouze v případě větší výroby. Další výhodou, a v dnešní době už nepostradatelnou záležitostí je certifikace jakosti papíru ISO. Některé z firem, které zadávají zakázky tuto certifikaci požadují.

Hlavní příčinou cenových změn je samozřejmě změna cen vstupů. Například zdražení buničiny je základním důvodem cenových změn všech výrobků, jelikož právě buničina je základní složkou všech papírenských výrobků.

8 Finanční ukazatelé a výsledky hospodaření

Skupina KRPA jejíž součástí je i výrobní společnost Krkonošské papírny a. s., zaujímá významné postavení na českém, a díky dceřinné společnosti KRPA-KUBIKO spol. s r. o., i na slovenském trhu. V sortimentu papírenských výrobků pro kanceláře a školy zaujímá skupina KRPA vedoucí postavení na domácím trhu. Výrobu tohoto sortimentu zajišťují právě Krkonošské papírny a. s.. Každý z nás při návštěvě jakéhokoli obchodu s papírenským zbožím vidíme, že výrobků je široká škála od mnoha různých výrobců. Ale i přes tuto velkou konkurenci si Krkonošské papírny a. s. drží své dobré postavení na trhu, což je vidět každoročním umístěním společnosti v prestižní soutěži EXPORTÉR ROKU a v anketě 100 OBDIVOVANÝCH FIREM.

8.1 Hospodářské výsledky v roce 2004

Ačkoli v roce 2004 makroekonomické výsledky České republiky zaznamenaly pozitivní posun v oblasti růstu HDP, růstu exportu a stabilizace inflace, tržby Krkonošských papíren a. s. klesly meziročně o 1% a dosáhly výše 2 104 mil. Kč (**Příloha E**). Tento pokles byl z části zapříčiněn poklesem cen ale i poklesem objemu prodeje. Dehtochemické výrobky se sice prodávaly více, ale také jejich prodej byl doprovázen cenovým poklesem.

Export společnosti vzrostl z 825 mil. Kč na 840 mil. Kč, ale díky přetrvávající pevné koruně tato suma zaostává za rekordním exportem v roce 2000, kdy export dosáhl hodnoty 1 025 mil. Kč (**Příloha E**). Avšak za zmiňovaných okolností je i menší vzrůst pozitivním výsledkem.

Také zisk Krkonošských papíren a. s. v roce 2004 klesl na minimální hodnotu 2,5 mil. Kč (**Příloha E**). Tento stav byl

zapříčiněn mimo jiné poklesem přidané hodnoty o 9% na hodnotu 356 mil. Kč. Dalším podstatným vlivem byl rychlejší pokles cen oproti nákladům na výrobu. Jedním z nejdůležitějších vlivů byla nepříznivá rekonstrukce největšího papírenského stroje PS6. Investice ve výši 167 mil. Kč do této rekonstrukce měla zajistit významný nárůst objemu výroby, který by při vhodné struktuře prodeje a při poklesu variabilních nákladů vytvořil podmínky pro nárůst tržeb a přidané hodnoty. Bohužel rekonstrukci provádějící firma dodala vysoce nespolehlivé zařízení, došlo k několikanásobné havárii způsobené neschopností dodavatele a jeho pracovníků. Ti díky své neschopnosti nedokázali nastavit PS6 ani tak, aby byl zajištěn jeho běžný provoz alespoň na úrovni před rekonstrukcí. Tato neschopnost způsobila propad hospodaření střediska papírny minimálně o 50 mil. Kč.

I přes tyto negativní vývoje ukazatelů se Krkonošské papírny a. s. musí snažit vytvářet opatření pro pozitivnější vývoj do dalších let. Nakonec také skutečnost, že společnost v prosinci roku 2004 poskytla své mateřské společnosti KRPA a. s. krátkodobou půjčku ve výši 25 mil. Kč na koupi aktiv společnosti Plzeňská papírna, svědčí o její stabilitě.

Tabulka č. 7: Porovnání ekonomických ukazatelů roku 2004 a 2003¹⁹

Ekonomické ukazatele		2003	2004	Index 2004/2003
Tržby za prodej zboží	mil.Kč	2 124	2 104	99%
Export	mil.Kč	825	840	101%
Podíl exportu na tržbách	%	39%	40%	105%
Vlastní jmění	mil.Kč	548	538	98%
Celková aktiva	mil.Kč	1515	1637	108%

¹⁹ Zdroj: Výroční zpráva o hospodaření skupiny KRPA za rok 2004, s. 17, 18.

8.2 Hospodářské výsledky v roce 2003

V roce 2003 činily tržby Krkonošských papíren a. s. 2 124 mil. Kč (**Příloha E**), což znamenalo pokles o 1% oproti roku 2002. V roce 2003 se na tomto poklesu tržeb podílel zejména pokles cen papíru a papírenských výrobků. Tento pokles se nepodařilo vyrovnat ani zvýšeným objemem prodeje. Objem prodeje v roce 2003 vzrostl v objemových jednotkách o 8%. U papírenských produktů došlo při nárůstu objemu prodeje vlastních výrobků o 1% k poklesu tržeb o 6%. Také u exportu se při zvýšení objemu prodeje v hmotných jednotkách o 13% zvýšily tržby pouze o 2%. U exportu je velmi negativně projevil nízký kurz amerického dolaru. Export vlastních výrobků společnosti dosáhl hodnoty 825 mil. Kč (**Příloha E**) a na celkových tržbách představoval podíl 39%, což vidíme z výše uvedené tabulky č. 7. Společnost se snažila eliminovat pokles cen úsporami v oblasti nákladů, ale to mělo za následek pouze výrazné zhoršení přidané hodnoty. Přidaná hodnota klesla téměř o 15% na hodnotu 392,2 mil. Kč.

