

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategie stanovování cen

Bakalářská práce

2024

AUTOR: Karolína Vlčková
VEDOUCÍ PRÁCE: Mgr. Bc. Jan Štěpánek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Vičková**
Osobní číslo: **E20527**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Strategie stanovování cen**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popis odlišných přístupů při stanovování cen a vlivů, které na ně působí. Výběr konkrétního podniku a popis jeho cenové politiky napříč konkrétním obdobím. Analýza tohoto vývoje vzhledem k vnějším faktorům.

Osnova:

- Definice základních pojmů.
- Role ceny v ekonomice podniku.
- Strategie konkrétní firmy.
- Analýza stanovování cen.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
NESSIMA, Hanna a Robert H. DODGE. Zásady a postupy tvorby cen. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Bc. Jan Štěpánek**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

PROHLÁŠENÍ

Práci s názvem *Strategie stanovování cen* jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2024

Karolína Vlčková v. r

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat Mgr. Bc. Janu Štěpánkovi, za odborné vedení a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji firmě Stylko, s. r. o. za poskytnuté informace a konzultace. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a všem přátelům za podporu při psaní práce.

V Pardubicích dne 30.4.2024

Karolína Vlčková

ANOTACE

Cílem práce je popis odlišných přístupů při stanovování cen a vlivů, které na ně působí. Výběr konkrétního podniku a popis jeho cenové politiky napříč konkrétním obdobím. Analýza tohoto vývoje vzhledem k vnějším faktorům.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniky, ceny, konkurence, poptávka, nabídka

TITLE

Pricing strategies

ANNOTATION

The goal of this paper is to describe the different approaches to pricing and the influences that affect them. The selection of a specific company and a description of its pricing policy across a specific period. An analysis of this development in relation to external factors.

KEYWORDS

enterprises, prices, competition, demand, supply

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
2.1	DEFINICE A FUNKCE CENY	10
2.2	VÝZNAM STANOVOVÁNÍ CEN	10
2.3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ	11
2.3.1	<i>Mikroprostředí</i>	11
2.3.2	<i>Mezoprostředí</i>	12
2.3.3	<i>Makroprostředí</i>	15
2.4	CENOVÁ POLITIKA PODNIKU	15
2.5	CENOVÁ DISKRIMINACE	16
2.6	METODY TVORBY CEN	16
2.6.1	<i>Nákladově orientovaná tvorba cen</i>	16
2.6.2	<i>Poptávkově orientovaná tvorba cen</i>	17
2.6.3	<i>Konkurenčně orientovaná tvorba cen</i>	18
3	ROLE CENY V EKONOMICE PODNIKU	19
3.1	NABÍDKA A POPTÁVKA	19
3.2	STRATEGIE STANOVOVÁNÍ CEN	20
3.2.1	<i>Cíle stanovování cen</i>	20
3.2.2	<i>Faktory ovlivňující stanovování cen</i>	20
3.2.3	<i>Postup při tvorbě cenové strategie</i>	21
3.2.4	<i>Strategie stanovování cen</i>	22
3.2.5	<i>Důsledky nesprávného stanovení cen</i>	25
3.2.6	<i>Cenové slevy a srážky</i>	26
4	STRATEGIE KONKRÉTNÍ FIRMY	27
4.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
4.2	CENOTVORBA PODNIKU – STYLKO, S. R. O.	30
5	ANALÝZA STANOVENÍ CEN	33
5.1.1	<i>Příklad č. 1</i>	33
5.1.2	<i>Příklad č. 2</i>	35
5.1.3	<i>Příklad č. 3</i>	36
5.2	SROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ	38
5.2.1	<i>KOBERCE K+K</i>	38
5.2.2	<i>PODLAHY PŘELOUČ</i>	39

5.2.3	<i>HORNAT PODLAHY</i>	40
5.3	SROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ V OKOLÍ FIRMY STYLKO S. R. O.	41
5.4	SHRNUTÍ ANALÝZY	42
5.5	DOPORUČENÍ.....	43
6	ZÁVĚR	44
7	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	45
8	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	45
9	SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT	45
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	46

1 ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategie stanovování cen v podnicích. Pro podniky je řešení těchto otázek velmi důležité. Při nesprávném stanovení ceny se podnik může dostat velmi jednoduše do problémů.

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy tvorby cen se zaměřením na skutečnosti, které jí ovlivňují, a poté zhodnotit cenotvorbu ve vybrané podlahářské firmě a doporučit nějaká zlepšené, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost firmy, oslovit více zákazníků a tím také zvýšit zisk.

Tato práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá definicí základních pojmů jako je například cena, význam stanovování cen, cenová politika, jaká je role ceny v podniku a najdeme zde i metody stanovování cen a jednotlivé strategie. V druhé části bakalářské práce se věnuji cenotvorbě v konkrétním podniku, který podniká v odvětví podlahářství, konkrétně firmě Stylko, s. r. o. se sídlem ve středočeské kraji. Konkrétně zde analyzuji tři zakázky k jejichž realizaci došlo na konci roku 2023, resp. na začátku roku 2024. Detailně zde popisuji, jak podnik stanovuje své ceny, díky čemuž mohou následně ceny služeb porovnat s konkurenčními firmami působícími ve stejném místě.

Porovnání služeb je už ze samotné povahy ošemetné. V tomto sektoru ale nelze jinak cenotvorbu firmy ohodnotit, neboť je velmi nepravděpodobné, že naleznete více totožných zakázek, co se rozměrů podlah i materiálů týče, a které navíc budou procházet ze stejného období.

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1 DEFINICE A FUNKCE CENY

Cena může mít různé vyjádření podle toho, kdo na ní nahlíží. Pro spotřebitele je cena vyjádřením hodnoty výrobku či služby. Podnik nahlíží na cenu jako množství finančních prostředků, které musí vynaložit na nákup výrobních faktorů. Z pohledu trhu nám cena vyjadřuje užitek získaný z celého souboru konkrétního výrobku nebo služby. (NESSIMA, H. DODGE, 1997). Podle Kotlera a kol. (2012, s. 749) je cena vlastně: „*Peněžní částka účtována za výrobek nebo službu; popřípadě souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobků či služby.*“ Podle marketingových manažerů je cena „*částkou, kterou musí spotřebitel směniti, aby nabízený produkt či službu.*“ (Salmon & Marshall & Stuart, 2006, s. 19)

Cena také zvyšuje zájem spotřebitele o produkt. Pokud produkt uvede na trh s vysokou cenou, vzbudí to v zákaznících dojem, že produkt je luxusní. Zlevněný produkt působí dobrým dojmem a výrobek si spotřebitelé koupí. (Salomon, Marshall, Stuart, 2006)

Cena má dvě základní funkce: alokační a informační, někdy se udává také třetí: motivační. Informační funkce ceny nám poskytuje pro nás potřebné informace o hodnotě výrobku či služby nebo o pozici produktu na trhu. Alokační neboli regulační funkce ceny se snaží zajistit efektivnost zdrojů a jejich přemísťování. Motivační funkce slouží především výrobcům pro motivování, aby více vyráběli. Pokud se růst cen zvýší, to povede k vyšším ziskům, a to donutí výrobce více vyrábět. (Boučková, 2003)

2.2 VÝZNAM STANOVOVÁNÍ CEN

Stanovení správné ceny může být velmi složitý úkol pro podnik. Cena výrobku rozhoduje o tom, v jaké míře bude výrobek přispívat k ziskovosti firmy, proto se často v marketingu používá psychologický náhled. Důležité pro podnik je pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Společenské stigma nám říká, že čím dražší je výrobek, tím vyšší bude kvalita a naopak. Jinak řečeno, cena by měla udávat kvalitu výrobku či služby. Tento fakt může měnit celkový prožitek z kvality. Proto produkty vyšší ceny můžou vyvolávat dojem, že výrobek patří mezi luxusní. Je tedy důležité neustále analyzovat trh, konkurenci a hodnotu pro zákazníka při stanovování cen.

Každý zákazník má jiné priority, jiné finanční možnosti a s tím je spojená různá cenová citlivost. Cenová citlivost je velmi důležitý prvek pro přizpůsobení nabídky. Firma by měla, pro co nejvyšší zisky, segmentovat svůj trh podle cenové citlivosti. Velké firmy, vlastníci více značek v různých cenových segmentech, se naučily lépe rozdělovat produkty a díky tomu tak mohou využít lepšího zacílení na zákazníky, kteří jsou ochotni platit danou cenu.

U cenově náročnějších produktů se ukazuje, že vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější než u mnohem častěji nakupovaných produktů za nižší cenu. Většina zákazníků chápe, že produkty vyšší kvality budou mít vyšší ceny. (Soukalová, 2015)

2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Stanovení ceny ovlivňuje velké množství faktorů, které jsou rozděleny podle prostředí, do kterého se charakterizují. Jde o mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. (Taušl Procházková a kol., 2015)

2.3.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí zahrnujeme podnik s jeho zaměstnanci, dále zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konkurenci. Tito všichni více či méně ovlivňují chod podniku a podnik je na nich do určité míry závislý. (Foret a kol., 2003)

Kotler a Armstrong (2004) rozdělují mikroprostředí na 6 hlavních faktorů. Firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností.

Firemní prostředí

Firemní prostředí musí v první řadě myslet na zákazníka, a aby podnik uspokojoval jeho potřeby. Do firemního prostředí patří například vrcholový management, který stanovuje cíle podniku a její strategii. Dále je zde například vývoj a výzkum, který se soustředí na rozvíjení a modernizaci podniku. (Kotler a Armstrong, 2004)

Dodavatelé

Firmě umožňují produkovat vlastní výrobky a služby poskytováním dodávek materiálu či zboží, energie nebo služby. Pro firmu je důležité, aby dodavatelé dodrželi smlouvené podmínky a termíny. Při nedoručení dodávky nebo nedodržení termínu dodání, mohou ve firmě nastat problémy. (Kotler a Armstrong, 2004)

Firmy poskytující služby

Firmy poskytující služby firmám usnadňují mnoho obchodních operací. Mezi tyto obchodní operace je řadí například distribuce výrobků, reklamní sdělení či finanční operace firmy. (Foret a kol. (2003)

Charakter cílového trhu

Neustále se měnící potřeby spotřebitelů je velmi důležité sledovat pro úspěch a ziskovost firmy. Proto je dobré cílový trh neustále analyzovat a sledovat jeho vývoj. Například na mezinárodním trhu budou zákazníci mít úplně jiné potřeby než trhu průmyslovém. (Boučková a kol., 2003)

Konkurence

Konkurence je skupina podniků, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. (Hesková, 2003). Výborná znalost konkurence a její neustálá analýzu pomáhá firmám být na trhu úspěšnější než konkurence.

Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností jinak řečeno „public relations“ (PR), chápeme jako skupiny obyvatelstva, které jsou schopny ovlivňovat chování dané firmy. (Kotler a Armstrong, 2004).

K nejdůležitějším skupinám veřejnosti patří:

- **vládní instituce** (školství, armáda)
- **hromadné sdělovací prostředky** (rozhlas, rádio, tv)
- **neziskové organizace** (církve, nadace)
- **zájmové a nátlakové skupiny** (ochránci práv zvířat)
- **místní veřejnost** (bezprostřední okolí podniku)
- **obecná veřejnost** (teritorium, ve kterém podnik funguje)

2.3.2 Mezoprostředí

Mezi mikroprostředím a makroprostředím se nachází mezoprostředí. Zde se nacházejí faktory, které působí na podnik zvenčí, ale částečně je podnik může ovlivnit. Analýza mezoprostředí se nejčastěji provádí pomocí Porterova modelu pěti sil. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru. K dosažení tohoto rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

Porterův model pěti sil

- vliv konkurence
- vstupu nových konkurentů
- vliv odběratelů
- vliv dodavatelé
- hrozba substitutů

Vliv konkurence

Konkurenční prostředí vzniká na většině trhů, kde působí větší počet firem. Při stanovování cen musíme brát v potaz i ceny konkurence. Tento podstatný faktor má vliv na cenu podniku jeho strategii a podnik jako celek. Každý podnik se snaží přijít s něčím, co konkurenci chybí nebo nad čím by mohl podnik získat konkurenční výhodu. Porter udává dva druhy konkurenční výhody. **Nákladovou a diferenciací. Nákladová výhoda** podniku vzniká, jestliže má nižší náklady než konkurence. Umožňuje tak vyšší zisk při stejné ceně zboží, nebo vyšší kvalitu za stejnou cenu, nebo nižší cenu za stejně kvalitní výrobek. **Diferenční výhoda** využívá rozdílu vlastností, kvality nebo fyzické povahy. (Kotler, 2007)

Jakubíková (2013) ve své literatuře rozlišuje různé druhy konkurence. Mezi ty nejzákladnější patří **přímý a nepřímý konkurent**. **Přímý konkurent** vyrábí velice podobné nebo dokonce stejné výrobky. **Nepřímý konkurent** vyrábí výrobky, kterými lze jednoduše nahradit výrobky jiného podniku. Nazýváme je výrobky substitučními.

Vstup nových konkurentů

U vstupu nových konkurentů na trh hodně záleží na jednotlivých bariérách při vstupu na trh. Pokud bariéry při vstupu jsou vysoké, jako například vysoké náklady na výrobky, vysoké kapitálové požadavky či již rozvinutý trh s vybudovanou strukturou velkého množství konkurence, je velmi nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů.

Vliv odběratelé

Odběratelé představují velmi důležitou složku, a proto jí podnik musí věnovat velkou pozornost. Právě odběratelé kupují výrobky a služby. V poslední době roste vyjednávací pozice i u malých odběratelů. O velké vyjednávací síle na trhu mluvíme zejména, když je na trhu velmi malý počet odběratelů, minimum odběratelů kupuje většinu produktů nebo odběratelé mají jen malý zisk. Zde hrozí odchod klientů v případě zdražení zboží.

Existuje pět skupin odběratelů:

- **Spotřebitelé** – koncový uživatelé a domácnosti
- **Výrobci** – podniky, které nakupují za účelem dalšího použití
- **Obchodníci** – FO či PO, kteří nakupují za účelem dalšího prodeje
- **Stát** – nakupuje za účelem plnění veřejných služeb (školy, policie)
- **Zahraníční zákazníci** – sídlo či trvalé bydliště mimo Českou republiku (Kozel a kol., 2006)

Vliv dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů může být v Porterově modelu vysoká.

Pokud je dodavatel na trhu velkým či významným dodavatelem a současně na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů, síla dodavatele zvyšovat cenu a snižovat tak užitek kupujícího je velká.

Velká kupní síla dodavatelů také nastává, pokud nakupující podnik není významným zákazníkem dodavatele. (Keřkovský, 2003)

Hrozba substitutů

Substituční výrobky jsou produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou v některých případech nahradit výrobek či službu. Substitut ale není přímou konkurencí. Dostupnost jednotlivých substitutů může určit cenové stropy pro výrobky určité společnosti. Náhražky mohou vstoupit na trh a tím snížit jeho atraktivitu. Hrozba substitutů může mít různé podoby. Substitute potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nebo službu nadbytečnou. Další podoba substitutu je produkt místo produktu. Obecná substitute nastává i v okamžik, kdy produkt nebo služby soutěží o poptávku. (Jakubíková, 2008)

Vztahy mezi pěti vlivy v mezoprostředí

Změna v jednom z pěti vlivů v mezoprostředí může ovlivnit ostatní vlivy. Je nutné si všimnout ještě jednoho důležitého bodu. V každém odvětví působí jeden až dva vlivy, které jsou kritické pro určení oborové výnosnosti. V některých oborech je klíčovou otázkou hrozba substitutů v některých může mít velký vliv vstup nových konkurentů. Takže při určování strategie firmy musí podniky brát v potaz jednotlivé vlivy a snažit se umístit lépe než jejich rivalové. (Keřkovský, 2003)

2.3.3 Makroprostředí

V makroprostředí působí faktory na podnik jak zvenku, tak zevnitř a podnik je nemůže nijak ovlivnit. Makroprostředí se většinou analyzuje podle analýzy PEST – politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí. (Kotler a kol., 2012)

Politicko – právní prostředí

Politicko – právní prostředí tvoří především vyhlášky, zákony a vládní skupiny, které přímo ovlivňují podnikatelskou činnost podniku. Obchodní legislativa funguje jako ochrana podniků proti nekalé soutěži nebo chrání spotřebitele proti nekalým praktikám a reklamním sdělením. Vývoj politicko – právního prostředí značně ovlivňuje marketingová rozhodnutí podniku.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí tvoří všechny faktory, které ovlivňují ekonomiku jako například kupní síla spotřebitelů a struktura jejich výdajů, HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace nebo nezaměstnanost. (Jakubíková, 2013)

Sociální prostředí

Sociální prostředí tvoří charakter a nákupní chování jednotlivých spotřebitelů. Skládá se především z faktorů, které základní společenské hodnoty. Marketingová rozhodnutí může ovlivnit pohled na svět zákazníka, postoj člověka vůči rodině, přátelům nebo státu, vzdělání, příjem domácnosti, nebo životní styl spotřebitele. (Kotler a kol., 2012)

Technologické prostředí

Technologické prostředí tvoří faktory přinášejí nové technologie, výzkum a vývoj nových i stávajících produktů. Toto prostředí otvírá nové tržní příležitosti podnikům. Je to neustále se měnící prostředí. Příčinou jsou neustále technologické změny. Většina podniků tak vynakládá obrovské množství nákladů na vývoj a výzkum nových technologií. (Boučková, 2003)

2.4 CENOVÁ POLITIKA PODNIKU

Cenová politika je jedním z nejdůležitějších oblastí řízení podniku. Výrazně ovlivňuje celkovou úspěšnost a ziskovost celého podniku, proto tvorba cen a cenová rozhodnutí je náplní práce vrcholového managementu tzv. top managementu. (Král, 2008)

Cenová politika je jedním z nástrojů odbytové politiky. Místo nejdůležitějšího odbytového nástroje ztratila cenová politika v 60. letech, díky výrazným změnám na trzích. Pozornost se

upřednostnila na výrobovou politiku a reklamu, a ty se tak stávají důležitějšími nástroji pro cenovou politiku.

Jedním z hlavních cílů cenové politiky je zajistit, aby cena produktů a služeb pokryla náklady na výrobu a zároveň vytvářela dostatečný zisk pro podnik. Cenová politika může být zaměřena na maximalizaci celkových tržeb nebo na udržení určitého podílu na trhu. Dalším cílem je také dlouhodobá udržitelnost podniku a minimalizace rizika.

Oblast cenové politiky je oblastí, ze které jsou výsledky zveřejňovány co nejméně. Podniky tak nechtějí konkurenci poskytovat jakékoliv informace o její cenové taktice. Proto jsou údaje o podnikových cenách stručné a obsahují víceméně jen úvahy a málo konkrétních údajů. (Král, 2008)

2.5 CENOVÁ DISKRIMINACE

Cenová diskriminace poukazuje na rozdílné ceny u různých zákazníků za stejné produkty. Potřeba je oddělit trh zákazníků nakupující za různé ceny. Příkladem můžou být spotřební energie u domácnosti a u výrobních firem. Další diskriminací, která je společnostmi akceptována, a často si jí společnost ani neuvědomuje, jsou různé slevy a cenová zvýhodnění. Jako je třeba studentská sleva. Diskriminace se dá podchytit jedině stanovením obecných pravidel podnikání a hospodářské soutěže. (Král, 2019)

2.6 METODY TVORBY CEN

Existují tři základní metody tvorby ceny. Nákladově orientovaná, poptávkově orientovaná a konkurenčně orientovaná. Literatura tyto metody popisuje jednotlivě, ale zřídka se vedoucí pracovník vyhraňuje a používá jen jednu metodu. Většinou se používá kombinace všech tří přístupů, kdy je důraz klade na jeden nebo dvě metody. Hovoříme o magickém trojúhelníku cenové politiky. Zvolení metody závisí na záměrech podniku, na jeho krátkodobých a dlouhodobých cílech nebo podle životní fáze podniku. (Světlík, 1994)

Skutečná cena se pohybuje někde mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude žádná poptávka. (Kotler, 2004)

2.6.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

První metodou je nákladově orientovaná tvorba cen. Vynaložené náklady představují základní cenu výrobku neboli spodní hranici ceny. Výše zisku by měla odpovídat očekávanému nebo

předpokládanému zhodnocení vloženého kapitálu a záměrům, které má podnik ve svém dalším rozvoji. (Král, 2008)

„Nákladově orientovaná tvorba cen je charakteristická pro soustavu plánovitého hospodářství. V soustavě tržního hospodářství je možné se s nákladově orientovanou tvorbou cen setkat v modifikované podobě, kdy cena nabídky sestává z nákladů, které jsou navýšeny o určitou přírážku.“ (Wöhe, Kislíngerová, 2007)

V rámci nákladově orientované tvorby cen jsou uváděny dvě možnosti, a to stanovení cen přírážkou nebo analýza bodu zvratu a stanovení ceny podle cenové rentability.

