

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia a tvorba cen

Eva Hrabalová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hrabalová Eva

Podnikání a administrativa

Název práce

Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia a tvorba cen

Anglický název

Competitive Environment of the Firm Kuhn Bohemia and Pricing

Cíle práce

Celkovým cílem zpracování diplomové práce je analýza a zhodnocení kalkulace cen a jejich vývoje v závislosti na měnící se konkurenci a hospodářské situaci na příkladu dovozce stavebních strojů firmy Kuhn Bohemia a.s. Dílčím cílem práce je popsat a charakterizovat problematiku tvorby cen v oblasti prodeje stavebních strojů v ČR.

Metodika

V teoretické části budou použity metody charakteristiky a popisu základních teoretických pojmů z oblasti konkurence, tvorby cen a kalkulace. Praktická část vychází z analýz jednotlivých cen firmy Kuhn Bohemia a.s. a jejich vývoje, dále práce zahrnuje následné zhodnocení a rozbor cen v závěrečné části práce.

Harmonogram zpracování

1. Zápočet LS / 2013: vyhledání a studium literatury
2. Zápočet ZS/ 2014: vypracování teoretické části
3. Zápočet LS/ 2014: vypracování analytické části a závěru

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Konkurence, nákupní a prodejní cena, tvorba a vývoj cen, kalkulace, hospodářská situace, prodej a pronájem stavebních strojů, TCO (Total Cost of Ownership)

Doporučené zdroje informací

Vochozka, M., Mulač, P. a kol., Podniková ekonomika, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012
Jurečka, V. a kol., Mikroekonomie, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2010
Peterová, J., Židková, D., Kalkulace nákladů a cen, Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002
Soukup, J., Mikroekonomická analýza, Praha: Melandrium, 2003
Popesko, B., Moderní metody řízení nákladů, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009
Zuzák, R., Strategické řízení podniku, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011
Homolka, J., Mach, J., Základy podnikové ekonomiky, Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009
Varian, H., Mikroekonomie, Praha: Victoria Publishing, 1995

Vedoucí práce

Šrédl Karel, doc. Ing. PhDr., CSc.

Termín odevzdání

březen 2014



doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 1.11.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia a tvorba cen“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady během konzultací a pracovníkům firmy Kuhn Bohemia za velmi vstřícný přístup a asistenci při přípravě mé diplomové práce.

Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia a tvorba cen

Competitive Environment of the Firm Kuhn Bohemia and Pricing

Souhrn

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností a tvorbou cen stavebních strojů na českém trhu, konkrétně na příkladu firmy Kuhn Bohemia, která je dovozcem stavebních strojů KOMATSU do České republiky. Teoretická část se zaměřuje na charakterizování základních pojmů spojených s tvorbou cen a konkurencí, jako jsou náklady, cena, kalkulace, metody tvorby cen, druhy konkurence a cenová strategie firmy. V praktické části jsou využity poznatky z teoretické části práce. Blíže je specifikována firma Kuhn Bohemia v oblasti prodeje stavebních strojů a její hlavní konkurenti na tomto trhu. Rozebrán je vývoj trhu stavebních strojů za posledních 10 let, konkurenční prostředí firmy a také s ním související podíly na trhu. Popsána je samozřejmě i tvorba cen strojů KOMATSU a s tím spojená firemní strategie tvorby cen firmy Kuhn Bohemia. Vytvořena je ukázková nákladová kalkulace dovezeného stavebního stroje firmou na český trh. Na závěr jsou shrnuty výsledky a uvedeny návrhy na možná řešení ke zvýšení podílu na trhu firmy tak, aby nemusela příliš snižovat svoji marži či prodávat stroje pod cenou a i přes to se udržela na českém trhu a neztrácela svůj podíl.

Summary

The aim of this Master's thesis is to provide information about the competitive nature of the business and pricing structure of construction machines on the Czech market. This theme is illustrated on example of the Kuhn Bohemia company, an importer of Komatsu construction machines to the Czech Republic. The theoretical section is focussed on describing the main objective, connected with pricing and competitiveness, such as the calculation of cost price, methods of pricing, the various competitors and the price strategy of the company. In the practical part the knowledge deduced from the practical section is utilised. Sale of construction machines by the Kuhn Bohemia company and its major competitors are described. Development of the market of the construction machines over the past ten years is analysed, together with competitiveness of the company and its participation in the market. The pricing of KOMATSU machines and the corporate strategy of Kuhn Bohemia is described. There is also a calculation of costs of sampel construction machine imported to the Czech market. In conclusion, the outcome of the analysis is summarised. Suggestions to increase market share of sales, without decreasing profit margins or underselling, are suggested, thus ensuring the Company's market position is retained and strengthened.

