

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

NÁKLADOVÁ CENA V PODNIKU
THE COST PRICE OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Alexandra Sečányová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. GABRIELA KOCOURKOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2018



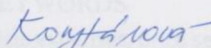
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

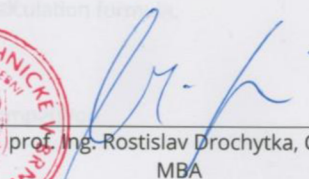
Student	Alexandra Sečányová
Název	Nákladová cena v podniku
Vedoucí práce	Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.
Datum zadání	30. 11. 2017
Datum odevzdání	25. 5. 2018

V Brně dne 30. 11. 2017



doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu





prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.,
MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Tichá, A., Tichý, J., Vysloužil, R.: Rozpočtování a kalkulace ve výstavbě, akademické nakladatelství Cerm, Brno 2008, ISBN 978-80-7204-587-7
Marková, L.: Ceny ve stavebnictví, studijní opora VUT FAST, Brno 2006
BARTUSKOVÁ, T., MATUSIKOVÁ L., ZELINKOVÁ K.: Nákladové řízení a cenová strategie. Ostrava: VŠB-TU, 2015. Series of textbooks. ISBN 978-80-248-3891-5.
KUDERA, J. Moderní teorie firmy. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-954-3.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je charakteristika tvorby nákladové ceny ve stavebním průmyslu.

1. Teorie cen.
2. Nákladová cena podniku.
3. Vnitropodniková evidence.
4. Charakteristika konkrétní firmy a jejich produktů.
5. Tvorba podnikových cen a cenové strategie.
6. Analýza a porovnání nabídkové ceny s konkurencí.

Požadovaným výstupem je analýza nákladové ceny v konkrétním podniku a jeho srovnání s konkurencí.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

Kocourková

Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce



ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je zaměření se na problematiku nákladové ceny podniku, s následnou aplikací na podnik, kterého předmětem podnikání je výroba kompozitních oken a dveří.

V této práci je hlavním cílem zjištění a stanovení cen ve vybraném podniku, porovnáním jeho cenové nabídky s konkurenční nabídkou a její následná analýza. V praktické části jsem se zabývala problematikou ceny a její stanovení, charakteristikou nákladu, vnitropodnikovou evidencí potřebné na charakteristiku kalkulačního vzorce.

KLÍČOVÁ SLOVA

cena, náklady, tvorba ceny, produkt, konkurence

ABSTRACT

The key matter of the Bachelor thesis is the focus on the company's cost price, followed by its instant application to the chosen company; whose business's subject is the composite windows and doors production.

Moreover, the price detection and fixing together with the comparison of its price offers with the competitive ones and its subsequent analysis are the major goals of the thesis. In the practical part, I dealt with the issues of the price and its determination, the characteristics of the load and the intra-company's evidence necessary for the characteristics of the calculation formula.

KEYWORDS

price, expenses, price setting, product, competition

Bibliografická citace VŠKP

Alexandra Sečányová *Nákladová cena v podniku*. Brno, 2018 65 s., 4 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15. 5. 2018

Alexandra Sečányová
autor práce

Poděkování

Rada by som poďakovala vedúcej bakalárskej práci Ing. Gabriele Kocourkovej, Ph.D., za pomoc, vzácne rady, usmerňovanie a pripomienky k mojej práci. Ďalej by som rada poďakovala spoločnosti ALNA, spol. s r.o. za poskytnutie materiálov a odborné informácie, ktoré mi pomohli vo vypracovaní práce.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Teória cien.....	11
2.1 Cena.....	11
2.2 Cenová sústava a jej delenie	12
2.3 Faktory ovplyvňujúce stanovenie ceny	13
2.4 Postup tvorby cien a ich rozdelenie	14
2.4.1 Nákladovo orientovaná cena	14
2.4.2 Cena orientovaná na konkurenciu	15
2.4.3 Cena orientovaná na dopyt.....	16
3. Nákladová cena podniku	19
3.1 Charakteristika nákladov.....	19
3.2 Štruktúra nákladov	20
3.3 Druhy nákladov	22
3.3.1 Ekonomické hľadisko	22
3.3.2 Druhové náklady	22
3.3.3 Kalkulačné náklady	23
3.3.4 Fixné a variabilné náklady	24
3.4 Bod zvratu	25
4. Vnútropodniková evidencia	28
4.1 Výrobný proces	28
4.2 Organizačné typy výroby	29
4.2.1 Prúdová výroba	29
4.2.2 Dielňová výroba	30
4.2.3 Skupinová výroba	31
4.2.4 Fázová výroba	31
4.3 Riadenie výroby	31
4.4 Podnikové účtovníctvo.....	31
4.5 Kalkulačný vzorec.....	33
5 Charakteristika firmy a jej produktov	34
5.1 História spoločnosti.....	34
5.2 Štruktúra zamestnancov firmy	35
5.3 Základné údaje spoločnosti	35

5.4 Charakteristika výrobkov	36
5.4.1 Systém GENEIO a jeho vlastnosti	36
5.5 Výroba.....	39
6. Tvorba podnikových cien a cenová stratégia	41
6.1 Produkt	41
6.2 Zaradenie podniku do cenovej kategórie	42
6.3 Stanovenie cien	43
6.4 Náklady spoločnosti	44
6.5 Tvorba kalkulačného vzorca	46
7. Analýza a porovnanie ponukovej ceny s konkurenciou.....	49
7.1 Porovnanie vlastností konkurenčných spoločností	50
7.2 Porovnanie cenových ponúk	52
8 Záver	54
9 Zoznam použitých zdrojov.....	55
10 Zoznam použitých skratiek a symbolov.....	57
11 Zoznam obrázkov	58
12 Zoznam tabuliek.....	59
13 Zoznam príloh	60

1 Úvod

V podnikateľskej oblasti sa stretávame s rozdielnou nákladovou cenou výrobkov, ktorá tvorí neodmysliteľnú súčasť činnosti podniku. Správne kalkulovanie nákladov je hlavnou podmienkou na stanovenie výslednej ceny a dosiahnutie požadovaného zisku.

Cieľom práce je analýza cenovej ponuky dvoch konkurenčných firiem, vykonávajúcich výrobu okenných a dverných profilov v stavebnom priemysle, podľa požiadaviek zákazníka. Bola vybraná spoločnosť ALNA, spol. s r.o. a spoločnosť, ktorá je na trhu ich konkurenciou.

Práca sa zaoberá vlastnosťami, ktoré charakterizujú vyrábaný produkt. Výrobný proces sa líši od pásovej výroby veľkých spoločností. Na porovnanie dvoch spoločností je potrebné zistiť čo najviac informácií týkajúcich sa výrobkov, počtu zamestnancov, výroby ale taktiež aj stanovovanie ceny výsledných produktov.

Pri výskume je vhodné upresniť správnu terminológiu a zadefinovať si rozdelenie jednotlivých kategórií nákladov, neskôr skúmaných v spoločnostiach. Skúmané fakty tvoria podstatu a myšlienku tejto práce.

Na základe dostupných informácií sa práca zaoberá popisom tvorby ceny a jej kalkulácie. Podľa cien je firma zaradená do cenovej kategórie, z ktorej vyplýva jej strategická pozícia na trhu. Táto pozícia bude vysvetlená s ohľadom na ponúkaný produkt a jeho vlastnosti, ako materiálne tak aj vlastnosti výsledného produktu.

V závere práce je možné vidieť porovnanie produktu obidvoch spoločností, vyplývajúce z informácií, ktoré som po zistení použila na analýzu cien a posúdenie kladných a záporných vlastností spoločností.

2 Teória cien

Základnou otázkou podnikovej cenotvorby je stanovenie správnej ceny, na ktorú vplýva mnoho faktorov a rozhodnutí. Pri tvorbe cien sa vychádza z nákladov, konkurencie a dopytu, ktoré možno nazvať magickým trojuholníkom cenovej politiky. Úvahy o cene boli zamerané rôznym smerom, niektoré venovali pozornosť tomu ako sa ceny zúčastňujú na procese rozdeľovania v spoločnosti, iné skúmali cenový systém a jeho vplyv na výrobu. Teória cien sa stala na prelome 19. a 20. storočia najprepracovanejšou ekonomickou teóriou, s problematikou trhového mechanizmu, ktorý musí objasniť čo vyrábať, ako a pre koho vyrábať. Výstupom pri stanovení ceny v podniku nie je určovanie pravidiel o tvorbe ceny, ale získanie informácií podľa ktorých sa stanoví cena. [1]

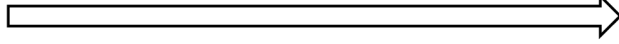
2.1 Cena

Každý podnik disponuje marketingovými nástrojmi, označovanými ako „štyri P“: product, place, price, promotion, využívajúc sa v rôznych obmenách. Súčasťou marketingového mixu je cena, ktorú možno nájsť v marketingovej literatúre pod názvom tvorba ceny alebo pricing. Možno ju definovať ako peňažnú čiastku, za ktorú sme ochotný zaplatiť a získať požadovaný výrobok alebo službu. V najvšeobecnejšom slova zmysle je cena peňažné vyjadrenie hodnoty tovarov a služieb, pričom výška ceny jednotlivého tovaru sa nemusí zhodovať s jeho reálnou hodnotou v závislosti od dopytu a ponuky daného tovaru, čím možno cenu relatívne rýchlo meniť. Tvorba cien a cenová konkurencia ovplyvňuje hospodárenie podniku, čo spôsobuje veľkú konkurenciu na trhu. [2,3]

Nestanovenie správnej firemnej cenotvorby ovplyvňuje zisky podniku, čo sa v konečnom dôsledku odzrkadlí na nákladoch. V cene sa neberú do úvahy tržné zvraty a ďalšie časti marketingového mixu. Trhová cena výrobcov vychádza z ceny vstupov. Sú to vynaložené náklady v podobe peňažných prostriedkov, zaplatených za základné a pomocné vstupy a spolu s výrobou sú ich výsledkom výrobky a služby. Cenou je vzájomne ovplyvňovaná spotreba a výroba, keďže tak ako cena má vplyv na výrobu a spotrebu, tak pôsobí aj naopak výroba a spotreba na cenu. „Cena je prvkom marketingového mixu, ktorý prináša výnos, čiže všetky ostatné prvky predstavujú náklady.“ [2] Najčastejšie faktory,

ovplyvňujúce cenotvorbu a ich rozdelenie podľa výšky ceny možno vidieť v tabuľke. [2,3]

Tabuľka 1 - Hlavné faktory ovplyvňujúce cenotvorbu [2]

Nízka cena				Vysoká cena
Pri tejto cene nedosahuje firma zisk.	Výrobné náklady.	Ceny konkurencie, ďalšie vnútorné a vonkajšie faktory.	Zákazníkovovo vnímanie hodnoty.	Pri tejto cene neexistuje ponuka.

2.2 Cenová sústava a jej delenie

Všetky jednotlivé procesy zmien v národnom hospodárstve tvoria cenovú sústavu. Na zhodnotenie cenovej sústavy môžeme zvoliť kvalitatívny alebo kvantitatívny prístup.

- Kvalitatívny prístup sa orientuje na postavenie cenovej sústavy v národnom hospodárstve a na jej kvalitu.
- Kvantitatívny prístup sa orientuje na vývoj celkovej cenovej hladiny, na vývoj v daných oblastiach národného hospodárstva a na vývoj cien výrobkov. [4]

„Prevažia direktívnych prvkov riadenia národného hospodárstva vedie k podriadeniu cenovej sústavy.“ [4] Používanie cien je možné na riešenie určitých úloh, majúcich špecifickú povahu a vlastnú štruktúru, čo vedie k diverzifikácii cenového meradla. Ako príklad sa dá uviesť cenový okruh, do ktorého sa združovali ceny vytvorené na totožných princípoch. V minulosti sa rozlišovali ekonomické systémy podľa veľkosti cien na veľkoobchodné, nákupné, kúpne a maloobchodné. Rozdiely pri tvorbe cien viedli k nejednotnej cenovej sústave. [4]

Delenie sústavy cien: [4]

- Veľkoobchodné ceny
- Veľkoobchodné ceny s DPH
- Ceny stavebných a montážnych prác
- Tarify v doprave
- Odbytové a obchodné ceny
- Nákupné a maloobchodné ceny

2.3 Faktory ovplyvňujúce stanovenie ceny

Rozhodnutia o cenách sú ovplyvňované predovšetkým : [2]

- Stanovením ceny nového produktu pri vstupe na zvolený trh.
- Úpravou ceny voči konkurencii.
- Zmenou ceny na základe dopytu, nákladov a výroby produktu.
- Dočasným znižovaním cien, pre vyšší dopyt o produkt.

Firmy považujú stanovenie ceny ako nástroj na získanie svojich úmyslov. Pred stanovením ceny je nevyhnutné chápať vzťah medzi dopytom a cenou. „Najčastejšími chybami sú: tvorba cien je príliš nákladovo orientovaná, úpravy cien nie sú dostatočne pohotové a neodrážajú zmenu na trhu, ceny sa určujú bez ohľadu na ostatné zložky marketingového mixu.“ [2] Mnoho z ďalších chýb dopúšťajúcich sa podnikmi pri stanovení ceny na výrobok: [2]

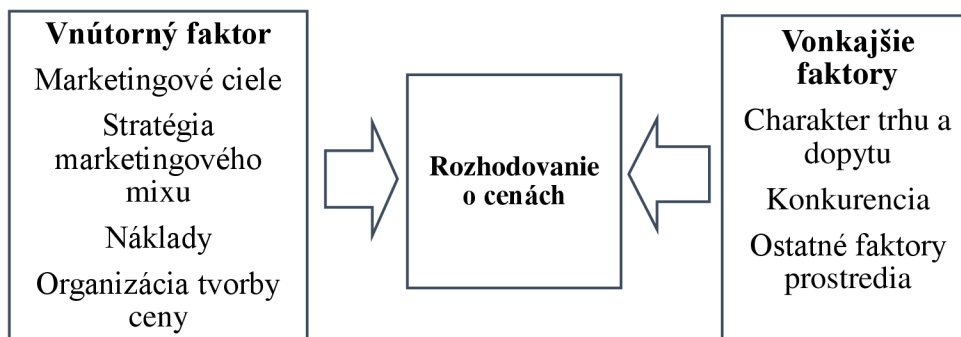
- Nízka koordinácia
- Ponuka s najnižšou cenou je prvoradá
- Stabilita ceny podniku

Danú výšku ceny spracovávajú činitele, ktoré musí podnik vopred zohľadniť.

Rozhodovanie o cenách ovplyvňujú dve kategórie faktorov: [2]

- vonkajšie faktory,
- vnútorné faktory.

Jednotlivé faktory, sú znázornené a popísané na obrázku.



Obrázok 1 - Faktory rozhodujúce o cene [2]

2.4 Postup tvorby cien a ich rozdelenie

Na stanovenie cien slúži viacero metód, majú podstatu v jednom alebo viacerých faktoroch. Medzi základné faktory tvorby ceny patria: náklady, kvalita produktu a cena konkurencie. [2]

2.4.1 Nákladovo orientovaná cena

Nákladovo orientovaná cena má základ v kalkuláciách. Medzi najpoužívanejšie metódy patrí tvorba ceny pomocou prirážky. Výrobné náklady sa zrátaťajú spolu s maržou. Jedná sa o modernú kalkulačnú metódu, ktorej základ tvoria rôzne výrobky, ktoré nie vždy sú ziskové. Metoda stanovenia cien pomocou prirážky je na súčasnom trhu obľúbená.

Ak predajcovia stanovujú cenu podľa výšky nákladov, nie je nutné časté prispôbovanie ceny dopytu. Od daného množstva výroby sa do ceny zahrnujú variabilné a fixné náklady. Je potrebné brať na vedomie cenu konkurencie a náklady na produkt, ktorí sú potrebné na výrobu dostatočného množstva produktov.