Stanovení cen přírážkou

Stanovení ceny pomocí přírážky je uváděno jako nejjednodušší metoda pro stanovení ceny. Pro firmu je důležité výpočet nákladů pro výrobu jednoho výrobku. Podnik se snaží stanovit takovou cenu, která pokryje veškeré náklady i stanovenou ziskovou marži. Daná přírážka neboli marže bývá označována také jako standardní marže nebo ziskové rozpětí či míra zisku. (Kotler, 2007) Pro zákazníka je ovšem zajímavá pouze konečná cena, nikoliv cena nákladů

Tato metoda je velmi používána u maloobchodníků a velkoobchodníků z důvodů její jednoduchosti. Obchodníci nemusejí znát rozpoložení trhu nebo zvažovat vliv konkurence.

Analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability

Firma se snaží určit cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo při které dosáhne stanovené cílové rentability. Stanovení ceny pomocí cílové rentability používá koncepci grafu bodu zvratu. Analýza spočívá ve stanovení cen tak, aby pokrývala náklady a případně aby dosáhla plánované výše zisku.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody nákladově orientované tvorby cen

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">- jednoduchost metody- průkazné nákladové účetnictví- dosažení cílů v relativně krátké době	<ul style="list-style-type: none">- ignorování trhu- zkreslené nákladové informace- libovolná cenová přírážka

zdroj: Hannah, Dodge, 1997

2.6.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Tato metoda závisí na poptávce na trhu. Při této metodě je brána v úvahu zákazníkem vnímaná hodnota a intenzita poptávky. Pro podnik je důležité zjistit, jaká je struktura poptávky a cenová představa zákazníků. Je tedy nutné provést marketingový výzkum ve skupinách, pro které je produkt určen. (Jakubíková, 2013)

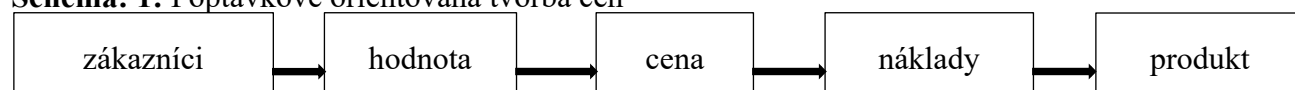
Proces cenotvorby je opačného principu než v případě nákladově orientované tvorby cen. Znalost struktury poptávky je klíčový prvek pro tento typ cenotvorby. Na základě této znalosti lze vedoucí pracovník může určit úroveň prodeje a přinášet tak maximální ziskovost. Struktura poptávky, se na základě dotazníků, anket a dalších průzkumných metod dá zjistit. Silná poptávka umožňuje podniku zvýšit cenu. (Kotler, 2007)

Tabulka 2: Výhody a nevýhody poptávkově orientované tvorby cen

Výhody	Nevýhody
velká ziskovost	nutná perfektní znalost poptávkové struktury časté testování trhu

zdroj: vlastní zpracování

Schéma 1: Poptávkově orientovaná tvorba cen



zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera, 2007

Podle Kotler, Armstrong (2004) je metodou poptávkově orientované cenotvorby stanovení cen podle přisuzované hodnoty. Jedná se o nalezení kombinace dobré kvality za přiměřenou cenu.

Další strategií poptávkově orientované cenotvorby je strategie každodenních nízkých cen, která je založena na stálých nízkých cenách.

2.6.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Konkurenčně orientovaná cenotvorba je založena na předloze ceny konkurence. Místo vlastní cenové strategie si firmy přebírají cenu od konkurence a věnují tak větší pozornost vlastním nákladům a poptávce. (Solomon, 2006)

Kotler ve své knize *Moderní marketing* rozděluje stanovení cen podle konkurence na dva typy: běžnou a obálkovou metodu.

Běžná cena

Jedná se o způsob stanovení ceny podle konkurence, nikoli podle nákladů firmy nebo poptávky. Firmy nemají velkou kontrolu nad svými příjmy, proto stanovení ceny tímto způsobem může být populární, neboť běžnou cenu firmy vnímají jako kolektivní rozhodnutí odvětví o ceně, která jim přinese odpovídající výnos a mají pocit, že běžná cena zabrání vzniku cenových válek. (Kotler, 2007)

Obálková metoda

Obálková metoda je jednou z metod konkurenčně orientované cenotvorby. Firma při této metodě zakládá svou nabídku na předpokladu nabídky konkurence. (Kotler, 2007)

Tabulka 3: Výhody a nevýhody konkurenčně orientované tvorby cen

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">- snadné a rychlé stanovení cen- výběr z cenových strategií k dosažení cílů- ochotnější distributoři - citlivost na dealerské marže	<ul style="list-style-type: none">- citlivější na konkurenční pozici- neustálý monitoring cen u konkurence

zdroj: vlastní zpracování

3 ROLE CENY V EKONOMICE PODNIKU

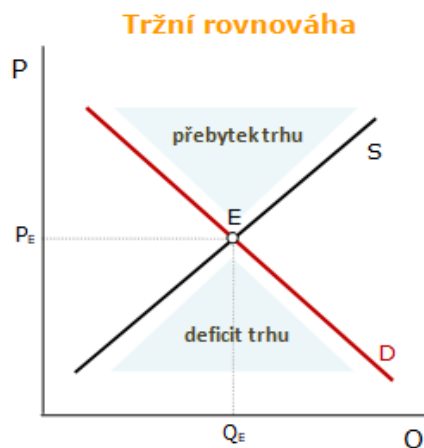
Cena zastupuje hned několik rolí v ekonomice podniku. Zahrnuje mnoho aspektů, které ovlivňují strategické rozhodování a úspěšnost podniku.

3.1 NABÍDKA A POPTÁVKA

Nabídka a poptávka mají dvě proměnné – objem a cenu. Objem nabídky a poptávky je závislý na ceně. Vztah mezi nabídkou a poptávkou nám vyjadřuje rostoucí křivka nabídky a klesající křivka poptávky.

Zájmy subjektů nabídky a poptávky se při střetávání na trhu liší. Jsou vlastně zcela opačné, a proto cena kolísá. Ustálit by se měla na tzv. rovnovážné ceně. Při rovnovážné ceně jsou výrobci ochotni prodat tolik množství, kolik kupující jsou ochotni za danou cenu koupit nebo naopak cena, za kterou jsou kupující ochotni koupit tolik množství, kolik jsou výrobci při této ceně ochotni prodat. Ve skutečnosti je rovnovážná cena jen výjimečná a krátkodobá. (Macáková, 2000)

Graf 1: Rovnovážná cena v bodě E



zdroj:financevpraxi.cz

Podnik se snaží najít rovnováhu mezi cenou a poptávkou, aby maximalizoval zisk.

Faktorů, které ovlivňují poptávku je několik. Vlastní cena poptávaného zboží nebo služeb, je jeden z hlavní faktorů. Poptávka se odvíjí od celkových příjmů spotřebitelů. Vyšší příjem může zvýšit kupní sílu. Stimulovat poptávku a zvýšit povědomí o produktech mohou úspěšné reklamní kampaně, které jsou často používaným nástrojem podniků.

Zvýšení cen surovin zvyšuje náklady na výrobu, což může omezit a ovlivnit nabídku. Naopak nové technologické inovace mohou zlepšit efektivitu výrobních procesů a snížit náklady, čímž může dojít k vyšší nabídce produktů. Faktor výrobní kapacity může omezit schopnost zvýšit nabídku, i když by poptávka mohla být vyšší.

3.2 STRATEGIE STANOVOVÁNÍ CEN

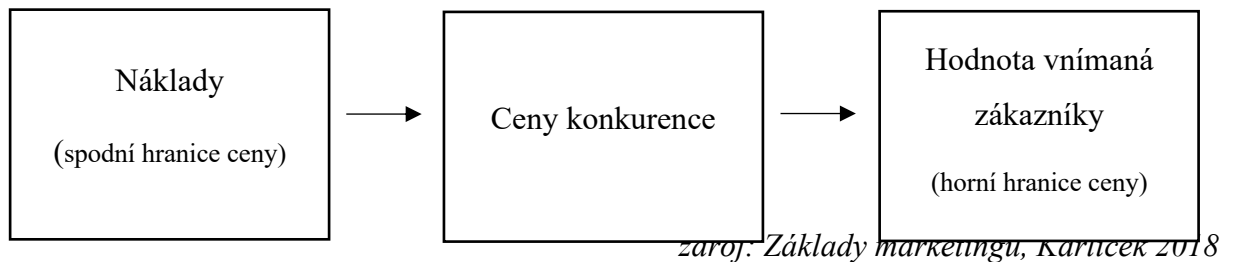
3.2.1 Cíle stanovování cen

Hlavním cílem stanovování cen je zajistit vysoké zisky a zároveň splnit všechny potřeby a očekávání zákazníků. Dalším cílem je udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Cena by měla být citlivá na omezení ze strany konkurence a měla by předcházet konkurenci. Důležitým cílem stanovování cen rovnoměrné vyvážení mezi cenou a kvalitou produktu.

3.2.2 Faktory ovlivňující stanovování cen

Firmy musí při cenotvorbě zohlednit celou řadu faktorů. Nejvýznamnější z nich jsou náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky.

Schéma: 2 Klíčové faktory tvorby ceny



Náklady na celkovou výrobu či náklady na poskytnutí služby stanovují nejnižší možnou cenu. Firmy by se neměly pohybovat pod touto hranicí, jen v případě „přežití na trhu“, což by mělo být krátkodobé. Dlouhodobě není možné tento stav udržet. Zejména u výnosové a hodnotové tvorby cen je důležité rozlišit fixní a variabilní náklady.

Základním předpokladem dlouhodobého fungování firmy, je že cena produktů a služeb realizovaných na trhu pokryje náklady. Jestliže jsou průměrné náklady vyšší, než průměrné příjmy z realizované produkce je firma schopna ještě krátkodobé existence až po „bod ukončení“, který je vyjádřen průměrnými variabilními náklady.

Ceny konkurence jsou důležitým faktorem při cenotvorbě. Pokud konkurence prodává podobný nebo totožný produkt, nebo nabízí identické služby, za nižší cenu než my, jsme v tomto případě nekonkurenceschopní. Přirozeně pokud mají zákazníci na výběr mezi dvěma identickými výrobky či službou, vyberou si vždy ten produkt či službu s nižší cenou.