Klíčová slova: Konkurence, podíl na trhu, nákupní a prodejní cena, tvorba a vývoj cen, kalkulace, hospodářská situace, prodej a pronájem stavebních strojů, TCO (Total Cost of Ownership)

Keywords: Competition, market share, purchase and sales price, pricing and development of the prices, price calculation, economic situation, sale and rent of construction machine, TCO (Total Cost of Ownership)

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1 Náklady	12
3.2 Klasifikace nákladů.....	14
3.3 Kalkulace	15
3.4 Cena	19
3.5 Metody tvorby cen	20
3.5.1 Základní metody tvorby cen.....	21
3.5.2 Strukturované ceny.....	24
3.6 Cenově politické strategie firmy	27
3.7 Konkurence	31
3.7.1 Dokonalá konkurence.....	33
3.7.2 Nedokonalá konkurence.....	34
4. ANALYTICKÁ ČÁST	39
4.1 Firma Kuhn Bohemia a.s.	39
4.2 Popis hlavních stavebních strojů.....	40
4.3 Konkurenční výrobci a prodejci stavebních strojů.....	44
4.4 Vývoj českého trhu stavebních strojů	46
4.5 Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia.....	49
4.6 Druh konkurence dokonalá x nedokonalá.....	54
4.7 Firemní strategie tvorby cen.....	55
4.7.1 Tvorba cen strojů – náklady a kalkulační cen	57
4.7.2 Tvorba cen náhradních dílů a služeb.....	61
4.8 Sřtětávání nákladových cen s cenami tržními	63
4.9 Dlouhodobý vývoj výše tržních cen a tendence.....	64
5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ	66
6. ZÁVĚR	69
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
8. SEZNAM SCHĚMAT, GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ	74

1. ÚVOD

Téma diplomové práce jsem si vybrala díky dobré znalosti firmy Kuhn Bohemia a.s., kde jsem již dříve vykonávala svojí několikátýdenní praxi. Oblast stavebních strojů, kde firma Kuhn Bohemia figuruje, má v České republice velkou konkurenci a pro vývoj, analýzu a následné zhodnocení je trh stavebních strojů ideální. Světová krize se samozřejmě také promítla do oblasti prodeje stavebních strojů a ovlivnila, jak firmu Kuhn Bohemia, tak i ostatní konkurenční firmy.

V České republice v oblasti prodeje stavebních strojů téměř neexistují tuzemští výrobci. Na trhu figurují převážně velké zahraniční firmy pomocí českých dovozců a zastupujících firem. Malé tuzemské firmy na trhu stavebních strojů nemají prakticky šanci se uplatnit, jelikož velké evropské a světové firmy mají menší výrobní náklady a velký objem výroby. Toho tuzemské firmy nedosahují a na trhu stavebních strojů se dlouhodobě neudrží. I přes to je pro firmu Kuhn Bohemia na českém trhu obrovská konkurence. Zásadní pro úspěch či neúspěch firmy je správná firemní strategie cenové tvorby, proto je pozornost také věnována tvorbě cen dovezených strojů KOMATSU do České republiky. Metoda tvorby cen či zvolená kalkulace strojů je individuální pro každou firmu, ideální je však kombinace několika metod a vzít v úvahu, jak konkurenci, tržní ceny, tak i vlastní náklady a samozřejmě dobře zvolit výši marže.

V současné době je poptávka po strojích na nejnižší úrovni za posledních 10 let na trhu a nedochází k velkým pozitivním předpovědím, že by měla být zvyšována. To vytváří obrovský tlak právě na dovozce stavebních strojů, kteří se snaží uplatnit na trhu za každou cenu a překonat konkurenci.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Celkovým cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení kalkulace, tvorby cen a jejich vývoje v závislosti na měnící se konkurenci a hospodářské situaci na příkladu dovozce stavebních strojů firmy Kuhn Bohemia a.s. Dílčím cílem práce je přiblížit a teoreticky charakterizovat problematiku tvorby cen a konkurence v oblasti prodeje stavebních strojů v České republice a vysvětlit základní pojmy související s cenami a konkurencí (například náklady, kalkulace, metody tvorby cen a rozdělení konkurence).