Na tomto princípe sa tvoria rôzne výšky nákladov pri rovnakom produkte. „*Jednotkové náklady sú vyššie, pretože fixné náklady sa rozložia medzi menší počet vyrobených kusov a marže z predaja budú nižšie.*” [2] V nasledujúcom vzorci možno vidieť, ako sa stanovujú jednotkové náklady produktu. [1,2,5]

Náklady na jeden produkt sa stanovujú podľa vzorca: [2]

$$\text{jednotkové náklady} = \frac{\text{variabilné náklady} + \text{fixné náklady}}{\text{predaj v kusoch}} \quad (1)$$

V nasledujúcej tabuľke je znázornená štruktúra nákladovej ceny, slúžiac na lepšie pochopenie vzťahu členenia celkovej ceny, jej zisku od počiatku rozdelenia nákladov.

Tabuľka 2 - Štruktúra nákladovej ceny [3]

Celková cena				
Cena			Daň	
Celkové náklady			Zisk	
Priame náklady		Nepriame náklady		
Hmoty	Spracovanie nákladov			Zisk
	Mzdy	Ostatné	Nepriame náklady	
	Priame spracovanie nákladov		Hrubé rozpätie	
Variabilné náklady			Fixné náklady	Zisk
			Krycí príspevok	

2.4.2 Cena orientovaná na konkurenciu

Ceny orientované na konkurenciu sa stanovujú z pozorovania a prevzatia cien, kedy je hodnota produktu posudzovaná spotrebiteľom na základe ceny, vďaka ktorej sa porovnáva s konkurenčnou cenou podobného produktu. Spotrebiteľia hodnotia produkt najmä podľa výšky ceny, porovnávajúc cenu produktu s konkurenciou. [2]

Podľa konkurencie sa určujú dva typy cien a to bežnú cenu a obálkovú metódu.

- Bežná cena sa stanovuje podľa ceny konkurencie a nie podľa nákladov alebo dopytu firmy. Firma môže stanoviť ceny porovnaní s konkurenciou rovnaké, vyššie, nižšie. Stanovenie cien sa riadi aj podľa veľkosti firmy. [2]
- Pri voľbe obálkovej metódy stanovenej firmou sa cena volí vo výške konkurencie, ktorá sa skladá z metódy uzavretej obálky s najlepšou cenou : „Potencionálni kupujúci dajú ponuku v uzavretej obálke a obchod je uzavretý s tým kupujúcim, ktorý dá najlepšiu cenu.” [2] Firma stavia svoju ponuku na ponuke konkurencie a pre získanie zákazky musí stanoviť nižšiu cenu, ktorá nemôže byť pod úrovňou nákladov. Pri stanovení vysokej ceny má firma malú šancu na získanie zákazky voči konkurencii. Ďalšia metóda, nazývajúc sa metóda uzavretej obálky, kde ako

pri predošlej metóde sú ponuky podané v uzavretej obálke, pričom predkladateľ najlepšej ponuky platí druhú najlepšiu ponukovú cenu. [2]

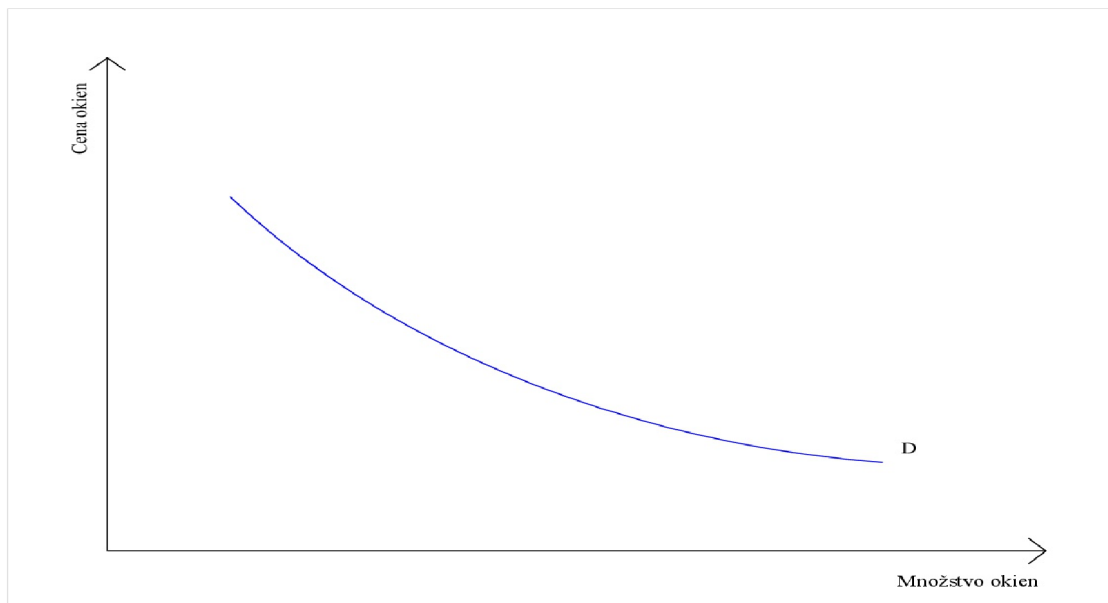
Prieskumom čo, akým spôsobom a ako oceňuje svoje zákazky konkurencia, sa realizuje podľa metódy, ktorú uvádza I.Horáková : [6]

- Firma pošle falošných zákazníkov so záujmov o produkt spoločnosti, za cieľom zistenia ceny a čo konkurencia ponúka.
- Falošný zákazníci, môžu zakúpiť daný produkt od konkurenčnej firmy, za účelom rozobratia a preskúmania kvality produktu.
- Zorganizovanie prieskumu u verejnosti, majú za úlohu zistiť názor spotrebiteľov na cenu, kvalitu konkurenčnej firmy a jej výrobkov.

2.4.3 Cena orientovaná na dopyt

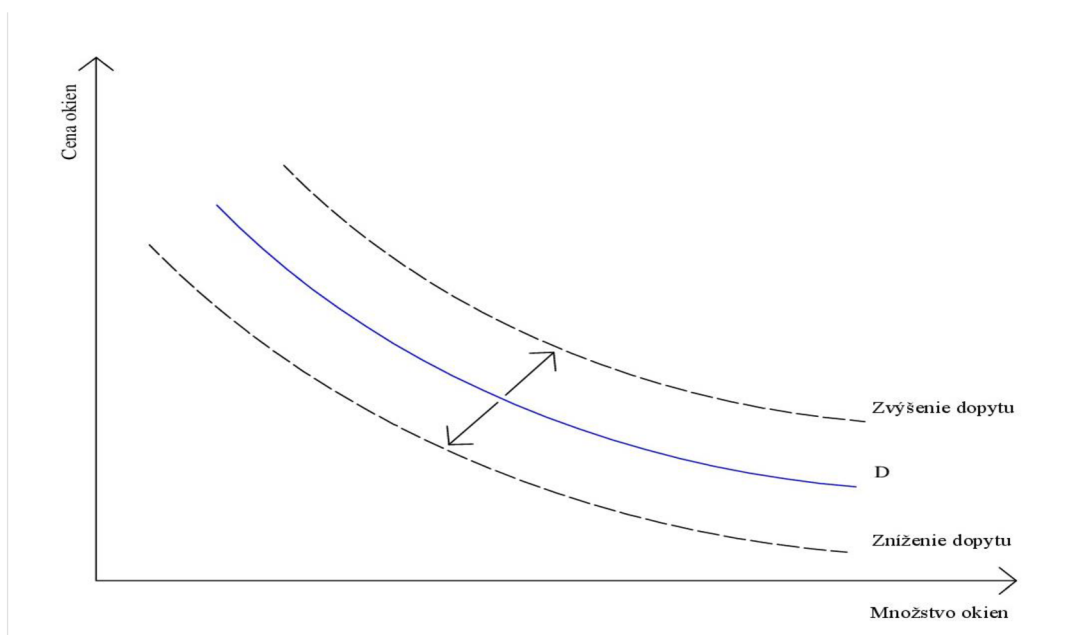
Stanovenie ceny podľa chovania dopytu kladie dôraz na názor zákazníka a vývoj trhu. Výška ceny účtovaná za výrobok je viazaná na stanovenie cieľov a na fungujúcom marketingu v podniku.

Vzťah medzi cenou dopytu znázorňuje krivka vyjadrujúca závislosť množstva produktu na výške jeho ceny. Grafické vyjadrenie tohto vzťahu je možné pomocou dopytovej krivky a stupnice, ktorá nám umožňuje vykresliť krivku s klesajúcim tvarom. Za menšiu cenu výrobku je zákazník ochotný nakúpiť väčší počet výrobkov. [4]



Obrázok 2 - Krivka dopytu [4]

Medzi najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce dopyt patrí cena tovaru, od ktorej závisí výška požadovaného množstva tovaru. Pri zmene trhovej ceny na trhu, dochádza k zmene množstva tovaru, čo neovplyvňuje dopyt ani požadované množstvo tovaru. Zmena dopytovaného množstva produktu súvisí s pozdĺžnym pohybom krivky. „Pri zmene ceny vlastného statku, dochádza k zmene dopytovaného množstva produktu.“ [7] Táto zmena dopytu ovplyvňuje polohu celej krivky následkom iných činiteľov, ako je cena vlastného statku. [7]



Obrázok 3 - Krivka posunu dopytu [7]

Z posunu krivky dopytu vyplýva: [7]

- Dopyt sa zvyšuje, krivka sa posúva doprava.
- Dopyt sa znižuje, krivka sa posúva doľava.

V reálnom živote krivku dopytu ovplyvňujú rôzne faktory. Jedná sa najmä o príjem zákazníka, ceny spotrebného a komplementárneho tovaru, reklamu, kvalitu tovaru, záľuby, platobné podmienky, ktoré sa posudzujú v rámci marketingu podniku.

Väčšie množstvo firiem sa usiluje skúmať a poznať vlastnú krivku dopytu, pomocou rôznych informačných metód prieskumu trhu. Veľkým prínosom pri stanovení predajnej ceny môžu firme napomôcť maloobchodné a veľkoobchodné ceny, podľa využitia distribúcie. Pri porovnaní cien s cenami maloobchodu a veľkoobchodu sa ukáže, či je o daný výrobok s jeho cenou na trhu záujem. Medzi ďalšie metódy slúžiace na odhad

dopytu a ceny môže byť nápomocné skúmanie verejnej mienky pomocou ankety a osobného rozhovoru na základe, ktorého sa získa poznatok o názore zákazníka na cenu.

[2]

3. Nákladová cena podniku

Náklady spojené s ekonomickou kategóriou vznikajú realizáciou produkcie alebo aktivitou vyvolané na podnet zo strany ponuky alebo dopytu. Smerovanie procesu produkcie alebo činnosti je uskutočnený zo zreteľom na ekonomický zdroj s maximálnym ekonomickým prospechom, dosahujúci čo možno najnižší náklad. Náklady určujú dolnú hladinu ceny, ktorú môže firma očakávať požadujúcou cenou za produkt. Cena zahŕňa náklady spojené s výrobou, distribúciu a predajom produktu. Pre firmu sú náklady dôležitou časťou cenovej stratégie. [1]

3.1 Charakteristika nákladov

Náklady v cenotvorbe poukazujú najmä na výrobných činiteľov s cieľom dosiahnutia čo najvyššieho efektu produkcie. Zo strany nákladového účtovníctva sa môžu náklady vyznačovať ako všeobecná stratégia ekonomiky, ktorú možno spojiť s rôznymi aktivitami v rozdielnych kategorických činnostiach. Hlavným zmyslom týchto kategórií-činností je očakávanie určitého efektu v podobe prospechu ekonomického. Charakteristika nákladov je vyjadrená pojmami, ktoré sú uvedené v nasledujúcom obrázku. [1]

Ekonomické zdroje	Transformačné zdroje	Ekonomický prospech
-------------------	----------------------	---------------------

Obrázok 4 - Pojmy vyjadrujúce náklad [4]

„Ekonomické zdroje môžu obsahovať hmotné a nehmotné zdroje, zahrňujúce prácu a majetkové práva.“ [1] Na základe procesu tvorby nákladov ich objemu a štruktúry, vyjadrujúcich sa vo fyzických alebo peňažných jednotkách vznikol podnet k mnohým teóriám charakterizujúcich náklady. [4]

Teória nákladov sa dá rozdeliť na tri záujmové oblasti: [1]

- Vymedzenie pojmov v skúmanej oblasti
- Pravidla vynakladanie nákladov
- Oceňovanie nákladov

Pre aktívnu a neaktívnu činnosť v podniku sú základným nositeľom náklady pri ktorých je potrebné rozlišovanie medzi pojmi náklady a výdavky. Výdavky predstavujú finančné prostriedky vznikajúce v čase platby na rozdiel od nákladov, ktoré predstavujú použité finančných prostriedkov na rôzne úkony v momente spotreby. [1]

Zo strany užívateľských informácií sa charakteristika nákladov rozlišuje: [8]

- Náklady v finančnom účtovníctve: chápu sa ako zníženie vlastného imania, čo sa odzrkadľuje na finančnom účtovníctve. Spoločným znakom nákladov zobrazujúcich sa v účtovníctve je majetkový pokles.
- Náklady z daňového pohľadu: zasahovanie štátu nepriamym spôsobom, spôsobujúce regulovanie úbytku imania a ich následné rozdelenie do dvoch skupín na náklady naliehavé potrebné na udržanie a dosiahnutie zisku a na nenaliehavé, ktoré nemajú vplyv na udržanie zisku (strava, dar).
- Náklady spojené vnútro podnikovým účtovníctvom: Zmyslom nákladového (vnútro podnikového) účtovníctva je rozdelenie nákladov, ktoré sú nápomocné pri ekonomickom raste podniku rozdeľujúc ich na účelové a účelné. Účelné preukazujú zmysel ekonomického zhodnotenia a zdroja na rozdiel od účelových, vnímajúc ako základ vynaloženie zdrojov skúmajúcich hospodárnosť.

„Moderná teória nákladov vyplýva z podmienok teórie ekonomiky podniku označovanej ako mikroekonomická teória, zaoberajúca sa problematikou optimálneho riešenia rovnováhy v dynamických podmienkach daných kritérií.“ [5]

3.2 Štruktúra nákladov

Štruktúra podnikových nákladov zohráva dôležitú úlohu, na zobrazenie podielu medzi položkou nákladu a celkovým nákladom, ktorých výsledný podiel je vyjadrený percentuálne. Ako najčastejšie členenia nákladov v praxi sa využíva členenie štruktúry nákladov pomocou kalkulačného vzorca a druhového členenia, vykazujúcich závislosť od objemu výroby v určitej štruktúre produkcie z pohľadu práce.

Zmenou ekonomiky, techniky a výrobných organizácií dochádza k štruktúrnym zmenám nákladov. Štruktúra nákladov patrí medzi dôležité ukazovatele práce podniku, vyznačujúci sa svojou dôležitosťou pre pripravované zníženie nákladov. Je ovplyvnená

rozdielnymi faktorkami ako napríklad charakter a typ výroby, technológia, organizácia výroby. „*Dalej sú to činitele ako objem a druh výroby, produktivita, kooperácia, organizačná a technická úroveň výroby.*” [9] Z pohľadu nákladových druhov v nákladoch podniku rozlišujeme tieto druhy podnikov v tabuľke. [9]

Tabuľka 3 – Skupiny podnikov z hľadiska nákladov [9]

Skupina	Podnik
Materiálovo náročné	Potravinárske, odevné, obuvnícke, drevárske, hutnícke podniky
Investične náročné	Energetické, hutnícke, chemické podniky
Pracovne náročné	Podniky stavebných hmôt, strojárske, stavebné
Energeticky náročné	Hutnícke, chemické, sklárske podniky
Dopravne náročné	Energetické, ťažobné, podniky stavebných hmôt

Produktivitu práce možno automaticky upravovať zvyšovaním technickej úrovne alebo organizáciou práce, čím nastáva zníženie podielu živej práce a rastu zhmotnenej práce. Konečným efektom je zníženie celkového množstva práce, potrebného na výrobu výrobkov, na rozdiel od moderných technológií znižujúcich pracnosť pri výrobe výrobkov.