Shrnutí výsledků hospodaření za rok 2004 a 2003

Je mnoho faktorů, které ovlivňují výsledky hospodaření Krkonošských papíren a. s., ale jak je zřejmé ze souhrnu hospodaření za rok 2004 a 2003, tak je největším a nejdůležitějším faktorem pokles cen papíru a výrobků z něj. Tento pokles cen je samozřejmě dán tlakem konkurence, který stále vzrůstá a samozřejmě také cenami vstupních materiálů.

Dalším významným faktorem je snižování přidané hodnoty. Ke snižování přidané hodnoty většinou dochází, když se společnost snaží eliminovat pokles cen úsporami v oblasti nákladů. Jenomže ne vždy se podaří náklady snížit takovým způsobem a není tedy jiné možnosti než snížit přidanou hodnotu.

V souvislosti s exportem je významným faktorem například dlouhé trvání pevného kurzu koruny. A také dlouhodobě nízký kurz amerického dolaru není pro export přínosem. Tyto faktory při 39% podílu exportu na tržbách hrají významnou roli.

V poslední řadě bych ráda jmenovala faktor, který se týká právě a jen Krkonošských papíren a. s.. Společnost asi není příliš ráda, když se rozhodla investovat do rekonstrukce svého největšího papírenského stroje PS6 a díky nespolehlivosti a neschopnosti dodavatele rekonstrukčních prací přichází o možné zisky. Avšak i s touto eventualitou musí dobří manažeři tak velké společnosti počítat.

Poznámka ke kapitole č. 8: Finanční ukazatele a výsledky hospodaření

V uvedené kapitole jsou použity informace z internetových stránek společnosti Krkonošské papírny a. s., společnost na svých stránkách zveřejňuje své výsledky hospodaření. V době, kdy jsem tuto diplomovou práci tvořila, společnost měla zpřístupněny výsledky hospodaření pouze do roku 2004 včetně. Bohužel mi společnost neposkytla výsledky hospodaření za rok 2005 a tudíž jsem nemohla tyto údaje zahrnout do své diplomové práce.

9 Analýza konkurence

Krkonošské papírny a. s. jsou jednou z 10 společností, které tvoří skupinu KRPA. Toto postavení dává Krkonošským papírnám a. s. lepší pozici na trhu. Bezespору další výhodou Krkonošských papíren a. s. buje jejich široký výrobní sortiment.

Kdybych jako nezávislý pozorovatel měla označit konkurenční strategii společnosti, přiklonila bych se k úsudku, že se jedná o strategii tržních vůdců. Toto tvrzení bych podložila poznatkem, že společnost zaujímá na trhu vedoucí postavení a dovolila bych se říci, že jejich cenová tvorba a cenové změny určitě působí na jejich konkurenční společnosti. Samozřejmě, že Krkonošské papírny a. s. nemají monopolní postavení, mají mnoho konkurentů. Konkurenčních společností je opravdu mnoho, a to právě protože široká škála výrobního programu společnosti přitahuje několikanásobně více konkurenčních firem. A zde se nabízí otázka, zda množství této konkurence je výhodou či naopak. Každopádně pro zákazníka je to vždy výhoda a dle mého názoru je to výhodou i pro společnost. Management společnosti musí být obezřetný a předvídavý ve svých rozhodnutích a společnost toto postavení nutí rozvíjet se a jít stále dál, nespoléhat na svou dlouholetou tradici. Konkurenční firmy čekají na jakékoli zaváhání a jistojistě by obsadily trh, který v této době Krkonošské papírny a. s. pokrývají.

I když v letech 2003 a 2004 došlo k poklesu tržeb a zisků společnosti. Domnívám se, že k tomuto poklesu nedošlo díky špatným rozhodnutím managementu, ale spíše působením externích faktorů, jež byly rozebrány v předcházející kapitole. I přes tyto mírně negativní výsledky (mírně, jelikož tyto poklesy nebyly hluboké) se společnost od roku

2002 podařilo výrazně rozšířit své obchodní zastoupení do mnoha dalších států, čímž se společnosti podařilo mírně zvednout hodnotu exportu.

Také skutečnost, že společnost stále udržuje dobrou jakost svých výrobků a jejich pravidelnou certifikaci je bezesporu jejich další konkurenční výhodou.

Krkonošské papírny a. s. disponují přehlednými webovými stránkami, kde najdete plno informací. Jsou zde zpřístupněny zprávy o hospodaření skupiny KRPA za poslední čtyři roky. Dále je tu předveden veškerý výrobní sortiment s ukázkou případných prospektů, popisem technické specifikace a parametrů. Na svých stránkách společnost sice neuvádí své ceny, ale u každého výrobku je odkaz, který potenciálního zákazníka převede na stránku kontaktů, kde mu budou poskytnuty žádané podrobnosti. Ceny tu nejsou uvedeny ze zřejmých důvodů, Krkonošské papírny a. s. jsou výrobní ale ne prodejní společností, tudíž jejichmi zákazníky jsou právě prodejci, kteří si své ceny vytvářejí podle vlastních pravidel. Dále na webových stránkách najdeme elektronické formuláře pro poptávku na zakázkovou produkci (**Příloha F**), na základě nichž je pro toho určitého zákazníka vypracována předběžná kalkulace. Nedá se jmenovat vše, co webové stránky Krkonošských papíren a. s. svým zákazníkům, ale i konkurenci nabízejí. Je na každém z nich, aby si na webových stránkách společnosti našel, co potřebuje.

Mezi největší konkurenty Krkonošských papíren a. s. patří následující společnosti:

- Herlitz spol. s r. o.
- JIP - Papírny Větřní, a. s.
- Papírny Bělá a. s.
- SOLPAP s. r. o.