Hodnota vnímaná zákazníky je velmi složitá a časově náročná. Pro firmu je to ale velmi klíčový faktor, protože pomocí této hodnoty lze odhadnout horní hranici ceny (tzv. cenový strop). Pokud firma nastaví cenu pod úroveň vnímané hodnoty zákazníky, přichází o zisk. (Karliček, 2018)

3.2.3 Postup při tvorbě cenové strategie

Níže je uvedený teoretický ideální postup při stanovení cenové strategie. Pro případ konkrétní firmy je možné si určité postupy upravit a přizpůsobit potřebám firmy. Při cenotvorbě je důležité získat mnoho údajů, utřídit je, analyzovat a poté vhodně využít.

Stanovení cílů

Mezi stanovitelné cíle patří např. maximální tržní podíl, maximální současný zisk, maximální „sbírání smetany“ z trhu a další. Na základě stanovení cílů podniku jsou vytvářeny cenové strategie. V konkrétním případě, pokud cílem podniku je přežití, zvolenou strategií by mohlo být snížení cen a tím docílení zvýšené poptávky. Pokud je ale cílem maximalizace tržního

podílu, podnik by mohl zvolit strategii nízkých cen, díky kterým docílí dominantního postavení na trhu. (Solomon et al., 2006)

Zjišťování poptávky

Zjišťování poptávky je druhým krokem při tvorbě cenové strategie. Význam zjišťování poptávky, že nám pomáhá vymezit horní hranici ceny, kterou je zákazník za konkrétních podmínek. Pro zjištění dolní hranice ceny jsou rozhodující náklady. (Kotler, 2007)

Zjišťování nákladů

Zjišťování nákladů pomáhá ke stanovení dolní hranice ceny. V podniku jsou nejčastějšími náklady např. na výrobu, distribuci a prodej. Důležité je také rozlišovat tři základní druhy nákladů. fixní, variabilní a celkové náklady. V případě, že by variabilní náklady nebyly pokryty, musí dojít k ukončení výroby. (Kotler, 2007)

Analýza konkurence

Při vytváření ceny by měla firma brát v potaz náklady a ceny konkurence. Analýza by měla probíhat u nejbližšího konkurenta. Konkurenční přizpůsobování cen je odlišné od druhu trhu, na kterém se firma nachází. Názorným příkladem pro tuto situaci je oligopol. Oligopol je trh, kde se nachází jen několik výrobních firem, a dohromady zabírají většinový podíl. Zde je cenotvorba všech konkurentů podobná a tím mohou všechny podniky vytvářet zisk. (Solomon, 2006)

Výběr metody stanovení cen

Dalším krokem při tvorbě cenové strategie je samotný výběr metody pro stanovení cen. Jednotlivé metody jsou popsány v kapitole 1.8.

Volba konečné ceny

Po výběru vhodné metody stanovení cen a výpočtu předběžné ceny je třeba zvolit konečnou cenu produktu.

3.2.4 Strategie stanovování cen

První strategií je strategie pro zavádění nových výrobků, do které se řadí dvě metody. Strategie vysoké zaváděcí ceny a nízké zaváděcí ceny.

Strategie vysoké zaváděcí ceny

Tato strategie bývá označována také jako strategie „sbírání smetany“. Při této strategii většinou zákazníci za vysokou cenu očekávají vysokou kvalitu. Tyto kvalitní produkty jsou především nabízeny zákazníkům, kteří příliš nehledí na ceny. Strategie vysoké ceny se odvíjí od vysokých

nákladů na kvalitní produkci, a zároveň o své kvalitě je potřeba informovat zákazníky, tudíž jsou i vysoké náklady na distribuci. Tyto produkty jsou vnímány jako produkty vysoké kvality. (Jakubíková, 2013)

Velmi úspěšně tuto strategii uplatňuje firma Apple. Strategie spočívá ve vysokých zaváděcích cenách a postupném snižování. Firmy tak dosahují nižších prodejů, ale vyšších zisků. Díky postupnému snižování ceny lze uspokojit všechny cenové segmenty s maximální ziskovostí. Tuto strategii využívají především firmy, u kterých je velmi obtížný vývoj nových produktů.

Strategie nízké zaváděcí ceny

Další metodou je strategie nízkých zaváděcích cen. Cílem této strategie je rychlé proniknutí na trh a získání velkého množství zákazníků a velkého podílu na trhu. Hodnota ceny by měla být taková, aby ji konkurence nemohla stanovit na stejné úrovni. (Kotler, Armstrong 2004)

Jedná se o velmi agresivní vstup na trh. Firmy tak svou strategií přinutí již zaběhlé firmy reagovat, například v uvedení nových produktů nebo snížení cen.

Nízkonákladová společnost Ryanair využívá strategii nízké zaváděcí ceny. Nabízí levné letenky, aby přilákala zákazníky a konkurovala ostatním leteckým společnostem. Naopak poté doplňující služby, jako je konkrétní výběr sedadla v letadle nebo dodateční odbavení zavazadla, dosahují někdy až několikatisícových částek.

Ekonomická strategie – strategie nízké ceny

Strategie nízké ceny nabízí méně kvalitní produkty za nižší ceny. Tyto produkty slouží především zákazníkům, kteří nelpí na vysoké kvalitě, ale naopak nakupují podle výše ceny. Firmy tak musí snížit své náklady, aby si mohli dovolit nízké ceny. Na úkor snižování nákladu, firmy používají méně kvalitní materiál na výrobu.

IKEA je známa svou strategií nízkých cen a samoobslužný prodej nábytku. Nabízí moderní designové produkty za dostupné ceny.

Cenové strategie podle životního stádia produktu

V pravidelných cyklech by mělo docházet ke kontrole cenové strategie výrobků v souvislosti s životním cyklem daného výrobku. Jednotlivé fáze životního cyklu produktu jsou: zavádění, růst, zralost a pokles.

Etapa zavádění

Etapa zavádění je pro produkt prvním stádiem, kdy se uvádí na trh. V této fázi bývají ceny často vysoké vzhledem k vyšším nákladům na výrobu. V této fázi se používají již zmíněné strategie zaváděcích vysokých a nízkých cen, strategie výběrového a širokého proniknutí.

Strategie výběrového proniknutí se využívá při omezené kapacitě trhu tedy konkurence téměř neexistuje. Zákazníci tohoto trhu byli již informováni o výrobku a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.

Strategie širokého proniknutí se využívá při veliké kapacitě trhu, zákazníci tohoto trhu nejsou informováni o produktu tudíž zde převládá neochota platit vyšší cenu. (Zamazalová et al., 2010)

Etapa růstu

V této životní etapě výrazně roste prodej a ziskovost výrobku. Mezi konkurenty roste napětí a podniky se snaží najít nové distribuční cesty. Pro tuto etapu je nejlepší strategie nesnižovat ceny tzv. strategie nesnižování cen.

Strategie nesnižování cen je pro etapu růstu tou nejlogičtější strategií. V podniku stoupá objem prodeje, tudíž se zvedá ziskovost a není jediný důvod, proč měnit nebo snižovat ceny. (Jakubíková, 2008)

Etapa zralosti

Fáze zralosti produktu se vyznačuje poklesem růstu prodeje a konkurence začíná snižovat své ceny. Tato fáze je nejdelší z životního cyklu produktu, provází ho tedy nejvíce práce. V souvislosti s mírnou stagnací trhu v této fázi je nutno upravit tzv. modifikovat trh nebo výrobku. Proto se ve fázi zralosti nejčastěji mluví o *strategii modifikace trhu, výrobku či marketingového mixu*.

Etapa poklesu

Pokles, úpadek nebo útlum. Takto lze charakterizovat fázi poklesu výrobku. Tato fáze nastává v případě technologického pokroku v odvětví, nebo změny preferencí spotřebitelů. V souvislosti s touto fází podniky v prvním případě snižují ceny a své náklady nebo výrobku vyřazují ze svého nabízeného sortimentu.

Používají se cenové strategie *redukce ceny* či *nákladů*. (Kotler, Armstrong, 2004)

Cenové strategie pro produktové řady

Stanovení ceny pro produktové řady je velmi obtížné, a proto podnik volí strategie, ze které může dosáhnout maximalizace zisku.

Doplňkové výrobky doplňují či rozšiřují základní výrobek a zákazník si tento doplněk zaplatí. Příkladem může být možnost si dokoupit obal na mobilní telefon. U *vázaného výrobku* je nutnost používat oba výrobky zároveň, a za oba výrobky musí zákazník zaplatit. Příkladem může být nákup nového PC a anti-virového softwaru. Obvykle cena anti-virového softwaru bývá vyšší a je potřeba pro použití PC. *Vedlejší produkt* většinou vzniká při výrobě základního produktu. Například při zpracování masa vznikají vedlejší produkty jako například vnitřnosti nebo kosti. *Sada produktů* je většinou skupina produktů za výhodnou cenu. Například permanentky. Máte zde několik vstupů, ale při přepočtu vás jeden vstup vyjde výhodněji, než kdybyste ho koupili jednotlivě. (Kotler, 2012)

Cenové strategie podle cílů podniku

Na základě stanovení cílů podniku jsou vytvářené také strategie, které se budou uplatňovat u cenové tvorby. V konkrétním případě, pokud cílem podniku je přežití zvolenou taktikou by mohlo být snížení cen za účelem zvýšení poptávky.

3.2.5 Důsledky nesprávného stanovení cen

Nesprávné stanovení cen může vést hned k několika důsledkům, které mohou ovlivnit jeho výkonnost a dlouhodobou udržitelnost.

Ztráta zákazníků

Pokud podnik stanoví své ceny příliš vysoko, může přijít o své zákazníky. V důsledku ztráty zákazníků dochází ke ztrátě poptávky po produktech nebo službách podniku. S tím souvisí také snížení zisku podniku a ztrátě konkurenceschopnosti.

Snížení zisku

Při stanovení nízkých cen, ve srovnání s náklady na výrobu, může podnik snížit svou ziskovost, která vede k odrazení zákazníků a ke ztrátě tržního podílu.

Ztráta konkurenční výhody

Nesprávné stanovení cen v podniku např. výrazně vyšší ceny než konkurence, může opět vést ke ztrátě tržního podílu.

Snížení motivace zaměstnanců

Pokud jsou ceny stanoveny tak, že podnik nedokáže zajistit dostatečné odměny zaměstnanců, může to vést k demotivaci a snížení produktivity při výrobě.

Narušení logistiky

Nesprávně stanovené ceny mohou ovlivnit samotnou logistiku dodávek zboží a služeb. Pokud jsou ceny zboží a cen stanoveny nesprávně, může to vést k narušení dodavatelských vztahů a kvality dodávek.

Správné stanovení cen je klíčové pro dlouhodobou udržitelnost podniku a jeho schopnost prosperovat v konkurenčním prostředí.