K napsání diplomové práce byla použita odborná literatura z oblasti ekonomie, převážně mikroekonomie a skripta České zemědělské univerzity v Praze z oblasti ekonomie podniku, ale i kalkulace nákladů a cen. Byly použity knižní, internetové zdroje a samozřejmě interní statistické údaje a odhady firmy Kuhn Bohemia a.s. Při psaní této diplomové práce byly také využity znalosti získané během studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první teoretické části neboli literární rešerši jsou uvedeny teoretické pojmy spojené s tvorbou cen a konkurencí pro lepší pochopení následné praktické části. Charakterizovány jsou nejzákladnější pojmy od nákladů, přes cenu, kalkulaci, základních tvoreb cen a druhů konkurencí (dokonalá versus nedokonalá). V této části práce je také teoreticky zmíněna i cenová strategie firmy, která je v praxi základem pro úspěch či neúspěch firmy na trhu.

Druhá část diplomové práce zaměřuje svůj obsah na praktickou stránku. Nejprve je představena konkrétní firma Kuhn Bohemia, její historie, činnost, pět nejdůležitějších skupin stavebních strojů firmy a její největší konkurenti v oblasti prodeje stavebních strojů na českém trhu. Dále je práce zaměřena na vývoj trhu stavebních strojů za poslední 10 let a konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia. V praktické části jsou graficky znázorněny podíly na trhu firmy od roku 2004 do roku 2013. Využitím lineárního trendu je stanovena předpověď podílu na trhu firmy Kuhn Bohemia pro následující dva roky. Predikce je určena pomocí rovnice přímky, v obecném tvaru: $y = ax + b$. Popsána je samozřejmě

i tvorba cen stavebních strojů KOMATSU a s tím spojená firemní strategie tvorby cen. Vzhledem k tvorbě cen je vytvořena také ukázková nákladová kalkulace firmy.

V závěrečné části je zhodnocena praktická část, konkrétní situace firmy Kuhn Bohemia na trhu stavebních strojů. Díky analýze kalkulace, tvorby cen a predikci podílu na trhu firmy jsem se pokusila navrhnout tři hlavní možnosti, jak zvýšit podíl na trhu firmy Kuhn Bohemia tak, aby nemusela příliš snižovat svoji marži či prodávat stroje pod cenou a i přesto se udržela na českém trhu a neztrácela svůj podíl na trhu.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pro úspěch firmy na trhu je velmi důležitá jak konkurence, tak jednotlivé ceny výrobků, které jsou zde nabízeny. Každý prodávající na trhu si musí stanovit určitou cenu, za kterou bude své produkty nabízet, tak aby byla přijata zákazníky, ale byla i konkurenceschopná. Cenu lze stanovit různými způsoby a metodami. Základem pro tvorbu cen je kalkulace a náklady. Všechny tyto výše zmíněné pojmy jsou zásadní pro správné fungování firmy, proto budou vysvětleny v teoretické části této diplomové práce.

3.1 Náklady

Náklady lze definovat různými způsoby. Náklad je prostředek, pomocí kterého se v dané aktivitě a transformaci vědomě zajišťuje dosažení určitého ekonomického prospěchu. Dále lze náklad představit jako vědomé vynaložení prostředků na získání určitého výkonu a předem vymezeného užitečného účelu.¹ Jedním z nejjednodušších vysvětlení nákladů jsou peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů. Představují spotřebu výrobních činitelů nutných pro vytvoření výkonů. Odrážejí se ve snižování vlastního kapitálu.² Velikost celkových nákladů za stanovené období a v daných podmínkách je závislá na objemu výroby (na rozsahu činnosti). Náklady nepředstavují stejnorodý celek, ale skládají se z různých odlišných nehmotných složek. Tyto vnitřní různorodosti nákladů se staly základem jejich členění podle různých hledisek. Na náklady můžeme pohlížet z rozdílných hledisek a členit je dle různého pojetí.³

Z ekonomického hlediska, lze celkové náklady rozdělit na fixní a variabilní. Fixní náklady představují celkové výdaje, které zaplatíme, i když se nevyrobí žádný výstup, změny množství výstupu nemají na fixní náklady vliv. Jedná se například o nájem za kanceláře firmy či úrokové platby z půjček, tyto částky firma musí zaplatit vždy, i když se nevyrobělo. Variabilní náklady se mění společně s úrovní výstupu. Variabilními náklady