- STEPA s. r. o.
- UNIPAP a. s.

9.1 Konkurence

9.1.1 Herlitz spol. s r. o.

Herlitz je evropská značka a také přední výrobce, dodavatel a distributor papírenského zboží, kancelářských a školních potřeb. Tato značka má svůj původ v Berlíně. V roce 1996 zakoupil Herlitz PBS AG českou firmu proOFFICE a velmi rychle z ní učinil centrální výrobní závod.

Výrobním sortimentem společnosti Herlitz je celá řada školních, kancelářských, papírenských a dekoračních potřeb, jež jsou pravidelně doplňovány nabídkou sezónního a akčního zboží. Tímto sortimentem samozřejmě Herlitz konkuruje Krkonošským papírnám a. s..

Také firma Herlitz si zakládá na managementu jakosti a také jejím cílem je mít spokojené a věrné spotřebitele svých produktů. Také Herlitz je certifikován normou ISO 9001:2000.

Mezi své největší odběratele pokládá Herlitz společnosti MAKRO, Ahold, Tesco, Papirius, Interpap, PAS a další.

Herlitz u svých výrobků sází hlavně na design a jeho obměnu, na použití barev a motivů, nabízí u svých výrobků dekor reagující na módní trendy a různé další výrobky v sériích se stejným motivem.

9.1.2 JIP – Papírny Větrní, a. s.

JIP - Papírny Větrní jsou papírnou s velice dlouhou historií. Již v roce 1879 tu měli první tři papírenské stroje. Každopádně tyto papírny se v dnešní době zapsaly jako seriózní společnost, která staví na tradicích, standardní

jakosti a solidních obchodních vztazích a rozvíjí je v dlouhodobou perspektivu. Do roku 2002 prošla papírny restrukturalizací organizační podoby i výroby. Cílem papírny je zjednodušit a zúžit výrobové struktury, posílit podnikatelsky zajímavé aktivity a zároveň zvýšit objem výroby.

Hlavním výrobním programem papíren jsou balící papíry, dalším tiskové papíry a doplňkovým programem jsou krepové papíry. Perspektiva papíren je zaměřena především na rozvoj produkce tiskových SC-papírů a na tradiční výrobu balících papírů. Papírny sice nemají tak široký výrobní sortiment jako Krkonošské papírny a. s., ale na druhou stranu jsou schopny konkurence, jelikož díky své specializaci dokáží reagovat citlivě na potřeby zákazníka.

Také JIP - Papírny Větrní, a. s. se zaměřuje na svou politiku jakosti. I tyto papírny se mohou pyšnit certifikací jakosti podle normy EN ISO 9001:2000. Dále se mohou pochlubit oceněním v soutěži Exportér roku.

9.1.3 Papírny Bělá a. s.

Papírny Bělá a. s. si v roce 1996 připomněly výročí 300 let vzniku tradice výroby papíru v Bělé pod Bezdězem. Společnost se charakterizuje jako střední společnost s ročním obratem na 500 mil. Kč.

Významným předmětem podnikání je výroba a prodej skládačkových natíraných i nenatíraných lepenek. Rozsáhlá kartonážní výroba z hladkých skládačkových lepenek, s téměř padesátiletou tradicí, zahrnuje skládačky s tiskem, bez tisku, výseky, proložky a potravinářské tácky.

Papírny Bělá se samozřejmě zaměřují na vysoký standard jakosti, spolehlivost dodávek v požadovaném čase a přijatelnou cenu obalů. Papírny Bělá jsou držitelem normy jakosti ISO 9002, tento certifikát obhájili roku 2000. Papírny si kladou i další jakostní cíle, jelikož jsou dodavatelem kartónových výrobků pro Škodu Auto, chtějí rozšířit své systémy o normy řady VDA 6.1 a VDA 6.3 (které jsou specifické pro automobilový průmysl) a jsou si jisti, že se nevyhnou integraci požadavků na ochranu životního prostředí do systému řízení podniku dle normy ISO 14001. Tyto změny vedoucí ke zvýšení kvality se projevily i v ocenění v národní soutěži OBAL ROKU 1996 a prestižní celosvětové soutěži WORLDSTAR 1996.

9.1.4 SOLPAP s. r. o.

Solpap s. r. o. je tradičním výrobcem přepravních a spotřebitelských obalů z vlnitých lepenek. Moderní technologie společnosti je schopna uspokojit náročné požadavky odběratelů z hlediska kvality, ceny a kompletního servisu.

Hlavní výrobní program společnosti spočívá v:

- ve výrobě průmyslových obalů a přepravních boxů z těžkých pětivrstvých a sedmivrstvých vlnitých lepenek,
- v operativní výrobě klopových krabic na zakázku,
- v sériové výrobě kartonáže,
- v malosériové a prototypové výrobě,
- v prodeji vlnitých lepenek.

O kvalitě výroby vypovídá certifikace ISO 9001:2000.

9.1.5 STEPA s. r. o.

Stepa s. r. o. vznikla v roce 1992 a jejím původním výrobním programem byla převážně výroba kotoučků z papíru do registračních pokladen, faxů a různých měřících přístrojů. Přestěhování společnosti v roce 1994 do větších prostorů jí umožnilo několikanásobně zvýšit produkci. Ale ani v těchto prostorech nebyli naplněny požadavky moderního způsobu řízení. Společnost tedy zahájila výstavbu nového výrobního areálu, díky němuž mohla společnost rozšířit svůj výrobní sortiment.

Výrobní program společnosti je zaměřen na výrobu běžných výrobků a na zakázkovou výrobu (externí zakázky).

Běžná výroba je orientována na trh s kancelářskými a školními potřebami (kotoučky, faxy, kreslicí kartony, složky barevných papírů, ...). Dále společnost zpracovává kvalitní savý materiál TISSUE papír, výrobky z tohoto materiálu.