Pri výrobe väčšieho množstva výrobkov, nastáva znižovanie pracovného cyklu a klesajú náklady. Je dôležité brať do úvahy každý jednotlivý podnik pri stanovení metód znižovania nákladov, na základe podielu nákladových položiek. „*Keďže štruktúra je odlišná, takisto sú odlišné aj zdroje a prostriedky znižovania nákladov.*” [9] V riadení podniku zohrávajú dôležitú úlohu náklady, predstavujúce spotrebu výrobných nákladov v cenovom vyjadrení.

Vznik nákladov prebieha v prípravnej etape činnosti podniku. Sledujú sa na základe ekonomického členenia a to najmä podľa kalkulačného vzorca a v závislosti od objemu výkonu a pri zistení efektívnosti podniku, pomáhajú k sledovaniu rezerv. „*Pri trhových podmienkach podniky venujú pozornosť hospodárnosti a snažia sa dosahovať čo najväčší úžitok pri čo najnižších nákladoch.*” [9,9]

3.3 Druhy nákladov

Náklady sa môžu definovať ako ekonomická veličina umelého charakteru, je vhodná ku klasifikácií s ohľadom na zameranie činnosti a potreby s ktorou vznikajú. Ich delenie prebieha podľa rôznych kritérií zakladajúcich sa na potrebách plánovania, evidencie, kalkulovania a riadenia, poukazujúcich na jednotlivé druhy nákladov, ktoré sú ovplyvnené potrebami a realizáciou produkcie. [4]

3.3.1 Ekonomické hľadisko

Z pohľadu ekonomického hľadiska, sa môžu náklady charakterizovať ako: [4]

- celkové,
- priemerné,
- medzné.

Celkové náklady zobrazujú obetované náklady na realizáciu daného množstva produkcie, čím vykazujú celkový stav spotreby a štruktúry prostriedkov, na dosiahnutie dostatočného množstva produktov. Pri zmene výkonu majú celkové náklady nepriamy charakter.

Priemerné náklady sa orientujú na jednotky produkcie, ktoré sa môžu definovať ako podiel celkových nákladov, pripadajúci na jednotku produkcie a zmenou výkonu nadobúda nelineárny charakter.

Medzné náklady sú charakteristické zmenou objemu produkčnej jednotky, predstavujúcu dostatočné vklady nákladov, ktoré sú potrebné na získanie ďalších výrobných jednotiek s charakteristickým nelineárnym priebehom v meniacich sa podmienkach. [4]

3.3.2 Druhovú náklady

Druhovú členenie nákladov rozdeľuje náklady podľa ekonomických druhov. Ich základnou úlohou je sledovať náklady, útvary, služby a práce podniku bez zreteľa na účel, vysvetľujúc na aký druh produktu, služby alebo dodávateľské práce je vhodný. Základným ukazovateľom z ktorého sa vychádza je spotrebný výrobný faktor, majúci totožné znaky ohodnotené peňažnými jednotkami.

Sledujú hospodársky výsledok výrobného úseku pre interné a externé potreby podniku, predom stanovenou štruktúrou delenia. Druhovú členenie nákladov závisí od interných

podmienok podniku a externých podmienok, tak ako sú určené predpisy štátom za účelom spoločnosti v rámci štatistiky a daňových priznaní. Výrobné faktory vstupujúce do firemného procesu z jeho okolia tvoria externé náklady. Druhovú členenie nákladov sa využíva najmä vo finančnom účtovníctve, rozdeľujúc pre podnikateľov účtovú osnovu do triedy 5 – Náklady. [4,8]

Ich štruktúra je tvorená : [4,8]

- Prevádzkové náklady (služby, osobné náklady, spotrebované nákupy)
- Finančné náklady (úroky, kurzové straty, nákup cenných papierov, daň)
- Mimoriadne náklady (súvisia so škodami, mankami)
- Odpisy (postupná spotreba predmetov)

3.3.3 Kalkulačné náklady

Dávajú možnosť k zabezpečeniu nákladov na výkony, ktoré sú potrebné pri cenovej problematike. Náklady sa môžu v jednoduchšej forme rozdeliť na priame a nepriame náklady, pričom v účtovej teórii priame a nepriame náklady sa zaraďujú do rovnakej triediacej sa skupiny.

Priame náklady obsahujú náklady potrebné na produkciu, ktoré možno stanoviť priamo na výrobok. Na kalkuláciu je potrebná kalkulačná jednotka, ktorá vyjadruje o akú mernú jednotku alebo množstvo sa jedná potrebné na výrobu výrobku, súvisiac priamo s objemom výroby.

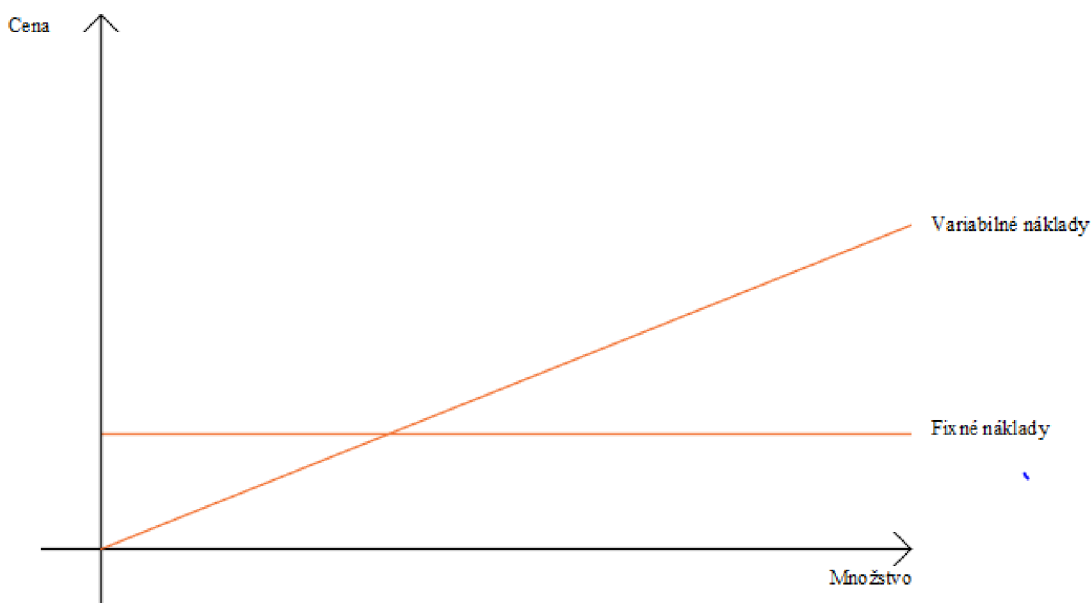
Na rozdiel od priamych nákladov nepriame náklady možno zistiť nepriamo pomocou práce, výrobou a službami, zabezpečujúc výrobný proces pomocou ktorého sa určí výška na jeden výrobok rôznymi prepočtami. Nepriame náklady možno rozdeliť na odvoditeľné, ktoré môžeme priradiť ku jednotkám kalkulačným a na neodvoditeľné, ktoré sa nedajú rozdeliť.

Cieľom kalkulačných nákladov je premena nákladov na jednotku kalkulačného výkonu, pomocou rôznych metód priradzujúcich náklady ku skutočným výkonom, čím prichádza k problémom pri stanovení režijných nákladov. Kalkulácie sa používajú okrem stanovenia ceny produktu aj na hospodárnosti a sortimentných zmenách. [4,9]

3.3.4 Fixné a variabilné náklady

Rozdelenie nákladov na variabilné a fixné má vplyv najmä z plánovacieho a riadiaceho pohľadu na výdaje. Fixné náklady sú nemeniace sa s objemom výroby, je potrebné vytváranie tlaku na ich čo najviac možné využitie na dosiahnutie efektívneho hospodárenia. V podniku sa vyskytujú aj keď objem výroby je nulový, pretože vznikajú pred jej začatím. Najviac rozšírenými fixnými nákladmi sú nájom, nákup zariadení a fyzického kapitálu. Taktiež počas chodu sa môžu vyskytnúť ako opravy, mzdy personálnemu alebo technickému oddeleniu. Variabilné náklady sa na rozdiel od fixných menia od objemu výroby, sú na nej závislé. Ich naviazanie je priame na jednotku výrobku. [1]

Priemerné fixné náklady klesajú pri rastúcom objeme výroby za predpokladu, že prírastok fixných nákladov je nulový. Pri dosiahnutí maximálneho objemu výroby pri nezvyšovaní fixných nákladov, je ich použitie najoptimálnejšie. Priemerné variabilné náklady sa s rastúcim objemom výroby nemenia. Celkové fixné náklady sa s rastúcim objemom výroby nemenia, na rozdiel od celkových variabilných nákladov, ktoré rastú s každým dodatočne vyrobeným kusom vid'. obrázok. [1]

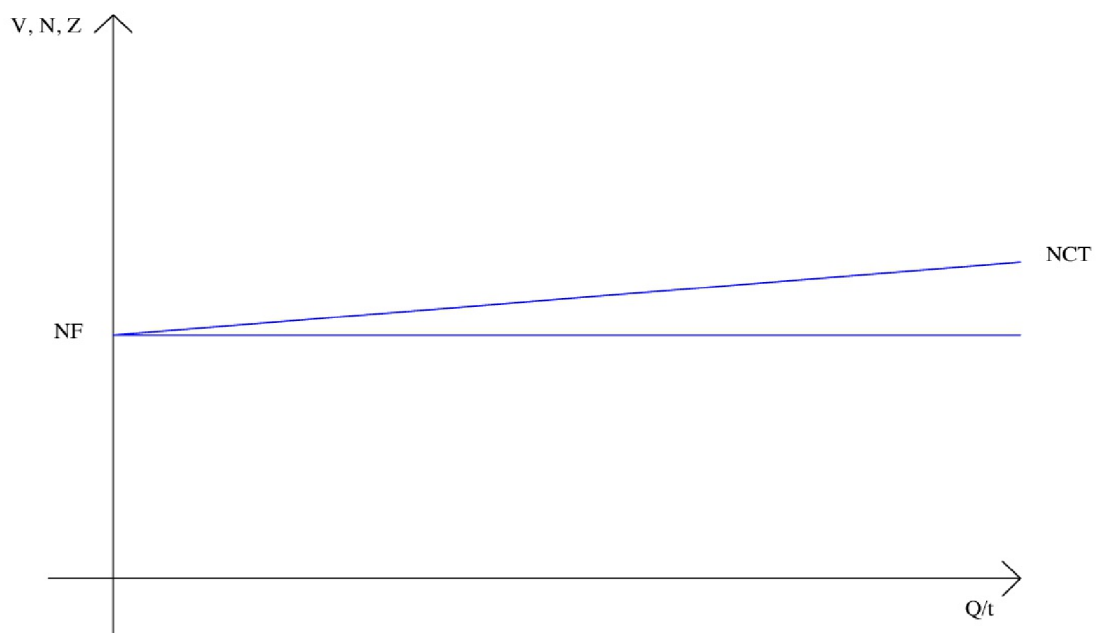


Obrázok 5 – Variabilné a fixné náklady [vlastná tvorba, podľa 1]

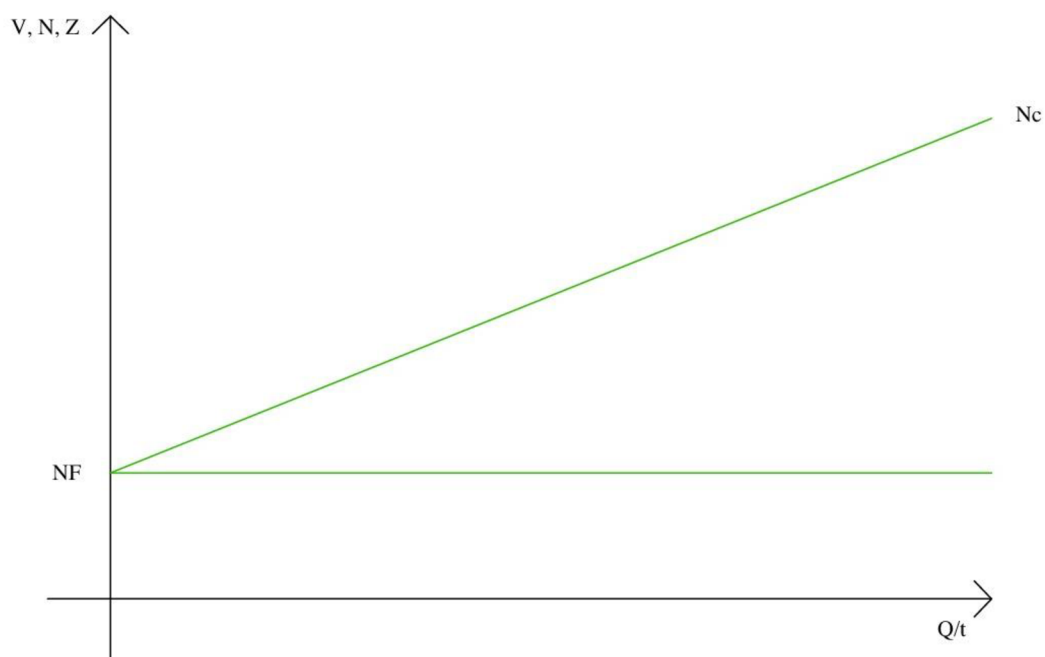
3.4 Bod zvratu

Patrí medzi ďalšie metódy, používajúce sa na popísanie a zostavenie ceny pomocou rentability alebo ako adekvátny nástroj finančného riadenia spoločnosti. Úlohou spoločnosti je stanovenie ceny a to tak, aby príjmy neprevyšovali náklady so zreteľom na cieľovú rentabilitu. Bod zvratu označovaný skratkou BZ alebo BEP definuje objem výroby a predaja, kedy sa množstvo výroby rovná množstvu predaja rovnajúc sa tržby nákladom v porovnaní dvoch firiem. Pri analyzovaní bode zvratu je potrebné predstaviť rozdiel medzi ľahkou kapitálovou firmou a ťažkou kapitálovou firmou. [2,10]

Pre určenie kapitálovo ľahkej alebo ťažkej firmy používame provoznú páku tvoriacu sa z podielu fixných nákladov ku variabilným nákladom. Kapitálovo ťažké firmy majú vysoké hodnoty provoznej páky zatiaľ čo kapitálovo ľahké podniky majú v porovnaní nižšie hodnoty provoznej páky. Kapitálovo ťažšie firmy majú vysoké fixné náklady, ale ich variabilné náklady sú nízke. Kapitálovo ľahšie firmy majú nízke fixné náklady na úkor vysokých variabilných nákladov. [10]



Obrázok 6 – Kapitálovo ťažká firma [vlastná tvorba, podľa 10]



Obrázok 7 – Kapitálovo ľahká firma [vlastná tvorba, podľa 10]

V podnikovej praxi sú základné veličiny použité v grafoch v závislosti: [10]

$$T = c_j \times Q \quad (2)$$

$$N_c = N_f + N_v \quad (3)$$

Vysvetlivky:

T = tržby

C_j = jednotková cena

Q = množstvo

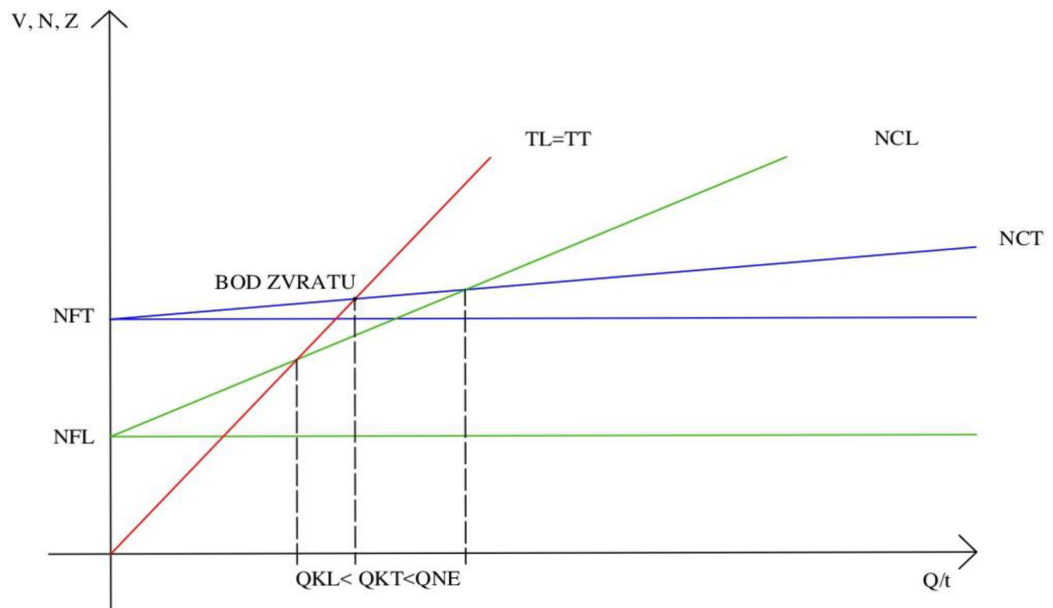
N_c = náklady celkové

N_f = náklady fixné

N_v = náklady variabilné

Spojením grafov nákladov kapitálovo ťažkej, ľahkej firmy a tržieb dostáva sa graf bodu zvratu. Pri nulovom množstve sa neoplatí žiadnej firme vyrábať. Krivka celkových príjmov čiže tržieb, začína v počiatočnom bode nula a rastie smerom nahor každou predanou jednotkou. Firme sa oplatí vyrábať až keď tržby prevýšia celkové náklady. Nakoľko kapitálovo ľahká firma má nižšie fixné náklady skorej sa dostáva do zisku, ale

variabilné náklady rýchlo stúpajú. Pri určitom množstve sa oplatí vyrábať obom firmám, ale kapitálovo ľahká firma má stále nižšie celkové náklady. V bode zvratu sa celkové náklady ťažkej a ľahkej firmy rovnajú. Pri výrobe väčšieho množstva ako je bod zvratu je výhodnejšie vyrábať pre kapitálovo ťažšiu firmu ako pre kapitálovo ľahkú firmu vid obrázok. [10]



Obrázok 8 – Bod zvratu [10]

Vysvetlivky:

T_t = tržby kapitálovo ťažkej firmy

T_l = tržby kapitálovo ľahkej firmy

NCT = celkové náklady kapitálovo ťažkej firmy

NCL = celkové náklady kapitálovo ľahkej firmy

NFT = fixné náklady kapitálovo ťažkej firmy

NFL = fixné náklady kapitálovo ľahkej firmy

Q_{KL} = bod zvratu kapitálovo ľahkej firmy

Q_{KT} = bod zvratu kapitálovo ťažkej firmy

Q_{NE} = bod nákladovej evidencie

4. Vnútropodniková evidencia

Nejestvuje žiaden štandard, ktorý by charakterizoval vnútropodnikovú evidenciu, nakoľko každý podnik má interné nariadenia evidencie. Medzi najčastejšie sledované položky podniku patria partneri ako na strane dodávateľov tak na strane odberateľov. Zaznamenávajú sa dáta v podobe identifikačných údajov ako napríklad odberné miesta, faktúry, kontaktné a identifikačné údaje a bankové účty. [12,13]

4.1 Výrobný proces

Výrobný systém podniku znázorňuje schémou, v ktorej sa nachádzajú vstupy transformačného procesu. „Vstupy ako ekonomické zdroje, opatrené na trhu faktorov, výstupy sú produkty transformačného procesu, dodávané na trh výrobkov.“ [12]

Táto publikácia sa zaoberá výrobným procesom materiálnych produktov. Výrobný proces je realizovaný pomocou výrobného systému (výrobných strojov), ktoré sú technologicky, časovo, priestorovo a organizačne zoskupené, vyžadujú hmotné zdroje a pracovnú silu na výrobu výrobkov. [12]

Na proces výroby je možné pozeráť sa z dvoch strán a to z hľadiska rôznorodosti výrobného procesu a z charakteristiky výrobného procesu, vytvárajúc typológiu transformačného procesu skladajúcu sa z: [12,13]

- Charakter technológie - Spôsob technológie výroby, ktorý sa rozdeľuje do troch kategórií výroby: mechanická, chemická, biologická a biochemická.
- Charakter výrobného procesu - Možno ho rozdeliť na procesnú a heterogénnu výrobu, pričom pri procesnej výrobe sa v nadväzujúcich procesoch premieňajú vstupné materiály na produkty iného chemického zloženia. Na rozdiel od heterogénnych, pri ktorých finálne produkty vznikajú z ľahko vymeniteľných dielov.
- Organizovanie výrobného procesu - Prioritou usporiadania organizačného procesu je vyhovovať podnikateľskému zámeru, ktorý si stanovujeme na začiatku podnikania. Organizačné usporiadanie výrobného procesu tvorí prúdová, skupinová a fázová výroba.

- Technologický proces - Z pohľadu procesu môžeme výrobu rozdeliť na plynulú a prerušovanú. V plynulej výrobe proces prebieha neustále, pri prerušovanej je nutnosť odstávok.
- Členitosť výrobného procesu - Pri nečlenení výroba tvorí uzavretý celok obvykle na jednom stanovisku. Pri členení sa delí na jeden alebo viacero celkom pôsobením okolitých faktorov najčastejšie v dôsledku času a miesta.
- Opakovanosť výroby a dávkovanie výrobného množstva - Podľa množstva vyrobených kusov sa vzostupne charakterizuje kusová, sériová a hromadná výroba.
- Charakter výkonu - Je úzko spätý s charakterom technológií.
- Združenosť výroby - Týmto pojmom označujeme spôsob výroby, pri ktorom určitú surovinu vieme modifikovať na viacero výrobkov.
- Vzťah výroby k zákazníkom – S prichádzajúcimi požiadavkami zákazníka na výrobcu rastie nutnosť zákazkovej výroby. V opačnom prípade zákazníkom postačuje výrobok zo skladu.

4.2 Organizačné typy výroby

Typy výroby sa môžu členiť podľa organizačného hľadiska. Základným kritériom pre delenie je usporiadanie hmotného majetku, zväčša strojov alebo pracovníkov potrebných na výrobu. Od druhu a množstva vyrábaného produktu sa odvíja aj konkrétna organizácia výroby. Tieto procesy sa rozdeľujú podľa stupňa organizovania výroby do štyroch základných výrobných typov: [12]

- prúdová výroba,
- dielňová výroba,
- skupinová výroba,
- fázová výroba.

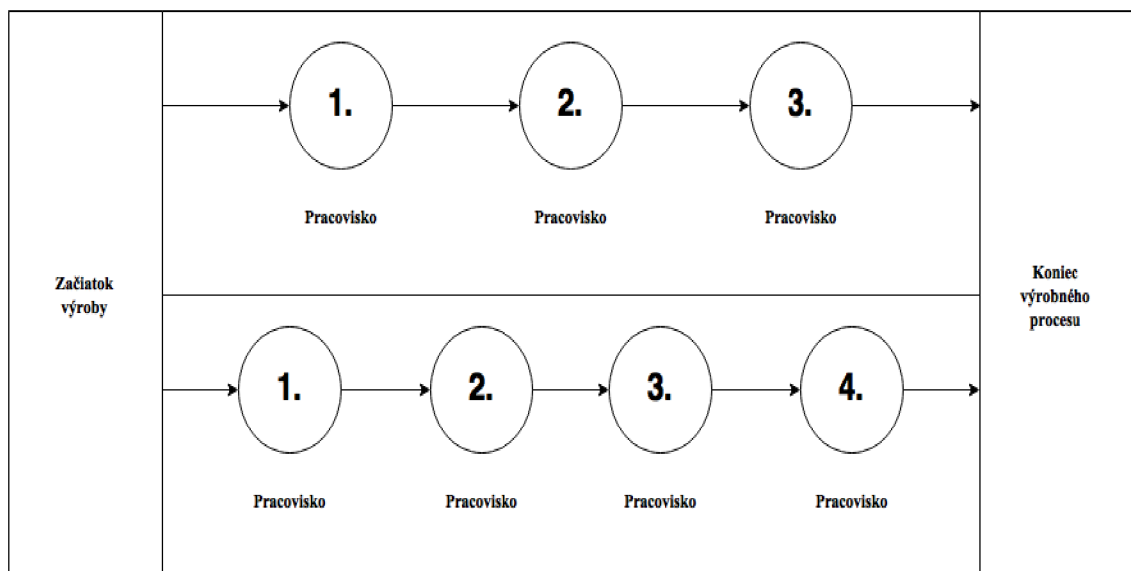
4.2.1 Prúdová výroba

Prúdová výroba inak pomenovaná ako kontinuálna, pri ktorej sa na pracoviskách vyrábajú výrobky na podobnej technickej báze. Podľa predmetového princípu, sledu operácií vo výrobnom procese, sa usporadúvajú v tomto type hmotný majetok a pracoviská. Od počiatočného materiálu po finálny výrobok sa výroba nezastaví a pracovne operácie sú

na seba logicky naviazané. Vylepšením prúdovej výroby sú bežiace pásy, spájajúce jednotlivé pracoviská. [12]

Výhodou je najmä skrátený čas pri spracovaní výrobkov. Pri dobrej organizácii neprichádza k čakacej lehote a nie je potrebné medzi skladovanie, čo prispieva k presnejšiemu plánovaniu výrobného procesu.

Najväčšou nevýhodou pri prúdovej výrobe je kapitál potrebný na kúpu strojov a ich následné splácanie bez ohľadu na množstvo využitia kapacít, ktoré môžu narušiť sled výrobného procesu. Jej využitie je potrebné dopredu zvážiť, nakoľko sa oplatí pri výrobe menšieho množstva druhov vo väčších sériách. [12]



Obrázok 9 – Schéma prúdovej výroby [vlastná tvorba, podľa 13]

4.2.2 Dielňová výroba

Základom je usporiadanie pracovísk na technologickom princípe. Jednotky s podobným pracovným zaradením sa umiestňujú do rovnakých dielní. Ich organizačné usporiadanie závisí na type úlohy. Dielňová výroba sa najčastejšie používa vtedy, keď nie je možná presná časová koordinácia pracovných úkonov. Ak nie je možné usporiadať a časovo skoordinať stroje podľa nasledovania pracovných úkonov, ich využitie nie je najefektívnejšie. S tým súvisí premiestňovanie výrobkov v stave výroby medzi jednotlivými dielňami. Pri premiestňovaní výrobkov môže prísť k dodatočným nákladom spojených s dočasným uskladnením výrobkov medzi dielňami. [13]

4.2.3 Skupinová výroba

Skupinová výroba je známa výrobou viacerých výrobkov so stabilnou spotrebou. Oproti dielňovej je pri tejto skupinovej urýchlený proces výroby, nakoľko realizačné operácie sa zoskupujú do celkov, čím skrátia čas výroby. Je prispôsobená k väčšiemu počtu výroby rozdielnych produktov, usporadúvajúca na organizované úseky alebo výrobné linky. Nevýhodou je kolísavý stav nedokončenej produkcie, čo sa viaže na nepružnosť pri zmene dopytu. [12,13]

4.2.4 Fázová výroba

Charakterizuje sa vyrábaním rôznych druhov výrobkov pre zákazníka a na skladové účely. Samostatná výroba je rozdelená do usporiadaných funkčných skupín, ktoré predstavujú technologický sled výroby. Výrobné zariadenia nie sú špecializované a kapitál má univerzálny charakter. Oproti skupinovej výrobe dosahuje fázová výroba vyšší objem vyrobených produktov. [12,13]

4.3 Riadenie výroby

Hlavným cieľom riadenia výroby je predovšetkým určenie správneho výrobného množstva, správne priradenie firemných zdrojov a zadefinovanie počiatočného a konečného termínu. Pri riadení výroby je dôležité správne previazať všetky činnosti podniku. Je dôležité prepojenie s logistikou od začiatku výroby po dodanie finálneho produktu zákazníkovi. *„Hlavným cieľom podniku je zvyšovanie dlhodobého kapitálu a riadenie výroby sa snaží tento cieľ dosiahnuť.“* [13]

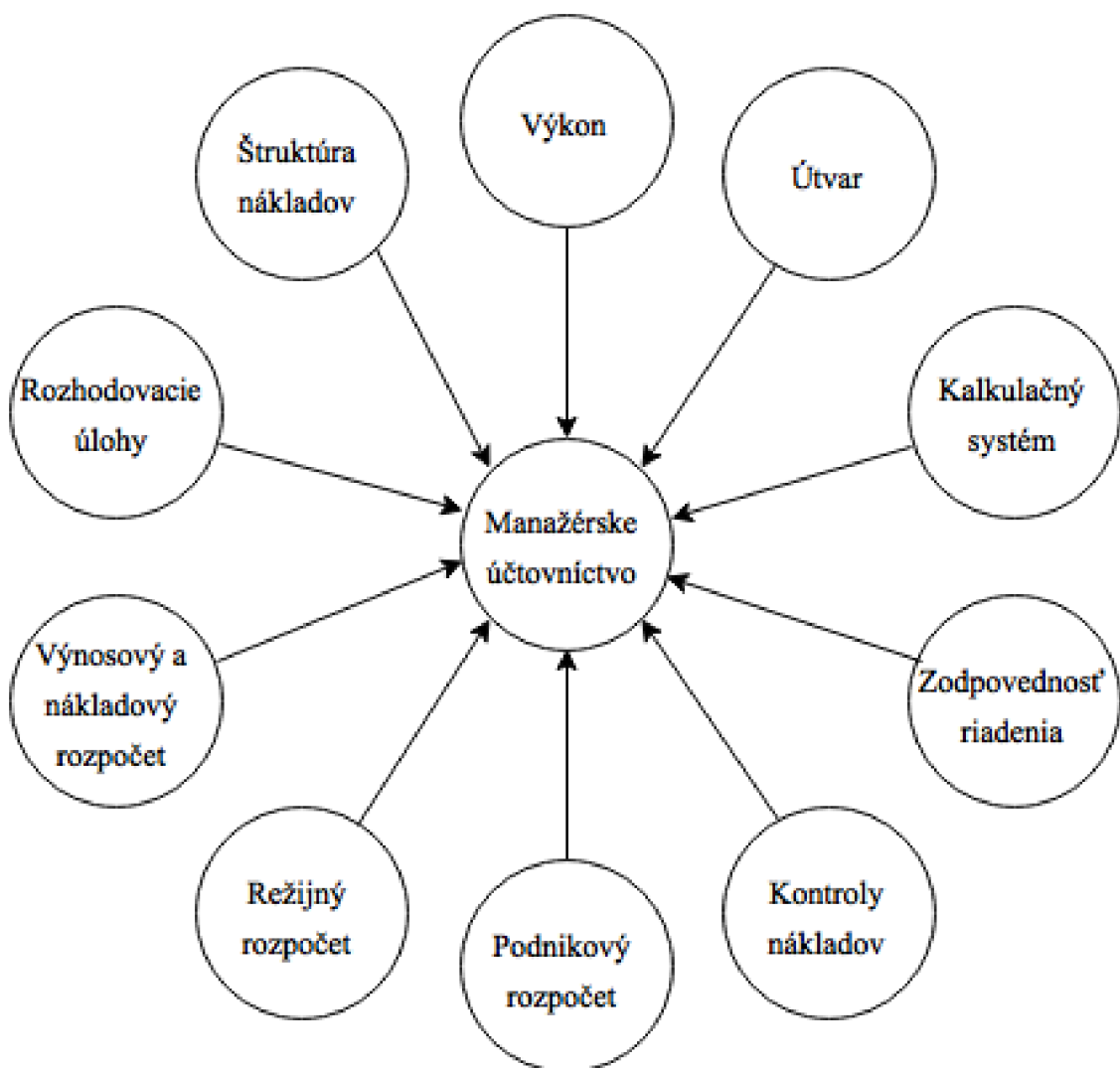
Jeden z hlavných aspektov na ktorý sa často pri dosiahnutí efektívneho riadenia výroby zabúda, je spätná kontrola. Je dôležité riadenie objektívne vyhodnocovať a zaradenie výsledkov do budúceho riadenia podniku. [13,14]

4.4 Podnikové účtovníctvo

Podnikové účtovníctvo často nazývané podľa anglického názvu aj ako Manažérske účtovníctvo, slúži ako nástroj pre interné rozhodovanie podniku. Na rozdiel od finančného účtovníctva, ktoré slúži potrebám štátu manažérske účtovníctvo je dobrovoľné. Využíva údaje finančného účtovníctva, ale taktiež aj interné informácie ako štatistiky alebo vnútornú evidenciu, matematické metódy a ekonomické analýzy. V rámci vnútropodnikovej ekonomiky aj podnikové účtovníctvo nie je riadené predpismi.