Strategie stanovení cen patří mezi nejdůležitější složku při utváření cen. Literatury uvádí různé způsoby strategií, z kterých si firmy mohou volit. Zvolit správně je pro podnik velice komplikované. (Karlíček, 2018)

3.2.6 Cenové slevy a srážky

Každý výrobce preferuje dobré vztahy se svými zákazníky. V rámci spolupráce nabízejí distributorům různé druhy slev z ceníkových služeb jako kompenzace za poskytované služby.

Množstevní sleva slouží k odměňování zákazníků, kteří si nakoupí větší množství zboží. Například pokud nakoupíte v řetězci Makro, automaticky dostáváte slevu při odběru většího množství. Existují dva typy množstevní slevy. Nekumulativní a kumulované množstevní slevy. Při nekumulativní množstevní slevě dostane zákazník slevu podle počtu nakoupeného výrobku či produktu. U kumulované množstevní slevy dostane zákazník slevu podle celkového objemu nákupu.

Propagační slevu poskytují obchodníci svým odběratelům, kteří propagují jejich výrobky. Tyto propagační slevy bývají formou procentního snížení ceny nebo jsou vyjádřeny finančně nebo v jednotkách příslušného zboží. (Hannah, Dodge, 1997)

Sezónní slevu poskytují obchodníci při koupi zboží mimo sezónu. Slevy musí být tak vysoké, aby pro kupující byly výhodné. (Kotler, Keller, 2013)

Hotovostní slevy jsou poskytované prodávajícím a smyslem je motivovat odběratele k rychlejšímu uhrazení faktur. Hotovostní slevy zahrnují tři prvky: (Hannah, Dodge, 1997)

- nabízenou diskontní sazbu
- specifické časové období, během kterého je nabízena diskontní sazba
- časový limit pro úhradu celé faktury

4 STRATEGIE KONKRÉTNÍ FIRMY

Tato bakalářská práce je zaměřená především na provedení analýzy stanovování cen v konkrétním podniku Stylko, s. r. o.

Nejprve představím samotný podnik, jeho historii a předmět podnikání. Poté se zaměřím na několik skutečných příkladů s podrobným popisem cen za poskytnuté služby, a nakonec si porovnáme ceny s dalšími podniky ve stejném oboru.

4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

HISTORIE PODNIKU

Stylko s. r. o. bylo založeno v dne 29.9. 1994 pod původním názvem ROTTER, s. r. o. Podnik se přejmenoval až na současný název Stylko s. r. o. v roce 1997. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál činí 100.000,- Kč. Statutární orgán představují dva jednatelé, a každý jednatel je oprávněn zastupovat společnost samostatně. Oba jednatelé jsou zároveň vlastníky firmy. Prvním jednatelem je Ladislav Hloušek, který má 55% podíl ve firmě, a druhým jednatelem je David Vlček, který má 45% podíl. Firma má sídlo ve Středočeském kraji, a její pole působnosti je Středočeský kraj a Praha. Společnost pracuje výhradně na území ČR tzn. nepoužívá žádné jiné měny než Kč.

Stylko s. r. o. má celkem 4 zaměstnance. Tři mladé pracovníky, kteří vykonávají podlahářské služby a čtvrtým zaměstnancem je sám jednatel David Vlček.

Předmět podnikání:

Podnik se zaměřuje na poskytování služeb v oboru podlahářství a truhlářství. Předmětem podnikání jsou podlahářské a truhlářské práce a prodej podlahové krytiny.

Mezi zákazníky patří jak fyzické osoby, tak právnické osoby různých rozměrů.

EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Ekonomickou charakteristiku můžeme vyčíst především z rozvahy a výkazu zisku a ztrát v letech 2019 – 2022. Dále jsou doplněné údaje o tržbách a zaměstnancích.

Tabulka 4: Majetek a kapitál podniku v letech 2019 až 2021 (v tis. Kč)

Položka	Rok		
	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	7 901 000	8 935 000	9 514 000
Stálá aktiva	945 000	605 000	605 000
Dlouhodobý hmotný majetek	945 000	605 000	605 000
Oběžná aktiva	6 956 000	8 330 000	8 909 000
Pohledávky	6 607 000	7 942 000	8 409 000
Dlouhodobé pohledávky	241 000	553 000	239 000
Krátkodobé pohledávky	6 246 000	7 388 000	8 170 000
Peněžní prostředky	349 000	388 000	204 000
PASIVA CELKEM	7 901 000	8 935 000	9 514 000
Vlastní kapitál	-170 000	-141 000	-1 075 000
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
Cizí zdroje	8 071 000	9 076 000	10 689 000
Závazky	8 071 000	9 076 000	10 689 000

zdroj: interní materiály podniku

Z rozvahy můžeme vyčíst jednu zásadní věc, a to je každoroční zvyšování cizích zdrojů. Tato rozvaha je z období 2019 – 2021, což v ČR vrcholila covidové krize, a v tomto období se firmy často zadlužovali. Vlastní kapitál se vlivem narůstající ztráty minulých let a běžného účetního období zvyšuje.

Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát podniku v letech 2019 až 2021

Položky	Rok		
	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 690 000	7 822 000	6 665 000
Tržby za prodej zboží	344 000	135 000	122 000
Výkonová spotřeba	9 204 000	6 980 000	6 639 000
Osobní náklady	1 284 000	985 000	1 354 000
Ostatní provozní výnosy	937 000	374 000	269 000
Ostatní provozní náklady	81 000	1 000	26 000
Provozní výsledek hospodaření	27 000	26 000	-963 000
Nákladové úroky a podobné náklady	6 000	10 000	42 000
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	6 000	10 000	42 000
Ostatní finanční náklady	6 000	7 000	12 000
Finanční výsledek hospodaření	-12 000	7 000	12 000
Výsledek hospodaření po zdanění	1 000	29 000	-934 000
Výsledek hospodaření za účetní období	1 000	29 000	-934 000
Čistý obrat za účetní období	10 971 000	8 341 000	7 098 000

zdroj: interní materiály podniku

Na výkazu zisků a ztrát firmy Stylko, s. r. o. můžeme vidět, jaký měla dopad krize na výsledek hospodaření. Pandemie začal v březnu roku 2020, a hned v roce 2021 firma vykazuje obrovskou ztrátu. Oproti roku 2019 se čistý obrat v roce 2021 zmenšil o 3 873 000,- Kč. Všechny tyto změny přímo ovlivnila covidová pandemie.

Tabulka 6: Tržby v letech 2019 - 2021

Tržby	Rok		
	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	9 690 000	7 822 000	6 665 000
Tržby za zboží	344 780	135 000	122 000
Tržby z prodeje materiálu	388 200	225 000	74 000
TRŽBY CELKEM	10 422 980	8 182 000	6 861 000

zdroj: interní materiály podniku

Nabízené podlahářské služby a prodej výrobků tvoří největší část tržeb. V roce 2021 tržby rapidně klesli o 3 561 980,- Kč oproti roku 2019. Ekonomika je po covidové krizi postižena a firma Stylko s. r. o. je toho názorným příkladem, jak české firmy utrpěly.

4.2 CENOTVORBA PODNIKU – STYLKO, S. R. O.

Společnost Stylko, s. r. o. vychází při stanovování cen z nákladů na materiál a z ceny za poskytnutí služby. Cena za služby závisí na několika okolnostech, podle kterých se může lišit. Při prodeji materiálu společnost používá marži, která je určena jednateli společnosti.

Stanovení cen, při poskytování podlahářských služeb, závisí na rozsahu celkové práce a tvaru místností. Cenotvorba je také ovlivněna skutečným stavem podkladů, na které se má vybraná podlaha pokládat.

Konečná cena také závisí na vybraném materiálu, který se může pohybovat v různých cenových relacích. Přes plavoucí podlahy až k luxusním perským kobercům si zákazník může vybrat z velké škály sortimentu.

Podnik působí pouze na tuzemském trhu nikoliv na zahraničním. Působení na zahraničním trhu by bylo logisticky náročné a zároveň by se to vzhledem k nákladům na dopravu nevyplatilo jak zákazníkům, tak ani podniku.

PRAXE

Celkový proces stanovení celkové ceny bude prezentován na ukázkových příkladech. Všechny čísla jsou uvedeny podle skutečných hodnot.

Nejprve si obecně přiblížíme, jak vlastně podnik funguje jako takový. Kde a jak podnik získává zakázky, jak probíhá samotná tvorba cenové nabídky a poté samotné položení podlahy.

Poptávka

Stylko, s. r. o. nemá žádnou webovou stránku a nevedou sociální sítě, tudíž své zákazníky musejí získávat jinými způsoby.

Graf 2: Celkový podíl jednotlivých způsobů na získávání zákazníků



zdroj: vlastní zpracování

Údaje jsou získané z dotazníků spokojenosti, které jsou zasílány společně s fakturou každému zákazníkovi po zhotovení práce.

Prvním způsobem, jak podnik získává práci, je pomocí velkoobchodu Breno, s. r. o.

Stylko s. r. o., úzce spolupracuje s tímto velkoobchodním prodejcem koberců a podlahové krytiny, který pro podnik Stylko funguje jako zprostředkovatel práce. Zákazník přijde do velkoobchodu za účelem vybrat si podlahovou krytinu a následně hledá někoho, kdo mu podlahu položí. V této fázi zástupce velkoobchodu předává kontakt na podnik, který se spojuje se zákazníkem. Tento způsob má největší procentní podíl na získávání zákazníků pro podnik.

Druhým způsobem je tzv. způsob „známý doporučí známým“.

Tento způsob představuje nejmenší procento, jak podnik získává zákazníky. Spočívá v doporučení spokojených zákazníků dalším lidem. Dobře odvedená práce je tím nejlepším vzorem pro podnik.

Posledním způsobem je dlouholetá spolupráce se stavebními firmami, které mají zájem o položení podlahové krytiny v již nově postavených domech nebo bytovkách. Tento způsob tvoří druhé největší procento, jak podnik získává zákazníky.

Tvorba cenové nabídky

Zaměstnanec podniku se jede podívat na konkrétní místo, kde se krytina bude pokládat. Zde se zjišťují veškeré detaily, jako je např. zda je potřeba udělat novou podložku pod podlahu, zda se bude strhávat stará podlaha, změří se místo a jiné. Od těchto detailů se poté odvíjí cenová nabídka.