Externí zakázky - zakázkově společnost zpracovává především materiál dodaný zákazníkem dle jeho specifických požadavků. S pomocí svého strojního zařízení provádí společnost potisk z role na roli, podélné řezání úzkých pásků, podélné řezání a převíjení velkých šíří a návinů, stáčení materiálů do roliček atd.

Ovšemže také firma Stepa je certifikována normou ČSN EN ISO 9001:2001.

9.1.6 UNIPAP a. s.

Společnost UNIPAP a. s. je celkem mladá společnost, která vznikla v roce 1993 jako společnost zabývající se zpracováním papíru a výrobou obalů. Postupně se aktivity

společnosti rozrostly až do dnešní podoby, kdy se společnost zabývá touto výrobou:

- Zpracování papíru z role na roli
- Výroba malometrážních rolí
- Zpracování papíru z role na formát
- Zpracování polyethylenu, polypropylenu, mikrotenu
- Výroba papírové vlny
- Prodej grafických papírů
- Výroba a prodej balících, technických a potravinářských papírů
- Výroba drobného sortimentu včetně tisku sítotiskem
- Prodej dalšího sortimentu jako jsou toaletní papír, ubrousky, kapesníčky, sáčky, tašky, kelímky, vaničky apod.

Společnost je certifikována normami ISO 9001:2001 a ISO 14001, což je opravdu vysoký standard. Společnost UNIPAP se zapojila do programu „Nejsme lhostejní k životnímu prostředí“, což znamená, že zajišťuje zpětný odběr a využití odpadu z obalů.

10 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda cenová strategie společnosti Krkonošské papírny a. s. je správná.

Jak je zřejmé z předcházejících kapitol a podkapitol, Krkonošské papírny a. s. neuplatňují jednu cenovou strategii, ale snaží se kombinovat více strategií, a to v závislosti na povaze výroby. Každá realizace strategie a cenové tvorby nejdříve projde rozbory a posouzením odborníků. Záleží tedy na hlavním cíli, kterým je obsazenost výrobního zařízení, a dalších aspektech výroby.

Strategickými cíli společnosti pro rok 2004 bylo upevnování pozice největšího zpracovatele papíru v ČR v programu kancelář-škola. Dále rozvoj výroby speciálních papírů s cílem získání pozice předního evropského výrobce speciálních nepromastitelných papírů pro potravinářské účely. Dalším a zároveň jedním z největších cílů, který byl navíc podpořen velikou investicí, který měl přinést zvýšení objemu výroby a s tím související nárůst tržeb a přidané hodnoty, byla rekonstrukce papírenského stroje PS6. Tento stroj byl zprovozněn již v roce 1984 s původní rychlostí stroje 300 m/min. Společnost si od rekonstrukce slibovala zvýšení rychlosti stroje na 600 m/min, což znamená 36.000 tun papíru ročně.

Vyjmenovaných cílů se společnost opravdu držela a šla za jejich plněním. Celkové tržby skupiny KRPA v korunovém vyjádření se za rok 2004 ve srovnání s předcházejícím rokem prakticky nezměnily, přičemž došlo k nárůstu o 7% v obratu v EUR na celkovou hodnotu 79 mil. EUR. Důvodem stagnace obratu skupiny byl zejména pokles kurzu Kč/EUR a pokles cen většiny produktů. Co se týče tržeb Krkonošských papíren a. s.

došlo k poklesu oproti roku 2003 o 1% na částku 2 104 mil. Kč. Sice došlo k poklesu tržeb, ale zřejmě to bylo z největší části vyvoláno výše jmenovanou rekonstrukcí papírenského stroje PS6, která měla nepříznivý průběh zapříčiněný dodavatelskou firmou. Zde bych společnosti zřejmě vytkla, že rychleji nereagovala na tento negativní průběh rekonstrukce, která způsobila propad hospodaření střediska papírny nejméně o 50 mil. Kč. Domnívám se, že společnost měla od dodavatelské firmy požadovat náhradu a více trvat na rychlé opravě stroje. Společnost se pyšní tím, že si své dodavatele prověřuje, ale v tomto případě zřejmě lidově řečeno „šlápla vedle“, a to by se společnosti této velikosti nemělo stávat.

Krkonošské papírny a. s. a také celá skupina KRPA v posledních letech podporuje své strategické cíle stále se zvyšujícím objemem investic. Vývoj exportu také vypovídá o dobrém postavení společnosti. Objem exportu poslední tři roky stále stoupá, sice ne nijak zvlášť výrazným tempem, ale stoupá a to je směrodatné.

Jednou z oblastí, kde bych společnosti chtěla něco vytknout a možná poradit je oblast reklamy. Společnost podle mého názoru tolik nevěnuje své reklamě. Podle mých zkušeností s touto společností, je největší reklama na webových stránkách společnosti, ale to je dle mého názoru velice málo.

Krkonošské papírny a. s. se účastní mnoha výběrových řízení pro velké firmy jako jsou ČSOB, Kooperativa či Česká spořitelna, aby mohly vyrábět pro tyto společnosti tiskopisy či obálky apod. Určitým způsobem je výhra v těchto výběrových řízeních také reklamou. Například nápis: „Tuto obálku vyrobila firma Krkonošské papírny a. s.“, na každé obálce použité Kooperativou, které jsou rozesílány do většiny domácností ČR jsou jistojistě reklamou.