Dôležitý je pri podnikovom účtovníctve controlling, je to metóda zameriavajúca sa na výsledok, obsahujúci plánovanie kontrolu a informačné toky. Hlavným zdrojom pre controlling sú údaje z manažérskeho a finančného účtovníctva, pričom využíva kalkulované ceny výrobkov a služieb. Je orientovaný do budúcnosti, pričom využíva údaje z minulosti.

V rámci manažérskeho účtovníctva je dôležitá zmes rozličných údajov. V našich končinách sa týmto problémom zaoberá Král a definoval informácie manažérskeho účtovníctva v desiatich bodoch (viď. obrázok). [11,15,16]



Obrázok 10 – Informácie tvoriace manažérske účtovníctvo [vlastná tvorba, podľa 12]

4.5 Kalkulačný vzorec

Vyjadrenie kalkulačných nákladov vzhľadom na výkon má svoju formu v podobe kalkulačného vzorca, skladajúc sa z kalkulačných položiek. Jednotlivé kalkulačné položky sú viazané na seba v určitom slede, vyjadrujúc peňažnú hodnotu, odpovedajúcu danému výkonu. Poradie položiek kalkulačného vzorca sa zužitkováva najmä pri rozdeľovaní nákladov, skladajúc sa z priamych a nepriamych režijných nákladov. Zmeny v kalkuláciách plynutím doby, sa odzrkadlili na kostre kalkulačného vzorca.

„Typový kalkulační vzorec vznikol v roku 1948 pod vplyvom politických pomerov slúžiacich dodnes, na stanovenie kostry kalkulačného vzorca.“ [12,12]

Skladba všeobecného kalkulačného vzorca: [17]

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobné (provozné) réžie

Vlastné náklady výroby (položka 1-4)

5. Správne réžie

Vlastné náklady výkonu (položka 1-5)

6. Odbytové náklady

Úplné vlastné náklady výkonu (položka 1-6)

7. Zisk, strata

Cena výkonu

5 Charakteristika firmy a jej produktov

Spoločnosť ALNA spol. s r.o. pôsobí od založenia ako obchodná spoločnosť. Činnosť spoločnosti bola založená výlučne na kooperácii s výrobnou-spracovateľskými závodmi pôsobiacimi najmä na slovenskom trhu.

Rozsahom sa nejedná o veľkú firmu, ale od začiatku sa zameriavala na prémiové produkty. Smerovanie a aktivity firmy sa sústreďovali v oblasti stavebného priemyslu. Jej hlavnou činnosťou sú komplexné dodávky a montáže okenných a dverných výplní REHAU. Medzi vedľajšie činnosti spoločnosti patria dodávky obalových materiálov. [18]

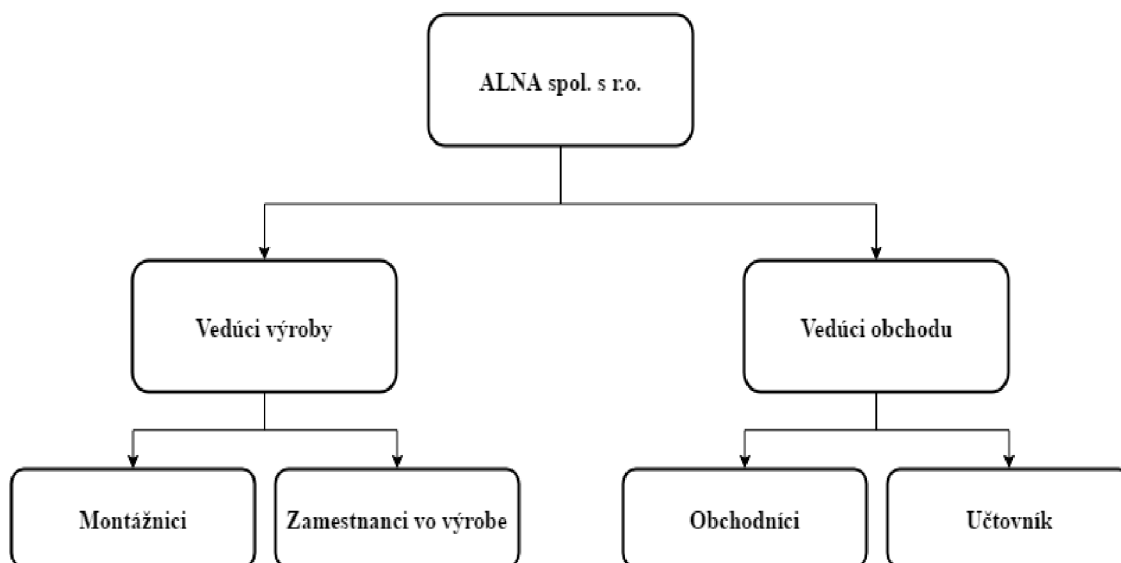
5.1 História spoločnosti

Názov spoločnosti ALNA spol, s r.o. vznikol vďaka spojeniu mien majiteľových dcér Alexandry a Natálie. Spoločnosť ALNA spol, s r.o. pôsobí na Slovenskom trhu od roku 2001. Významným míľnikom v rozvoji spoločnosti, je rok 2006 v ktorom sa ALNA spol. s r.o. stáva oficiálnym partnerom spoločnosti REHAU na Slovensku, na základe dlhodobých výsledkov a skúseností.

Dôsledkom dohodnutej spolupráce sú dodávky vysoko kvalitných produktov spoločnosti REHAU, ktoré predáva na slovenskom trhu obmedzené množstvo firiem. Na túto spoluprácu je spoločnosť ALNA spol. s r.o. dodnes hrdá, keďže patrila medzi prvé firmy, ktoré predávali tieto produkty. V tomto čase mala spoločnosť výlučne obchodný charakter.

Na základe jej zaradenia patrí medzi malú skupinu slovenských firiem s ratingom A. Začiatkom roku 2014 sa rozhodla rozšíriť svoje pôsobenie o výrobu. Do roku 2014 sa spoločnosť špecializuje na predaj okenných konštrukcií. Začiatkom roku 2016 sa spoločnosť rozhodla rozšíriť svoje pôsobenie aj o výrobu okien a dverí z profilov REHAU, konkrétne spracovaním profilovým systémom GENE0. [18,19]

5.2 Štruktúra zamestnancov firmy



Obrázok 11 – Štruktúra zamestnancov firmy [vlastná tvorba, podľa 18]

5.3 Základné údaje spoločnosti

Vlastník:

Eva Sečányová

Sídlo spoločnosti:

Rišňovce 464, 951 21

Miesto výrobnjej prevádzky:

Mierová ul.22, Hlohovec 920 01

Vlastnícky vzťah k VP:

Výrobná hala vo výmere 780m² na ulici Mierová 22,

Hlohovec 920 01

SK NACE:

22.23.0 Výroba výrobkov z plastu pre stavebníctvo

Produkt na spracovanie:

Profilový systém REHAU

Dodávateľ materiálu:

REHAU, Nitrasklo, Reynaers ,Gretsch-Unitas [18,19]

5.4 Charakteristika výrobkov

Spoločnosť ALNA spol. s r.o. sa zaoberá v súčasnej dobe výrobou okien REHAU GENE0 a HST portálov, s možnosťou použitia systému ALU klip a hliníkových okien Reynaers-MasterLine8. Okenná konštrukcia REHAU GENE0 sa vyznačuje vysokou stabilitou okenných a dverných konštrukcií, ktoré do určitých rozmerov nepotrebujú armovanie. Bezkonkurenčne sa jedná o najstabilnejší materiál používaný na výrobu okenných a dverných konštrukcií, ktorého jadro je tvorené vláknitým kompozitom RAU-FIPRO.

ALU klip je hliníkový exteriérový klip dotvárajúci moderný dizajn konštrukcií. Je možné ho aplikovať na okná, dvere a zdvižno-posuvné dvere. Medzi jeho najvýznamnejšie vlastnosti patrí ochrana exteriérovej časti okenného rámu a jeho krídla pred poveternostnými podmienkami. Farebnosť ALU klipu sa skladá z rôznorodej farebnej škály a povrchovej úpravy. Hliníkové okná REYNAERS-MasterLine8 predstavuje komfort a bezpečie po všetkých stránkach. Tento systém je charakteristický pre okná a dvere mnohonásobnými možnosťami dizajnu vhodných pre každý architektonický štýl a je známy svojimi kvalitnými vlastnosťami. Využívajú sa najmä vďaka tepelným vlastnostiam na nízkoenergetické a aj pasívne domy. [18]

5.4.1 Systém GENE0 a jeho vlastnosti

Okná GENE0 vďaka svojej pokrokovej inovácii, technologickým predstihom a vlastnosťami prekonávajú staršie typy okenných systémov. [19]

Systém GENE0 sa vyznačuje: [19]

- materiálom RAU-FIPRO,
- najstabilnejším okenným profilovým systémom,
- vhodnosťou umiestenia do nízkoenergetických domov, pasívnych domov,
- najlepším útlmom hluku,
- bezpečnostným systémom,
- ľahkou údržbou a manipuláciou,
- moderným architektonickým štýlom a
- splňovaním súčasných a budúcich energetických štandardov podľa vyhlášky o energetickej náročnosti budov.



Obrázok 12 – Profil GENE [19]

Konštrukcia

Samotná konštrukcia okenných profilov REHAU GENE sa skladá z piatich základných konštrukčných prvkov znázornených aj na obrázku, ktoré tvoria: [19]

- 1. Stredové tesnenie – Tvoria ho tri roviny obvodného tesnenia patriace medzi vyššie izolačné vlastnosti, ktoré sú schopné odolávať vďaka elastickému materiálu zaťaženiu a sú charakteristické dlhou životnosťou.
- 2. Najlepšie tvary – Aby bol produkt zaujímavý na trhu, poskytuje GENE pre architektonické požiadavky správne tvary a modifikácie. Na základe tejto vlastnosti je možné vytvoriť konštrukciu podľa individuálnych potrieb a možnosť prispôbeniu okolitej architektúry.
- 3. Optimálna tepelná izolácia – Tepelná izolácia obsahuje tzv. funkčnú komoru slúžiacu ako cieľ pre aktuálne potreby.
- 4. Profilové jadro – Z materiálu RAU-FIPRO z ktorého je zostrojené profilové jadro poskytuje celému systému stabilitu.
- 5. Štíhly tvar – Tvar konštrukcie ponúka možnosť výroby rôzneho vzhľadu aj pri veľkých prvkoch. Inovatívnou technikou lepenia je možné v súčasnosti realizovať okná do výšok až celého podlažia, ktoré neustále spĺňa potrebnú stabilitu.



Obrázok 13 – Konštrukcia okenného profilu [19]

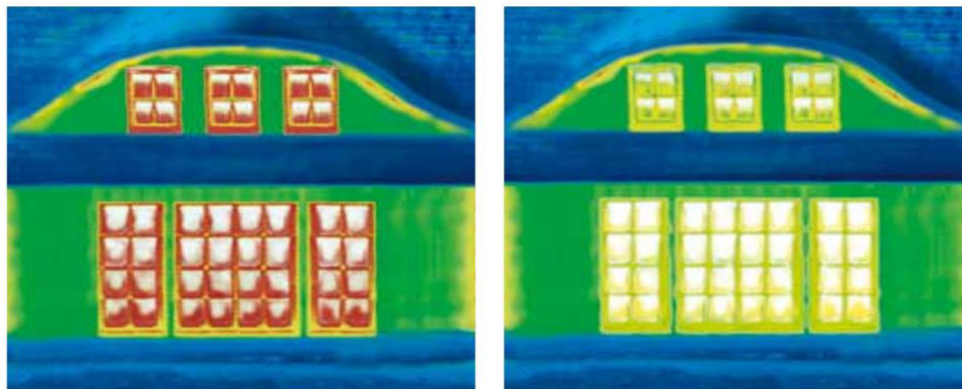
Materiál

Pri použití stabilného materiálu RAU-FIPRO sa jedná o vyspelý materiál, ponúkajúci vysokú stabilitu a pevnosť so zreteľom na budúcnosť a komfort. Tento systém je výsledkom dlhoročného vývoja a inovácií. Výsledkom je vláknitý kompozit, z ktorého sa vyrába okenný systém GENE0. Materiál poskytuje excelentné statické vlastnosti pri okenných konštrukciách s najvyšším zaťažením. Príkladom vynikajúcich výsledkov materiálu môže byť aj fakt, že je kompozit využívaný aj v leteckom priemysle a vo formulách. [19]

Tepelná izolácia

GENEO systém sa so svojou hĺbkou 86mm zaraduje medzi najlepší systém ponúkaný na trhu zaisťujúc veľké energetické úspory. Zaraduje sa do triedy energetickej náročnosti A. Túto triedu energetickej náročnosti si systém zaslúžil najmä vďaka výborným izolačným vlastnostiam, ktoré pomáhajú znížiť spotrebu energie. Nakoľko sa jedná o ultrastabilnú konštrukciu a tá do určitých otvorových rozmerov nepotrebuje žiadne armovanie, čo prispieva k odstráneniu tepelných mostov, pomocou ktorých dochádza k úniku energie U_f až $0.99\text{W/m}^2\text{K}$. Vnútro komory je možné vyplniť termomodulmi, ktorými sa dosahuje lepšia tepelná izolácia U_f až $0.86\text{W/m}^2\text{K}$. Pri použití ďalších komponentov sa dá

dosiahnuť výbornej izolácie pri pasívnych rodinných domoch U_f až $0.79\text{W/m}^2\text{K}$. Pokiaľ sa hodnota U znižuje, tým dochádza k lepšej tepelnej izolácii. V nasledujúcom obrázku je možnosť vidieť porovnanie rodinného domu s drevenými oknami a naľavo s oknami z profilov GENE0. [19]



Obrázok 14 – Tepelný most s drevenými oknami a s novým okenným profilom [19]