¹ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 3

² VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., *Podniková ekonomika*, s. 74

³ ŘEZBOVÁ, H., *Cvičebnice z ekonomiky podniků*, s. 95

je myšlen například materiál na výrobu či mzda zaměstnancům, kteří obsluhují montážní linky.⁴

Manažerské pojetí nákladů se uplatňuje při hodnocení ekonomické efektivity změn ve výrobním procesu, například jiné pracovní postupy, zavádění nových výrobků nebo při hodnocení ekonomické efektivity investic. Abychom se rozhodli pro nejefektivnější řešení v daných podmínkách, potřebujeme znát budoucí výnosy a budoucí náklady. Nestačí pouze skutečné náklady v minulém nebo současném období. Manažerské pojetí nákladů využívá klasická třídící hlediska. Rozlišuje náklady materiálové, pracovní, finanční, dále náklady přímé a nepřímé a neposledně také fixní a variabilní. Kromě zmíněné klasifikace rozlišuje manažerské pojetí nákladů i náklady explicitní a implicitní nebo také náklady ušlých příležitostí.⁵

Z hlediska pojetí nákladů je důležité rozlišovat ekonomické a účetní náklady. Účetní hledisko připouští pouze explicitní náklady firmy. Tyto náklady firma musí reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů. Mají obvykle formu skutečných peněžních výdajů. Explicitní náklady jsou zjistitelné z účetních výkazů. Ekonomické hledisko zohledňuje i implicitní náklady firmy. Implicitními náklady se rozumí náklady, které firma reálně neplatí. Tyto náklady by mohly nastat, kdyby podnik neměl vlastní náklady. Používají se k ocenění skutečnosti, která je ztracena nebo obětována tím, že byla zvolena jiná varianta.⁶ Jedná se o „ušlý příjem“ z výrobních faktorů a zohlednění podnikatelského rizika, například ušlá mzda podnikatele. Implicitní náklady jsou náklady obětované příležitosti (alternativní náklady, oportunitní náklady) výrobních faktorů ve vlastnictví majitele firmy, kde naopak explicitní náklady jsou alternativní náklady používaných cizích výrobních faktorů.⁷

Také rozlišujeme základní nákladové druhy a to spotřebu materiálu, osobní náklady (mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků), odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku, spotřebu a použití externích prací a služeb, finanční náklady.⁸ Informace o těchto nákladech mají význam zpravidla pro podnik jako celek

⁴ SAMUELSON, Paul A., *Ekonomie*, s. 125

⁵ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 48

⁶ Tamtéž, s. 52

⁷ MACÁKOVÁ, L. a kol., *Mikroekonomie základní kurz*, s. 73,74

⁸ POPEŠKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 35

ve vztahu k dodavatelům. Nákladové druhy můžeme rozdělit podle svého charakteru do následujících třech skupin. Rozeznáváme provozní, finanční a mimořádné náklady.⁹

3.2 Klasifikace nákladů

Třídění nákladů lze provádět podle několika hledisek. Nejzákladnější členění souvisí s druhy nákladů, kde materiálové náklady představují spotřebu materiálu, pracovní výplatu mezd a finanční náklady například úroky a nájemné. Dalším důležitým rozdělením je podle způsobu přičítání nákladů ke kalkulačnímu úseku na přímé a nepřímé. U přímých nákladů můžeme přesně určit, v jakém množství byly u daného výrobního úseku vynaloženy. Přímé náklady lze vztáhnout k nějakému konkrétnímu objektu například výrobku.¹⁰ Nepřímé náklady vynakládáme pro více kalkulačních úseků, sledují se nejdříve samostatně a do nákladů na daný kalkulační úsek se zahrnují dodatečně podílem. U těchto nákladů neumíme určit, k jakému objektu patří, protože vazba mezi nákladem a objektem neexistuje, jedná se pak o režijní náklady nebo nejsme schopni vazbu v rámci účetní evidence nákladů identifikovat. Nepřímé náklady bývají většinou spojené s organizací, řízením a správou.¹¹