Ačkoli se mi na počátku zdálo nedostatkem, že na webových stránkách společnosti s výjimkou závodu 3 - Dehtochema nejsou u žádných výrobků uvedeny ceny, nyní si uvědomuji, že je to naopak předností. Pokud zákazník má o výrobky opravdu zájem musí sice kontaktovat osobu, která je určena k podání informací o cenách výrobků, ale na druhou stranu má tento zákazník možnost klást si určité nároky a kontaktní osoba, která se snaží dosáhnout obchodu a snaží se získat nového zákazníka se určitě bude snažit nalézt řešení nejlepší kombinace ceny pro tohoto zákazníka.

Další výhodou společnosti je stále větší přístup na zahraniční trhy. Obzvláště do východních zemí, kde ještě neprostoupilo velké množství konkurence. Mým doporučením by tedy bylo se tímto směrem ubírat i nadále, jelikož papír je věčný a i přes rozšiřování informačních technologií tu stále bude a bude mít svou velkou úlohu, a to nejen v oblasti kanceláří a škol, ale také v oblasti potravinářství apod.

Ve své podstatě to vypadá, že společnost se rozhoduje ve většině případů dobře. Samozřejmě že ne každé rozhodnutí společnosti je nejlepší, ale ve své podstatě a v konečném výsledku společnost zatím vždy udržela své postavení a její finanční ukazatelé jsou téměř vyrovnané.

Závěrem bych chtěla dodat, že tato práce měla za úkol uvést jakým způsobem provádět cenovou strategii a cenovou politiku, aby se společnost dokázala udržet na trzích i ve stále se zvyšující konkurenci, a samozřejmě také odolat tlaku snižování cen výrobků. Domnívám se, že takovýmto dobrým příkladem Krkonošské papírny a. s. mohou být. Na trhu působí již několik desítek let a stále se drží. Mohou být tedy příkladem pro mnoho nově vznikajících firem.

11 Seznam použité literatury

- [1] Boučková, J. *Kapitoly ze základů marketingu. 1. vydání.* Praha: VŠE, 1995. 145 s. ISBN 80-7079-222-1
- [2] Buchta, M. a kol. *Manažerská ekonomika II. 1. vydání.* Pardubice: FES, 2001. 206 s. ISBN 80-7194-387-8
- [3] Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [4] Kotler, P. *Marketing Management. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [5] Tomek, J. *Základy strategického marketingu. 1. vydání.* Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1
- [6] Tomek, G., Vávrová, V. *Marketing Management. 1. vydání.* Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7
- [7] Vaculík, J. *Základy marketingu. 1. vydání.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 217 s. ISBN 80-7194-366-5
- [8] Interní materiály poskytnuté společností Krkonošské papírny a. s.
- [9] www.idnes.cz
- [10] www.seznam.cz
- [11] www.krpa.cz
- [12] www.herlitz.cz
- [13] www.unipap.cz
- [14] www.stepa.cz
- [15] www.solpap.cz
- [16] www.papirny-bela.cz
- [17] www.jip.cz

12 Seznam příloh

Příloha A: Certifikace Krkonošských papíren a. s.

Příloha B: Mapa obchodního zastoupení

Příloha C: Udělení značky CZECH MADE

Příloha D: Kalkulace nákladů a rozpočet nákladů

Příloha E: Grafy tržeb, zisků a vývoje exportu 2000-2004

Příloha F: Poptávka na zakázkovou produkci

Příloha A

Certifikace Krkonošských papíren a. s.

Certifikace dle ISO

Kvalita surovin zaručuje kvalitu výrobků

Kvalita našich výrobků závisí ve velké míře na kvalitě vstupních surovin. Proto při výrobě používáme suroviny nejvyšší kvality od předních evropských firem. Kromě vysoké kvality naším dalším požadavkem na suroviny je, aby při jejich výrobě byly uplatňovány technologické postupy, které nemají negativní vliv na životní prostředí.

Výroba podle mezinárodních standardů

V roce 1994 jsme získali, díky práci vlastních i externích odborníků, první certifikát ISO od auditorské firmy [Lloyd's Register Quality Assurance](#), který potvrdil, že výroba všech druhů papíru u nás probíhá podle tohoto mezinárodního standardu.

Postupně byl systém řízení kvality aplikován na výrobu veškerého sortimentu společnosti včetně finálních a dehtochemických výrobků. Výrobní proces byl od roku 2001 postupně re-certifikován podle normy **ISO 9001:2000**.

Kontrola jakosti je v naší firmě společným imenovatelem všech činností v celém procesu nákupu, výroby i prodeje.

Díky uplatňování systematické politiky jakosti se nám podařilo předcházet kvalitativním problémům a omezit tak procento reklamací z důvodů nedodržení dohodnutých parametrů výrobků.





CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of

KRKONOSKÉ PAPIRNY a. s.
závod 2 znojemská
Havlíkův
Czech Republic

has been approved by Lloyd's Register Quality Assurance
in the following Quality Management System standards:

**ISO 9001:2000 EN ISO 9001:2000 BS EN ISO 9001:2000
DIN EN ISO 9001:2000 ČSN EN ISO 9001:2001**

The Quality Management System is applicable to:

**Manufacture of business forms "KRPFORM", endline
coloured forms, exercise and note books, letter headings,
envelopes and note books or printed in colours
to customer specifications.**

Approved
Certificate No. 454 200000

Original Approval: 17 November 2000

Current Certificate: 1 November 2005

Certificate Expiry: 31 November 2007

Yusuf Karaman
Head of the Lloyd's Register Quality Assurance
Department in the Czech Republic



LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE



CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of

KRKONOSKÉ PAPIRNY a. s.
Závod 3 - Dobruška
Střebcha and Ústí
Czech Republic

has been approved by Lloyd's Register Quality Assurance
in the following Quality Management System standards:

**BS EN ISO 9001:2000
ČSN EN ISO 9001: 2001
DIN EN ISO 9001:2000
EN ISO 9001:2000
ISO 9001:2000**

The Quality Management System is applicable to:

Manufacture of oxidized and modified hydrocellulose fibres

Approved
Certificate No. 454 200000

Original Approval: 16th November 2000

Current Certificate: 16th November 2005

Certificate Expiry: 15th November 2007

Yusuf Karaman
Head of the Lloyd's Register
Quality Assurance Department



Head Office: 25 Abchurch Lane, London EC4N 3DF, UK
Tel: +44 (0)20 7606 2000 Fax: +44 (0)20 7606 2001
www.lloydregister.com

Příloha B

Mapa obchodního zastoupení

Obchodní zastoupení v zahraničí



Příloha C

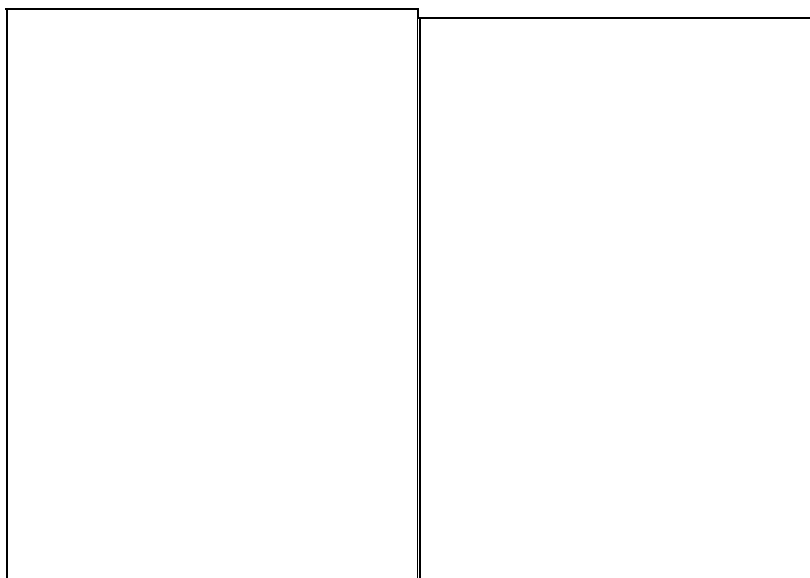
Udělení značky CZECH MADE

Czech Made

CZECH MADE

[Sdružení pro cenu České republiky za jakost](#) udělilo oprávnění používat značku kvality **CZECH MADE** následujícím výrobkům:

- tiskopisy pro výpočetní techniku (od roku 1995)
- elastodek (od roku 1995)
- sklodek (od roku 1995)
- poštovní obálky a obchodní tašky (od roku 2001)
- školní sešity (od roku 2001)
- pokladní a faxové kotoučky (od roku 2001)
- nepromastitelný papír KH PACK (od roku 2002)



Sdružení pro Cenu České republiky za jakost
osvědčuje, že kvalita

výrobku
SVOU SEŠTY

Firma
KŘÍKOVSKÉ
PAPÍRY, a.s.
Hrozná



byla ověřena a výrobce je oprávněn užívat
pro tento výrobek značku CZECH MADE.
Doba platnosti je dva roky
od data vydání.

Po dobu platnosti užívání značky
je výrobce povinen dodržovat podmínky,
za něž bylo oprávnění vydáno.

Společnost číslo: 15. 2. 2014



Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek



Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek

Sdružení pro Cenu České republiky za jakost
osvědčuje, že kvalita

výrobku
KROFOVÝ
DO POKLADEN
A MAJ

Firma
KŘÍKOVSKÉ
PAPÍRY, a.s.
Hrozná



byla ověřena a výrobce je oprávněn užívat
pro tento výrobek značku CZECH MADE.
Doba platnosti je dva roky
od data vydání.

Po dobu platnosti užívání značky
je výrobce povinen dodržovat podmínky,
za něž bylo oprávnění vydáno.

Společnost číslo: 15. 2. 2014



Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek



Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek

Sdružení pro Cenu České republiky za jakost
osvědčuje, že kvalita

výrobku
NEPROMASTITELNÝ
PAPÍR
„RH PACK“

Firma
KŘÍKOVSKÉ
PAPÍRY, a.s.
Hrozná



byla ověřena a výrobce je oprávněn užívat
pro tento výrobek značku CZECH MADE.
Doba platnosti je dva roky
od data vydání.

Po dobu platnosti užívání značky
je výrobce povinen dodržovat podmínky,
za něž bylo oprávnění vydáno.

Společnost číslo: 15. 1. 2014



Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek



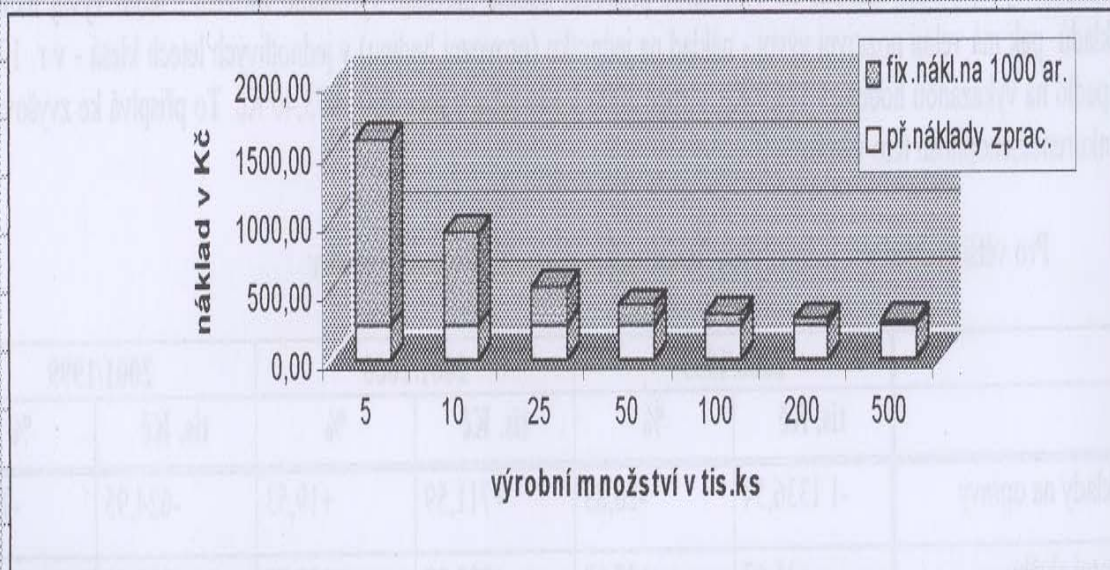
Průběh
Dobu platnosti pro značku
CZECH MADE pro výrobek