Do cenové nabídky se poté promítnou jednotlivé detaily, které jsou potřeba udělat. Podnik nakoupí podlahu od velkoobchodu Breno s určitou slevou, většinou to bývá 30 %, a zákazníkovi potom vyfakturuje podlahu pouze s 20 % slevou a 10 % je marže z nákupu podlahy. Podnik si samozřejmě fakturuje i vykonanou práci, většinou podle toho, kolik m² se celkem pokládalo. Cenotvorba probíhá s využitím dvou aspektů – nákupních nákladů a zkušenosti jednatelů, kteří se v oboru pohybují několik let (částečná práce s konkurenčními cenami).

Realizace

Po vypracování a odsouhlasení všech bodů cenové nabídky zákazníka, může začít samotná realizace práce. Podle množství práce a podle velikosti místností, musí podnik vyhodnotit, kolik bude potřeba pracovníků na vykonání práce.

5 ANALÝZA STANOVENÍ CEN

Analýzu stanovení cen si představíme pomocí tří příkladů z praxe a poté závěrečné slovní shrnutí celé analýzy.

5.1.1 Příklad č. 1

Tabulka 7: Cenová nabídka – dne 9.12.2023

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
demontáž staré krytiny	60	m ²	60	3 600
broušení a příprava pro pokládku nové krytiny	60	m ²	40	2 400
vyspravení podkladu pod lino (vč. tmelu)	60	m ²	90	5 400
čistící zóna před výtahy 2 x 4,5 m ²	9	m ²	390	3 510
PVC lino kostymérna (dle výběru zákazníka)	12	m ²	370	4 440
zátěžový koberec (dle výběru zákazníka)	375	m ²	248	93 000
lepení krytiny (vč. lepidla a práce)	330	m ²	95	31 350
lišta obvodová (řezání pásku z koberce, siga páska)	290	m	55	15 950
doprava a manipulace s mat., ekologická likvidace staré krytiny	1	ks	3 000	3 000

zdroj: interní materiály podniku

Tuto zakázku získal podnik Stylko pomocí zprostředkovatele Breno dne 9.12.2023. Za potřebí zde bylo strhnout starou krytinu a položit novou v místnostech o celkové rozloze 330 m². Jednatel firmy, se na dané místo jel podívat, aby získal potřebné informace, k vytvoření cenové nabídky.

Jednatel po prozkoumání místa zjistil, že je zde zapotřebí:

- v jedné místnosti strhnout starou krytinu
- zbrousit a vytmelit podlahu
- položit novou krytinu
- nalepit obvodovou lištu

Tabulka č. 7 zachycuje cenovou nabídku pro zákazníka. Díky rozloze místností, zde bylo zapotřebí dvou zaměstnanců.

Ceny jednotlivých služeb jsou určovány podle dlouholetých zkušeností jednatelů a zároveň podle nákladů na materiál.

Demontáž staré krytiny

Demontáž staré krytiny si podnik vyčíslil na 60,- za 1 m². Jelikož se demontáž dělala jen v jedné místnosti o rozloze 60 m², celková cena poskytnuté demontáže tedy činila $60 \times 60 = 3\,600,-$.

Broušení a příprava pro novu krytinu

Broušení za pomoci speciální brusky na podlahy, a její následné vyčištění a vyluxování, si podnik vyčíslil na 40,- za m². Opět se broušení a čištění poskytovalo jen v jedné místnosti o rozloze 60 m², celková cena tedy byla vyčíslena $40 \times 60 = 2\,400,-$.

Vyspravení podkladu po lino

Pro vyspravení podkladu se použil tmel a tuto službu si podnik vyčíslil na 90,- za m². Je zde zahrnuta jak práce, tak použití tmel. Opět si vyspravovala pouze jedna místnost o celkové rozloze 60 m², proto celková cena byla vyčíslena $90 \times 60 = 5\,400,-$.

Nakoupená krytina

- čistící zóna – 390,-

Zde se pokládala dlažba s normální nákupní cenou 450Kč. Jelikož podnik dlouhodobě odebírá ve velkém množství od velkoobchodu Breno, cena s množstevní slevou pro podnik činila 315Kč, což je 30% sleva. Zákazníkovi nabízíme tuto dlažbu v ceně 390Kč. Na 1 m² této dlažby má podnik marži 75Kč. Podnik tuto dlažbu pokládala na 9 m², tudíž celková cena činila $390 \times 9 = 3\,510,-$. Zisk z nákupu a prodeje dlažby činil $75 \times 9 = 675,-$

- PVC lino – 370,-

Normální nákupní cena PVC lina činila 429Kč. Cena, za kterou podnik nakoupil od velkoobchodu Breno činila 300Kč. Zákazníkovi byla nabízena za cenu 370Kč. Na 1 m² PVC lina měl podnik marži 70 Kč. Podnik PVC lino pokládal na 12 m², tudíž celková cena činila $370 \times 12 = 4\,400,-$. Zisk z nákupu a prodeje lina činila $70 \times 12 = 840,-$.

- zátěžový koberec – 248,-

Normální nákupní cena koberce činila 259Kč. Cena, za kterou podnik nakoupil zátěžový koberec od velkoobchodu Breno byla 179Kč. Podnik prodal koberec zákazníkovi koberec za cenu 248Kč. Marže tedy činila 70Kč. Celková cena koberce, který se pokládal na 375 m², činila $375 \times 248 = 93\,000,-$. Zisk z nákupu a prodeje činil $39 \times 375 = 14\,625$ Kč.

Lepení krytiny

Do lepení krytiny se zahrnuje jak práce, tak použití lepidla na podlahy. Cena byla vyčíslena na 95,-/m². Celková rozloha, kde se krytina podávala byla 375 m², tudíž cena lepení byla vyčíslena na $95 \times 330 = 31\,350,-$

Obvodová lišta

Do obvodové lišty bylo započítáno samotná lišta a použití siga pásky pod lištu. Lištu podnik koupil za cenu 40,-/m² a siga pásku za 3,-. Zákazníkovi byla lišta prodána za 50,- a siga páska za 5,-. Marže činila 12,-/m². Obvod místností, kde byla lišta položena, byla 290 m. Celková cena tedy činila 55x290 = 15 950,-.

Doprava, manipulace s materiálem a ekologická likvidace staré krytiny

Do této položky se započítává projetý benzín, ekologická likvidace, a vnošení materiálu do 3.patra. Tato položka byla vyčíslena na 3 000,-.

Celková cena této zakázky vyšla paní Dvořákovou na 162 650,-

5.1.2 Příklad č. 2

Tabulka 8: Cenová nabídka – dne 4.1.2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
laminátová podlaha EGGER 8/32 CLASSIC AQUA V4	138	m2	460	63 480
podložka pod laminátovou podlahu	130	m2	42	5 460
pokládka laminátové podlahy	120	m2	190	22 800
lišta obvodová	130	m	90	11 700
lepení obvodové lišty	120	m	45	5 400

zdroj: interní materiály podniku

Zprostředkovatelem této zakázky zde dne 4.1.2024 byla stavební firma, která chtěla položit laminátovou podlahu na rozloze 138 m². Jednatel se vydal na osobní prozkoumání místa a po prozkoumání vytvořil cenovou nabídku.

Na místě bylo zapotřebí:

- položit podložku pod laminátovou podlahu
- položit laminátovou podlahu
- nalepit obvodovou lištu

Podložka pod laminátovou podlahu

Podložku podnik nakoupil ve velkoobchodu Bauhaus se slevou pro podnikatele za 29,-/m². Zákazníkovi byla prodána pokládka za 37,- a 5,- si podnik účtuje za práci na m². Cena pro zákazníka za m² byla tedy 42,-. Marže činila 8,-/m². Rozloha, kde se pokládka po laminátovou podlahu položila byla 130 m². Celková cena podložky byla 42 x 130 = 5 460,-.

Laminátová podlaha a její pokládka

Všechny ceny jsou uvedené za m².

Normální nákupní cena za laminátovou podlahu, kterou si zákazník vybral, je 559,-. Od velkoobchodu Breno podnik nakoupil podlahu s 30% slevou za 390,-. Zákazníkovi byla nabízena za cenu 460,-. Na 1 m² měl podnik marži 70,-. Celková cena laminátové podlahy, která se pokládala na rozloze 138 m², byla 63 480,-.

Práce za pokládku laminátové podlahy podnik vyčíslil na 190,-/m². Celková cena za práci byla tedy vyčíslena na 190 x 120 (m²) = 22 800,-.

Obvodová lišta

Všechny ceny jsou uvedeny za m².

Normální cena obvodové lišty je 109,-. Obvodovou lištu ve velkoobchodu Breno, podnik nakoupil za 79,-. Podnik prodal zákazníkovi lištu za 90,-. Marže tedy činila 11,-. Celková cena obvodové lišty byla 90 x 130 = 11 700,-.

Lepení obvodové lišty

Do lepení obvodové lišty se zahrnuje práce a použití lepidla na lišty. Cena byla jednatelům vyčíslena na 45,-. Lišta byla lepena v místnostech o obvodu 120 m, tudíž cena byla vyčíslena na 45 x 120 = 5 400,-.

Celková cena této zakázky pro stavební firmu činila 108 840,-. Zhotovení této zakázky vykonávali dva zaměstnanci.

5.1.3 Příklad č. 3

Tabulka 9: Cenová nabídka – dne 12.1.2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
příprava podkladu (vysátí, čištění)	178	m2	15	2 670
penetrační nátěr (vč. práce a penetrace)	178	m2	45	8 010
samonivelační stěrka (vč. práce a stěrky)	178	m2	230	40 940
broušení stěrky	178	m2	60	10 680
lepení podlahové krytiny vč. lepidla	150,5	m2	140	21 070
lišty obvodové vč. práce	105	m	130	13 650
doprava a manipulace s materiálem	1	ks	3 500	3 500
přechodová lišta 4 cm, 2,7m dlouhá	1	m	750	750

zdroj: interní materiály podniku

Zprostředkovatelem této zakázky pro podnik byl velkoobchod Breno. Zákazník už měl vybranou a nakoupenou podlahovou krytinu. Podnik musel připravit podklad na položení nové krytiny, novou krytinu položit a nalepit obvodovou a přechodovou lištu.

Rozloha, kde bylo potřeba udělat stěrku a následně se položila podlahová krytiny, byla 178 m².

Příprava podkladu (vysátí, čištění)

Příprava podkladu zahrnuje kompletní vysátí podlahy a její následné čištění od lepidla, prachu a různých dalších nečistot. Podnik si vyčíslil 15,-/m². Plocha čištění byla 178 m², celkem tedy cena této položky byla $15 \times 178 = 2\,670,-$.