Prvotní (externí) a druhotné (interní) náklady vstupují do výrobního procesu poprvé či opakovaně. Toto rozdělení můžeme označit jako způsob vynaložení. Prvotní náklady vznikají na vstupu do výroby, činnosti například nákup energie od dodavatele. Náklady druhotné jsou náklady interními, kalkulovanými například náklady na opravu strojů vlastními pracovníky.¹² Dále jsou náklady rozčleněny podle oblasti vzniku na náklady provozní, finanční a mimořádné. Provozní náklady jsou spojeny s průběhem výrobních procesů, finanční náklady zahrnují oblast financování podniku (úroky, pokuty) a mimořádné náklady se objevují výjimečně, kdy nastanou mimořádné situace v podniku například přírodní katastrofa. Existuje neméně významné členění podle vztahu k objemu produkce. Do této kategorie patří náklady variabilní (proměnné), jejichž velikost se mění v závislosti na změně objemu produkce, náklady fixní (stálé), kde při změně objemu výroby se jejich celková výše ve výrobním procesu nemění, náklady celkové a jednotkové,

⁹ VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol., *Podniková ekonomika*, s. 74

¹⁰ POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 38

¹¹ HOMOLKA, J., MACH, J., *Základy podnikové ekonomiky*, s. 55

¹² HUNČOVÁ, M., *Manažerské účetnictví – základy*, s. 49

kteře připadají průměrně na jednotku dosažené produkce či poskytnuté služby na rozdíl od celkových nákladů, které jsou definovány jako souhrn nákladů na celý objem vyrobené produkce či poskytnutých služeb. Účel sledování můžeme označit jako poslední rozdělení nákladů na plánované (při přípravě nového hospodářského roku, změnách výrobních postupů) a výsledné (po skončení určitého časového období, kdy probíhala podnikatelská činnost).¹³

3.3 Kalkulace

Jednou z podmínek přežití podniku je jeho konkurenceschopnost, ta souvisí především s jeho výkony, na jejichž odbytu je podnik závislý. Prodejnost výkonů závisí hlavně na ochotě zákazníků zaplatit za daný výkon. Nástrojem, který slouží ke stanovení nákladů a z nich vyplývající ceny výkonu, je kalkulace.¹⁴

Kalkulaci můžeme definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.¹⁵ Slovo kalkulace je odvozeno od latinského „calculare“ to znamená počítat, rozpočít. Kalkulace a kalkulování patří k hlavním nástrojům úspěšného řízení podniku. Existuje mnoho druhů kalkulací, přičemž pozornost bude věnována hlavně kalkulaci nákladů.

Náklady se na stanovenou činnost zjišťují podle určitého postupu, který se nazývá kalkulace nákladů. Nákladová kalkulace slouží jako základní kalkulační nástroje marže, zisku nebo velmi často i ceny.¹⁶ Kalkulace nákladů je výpočet nákladů na jednu kalkulační jednici nebo na kalkulační úsek.

Kalkulace úplných a neúplných nákladů

Podle rozsahu zachycených položek rozeznáváme kalkulaci úplných a neúplných nákladů. Pokud přemýšlíme o jedné z těchto dvou kalkulací, volíme, zda kalkulace má obsahovat všechny podnikové náklady nebo jen jejich část. Kalkulace úplných nákladů (absorpční) zahrnuje všechny náklady podniku vztahující se k dané aktivitě. Kalkulace

¹³ HOMOLKA, J., MACH, J., *Základy podnikové ekonomiky*, s. 56

¹⁴ HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L., *Manažerské účetnictví*, s. 175

¹⁵ POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 55

¹⁶ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 5

neúplných nákladů (neabsorpční) kalkuluje jen část podnikových nákladů (jen přímé, variabilní) a ostatní náklady (fixní) se nerozpočítávají.¹⁷

Úplné kalkulace se mohou vypracovávat jak předběžné, tak i výsledné. Důležitým faktorem je zpracování předběžné i výsledné kalkulace stejným metodickým postupem, pak můžeme tyto kalkulace použít při hodnocení hospodárnosti a efektivnosti v průběhu podnikové aktivity. Kalkulace úplných nákladů zpravidla souvisí s členěním nákladů na přímé a nepřímé (odbytová, výrobní a správní režie).¹⁸

Podrobné znázornění postupu výpočtu nákladů na stanovenou aktivitu se vyjadřuje v kalkulačním vzorci. Kalkulační vzorec zachycuje posloupnost všech nákladových položek vyjadřujících spotřebu různých druhů zdrojů vynaložených na daný výkon či aktivitu. Součtem všech zjištěných nákladových položek se získají celkové náklady. Z celkových nákladů lze vypočítat dohodnutými postupy náklady na jednotku výkonu.