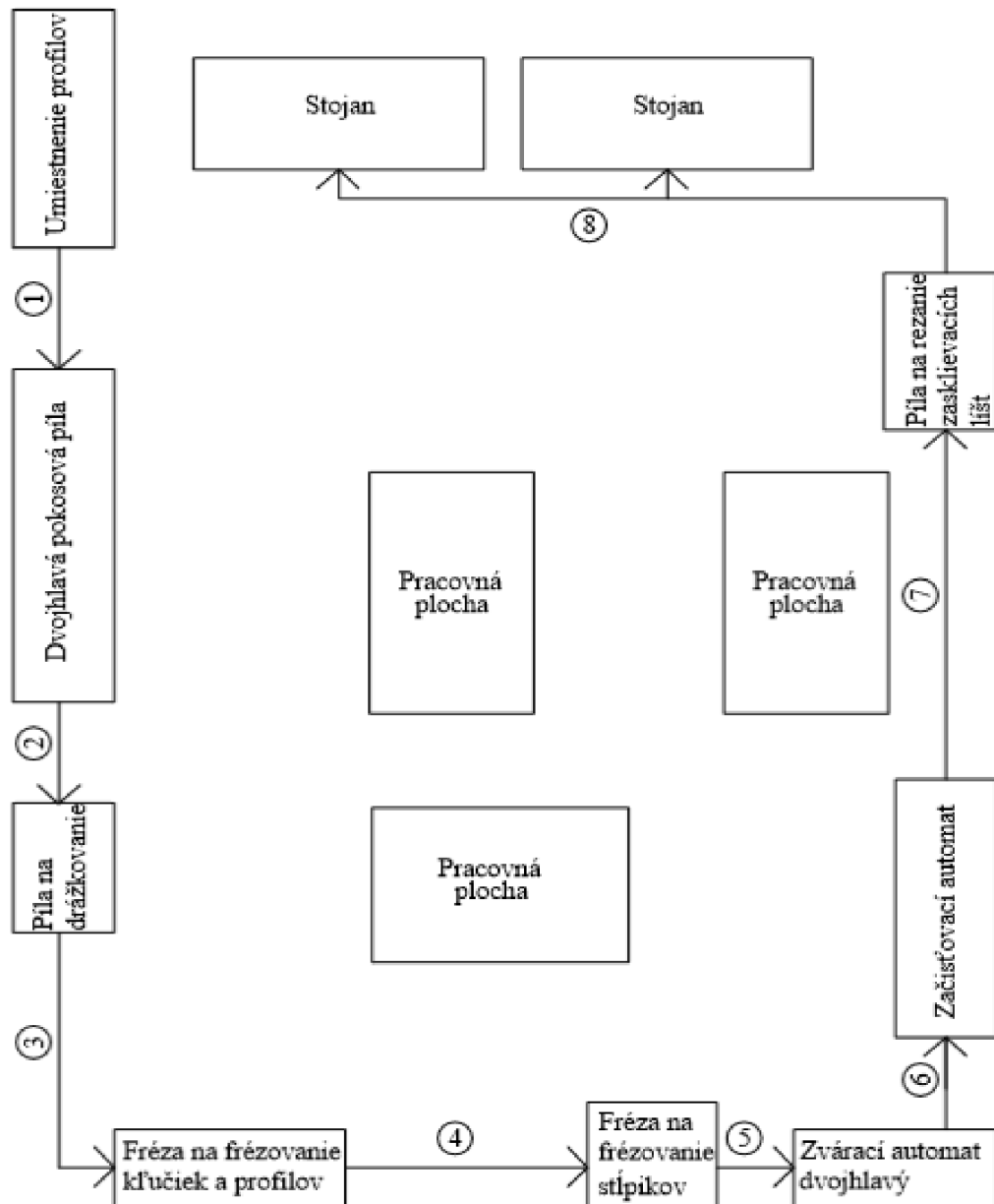
5.5 Výroba

Výrobné pracovisko je rozdelené do dvoch hál a to do veľkej výrobnéj haly a menšej haly. Usporiadanie strojov vo veľkej výrobnéj hale je rozložené podľa sledu prác a technologického princípu.

Výroba začína umiestnením profilov potrebných na zákazku, pokračuje dvojhlavou pokosovou pílou v ktorej sa narezú profily na potrebné veľkosti, pokračuje cez pílu na drážkovanie odvodnenia, frézou na frézovanie kľučiek do profilov, frézou na frézovanie stĺpikov slúžiacu na vyhotovenie priečky do okna možné v kombinácii fix, otváračo sklopné krídlo, zväracím automatom dvojhlavým v ktorom prebieha spojenie narezaných profilov do rámovej poprípadne krídlovej konštrukcie. Začist'ovací automat, ktorý začist'uje zvar po zvarení a pílu na rezanie zasklievacích líšt. Po ich narezaní nasleduje zasklievacía stolica, slúžiacia na zasklenie okien a dverí, pričom výrobný proces končí. Hotové okenné a dverné konštrukcie sa uložia a upevnia na stojany, na ktorých prebieha doprava na stavbu. Pracovné plochy slúžia ako odkladací priestor a priestor, slúžiaci na montáž kovania, vkladania výstuže, skladanie okien a mnoho ďalších. [20]

V menšej hale sa nachádza sklad určený na skladovanie kovania, skrutiek a ďalšieho príslušenstva, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou výroby. Časový výrobný sled je v spoločnosti dobre skoordínovaný a to najmä vďaka postupnému umiestneniu výrobných

strojov v hale a rozdelenia zamestnancov na jednotlivé pozície. Následná schéma znázorňuje výrobný proces a organizáciu vo výrobe, ktorá sa môže zaradiť medzi dielňovú výrobu. [20]



Obrázok 15 – Usporiadanie pracoviska [vlastná tvorba, podľa 20]

6. Tvorba podnikových cien a cenová stratégia

Spoločnosť Alna spol. s r.o. sa snaží o stanovenie správnej cenotvorby na základe cien materiálu, mzdy zamestnancov, réžii a zisku. Úvahy o cene sa zameriavajú predovšetkým na predaj kvalitných výrobkov, ktoré sú ponúkané v najlepšej kvalite. Pri stanovení ceny spoločnosť nehľadí na konkurenčnú cenu ako iné spoločnosti, keďže výroba je charakteristická dielňovou výrobou. Nie je možné konkurovať v cenách firmám vyrábajúcim okenné a dverné konštrukcie v prúdovej výrobe. Hlavnou víziou týchto firiem je často predat' čo najväčšie množstvo výrobku. [18,22]

6.1 Produkt

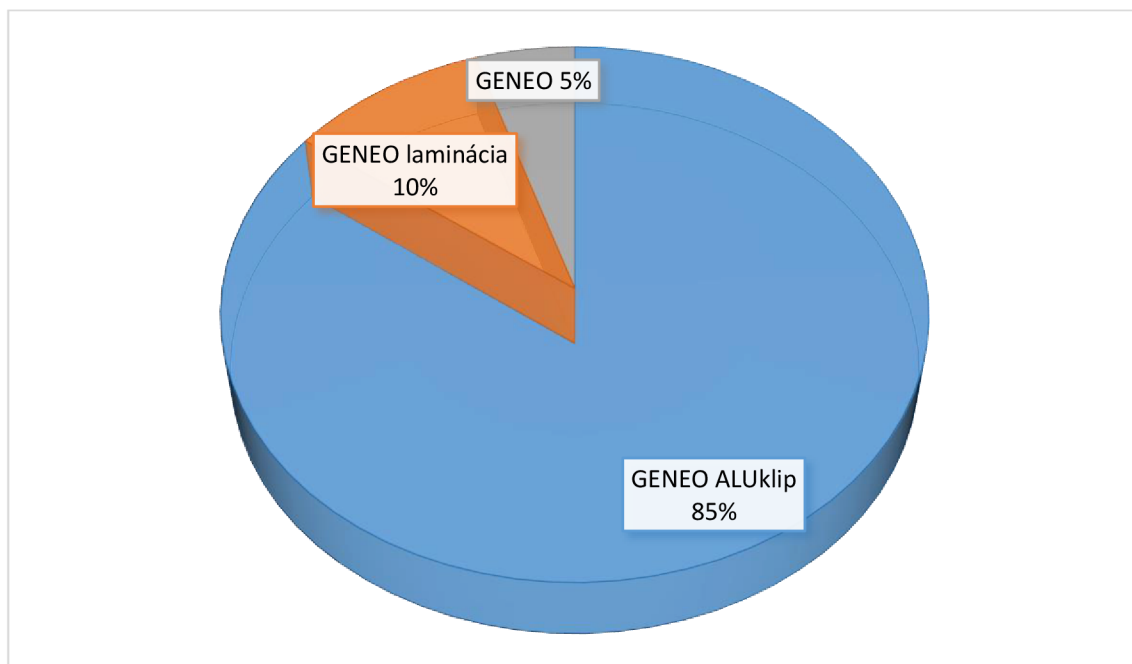
Nosný príjem spoločnosti Alna spol. s r.o. tvorí predaj tovaru dlhodobej spotreby, ktorého najvýznamnejším prvkom sú okenné profily GENE0. Firma tento produkt ponúka na trhu od roku 2014 a fázu zavádzania produktu preklenula v roku 2016.

Jedným z hlavných impulzov spustenia predaja a výroby profilov GENE0 bolo, skvalitnenia výroby v podobe manuálneho výrobného procesu top produktu ponúkaného na Slovensku. Medzi ďalší aspekt patrí použitie ALU klipov, čo bolo v čase spustenia výroby novinkou na trhu.

Tento produkt v počiatku predaja bolo ťažké presadiť, keďže sa jednalo o novinku, ktorá nebola v povedomí zákazníkov a konkurenčné firmy ju neponúkali. Týmto produktom našli medzeru na trhu, ktorú využili a začali ponúkať kvalitný dizajnový výrobok za vyššiu cenu ako je Geneo okno s lamináciou, alebo v bielom prevedení. Spoločnosť predpokladaná, že produkt bude na trhu rásť, nakoľko sa dostáva do povedomia zákazníkov a majú záujem oň. Percentuálne vyčíslenie výrobkov v rôznych prevedeniach možno vidieť na obrázku. [18]

Víziou spoločnosti Alna spol. s r.o. je preraziť na český trh, keďže tento produkt nie je na konkurenčnom trhu známy. Zákazník by mal mať záujem o tento produkt na úkor vyššej ceny z dôvodu manuálnej výroby, dosiahnutia sľúbenej kvality a dizajnu. Spoločnosť sa nezameriava na veľmi veľké zákazky, keďže ich krédom je nepredávať kvantitu ale kvalitu. Zameriava sa na nadčasový dizajn, použitie moderných výrobných technológií, pracovanie s kvalitným materiálom a neustále sa zdokonaľovanie v konštruovaní profilov GENE0.

Medzi doplnkové produkty, ktoré spoločnosť ponúka zákazníkom, patria sieťky na okná, rolety, parapety. Spoločnosť ponúka komplexné služby od výroby, dodávky na stavbu, namontovanie okenných a dverných konštrukcií prípadne zdvižno-posuvných dverí. Výhodou pri výbere a kúpe produktov v spoločnosti Alna spol. s r.o. je servis a ochota spolupracovať aj po dokončení a odovzdaní namontovaných konštrukcií majiteľovi. [18]



Obrázok 16 – Záujem o produkty za rok 2017 [vlastná tvorba, podľa 18]

6.2 Zaradenie podniku do cenovej kategórie

Ako každý podnik aj spoločnosť Alna spol. s r.o. pracuje pri stanovení ceny s marketingovým mixom označovaným ako 4P. Najdôležitejším nástrojom je stanovenie ceny, čiže peňažnú čiastku, ktorú sú zákazníci ochotní a schopní zaplatiť za vyrobené produkty spoločnosti. Výška ceny v sektore, v ktorom sa nami skúmaná spoločnosť nachádza neudáva nič o kvalite materiálu. Spomínané produkty sa môžu predávať iba kvôli prestížnemu menu značky, ale nie na základe kvality. [18,21]

Pri nestanovení správnej ceny zákazky, môže dôjsť k podhodnoteniu stanovenia ceny zákazky, ktorým sa spoločnosť snaží vyhnúť. Na základe získania klienta a zaplata zálohy za zákazku, nastáva pre spoločnosť záväzný bod pre objednanie materiálu. Cena nie je ovplyvnená počtom zákaziek, keďže každá zákazka je špecifická a spoločnosť sa neorientuje na masovú výrobu.

Cieľovej skupine zákazníkov na ktorú sa podnik zameriava, poskytuje produkty v oblasti stavebníctva. V cene ponuky produktu sa okrem hmotnej zložky zarátava aj montáž, murárske výspravky, doprava a príplatky v podobe ALU klipov alebo doplnkov. V prípade záujmu klienta možno realizovať aj demontáž starých okenných konštrukcií a ich následné spracovanie.

Napriek tomu, že v tejto kategórii je charakteristická individuálna prirážka spoločnosť si ju neúčtuje. Ceny, či už pre malé alebo rozsiahle zákazky sa vo výsledných cenových ponukách nelíšia. [18,21]

6.3 Stanovenie cien

Firma sa stretáva s rôznymi marketingovými cieľmi, ktoré ovplyvňujú stanovovanie cien. Jeden z hlavných marketingových cieľov a taktiež aj vízia spoločnosti je rozšírenie sa aj do susedných krajín. Medzi ďalšie marketingové ciele sa radí rozšírenie sortimentu, nákup nových strojov, úspešnosť na trhu, splnenie aj tých najzložitejších požiadaviek zákazníka a kvalitu prevedenia sortimentu. Majiteľ spoločnosti vidí perspektívu v rozšírení do Českej republiky. Hlavným dôvodom je, že na českom trhu s okennými profilmi sa nenachádzajú okná s klipovým prevedením, ktoré majú kladné vlastnosti nielen v dizajne u mladých zákazníkov, ale aj konštrukčnými a technickými parametrami patria medzi špičkové produkty súčasného trhu. [22]

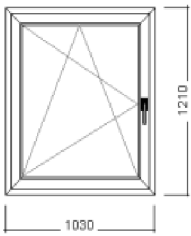
V súčasnosti konateľ firmy sa snaží o obsadenie pracovných pozícií do výroby, nakoľko s hľadaním kvalifikovaných zamestnancov je v súčasnej dobe veľký problém. Zamestnancom poskytujú služobné auto na pracovné účely a taktiež sú motivovaný k vyšším výkonom práce lepším finančným ohodnotením.

Obchodný zástupca sa stará o získavanie nových zákaziek prostredníctvom osobného kontaktu so zákazníkom. Pri prvom kontakte obchodníka so zákazníkom sa snaží predstaviť produkty a vypočítať jeho požiadavky a predstavy. Snaha o získanie novej klientely je spojená s kvalitou poskytovaných služieb a možnosťou prispôsobenia konštrukcií na daný objekt, aby spĺňali všetky potrebné požiadavky a parametre. [18]

Cena produktu sa odvíja od veľkosti zákazky a množstva materiálu potrebného na výrobu zákazky. Pri prvom stretnutí so zákazníkom obchodník spracuje cenovú ponuku na základe predložených podkladov od zákazníka (výkaz výmer alebo pôdorys). Na určenie

stanovenia presnej ceny je potrebná osobná obhliadka objektu, pri ktorej obchodník zameria rozmery okenných a dverných konštrukcií a dohodne sa na použitom profile, prípadne laminácií alebo použitia ALU klipov.