Příloha D

Kalkulace nákladů a rozpočet nákladů

Kalkulace nákladů a rozpočet nákladů

	tis.ks	tis.ks	tis.ks	tis.ks	tis.ks	tis.ks	tis.ks
Druh nákladu	5	10	25	50	100	200	500
př.náklady materiál	937,48	1874,95	4687,38	9374,75	18749,50	37499,00	93747,50
nákl.na zprac.-oper.čas	305,39	610,78	1526,94	3053,88	6107,75	12215,50	30538,75
př.náklady zprac.	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57
nákl.na filmy, desky	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	1900,00	3025,00
nákl.na přípr.stroje	4805,58	4805,58	4805,58	4805,58	4805,58	4805,58	4805,58
fix.nákl.na 1000 ar.	1341,12	670,56	268,22	134,11	67,06	33,53	15,66
celkem nákl./1000 ks	1589,69	919,13	516,80	382,68	315,63	282,10	264,23
výrobní množství	5	10	25	50	100	200	500
př.náklady zprac.	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57	248,57
fix.nákl.na 1000 ar.	1341,12	670,56	268,22	134,11	67,06	33,53	15,66

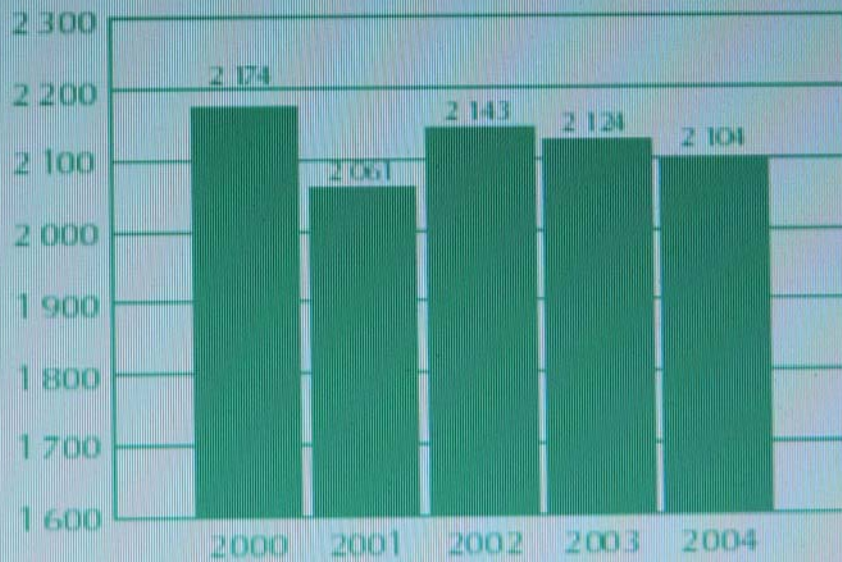


Příloha E

Grafy tržeb, zisků a vývoje exportu 2000-2004

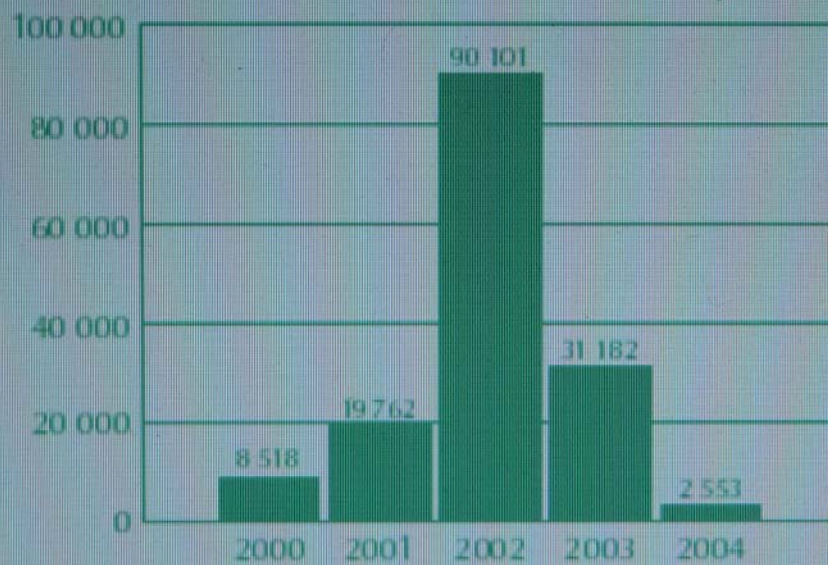
mil. Kč / Mil. CZK

Tržby / Revenues



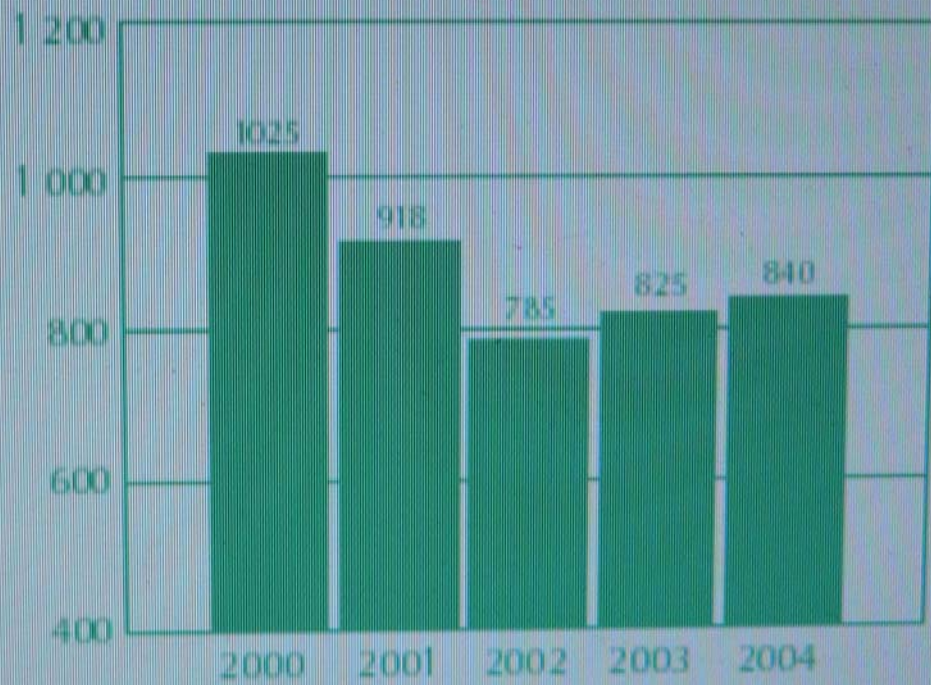
tis. Kč / Tsd. CZK

Zisk / Profit



mil. Kč / mil. CZK

Vývoj exportu / Trend of export



Příloha F

Poptávky na zakázkovou produkci

Poptávky na zakázkovou produkci

Na naše webové stránky jsme zařadili poptávkové formuláře pro vypracování předběžné kalkulace Vámi požadovaného [zakázkového tiskopisu](#) a [obálky s potiskem](#).

Tyto formuláře nenahrazují řádné objednávky.

V **první části formuláře**, prosím, uveďte Vaše **kontaktní údaje**, abychom s Vámi mohli Vaši poptávku případně doladit.

Do **druhé části** запиšte své **požadavky na typ a provedení** tiskopisu, příp. obálky.

Takto vyplněný formulář bude automaticky přijat příslušným prodejním oddělením a jeho pracovníci Vás budou následně kontaktovat.

Věříme, že Vám tato služba usnadní nákup této pro Vás jistě zajímavé produkce.

POPTÁVKA NA ZAKÁZKOVÝ TISKOPIS

Tento formulář nenahrazuje řádnou objednávku a slouží pro vypracování předběžné kalkulace Vámi požadovaného tiskopisu. Uved'te zde své požadavky na provedení tiskopisu. Prosíme o vyplnění všech údajů, abychom Vás mohli kontaktovat a případně doladit Vaši poptávku. Pro případné doplňující dotazy telefonujte na oddělení prodeje zakázkových tiskopisů, tel. 499 405 611, 612, 624, 631, 647.