Schéma č. 1: Obecný kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec celkových nákladů výkonu

1. přímý materiál

2. přímé mzdy

3. ostatní přímé náklady

4. výrobní režie

Vlastní náklady výroby

5. správní režie

Vlastní náklady výkonu

6. odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

7. zisk

Cena výkonu

Zdroj: Zpracováno dle POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*

Nepřímé náklady se stanovují na jednotlivé výkony pomocí rozvrhových základů. Rozvrhovou základnou může být reálná existující ekonomická veličina, ale i uměle

¹⁷ POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 60

¹⁸ ŘEZBOVÁ, H., *Cvičebnice z ekonomiky podniků*, s. 95

vytvořená měrná jednotka. Nejčastějšími používanými peněžními základnami jsou přímé mzdy, přímý materiál a přímé náklady. Nepřímé náklady lze rozvrhovat k výkonům prostým dělením, dělením s poměrovými čísly, dělením stupňovitě a přírážkou.¹⁹

U kalkulace neúplných nákladů lze přesně stanovit pouze část celkových nákladů na úsek nebo jednotku produkce. Nejčastější používané kalkulace neúplných nákladů je tzv. kalkulace hrubého rozpětí a kalkulace příspěvku na úhradu nebo také kalkulace variabilních nákladů.²⁰ Hrubé rozpětí můžeme vypočítat přesně pro všechny kalkulované výkony, jejich přímé náklady a výnosy jsou z evidence přesně a snadno zjistitelné. Vzorec hrubého rozpětí viz níže:

Celkové hrubé rozpětí = celkové výnosy – celkové přímé náklady

U kalkulace příspěvku na úhradu (kalkulace variabilních nákladů) vycházíme z nákladů podle vztahu k objemu výkonů, variabilních a fixních. Sledujeme přesně pouze variabilní náklady, ostatní náklady společně se ziskem tvoří příspěvek na úhradu (na úhradu fixních nákladů a na tvorbu zisku). Stejně jako u hrubého rozpětí rozlišujeme celkový příspěvek na úhradu a příspěvek na úhradu z jednotky výkonu (jednotkový příspěvek).²¹ Vzorec příspěvku na úhradu viz níže:

Celkový příspěvek na úhradu = celkové výnosy – celkové variabilní náklady

Kalkulace předběžná a výsledná

Podle časového okamžiku, kdy se kalkulace nákladů zpracovávají, rozlišujeme kalkulaci předběžnou a výslednou. Předběžné kalkulace se zpracovávají před uskutečněním aktivity, naopak výsledné kalkulace až po jejím uskutečnění. Typickým představitelem předběžné kalkulace je norma, normativ a vnitropodniková cena.²² Předběžná kalkulace může vycházet z údajů kalkulace minulého období (navazuje na výslednou kalkulaci), pokud se výkon opakuje. Jestliže se však jedná o nový výrobek dosud nevyroběný, vychází předběžná kalkulace z konstrukční a technologické dokumentace či z informací zjištěných v jiných podnicích, kde výroba již probíhala. Údaje nám mohou poskytnout i historická data, případně subjektivní odhad podle dostupných

¹⁹ ŘEZBOVÁ, H., *Cvičebnice z ekonomiky podniků*, s. 96

²⁰ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 36

²¹ Tamtéž, s. 35

²² HUNČOVÁ, M., *Manažerské účetnictví – základy*, s. 67

informací.²³

Při vzniku kalkulace se nejdříve jednalo o výslednou kalkulaci, kde bylo zásadní zjištění skutečných nákladů a na jejich základě pak stanovení výsledné ceny výkonu. Postupem času se zvyšoval požadavek na stanovení nákladů dopředu, aby bylo možno kontrolovat dané úkoly. Po procesu standardizace, který začal stanovováním norem, tak přibýlo i několik předběžných kalkulací.²⁴

Předběžné kalkulace můžeme dále členit na rozpočtové, plánové a operativní. Rozpočtová kalkulace se zpracovává jako podklad pro cenovou tvorbu nových výrobků a jako předběžné posouzení jejich efektivnosti nebo pro hodnocení efektivnosti nových investic. Náklady zjištěné touto kalkulací jsou pouze odhadované, předpokládané, nikoliv skutečné. Po ukončení technického rozvoje se propočtová kalkulace stane základem pro vypracování plánové a následně operativní kalkulace. Výsledky se následně srovnávají, analyzují vzniklé rozdíly a slouží pro zpřesňování norem a plánovaných a operativních kalkulací.