Penetrační nátěr

Penetrační nátěr se používá, po důkladném vyčištění podlahy, jako nátěr, který má připravit podlahu, aby stěrka lépe držela. Je to průhledná tekutina, která zmatní podlahu. Podnik si vyčíslil stěrku, včetně práce a materiálu, na 45,-/m². Plocha nátěru byla 178 m², celková cena této položky byla $45 \times 178 = 8\,010,-$.

Samoinvelační stěrka

Samoinvelační stěrka slouží jako vyrovnání podkladu pro položení nové podlahy. Zde byla použita cementová stěrka. Podnik nakoupil samonivelační stěrku za 180,-/m². Práci si vyčíslil na 35,-/m². Marži si podnik stanovil na 15,-/m². Cena této položky byla stanovena na 230,-/m². Celkově vyčíslená cena se vyčíslila $230 \times 178 = 40\,940,-$.

Broušení stěrky

Broušení stěrky zahrnuje použití brusky, kterou se manuálně vybrousí stěrka tak, aby zde nebyly žádné bubliny nebo nedostatky, které by vadily při položení podlahy. Podnik si práci, včetně použití brusky, vyčíslil na 60,-/m². Celková cena této položky je tedy $60 \times 178 = 10\,680,-$.

Lepení podlahové krytiny vč. lepidla

Jak již bylo zmíněno, zákazník už měl podlahovou krytinu nakoupenou. Proto zde podnik pouze za použití speciálního lepidla, podlahovou krytinu nalepil. Tuto položku si podnik, včetně práce a lepidla, vyčíslil na 140,-. Podlahová krytina se lepila na 150,5 m². Celková cena této položky byla vyčíslena na $140 \times 150,5 = 21\,070,-$.

Obvodové lišty včetně práce

Normální cena obvodové lišty činí 99,-. Podnik jí nakoupil ve velkoobchodu Breno za cenu 75,-. Lišta byla zákazníkovi prodána za 85,-. Marže na nákupu lišty tedy činila 10,-. Práce byla

jednatelem vyčíslena na 45,-. Cena této položky byla 130,-. Obvodová lišta byla nakoupena na 105 m. Celková cena byla vyčíslena na $130 \times 105 = 13\,650,-$.

Doprava a manipulace s materiálem

Do této položky se započítává projetý benzín, ekologická likvidace, a vnošení materiálu do 4.patra. Tato položka byla vyčíslena na 3 500,-.

Přechodová lišta

Přechodová lišta se používá k zajištění rovnoměrných přechodů mezi místnostmi. Normální cena jedné lišty, která je 2,7 m dlouhá, je 650,-/m. Zákazníkovi byla lišta nabídnuta za 750,-. Marže tedy činila 100,-.

5.2 SROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ

Pro srovnání jednotlivých cen jsme použili jako srovnávací zakázku příklad č. 2.

Příklad č. 2

V tabulce níže je již uvedená cenová nabídka ze dne 4.1.2024. Celková cena této zakázky činila 108 840,-. Cena bez materiálu, pouze pokládka laminátové podlahy a lepení obvodové lišty činila 28 200,-

Tabulka 10: Cenová nabídka Stylko s. r. o.– 4.1.2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
laminátová podlaha EGGER 8/32 CLASSIC AQUA V4	138	m2	460	63 480
podložka pod laminátovou podlahu	130	m2	42	5 460
pokládka laminátové podlahy	120	m2	190	22 800
lišta obvodová	130	m	90	11 700
lepení obvodové lišty	120	m	45	5 400

zdroj: interní materiály podniku

5.2.1 KOBERCE K+K

Firma Koberce K prodává různé druhy podlahových krytin, ale také se věnuje pokládce podlahových krytin. Po celé České republice má dokonce několik poboček. V porovnání s firmou Stylko, je firma Koberce K+K výrazně větší, ale i přesto jí firma Stylko konkuruje v nabízení stejných služeb. (kobercek+k.cz)

Tabulka 11: Cenová nabídka Koberce K+K – 8.1.2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
pokládka laminátové podlahy	120	m2	129	15 480
lepení obvodové lišty	120	m2	69	8 280

zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou údaje z druhého příkladu firmy Stylko, ale jednotlivé ceny jsou uvedeny z online kalkulačky firmy Koberce K+K.

Jak můžeme na první pohled vidět, cena se liší již při pokládce laminátové podlahy. Firma Stylko nabízí tuto službu za 190,-/m² oproti firmě Koberce K+K, která pokládku nabízí za cenu 129,-/m², což ve výsledkové ceně této služby dělá rozdíl 7 320,- v prospěch firmy Koberce K+K. Cena za lepení obvodové lišty se také liší. Firma Stylko nabízí tuto službu za 45,-/m², oproti firmě Koberce K+K, která stanovila cenu na 69,-/m². Ve výsledkové ceně této služby dělá rozdíl 2 880,- v prospěch firmy Stylko. Cena bez materiálu, pouze pokládka laminátové podlahy a lepení obvodové lišty činila 23 760,-.

- celková cena služeb Stylko.....28 200,-
- celková cena služeb Koberce K+K.....23 760,-

V celkovém výsledku je tedy pro tuto zakázku výhodnější si objednat služby od firmy Koberce K+K. Výhodněji to vychází o 4 440,-. Musíme brát v potaz, že firma Stylko je malá rodinná firma, zatímco firma Koberce K+K je prodejní velkoobchod, který nabízí i služby.

5.2.2 PODLAHY PŘELOUČ

Podlahy Přelouč je stejně jako firma Stylko s. r. o. malá rodinná firma vedená panem Václavem Šturmou. Tato firma vznikla roku 1998 a zaměřuje se na pokládku podlah a vše, co je s tím spojeno. Působí převážně na Přeloučsku, Čáslavsku, Kutnohorsku a Chrudimsku. (podlahyprelouc.cz)

Tabulka 12: cenová nabídka – Podlahy Přelouč – 8.1.2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
pokládka laminátové podlahy	120	m2	150	18 000
lepení obvodové lišty	120	m2	50	6 000

zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme na první pohled vidět, cena se opět liší již při pokládce laminátové podlahy. Firma Stylko nabízí tuto službu za 190,-/m² oproti firmě Podlahy Přelouč, která pokládku nabízí za cenu 150,-/m², což ve výsledkové ceně této služby dělá rozdíl 4 800,- v prospěch firmy Podlahy Přelouč. Cena za lepení obvodové lišty se také liší. Firma Stylko nabízí tuto službu za 45,-/m², oproti firmě Podlahy Přelouč, která stanovila cenu na 60,-/m². Ve výsledkové ceně této služby dělá rozdíl 600,- v prospěch firmy Stylko. Cena bez materiálu, pouze pokládka laminátové podlahy a lepení obvodové lišty činila 24 000,-.

- celková cena služeb Stylko.....28 200,-.
- celková cena služeb Podlahy Přelouč.....24 000,-

V celkovém porovnání cen nám vychází výhodnější si najmout na tyto služby firmu Podlahy Přelouč. Výhodněji to vychází o 4 200,- u firmy Podlahy Přelouč.

K tomuto porovnání bych jen dodala, že firma Podlahy Přelouč nemá sídlo v Praze a ani své služby zde nenabízí oproti firmě Stylko. V hlavním městě je poměrně v porovnání s Přeloučí vše dražší, tudíž i nabízené služby budou dražší.

5.2.3 HORNAT PODLAHY

Firma Hornat Podlahy byla založena v roce 2006 se sídlem Praha – Žižkov. Firma se zaměřuje na dodávky a pokládání všech druhů podlah. Používají zdravotně nezávadný materiál a velmi dbají na kvalitu. (hornatpodlahy.cz)

Tabulka 13: cenová nabídka Hornat Podlahy – 8.1. 2024

popis práce	množství	jednotka	Kč/množství	celkem Kč
pokládka laminátové podlahy	120	m2	170	20 400
lepení obvodové lišty	120	m2	45	5 400

zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled už se ceny tak výrazně neliší. Cena u pokládky laminátové podlahy se liší pouze o 20,- oproti ceně firmy Stylko. Cena u lepení obvodové lišty se neliší vůbec. Rozdíl v ceně mezi Stylko a Hornat Podlahy bude minimální.

- celková cena služeb Stylko.....28 200,-.
- celková cena služeb Podlahy Přelouč.....25 800,-

Jak můžeme v porovnání s firmou Stylko vidět, celková cena je výhodnější u firmy Hornat Podlahy o 2 400,-. Je to ten nejmenší rozdíl v ceně ze všech tří uvedených firem.

Podle mého názoru jsou tyto dvě firmy téměř identické svojí cenou díky tomu, že obě mají sídlo v Praze.

5.3 SROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ V OKOLÍ FIRMY STYLKO S. R. O.

První srovnání cen s konkurencí proběhlo v rámci celé České republiky. Porovnávali se ceny s firmou, která se nachází v Přelouči, druhá firma má pobočky po celé České republice a poslední pro lepší porovnání byla vybrána firma z Prahy.

Níže v tabulce jsou uvedeny firmy, které se nacházejí pouze v okolí firmy Stylko. Na internetu jsem našla celkem 6 dalších konkurentů, kteří měli na svých webových stránkách zveřejněné ceníky služeb.