Údaje o zákazníkovi

jméno (název firmy):	<input type="text"/>		
IČO:	<input type="text"/>		
ulice:	<input type="text"/>	číslo:	<input type="text"/>
město:	<input type="text"/>	PSC:	<input type="text"/>
telefon:	<input type="text"/>	fax:	<input type="text"/>
e-mail:	<input type="text"/>	www:	<input type="text"/>
kontaktní osoba:	<input type="text"/>		

Specifikace požadovaného výrobku

druh výrobku:	<input type="text"/>
provedení:	<input type="text"/>
rozměr:	šířka: <input type="text"/> mm
	délka: <input type="text"/> mm
boční perforace:	<input type="checkbox"/> ano
podélná perforace:	<input type="checkbox"/> ne
	jiná: <input type="text"/>
příčná perforace:	<input type="text"/>
zakládací perforace:	<input type="checkbox"/> ano - na všech vrstvách
	<input type="checkbox"/> ano - na 1.vrstvě
	<input type="checkbox"/> ano - jiná <input type="text"/>

ne

celkový počet vrstev:

1.vrstva

materiál:

použitá hmotnosť papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

2.vrstva

materiál:

použitá hmotnosť papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

3.vrstva

materiál:

použitá hmotnosť papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

4.vrstva

materiál:

použitá hmotnosť papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

5.vrstva

materiál:

použitá hmotnosť papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

6.vrstva

materiál:

použitá hmotnost papíru: g/m²

počet barev z vrchní strany: provedení:

počet barev ze spodní strany: provedení:

spojení vrstev:

číslování

barevně odlišený papír na kopiích

speciální požadavky:

skládání

variabilní potisk

kompletace s jiným výrobkem

jiné

opakování zakázky:

nová zakázka

opakovaná zakázka bez změny podkladů

opakovaná zakázka se změnou podkladů

další doplňující údaje:

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Cenová strategie společnosti Krkonošské papírny a. s.
Autor práce	Bc. Monika Patzeltová
Obor	Ekonomika veřejného sektoru
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Anotace	Zhodnocení současné situace společnosti Krkonošské papírny a. s., finanční ukazatelé, analýza konkurenčního prostředí, návrhy metod tvorby cenové strategie.
Klíčová slova	Cena, cenová strategie, analýza konkurence, cenové změny, snižování a zvyšování cen, metody tvorby cen, cenová politika, Krkonošské papírny a. s.