Plánovaná kalkulace slouží jako podklad pro zjištění průběhu výrobního procesu a pro kontrolu průběhu výrobního procesu v daném období s cílem kontrolovat hospodárnost a šetřit náklady. Tato kalkulace má velký význam pro výkony, které se budou opakovat alespoň v průběhu jednoho roku. Výsledkem plánované kalkulace jsou předpokládané náklady, které by měly být v předem daných podmínkách dosaženy. Operativní kalkulace pomáhá k bezprostřednímu řízení průběhu dané aktivity. Vyjadřuje úroveň předem stanovených nákladů, které odpovídají daným technickým a výrobním podmínkám již probíhajícího procesu. Všechny poddruhy předběžné kalkulace jsou dále zpřesňovány podle výsledků.²⁵

Výsledná kalkulace se sestavuje po skončení aktivity nebo po uplynutí stanovené doby (kalendářní rok, hospodářský rok). Cílem výsledné kalkulace je co nejpřesnější zachycení skutečného stavu vynakládaných nákladů. Z účetního hlediska slouží zejména ke stanovení vlastní nákladů pro potřebu finančního účetnictví a ke stanovení konečné ceny při fakturaci, zásadně se propočítává.²⁶ Zpracovává se pomocí údajů finančního a vnitropodnikového účetnictví. Porovnáním předběžné a výsledné kalkulace dojdeme

²³ ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 10

²⁴ HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L., *Manažerské účetnictví*, s. 175

²⁵ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 12

²⁶ HUNČOVÁ, M., *Manažerské účetnictví – základy*, s. 67

ke zhodnocení a kontrole plnění rozpočtu nebo plánu a hodnocení hospodárnosti vynakládaných zdrojů. Nevýhodou výsledné kalkulace je časové zpoždění, proto není vhodná pro krátkodobé rozhodování v průběhu výrobního procesu. Další nevýhodu můžeme určit ve vyjadřování nákladů pouze na jedno konkrétní množství výrobků či služeb, které byly v minulém období získány. Výsledek výsledné kalkulace nelze měnit bez úprav na jiné množství výrobků či služeb. Výsledná kalkulace je použitelná pro plánovací a rozhodovací účely jen pokud se v budoucím období nezmění rozsah činnosti ani jejich struktura a pokud obsah bude prověřen a upraven pro potřeby plánování a rozhodování zaměřeného do budoucnosti.²⁷

3.4 Cena

Cena je peněžní vyjádření směnné hodnoty produktu. Vzniká na trhu vzájemným působením poptávky, nabídky a konkurence. Mění se v čase podle momentální nabídky a poptávky, v závislosti na jejich očekávaném vývoji. Pojem cena zahrnuje také zvláštní druhy odměňování, např. mzdu, kurz, úrok. Existuje několik základních funkcí cen. Informační funkce uvádí spotřebiteli a výrobcí hodnotu výrobku, alokační (regulační) funkce, kde změny v nabídce a poptávce působí na tvorbu ceny. Stimulační funkci rozumíme zvyšování efektivity výroby, vede ke snižování nákladů. Poslední funkcí je funkce omezující, která ovlivňuje schopnost zákazníka výrobek koupit.²⁸ Rozlišujeme tzv. rovnovážnou a tržní cenu. Rovnovážnou cenu používáme v případě rovnosti nabídky a poptávky. Stav rovnosti nabídky a poptávky je na trhu velmi vzácný a výjimečný. Na trhu dochází k neustálému střetávání nabídky a poptávky, jejichž představy se liší, hlavně pokud se jedná o cenu. Tržní cena vzniká na trhu při aktuální poptávce a nabídce.²⁹

²⁷ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 14

²⁸ EKONOMIKON.CZ: *Cena – funkce ceny, stanovení a kalkulace ceny* [online]. Dostupné z [http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena?s\[\]=cena](http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena?s[]=cena)

²⁹ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – základní kurs*, s. 36

Graf č. 1: Tržní rovnováha (rovnovážná cena)