Následne vyhotoví cenovú ponuku, obsahujúcu výpis jednotlivých okenných konštrukcií so spôsobom otvárania okien, rozmerov, farby, použitého profilu a skla. V pozícii jednotlivých okien možno vidieť cenu, zľavu, množstvo vyrobených kusov a prípadné doplatky. Výjazdy na stavbu z dôvodu zamerania si spoločnosť neúčtuje, je to započítane v celkovej cene produktu, zákazníkom ktorí si ho kúpia. Zamestnanec je kvalifikovaný ako v predajných tak aj technických službách, čo vplýva na stanovenie ceny produktu, ktorú možno vidieť na následnom obrázku. [21,22]

5. Pozícia: / 5	Jednodielne okno	Množstvo: 2 ks			
					
<p>Šírka/výška 1030 / 1210 mm Profily: REHAU GENE0® 86mm - 6 komorový Okenné profily A (RAU-FIPRO)</p>					
<p>Šírka prof. kombinácie: 115 mm</p>					
<p>Farba: Obojstranná laminácia Kovanie: Siegenia - Aubi Titan AF Sklo: CLIMATOP ULTRA N Ug=0,6 Planitherm Ultra XN 4mm - 16 Swisspacer V - Planilux 4mm - 16 Swisspacer V - Planitherm Ultra XN 4mm Ug=0,6 (trojsklo)</p>					
Výrobok	Základná cena	Zľava	Cena za kus	Množstvo	Celková cena
Jednodielne okno	383,21 €	10%	347,43 €	2 ks	694,86 €

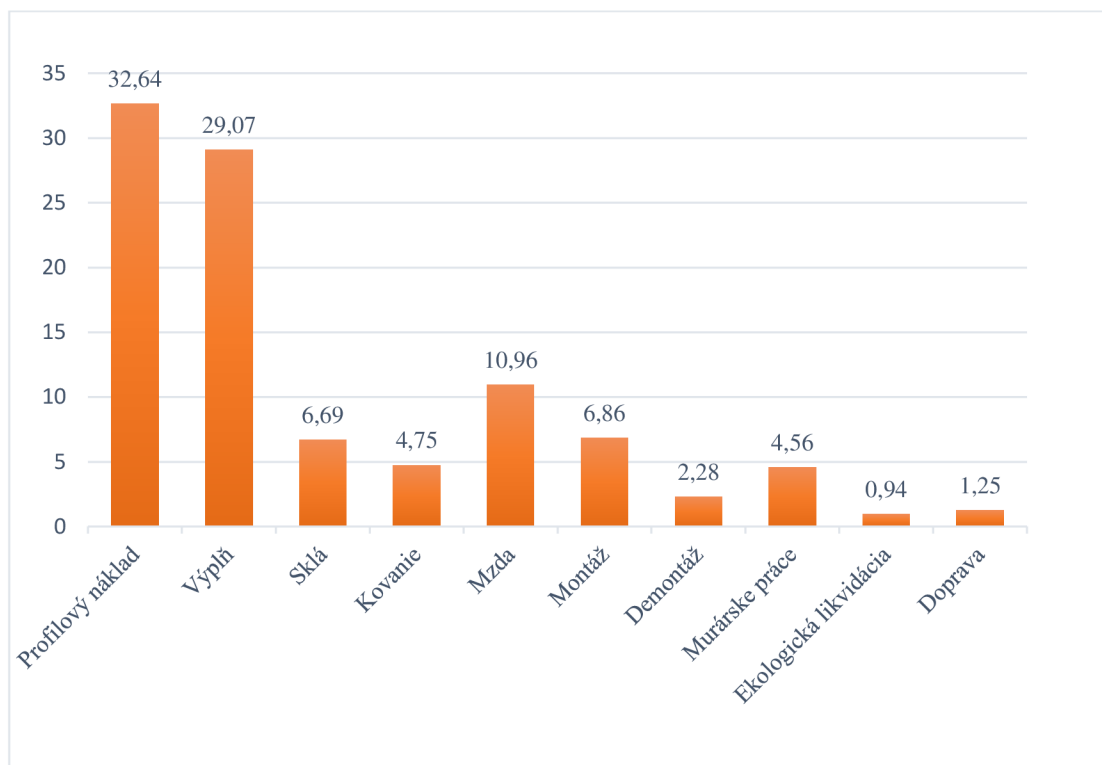
Obrázok 17 – Ilustračný náhľad cenovej ponuky [21]

6.4 Náklady spoločnosti

Na stanovenie nákladov na jednotku produktu je potrebné poznať variabilné a fixné náklady, ktoré poznáme z kalkulácie cenovej ponuky. Pri výpočet jednotkových nákladov je potrebné zdefinovať konkrétne náklady nachádzajúce sa v cenovej ponuke a ich následné rozdelenie. [22]

Z rozhovoru s konateľom spoločnosti vyplynulo, že spoločnosť pracuje pri tvorbe cenových ponúk s fixnými nákladmi. Najpodstatnejšiu časť nákladov tvoriacich kalkuláciu, je nákup materiálu. Ako materiál tak aj všetky náklady sú uvedené pod textov v grafe. Z tejto konkrétnej cenovej kalkulácie nákladov vyplynulo, že materiál tvorí zhruba 40% zákazky.

Ďalším najvyšším percentuálnym zastúpením nákladov sú výplne konštrukcií, mzda zamestnancov, sklá, kovania a služby podniku. Služby podniku zahŕňujú všetky práce spojené s dopravou, demontážou, montážou, prípadným potrebným domurovaním okenných otvorov. [22]



Obrázok 18 – Náklady podniku na zákazku [vlastní tvorba, podľa 22]

Ako príklad je na obrázku uvedená kalkulácia okennej konštrukcie pozostávajúca z nákupnej ceny, zisku materiálu, réžií, zisku, kúpnej ceny, zľavy, množstva kusov a celkovej ceny.

Pozíci	Popis	CNC	ZR	MR	ZM	NC	VR	SR	Z	OP	PC	Korekcia	Zlava	Výsl.cena	Množstvo	Celkom
1.	Jednodielne okno , š/v 1480 x 640 mm													350	1 ks	349,87 €
	Profily... hlavné	117			12	128	10	8	69	0	216		-22	194	28 ks	194,44 €
	Kovanie	11			1	13	1	1	7	0	21		-2	19	1 ks	19,04 €
	Sklá	17			2	19	2	1	10	0	32		-2	31	1 ks	30,57 €
	... príplatky	9				9	1	1	5	0	17			17	1 ks	16,77 €
	Mzdy a odvody	35	12			48	4	3	26	0	81		-8	73	1 ks	72,54 €
	Základné ceny	181	12		15	208	17	13	112	0	350		-33	317	1 ks	316,59 €

Obrázok 19 – Kalkulácia okna GENE0 [22]

6.5 Tvorba kalkulačného vzorca

Výrobný výkon je definovaný v spoločnosti ALNA, spol, s r.o., formou kalkulačného vzorca. Kalkulačný vzorec sa vzťahuje ku kalkulačným položkám v podobe okenných a dverných konštrukcií.

K dosiahnutiu správnej celkovej ceny sa viaže poradie kalkulačných jednotiek na seba. Spoločnosť začína kalkulačnú jednotku nákupom materiálu, potrebného k vyhotoveniu zákazky.

Kúpna cenu profilov, skla a kovania sa zvýši o požadovaný zisk, ktorý si spoločnosť určila vo výške 10 % z kúpnej ceny materiálu. Po súčte nákupnej ceny a vyrátaní zisku, ktorý chcú dosiahnuť vznikne nákladová cena. [18,22]

Výrobné a správne réžie si spoločnosť určila na začiatku jej existencie podľa objemu výroby a nákladov. Tieto náklady má spoločnosť predvolené vo forme množstva vyrábaných produktov a následného zisku zo zákazky. Výška výrobných réžií je 8 % a správnych réžií je 6 %. Na dosiahnutie výrobných réžií sa vynásobí nákladová cena s požadovaným percentuálnym koeficientom. Správne réžie sa stanovia sčítaním výrobných réžií a nákladovej ceny. Následne sa ich suma prenásobí 6 % koeficientom určeným spoločnosťou.

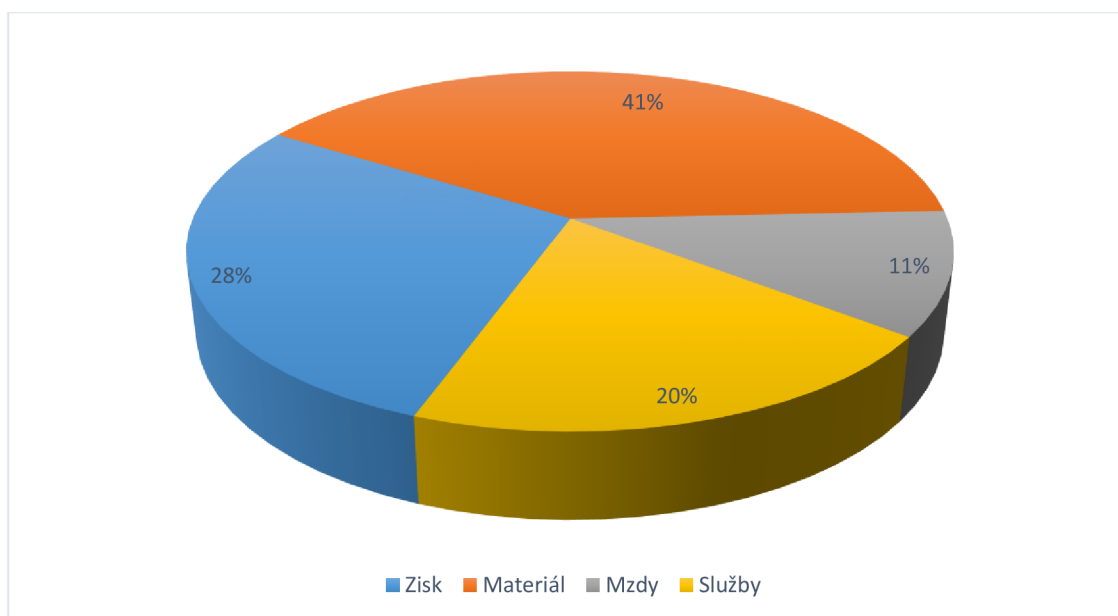
Zisk, ktorý si spoločnosť ustanovila je 50 % z cenovej ponuky. So stupňom zisku sa dá hýbať v podobe zľavy na okná, ktorá v tejto ponuke predstavuje 10 %. Po rozhovore s obchodníkom spoločnosti, som zistila, že spoločnosť je ochotná zmeniť výšku zľavy do 20 %. Ak by však zákazník bol ochotný zaplatiť 70 % zálohy je možné poskytnúť 30 % zľavu.

Výšku tejto zľavy nie je obvyklé dávať. Pri tejto výške zľavy požaduje spoločnosť preto takú veľkú zálohu, aby v prípade nevyplatenia zvyšnej ceny nebola spoločnosť v strate. Keďže sa jedná o malý podnik, ich prioritou je pohybovať sa v rozmedzí 20-35 % ziskovosti pri zákazke. Predajnú cenu možno získať sčítaním nákladovej ceny, výrobných réžií, správnych réžií spolu so ziskom, obsahujúca aj mzdu zamestnanca.

Súčasťou kalkulácie je mzda zamestnanca, ktorá tvorí z celkovej zákazky 9-13 %. Jeho mzda závisí aj od prestojov a odvodov, ktoré tvoria 35 % z hrubej mzdy. [18,22]

Celkovú cenu je možné stanoviť pre násobením množstvom produktov spolu s predajnou cenou. Spoločnosť ponúka aj doplnkové služby, ktoré sa skladajú z montáže, demontáže, murárskych výpravkou a najmä ekologickej likvidácií odpadu. Tieto všetky položky tvoriace doplnkové služby. Sčítaním celkovej ceny s doplnkovými službami zistíme celkovú cenu zákazky.

Na základe konečnej kalkulácie zákazky je znázornená skladba ceny skladajúca sa z jej hlavných položiek a to materiálu, zisku, mzdy a služby. [18,22]



Obrázok 20 – Skladba ceny [vlastná tvorba, podľa 21,22]

Stanovenie ceny na 1m^2 je možné zistiť z kalkulácie zákazky, ak predajnú cenu podelíme množstvom profilov. V tejto cenovej ponuke 1m^2 okna stojí 291,38 €, čo nie je pevne dané, nakoľko každá kalkulácia je iná. Cenovú ponuku možno vidieť na nasledujúcom obrázku.

ALNA, spol. s r.o., Rišňovce 464, 951 21 Rišňovce

Kalkulácia zákazky 0055/2017/R/55 - ALNA s.r.o

Telefón: , fax:

1 - Štandardná kalkulácia ... 01.01.2001 - 31.12.2001

Pozícia	Popis	CNC	ZR	MR	ZM	NC	VR	SR	Z	OP	PC	Korekcia	Zľava	Výsl.cena	Množstvo	Celkom
Súhrn celkových nákladov na výrobu vyššie uvedených pozícií																
	Profily... hlavné	2365			236	2601	208	169	1405	0	4383		-438		478 ks	3 945,09 €
	Kovanie	344			34	378	30	25	204	0	638		-64		17 ks	573,99 €
	Sklá	485			49	533	43	35	288	0	899		-43		17 ks	855,75 €
	... príplatky	253				253	22	18	151	0	470				17 ks	469,74 €
	Mzdy a odvody	646	227			873	70	57	473	0	1475		-147		15 ks	1 327,08 €
	Základné ceny	3840	227		319	4387	351	284	2370	0	7394		-692		1 ks	6 701,91 €

Čistý zisk z výrobkov je 1 677,79 €		Čistý zisk z doplnkov je 0,00 €		Celkový zisk je 1 677,79 €		Materiálový náklad je 40,07 %		Mzdový náklad je 10,96 %	
Celková pracnosť: 81,04	Pracnosť na výrobky: 34,50			Pracnosť na materiál: 46,54		Profilový náklad je 32,64 %		Kovový náklad je 4,75 %	Ostatný náklad 0,00 %
						Skló náklad je 6,69 %			
Suma pozícií									7 394,06 €
Zľava 10 %									-692,15 €
Montáž			75,95 m / 2	Základ	455,70 €	Zisk	91,14 €	Celkom	546,84 €
Demontáž			75,95 m / 1	Základ	151,90 €	Zisk	30,38 €	Celkom	182,28 €
Murárske výpravky			75,95 m / 4	Základ	303,80 €	Zisk	60,76 €	Celkom	364,56 €
Cena za dopravu			km	Základ		Zisk	100,00 €	Celkom	100,00 €
Ekologická likvidácia odpadu									75,00 €
Cena bez DPH									7 970,59 €
Základ pre DPH 20,0 %									7 970,59 €
DPH 20,0 %									1 594,11 €
Výsledná cena vrátane DPH									9 564,70 €

- Požadovaná záloha vo výške 6 700,00 €
- Požadovaná záloha vo výške 2 864,70 €

Celková skutočná plocha zákazky je 23 m²

Obrázok 21 – Kalkulácia zákazky [22]

Štruktúra nákladov v spoločnosti Alna spol. s r.o., je vyjadrená kalkulačným vzorcom. Riadia sa s tzv. všeobecným kalkulačným vzorcom, obsahujúcim tieto položky znázornené na obrázku. [18]



Obrázok 22 – Kalkulačný vzorec [vlastná tvorba, podľa 17]

7. Analýza a porovnanie ponukovej ceny s konkurenciou

Mnohé firmy stanovujú alebo sú ovplyvniteľné pri stanovení ponukovej ceny predovšetkým konkurenciou a snahou získať zákazku. Na získanie zákazníkov sú ochotné ponúkať tie isté produkty za inú cenu. Spoločnosť Alna, spol. s r.o. sa neriadi týmito zásadami.

Na rozdiel od konkurenčných firiem v okolí pôsobenia sídla firmy a výrobných hál, sa práve Alna, spol. s r.o. zameriava na zákazky, z ktorých majú možnosť väčšieho zisku v porovnaní s veľkými podnikmi. Pre spoločnosť je výhodnejšie získať menšie množstvo zákaziek pri ktorých môžu dosiahnuť zisk, ako mnoho zákaziek, pri ktorých by nedosahovali požadovaného zisku. Hlavné príjmy spoločnosti tvoria rodinné domy, bytové domy poprípade občianske budovy.

Pri porovnaní zisku s konkurenčnou firmou je mojím zistením snaha spoločnosti udržovať výšku zisku v rozmedzí 20-35%, na rozdiel od konkurencie ktorej výška zisku sa pohybuje okolo 7%. Tieto rozdielne sadzby výšok zisku, vznikajú predovšetkým množstvom zákaziek a objemom výroby. Konkurenčná firma je väčší výrobný podnik, ktorý má menšiu výšku zisku. Nízky zisk je spôsobený vyšším množstvom zamestnancov, vyšším množstvom peňazí v obehu.