Tabulka 14: Srovnání cen s konkurencí ve středočeském kraji

název podniku	pokládka laminátové podlahy	lepení obvodové lišty	celkem
Stylko, s.r.o.	190,-/m ²	45,-/m	28 200
Podlahy Gering	170,-/m ²	45,-/m	25 800
Podlahy Šulc	160,-/m ²	100,-/m	31 200
Podlahy Ševčík	190,-/m ²	69,-/m	31 080
video-podlahy.cz	190,-/m ²	75,-/m	31 800
podlahaři-nejlepe.cz	150,-/m ²	99,-/m	29 880
Zahradník Parquet	190,-/m ²	95,-/m	34 200
Podlahy Jaroslav Bernhard	150,-/m ²	50,-/m	24 000

zdroj: vlastní zpracování

První firma *Podlahy Gering* se nachází na pražských Vinohradech a je to, stejně jako Stylko, rodinný podnik. Nabízejí služby jako pokládka různých druhů podlah a jejich renovace nebo obložení schodů i teras. Službu pokládku podlah nabízejí o něco levněji než Stylko, ale lepení obvodové lišty mají cenově nastavené stejně jako Stylko. Po porovnání nás tato samá zakázka vyjde u firmy Podlahy Gering o 2400,- levněji než u Stylka, a dělá to z ní tak nejlevnější cenovou nabídku v naší tabulce. (podlahygering.cz)

Podlahy Šulc, se sídlem na Praze 12 – Modřany, působí na trhu již 16 let, a stejně jako Stylko, úzce spolupracuje s velkoobchodem Breno. V porovnání s firmou Stylko, se firma pohybuje cenově v dražších kruzích. Pokládka nás vyjde na 160,-/m² což je 30,- levnější, ale lepení obvodové lišty nás vyjde naopak o 55,- draž. V celkovém porovnání stejné zakázky nás přijde pokládka podlahy u firmy Podlahy Šulc na 31 200,-, což je o 3000,- více než Stylko. (podlahy-ps.cz)

Třetí firma *Podlahy Ševčík*, která má své sídlo i showroom v Jesenicích u Prahy, je už zkušená firma, která byla založena v roce 1994. Nabízené služby, jako je např. pokládka podlah, obložení teras, renovace podlah a jiné, jsou srovnatelné s firmou Stylko. Podlahy Ševčík jako první firma, má obě porovnávací služby, jak pokládku, tak lepení lišt dražší než firma Stylko. Celkově nás tato zakázka u firmy Podlahy Ševčík vyjde na 31 080,-, což je o 2 880,- více než u firmy Stylko. (podlahysevcik.cz)

Video-podlahy je firma, kterou vede pan Josef Voborník a v této firmě, se sídlem ve Vestci u Prahy, se nachází pouze on. V oboru podlahářství dělá celý život. Proto se rozhodl s dobou, a na svém Youtube kanále poskytuje i video návody na pokládku podlah, lepení lišt a spoustu dalšího. Poskytuje ale i podlahářské služby, stejně jako Stylko s. r. o. Ceny má opět vyšší než firma Stylko. Srovnávací zakázka by nás u pana Voborníka vyšla celkově na 31 800,-, což je o 3 600,- více a v naší tabulce představuje druhou nejvyšší cenovou nabídku. (video-podlahy.cz)

Podlaháři-nejlepe.cz se sídlem na pražském Barrandově, je opět původem rodinná firma s 15letou praxí. Zabývají se přípravou a pokládkou všech možných druhů podlah. Celková cena srovnávací zakázky je 29 880,-, což je velmi podobná cena jako Stylko s rozdílem 1 680,-, což ve výsledku může být zanedbatelný rozdíl.

Předposlední firmou v naší tabulce je *Zahradník parket*, založena v roce 2000. V porovnání s ostatními firmami, je Zahradník parket nejmladší firma ze všech. Sídlo má na Praze 6, kde se nachází i její showroom. Při srovnání cen se Stylko je tato firma výrazně dražší. Celková cena srovnávací zakázky je 34 200,-, což je o 6000,-. Tento cenový rozdíl z ní tak dělá nejdražší firmu ve srovnání s konkurencí v naší tabulce.

Poslední konkurenční firmou je *Podlahy Jaroslav Bernhard*. Tato firma má sídlo na Kladně a opět je to rodinná firma, kterou vede pan Bernhard s nevlastním synem. V porovnání s firmou Stylko je tato firma cenově výhodnější. Celková cena srovnávací zakázky u firmy Podlahy Bernhard je 24 000,-, což je o 4 200,- levnější než firma Stylko.

5.4 SHRNU TÍ ANALÝZY

Při tvorbě ceny za poskytované služby jako je penetrační nátěr, stěrka, příprava podlahy před pokládkou, samotná pokládka podlahy nebo lepení obvodové lišty, firma vychází z dlouholetých zkušeností v oboru. Podnik má stanovenou minimální cenu u každé služby, a poté se její výše zvyšuje podle počtu zaměstnanců, kteří vykonávají zakázku nebo podle rozsahu práce.

Při tvorbě ceny materiálu jako je podlaha či lišty, se cena určuje podle nákladů při nákupu materiálu a poté podle dané marže podniku. Materiál firma získává od velkoobchodu Breno s 30 % slevou. Pod tuto cenu by podnik neměl klesnout. Zákazníkovi je poté materiál nabídnut s 20 % slevou a 10 % si firma nechává jako marži při nákupu.

Cenová politika je ovlivňována interními a externími faktory. Tyto faktory jako je poptávka, trh, náklady na nákup materiálu, ovlivňují spodní a horní hranici celkové ceny.

5.5 DOPORUČENÍ

Po rozhovoru s panem majitelem firmy jsem se dozvěděla, že v určitých obdobích mají velké výkyvy v množství zakázek. V období před Vánoci jsou velmi zaneprázdněni spoustou práce. Zákazníci chtějí mít vše připravené na svátky, a tak jsou ve velkém spěchu. Naopak v období po Vánocích a celý měsíc leden mají málo zakázek a málo práce.

Pro zredukování tohoto problému by firma Stylko mohla například rozšířit své služby o renovaci a údržbu existujících podlah, nebo instalaci nových typů podlah jako je podlahové vytápění. Pomocí těchto nových služeb by firma mohla zredukovat dopady nedostatku zakázek.

Firma by se také mohla zaměřit na založení webových stránek a sociálních sítí. V dnešní době jsou sociální sítě velmi používanou platformou a dochází zde k velkému výskytu lidí. Firma si zde může udělat právě v období nedostatku zakázek reklamu, což může vést k nárůstu zakázek.

Stylko s. r. o. jak už bylo zmíněno spolupracuje s několika málo stavebními firmami, od kterých získává zakázky. Bylo by dobré tyto spolupráce prohloubit a najít si i další partnerské spolupráce např. s developerskými společnostmi, nebo prodejci nemovitostí mohou přinést nové obchodní příležitosti.

Neustále vzdělávání zaměstnanců a investic do nových technologií může být v tomto oboru klíčové a jednotlivé postupy tak mohou firmě pomoci k větší konkurenceschopnosti i v období nižší poptávky. Kurzy o nových trendech v oboru, školení o použití nových technologií nebo investice do nových technologií, mohou posílit pozici firmy na trhu a připravit ji na růst v budoucnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy cenotvorby cen se zaměřením na skutečnosti, které jí ovlivňují, zhodnotit cenotvorby v konkrétním podniku a předložit doporučení na možná zlepšení.

V teoretické části byla popsána definice základních pojmů, jako například cena, význam cenotvorby, cenová politika, jaká je role ceny v podniku a najdeme zde i metody stanovování cen a jednotlivé strategie.

V praktické části je bakalářka zaměřena na popis cenotvorby v konkrétním podniku Stylko s. r. o. Podnik je cenově porovnáván s konkurencí a poté je uvedeno celkové shrnutí analýzy a doporučení pro podnik.

Pro podnik je velmi důležitou složkou úzká spolupráce s velkoobchodem Breno. Díky nákupu materiálu v tomto velkoobchodě se slevou až 30 %, čím se snižují náklady a zároveň si podnik může dovolit větší marži. Ve srovnání s ostatními firmami je patrné, že má Stylko poměrně vysokou (vlastně nejvyšší) cenu za pokládku krytiny a že se může zdát, že konkurence cenově Stylko na cenách porazí. V celkovém přehledu lze ale vidět, že výsledná cena za zakázku není rozhodně nejvyšší, a to díky naopak nízké ceně za lepení podlahových lišt.

Myslím, že na základě této bakalářské práce si jednatelé firmy Stylko, s. r. o. měli možnost srovnat své ceny s konkurencí ve svém okolí, což může být velkým přínosem. Má doporučení by mohly vést k vyššímu počtu zakázek a tím také i vyššímu zisku, s tím také souvisí samotný růst firmy, což ale ne každá firma vyhledává. Věřím, že má práce přispěje k dalším úspěchům této firmy.

7 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody nákladově orientované tvorby cen.....	17
Tabulka 2: Výhody a nevýhody poptávkově orientované tvorby cen.....	18
Tabulka 3: Výhody a nevýhody konkurenčně orientované tvorby cen.....	19
Tabulka 4: Majetek a kapitál podniku v letech 2019 až 2021 (v tis. Kč).....	28
Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát podniku v letech 2019 až 2021	29
Tabulka 6: Tržby v letech 2019 - 2021	30
Tabulka 7: Cenová nabídka – dne 9.12.2023	33
Tabulka 8: Cenová nabídka – dne 4.1.2024	35
Tabulka 9: Cenová nabídka – dne 12.1.2024	36
Tabulka 10: Cenová nabídka Stylko s. r. o.– 4.1.2024	38
Tabulka 11: Cenová nabídka Koberce K+K – 8.1.2024	39
Tabulka 12: cenová nabídka – Podlahy Přelouč – 8.1.2024	39
Tabulka 13: cenová nabídka Hornat Podlahy – 8.1. 2024	40
Tabulka 14: Srovnání cen s konkurencí ve středočeském kraji	41

8 Seznam použitých grafů

Graf 1: Rovnovážná cena v bodě E	20
Graf 2: Celkový podíl jednotlivých způsobů na získávání zákazníků.....	31

9 Seznam použitých schémat

Schéma: 1: Poptávkově orientovaná tvorba cen.....	18
Schéma: 2 Klíčové faktory tvorby ceny.....	21

10 Seznam použitých zdrojů

Tištěná publikace:

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš. *Marketing: základy a principy*. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.

HANNA, Nessim a DODGE, H. Robert. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.

HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-620-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principy Marketingu*. 14. vyd. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 802470966x.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. roz. vydání. Praha: Management Press, 2008. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie*. Slaný: Melandrium, 2000. ISBN 80-86175-14-6.

SOLOMON, R & MARSHALL, G. & STUART, E. (2006). *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a. s.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1. 2.*, upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*, Přel. Ing. Zuzana Maňasová, 2. vyd. Praha: C.H. Beck 2007,928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

Kobercekk.cz. *Pokládka*. Cit. 3.4.2024, dostupné z: <https://www.kobercekk.cz/pokladka>

Hornatpodlahy.cz. *Ceník*. Cit. 3.4.3024., dostupné z: <https://www.hornatpodlahy.cz/cenik>

Podlahyprelouc.cz. *Ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.podlahyprelouc.cz/clanky/cenik-praci.html>

Podlahygering.cz. *Ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.podlahygering.cz/cenik/>

Podlahy-ps.cz. *Ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.podlahygering.cz/cenik/>

Podlahysevcik.cz. *Ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.podlahysevcik.cz/cenik.html>

Video-podlahy.cz *Ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.videopodlahy.cz/userfiles/files/Ceník 2019 komplet verze 3.pdf>

Podlahari-nejlepe.cz. *Orientační ceník*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <http://www.podlahari-nejlepe.cz/cenik-podlaharskych-praci.html>

Zahradnikparket.cz. *Ceníky a katalogy*. Cit. 3.4.2024., dostupné z: <https://www.zahradnikparket.cz/ceniky-a-katalogy/>

Jbpodlahy.cz. *Ceník*. Cit 3.4.2024., dostupné z <https://jbpodlahy.cz/cenik/>