Ponuky oboch spoločností sa líšili od seba o 1517,06 €. Na základe tejto sumy je stanovená rozdielna cena na 1m² vyrobeného okna, ktorá je 65 €. Obe firmy pri stanovení ceny použili rovnaké profily, obojstrannú lamináciu okien, ale použili rozdielne výplne okenných a dverných otvorov. Na základe týchto faktov, je cena za 1m² rozdielna. Tieto sumy sú najviac rozdielne, keďže každý obchodník ponúka iné dverné výplne a spoločnosti spolupracujú s rozdielnymi dodávateľmi. Ďalším podstatným rozdielom je cena výroby, keďže manuálna práca je drahšia ako strojová.

Rozhodujúcim faktorom pri stanovení ceny je jej hodnotové vnímanie zákazníka. Je to jeden z kľúčových aspektov, pri výbere dodávateľa, ktorý mnoho krát nehľadá na kvalitu ale na cenu. Veľkým spoločnostiam je v tomto ohľade ťažko konkurovať, majú väčší obrat vo firme, vyššiu výrobu a na základe tohto môžu ponúknuť zákazníkovi nižšiu cenu ponuky a tým pádom získavajú viacero zákaziek.

7.1 Porovnanie vlastností konkurenčných spoločností

Pre lepšiu predstavu a stanovenie pozícií konkurenčných spoločností na trhu s okennými profilmi REHAU som vytvorila grafy pre obe spoločnosti, v ktorých som na základe ohlasov z internetových stránok a recenzií, stanovila kladné a záporné stránky. Tieto jednotlivé aspekty, či už kladné alebo záporné, môžu ovplyvňovať zákazníkov pri rozhodovaní, u ktorej spoločnosti si nechajú zákazku zhotoviť.



Obrázok 23 – Klady a zápory spoločnosti ALNA, spol. s r.o [vlastná tvorba, podľa 18,21]

Medzi najväčšie prednosti spoločnosti patrí spolupráca s REHAU, kvalita a najmä komunikácia so zákazníkmi. Spoločnosť sa snaží dbať aj na životné prostredie, na základe čoho recyklujú odpad. Negatíva súvisia s hľadaným kvalifikovaných pracovníkov, ktorých je na súčasnom trhu práce veľmi málo. Do dnes spoločnosť nenašla vhodných zamestnancov. Súčasná situácia na trhu práce, je veľmi zlá. Zamestnancom chýba kvalifikácia alebo sa jedná o čerstvých absolventov, ktorý nemajú chuť pracovať. Pri návšteve výrobných priestorov spoločnosti som mala možnosť nazrieť do tvorby okenných rámov, podľa toho čo som videla usudzujem, že klady ktoré uvádzajú na internetových stránkach sú pravdivé. Dbajú najmä na precíznosť pri práci a aby výrobky

splňovali požadovanú a sľúbenú kvalitu. Na základe stanovenia vyššej ceny oproti konkurenčným firmám, si nemôže každý zákazník dovoliť vyrábaný produkt, pretože náklady na výrobu sú vyššie. Vyššia cena je opodstatnená na ručnú výrobu a čas výroby.



Obrázok 24 – Klady a zápory konkurenčnej firmy [vlastná tvorba]

Medzi klady konkurenčnej firmy patrí jej zaradenie sa medzi partnerov REHAU, technológia výrobného procesu profilov a ich cena. Medzi najväčšie klady patrí, že sa jedná o veľkú firmu s dlhým pôsobením na trhu a stálym zázemím zákazníkov. Na základe pásovej výroby majú možnosť ponúkať nižšiu cenu, čo môže byť na úkor kvality výrobku. Medzi slabšie stránky patrí komunikácia so zákazníkmi, na ktorej si moc nezakladajú. V dnešnej dobe, kedy je trend recyklovania konkurenčná spoločnosť neuvádza spôsob spracovania odpadu, čo môžu najmä mladšie ročníky považovať za výrazný mínus. Technológia spracovania profilov sa líši v tejto firme, napriek tomu, že používajú rovnaký materiál.

7.2 Porovnanie cenových ponúk

Význam porovnania cenových ponúk je potrebný k vytvoreniu si obrazu o cenovej politike spoločnosti, pričom pri oboch výsledných cenových ponukách je možno porovnať celkovú cenovú odchýlku. Pozorovaním a dotazovaním sa jednotlivých firiem zistíme príčinu odchýlok cenových ponúk. Na nižšie uvedených obrázkoch cenových ponúk môžeme vidieť dve totožné ponuky od rôznych výrobcov okien z profilov REHAU GENEEO.

Cenová ponuka spoločnosti Alna spol. s r.o. je drahšia približne o 18 % ako ponuka konkurenčnej spoločnosti. Vyššia cena je zapríčinená iným typom výroby, ktorý je podstatne dlhší a pracovne náročnejší. Spoločnosť si kalkuluje vyššiu hodinovú sadzbu. Cenovú ponuku možno vidieť v prílohe 1.

Výpočet zľavy vrátane doplnkov		
Cena pozícií pred zľavou		7 394,06 €
Cena výrobkov a materiálov na ktoré sa poskytuje zľava		6 924,32 €
Zľava 10 %		-692,15 €
Celková cena pozícií po zľave		6 701,91 €
Sumarizácia pozícií	Množstvo	Celková cena
Základná cena (okná, dvere)	15 ks	6 701,91 €
Instalačné práce		
Cena za dopravu		100,00 €
Výpočet DPH		
Cena bez DPH		6 801,91 €
Základ pre DPH 20,0 %		6 801,91 €
DPH 20,0 %		1 360,38 €
Výsledná cena vrátane DPH		8 162,29 €
1. Požadovaná záloha vo výške		5 800,00 €
2. Požadovaná záloha vo výške		2 362,29 €

Cenová ponuka neobsahuje: montáž výrobkov, demontáž výrobkov, likvidáciu odpadu, murárske práce po zabudovaní výrobkov.

Obrázok 25 – Cenová ponuka spoločnosti ALNA spol. s r.o [21]

Anonymná konkurenčná firma mi poskytla cenovú ponuku, rovnakých okien ako spoločnosť Alna spol. s r.o. Jej výsledná základná cena za okná a dvere bez DPH sa líši o 1164,22 € avšak celková suma s 20% DPH je rozdielna o 1517,06 €. Navýšenie rozdielu ceny je zapríčinené nezakalkulovaním dopravy a nižšími výrobnými nákladmi konkurenčnej spoločnosti. [vlastná tvorba]

Suma položiek po zľave		5.537,69
Suma netto		5.537,69
DPH	20,00 %	1.107,54
Ciastka brutto		6.645,23
Ciastka k zaplateniu		6.645,23

Obrázok 26 – Cenová ponuka konkurenčnej firmy [23]

V nasledujúcej tabuľke sú porovnané najdôležitejšie položky cenovej kalkulácie. Tabuľka obsahuje podrobné špecifikácie najdôležitejších porovnávacích položiek, ktoré môžu pomôcť zákazníkovi pri rozhodovaní. Použitý materiál je u oboch spoločností rovnaký, keďže ich nosným prvkom výroby sú práve okná a dvere GENEIO. Zasklenie patrí medzi najdôležitejšie vlastnosti okna. Spoločnosť Alna spol. s r.o. ako aj konkurenčná firma používa trojsklo, avšak každý od iného dodávateľa. Kvalita kovania je rovnaká a zabezpečuje profilom GENEIO správnu funkčnosť okna.

Cenová ponuka spoločnosti Alna spol. s r.o. je navýšená o 100€ na dopravu okien. Túto cenu nemožno porovnať s konkurenciou, nakoľko nebola ochotná uviesť cenu dopravy okien na stavbu. Rozdiel celkovej ceny závisí na základe porovnania najmä na veľkosti výroby. Spoločnosť Alna spol. s r.o. si pri diel'novej výrobe nemôže dovoliť ísť nižšie s cenou zákazky. Majú stanovenú vyššiu hodinovú sadzbu, keďže každé jedno vyrobené okno prejde ručnou výrobou. Konkurenčná spoločnosť si fakturuje nižšiu hodinovú sadzbu vzhľadom na viacej automatických strojov ako napríklad CNC-čko.

Tabuľka 4 – Porovnanie základných aspektov cenových ponúk [vlastná tvorba]

Porovnávané aspekty	Alna spol. s r.o.	Anonymná firma
Dodávateľ	REHAU	REAHU
Materiál	REHAU GENEIO 86mm	REHAU GENEIO 86mm
Zasklenie	Izolačné trojsklo Thermobel TG TOP 4/16/4/16/4	CLIMATOP ULTRA N – trojsklo 4/16/4/16/4/16
Kovanie	Siegenia - Aubi Titan AF	Siegenia - Aubi Titan AF
Doprava	100€	-
Výroba	diel'nová	prúdová
Cena	8162,29€	6 645,23€

8 Záver

Zámerom práce bolo zistiť a porovnať dve stavebné spoločnosti, zaoberajúce sa rovnakou výrobnou činnosťou. Podstatou porovnania bola cena produktu na výrobnú mernú jednotku a porovnanie celkovej cenovej ponuky. V práci bola porovnávaná nákladová cena rovnakých produktov nachádzajúcich sa v zákazkách.

Zo skúmania vyplynulo, že nákladová cena sa líši množstvom krátkodobého majetku, ktorý si môže spoločnosť dovoliť kúpiť, hlavne profilov na výrobu okenných a dverných konštrukcií. Z porovnania ponukových cien je zrejmé, že pri týchto cenových ponukách nie je extrémny cenový rozdiel. V percentuálnom vyčíslení rozdiel týchto ponúk je okolo 18 %. V tomto obore podnikania je bežnou praxou pracovať s cenou vo forme zľavy, ktorá sa pohybuje v rozmedzí od 5 do 20 %. Keďže obchodník vie upraviť individuálnu cenovú ponuku až do výšky 20 %, rozdiel v cenových ponukách okolo 18 % možno považovať za akceptovateľný v rozdielnom type výroby.

Výsledky je možné použiť a zaviesť do praxe spoločnosťou ALNA spol. s r.o. na zefektívnenie postupu stanovovania cien. Tieto závery môžu pomôcť k tomu, aby si zákazníci nevyberali len veľké spoločnosti z dôvodu rozdielnych cien. Pri výbere produktu od ktorého je očakávaná dlhá životnosť, by zákazníci nemali pozeráť len na cenu ale aj na ostatné faktory, ako je napríklad spôsob výrobnéj kvality.

Je veľmi obťažné porovnávať správnosť stanovenia ceny a výšky zisku, týchto dvoch konkurenčných spoločností, keďže sa jedná o malý a veľký výrobný podnik, pri ktorých sú iné faktory pri tvorbe nákladovej ceny. Spoločnosť ALNA spol. s r.o. je schopná konkurovať aj veľkým spoločnostiam avšak treba zákazníkom vysvetliť, čo si v celkovej cene produktu kupujú. Je už na zákazníkovi čo uprednostní.

9 Zoznam použitých zdrojov

- [1] TICHÁ, A., MARKOVÁ, L., PUCHÝŘ, B., Ceny ve stavebnictví I – Rozpočtování a kalkulace. URS Brno 1999.
- [2] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- [3] JANOK, Michal; OLÁH, Michal. Cenová stratégia. Bratislava: MIKA-Consult, 1996. 252 s. ISBN 80-967295-3-5
- [4] TICHÁ, A., MARKOVÁ, L., PUCHÝŘ, B., Ceny ve stavebnictví I – Rozpočtování a kalkulace. URS Brno 1999.
- [5] MARKOVÁ, Leonora. Ceny ve stavebnictví. Studijní opora VUT FAST Brno 2006.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-88-6.
- [7] STANÍKOVÁ ING,PHD., Zuzana. Dopyt, ponuka, trhová rovnováha [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z:<https://fria.fri.uniza.sk/~kmame/drupal/?q=system/files/e%20-%20Dopyt%20a%20ponuka.pdf>
- [8] CHARAKTERISTIKA A KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV. EuroEkonom.sk [online]. EuroEkonom, 2015 [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/financie/kalkulacie-a-rozpocety/charakteristika-a-klasifikacia-nakladov/>
- [9] KUPKOVIČ, Milan. Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik. 4. rozšírené vyd. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-39-3.
- [10] KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [11] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [12] HRADECKÝ, Mojmír; JIŘÍ-ŠIŠKA, Ladislav. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 124-125 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [13] NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. Nauka o podniku I.: distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
- [14] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby. 2. vyd. Praha. 2000.
- [15] MANAŽÉRSKE ÚČTOVNÍCTVO. ManagementMania [online]. Copyright, [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/manazerske-uctovnictvo-management-accountingd>
- [16] CONTROLLING. ManagementMania [online]. Copyright, 17.03.2016 [cit. 2018-05-14]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/controlling>

- [17] KALKULACE NÁKLADŮ [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2004/BK_ME/ME_Kalkulace_I._kalk.delenim_postupna_p_rubezna.pdf
- [18] ALNA, SPOL. S R.O. Podklady společnosti. Rišňovce, 2015.
- [19] KATALÓG REHAU. REHAU [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.rehau.com/cz-cs/investor/plastova-okna>
- [20] ALNA, SPOL. S R.O. vlastný zdroj. Rišňovce, 2017
- [21] ALNA, SPOL. S R.O. Cenová ponuka. Rišňovce, 2018.
- [22] ALNA, SPOL. S R.O. Kalkulácia zákazky. Rišňovce, 2018.
- [23] CENOVÁ PONUKA KONKURENČNEJ FIRMY (skrytí zdroj)

10 Zoznam použitých skratiek a symbolov

ALU klip	Hliníkový klip
BEP	Objem výroby a predaja
BZ	Bod zvratu
CNC	Centrálny numerický počítač
DPH	Daň z pridanej hodnoty
HST portál	Zdvižné posuvné dvere
Spol. s r.o	Spoločnosť s ručením obmedzením
Uf	Súčiniteľ tepelného prestupu rámu
VID	Videné
VP	Vlastnícky vzťah osoby k veci
€	Euro
%	Percento
4P	Marketingový mix

11 Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Faktory rozhodujúce o cene	13
Obrázok 2 - Krivka dopytu	16
Obrázok 3 - Krivka posunu dopytu	17
Obrázok 4 - Pojmy vyjadrujúce náklad.....	19
Obrázok 5 – Variabilné a fixné náklady	24
Obrázok 6 – Kapitálovo ťažká firma	25
Obrázok 7 – Kapitálovo ľahká firma	26
Obrázok 8 – Bod zvratu	27
Obrázok 9 – Schéma prúdovej výroby	30
Obrázok 10 – Informácie tvoriace manažérske účtovníctvo	32
Obrázok 11 – Štruktúra zamestnancov firmy	35
Obrázok 12 – Profil GENEIO	37
Obrázok 13 – Štruktúra zamestnancov firmy	38
Obrázok 14 – Tepelný most s drevenými oknami a novým okenným profilom	39
Obrázok 15 – Usporiadanie pracoviska	40
Obrázok 16 – Záujem o produkty za rok 2016	42
Obrázok 17 – Ilustračný náhľad cenovej ponuky	44
Obrázok 18 – Náklady podniku na zákazku	45
Obrázok 19 – Kalkulácia okna GENEIO	45
Obrázok 20 – Skladba ceny	47
Obrázok 21 – Kalkulácia zákazky	48
Obrázok 22 – Kalkulačný vzorec	48
Obrázok 23– Klady a zápory spoločnosti ALNA, spol. s r.o	50
Obrázok 24 – Klady a zápory konkurenčnej firmy	51
Obrázok 25– Cenová ponuka spoločnosti ALNA spol. s r.o	52
Obrázok 26 – Cenová ponuka konkurenčnej firmy	52

12 Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Hlavné faktory ovplyvňujúce cenotvorbu	12
Tabuľka 2 - Štruktúra nákladovej	15
Tabuľka 3 - Z hľadiska nákladov skupiny podnikov	21
Tabuľka 4 – Porovnanie základných aspektov cenových ponúk	53

13 Zoznam príloh

A - Cenová ponuka spoločnosti ALNA spol. s r.o.