Zdroj: *Ekonomie: Trh a jeho zákony. Tržní rovnováha* [online]. Dostupné z http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony&unit=trzni_rovnovaha

3.5 Metody tvorby cen

Pro stanovení ceny můžeme vzít v úvahu různé metody a postupy. Výši ceny ovlivňuje několik faktorů, výše nákladů a očekávaný zisk v daném podniku, situace na trhu, rozsah nabídky a poptávky, ekonomická síla výrobce a jeho pozice v oboru, postavení a síla konkurence, otázka zastupitelnosti výrobku a další. Podniky obvykle při tvorbě ceny nepoužívají jen jeden způsob či metodu tvorby ceny, ale berou v úvahu různá hlediska a provádějí cenovou politiku komplexně. Stanovení ceny je problém především tehdy, vstupujeme-li na trh s novým výrobkem či vstupujeme-li na nový trh. Správné určení ceny je možné, pokud známe zákaznickou poptávkovou funkci (stanovíme horní hranici ceny), dále pokud známe nákladovou funkci (rozhodneme o nejnižší možné ceně) a konkurenční ceny (orientace na trhu).³⁰

Cenotvorba je dynamický proces, kde firmy vytvářejí cenovou strukturu, která pokrývá všechny jejich produkty. Tato struktura bývá obměňována podle situace na trhu a zákazníků. Také se obvykle mění podle toho, v jakém životním cyklu se výrobek nachází.³¹ Existují tři možné přístupy cenové tvorby. Výsledkem jsou cenové postupy orientované buď nákladově, poptávkově nebo konkurenčně. Nákladově orientovaná tvorba cen zahrnuje cenu dle dosažených nákladů a připočtení požadované ziskové přírážky.³² Je nejjednodušší metodou tvorby cen. Poptávkově orientovaná tvorba

³⁰ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 60

³¹ KOTLER, P. a kol., *Moderní marketing*, s. 795

³² SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 184

cen závisí na vnímání hodnoty produktu zákazníkem a na intenzitě poptávky. Například značkové oblečení je vnímáno cenově jinak. Základem úspěšného použití této metody je přesné zjištění názoru kupujícího na hodnotu nabízeného výrobku. Poptávková tvorba ceny na základě intenzity poptávky zmiňuje výrobek, který se prodává ve stejném období za různé ceny, které nelze bezprostředně odvodit z výše nákladů.³³ Cena u konkurenčně orientované tvorby cen se stanoví na základě ceny podobného výrobku u konkurence. Firma zjistí průměr konkurenčních cen, vyhodnotí přednosti a slabiny vlastního výrobku, cenu pak stanoví buď nad, nebo pod konkurenční průměr. Tato metoda tvorby cen se používá zejména v prostředí oligopolu.³⁴

3.5.1 Základní metody tvorby cen

1) **Tvorba ceny přírůžkou k jednotkovým nákladům** je základním způsobem stanovení ceny používaným stále značným množstvím podniků pro svou poměrnou jednoduchost. Základem lze vzít různou část z celkových nákladů a tím se výsledná velikost ceny odlišuje. Cenové přírůžky se u jednotlivých druhů zboží liší. Přírůžky jsou velmi odlišné například hlavně u sezónního zboží a zboží s vysokými nákladovými a manipulačními náklady. Nevýhodou může být nesprávný odhad rozsahu budoucího prodeje produktu a tím i výroby, který zvýší jednotkové náklady a tím sníženého procenta čistého příjmu z konečné ceny. Tento způsob tvorby cen nebere v úvahu vliv poptávky a konkurence, pravděpodobně nepovede k optimální ceně, neboť nepodchytí zákazníky, kteří by byli ochotni zaplatit více a naopak ztratí ty, kteří cenu nejsou ochotni akceptovat. Toto platí pro všechny ceny tvořené dle nabídky.³⁵

2) Další nákladově orientovanou metodou tvorby cen je **tvorba cen pomocí určené cílové návratnosti**. Firma si určí takovou cenu, která jí zaručí cílovou míru návratnosti investic. Musí být předem určena požadovaná návratnost vložených investičních výdajů. Použití této cenové tvorby je ideální při úzkém sortimentu výrobků, které mají značné investiční náklady s poměrně dlouhou dobou návratnosti a také v odvětví, kde není příliš mnoho konkurentů z důvodu jeho vysoké investiční náročnosti při vstupu. Metoda nebere

³³ SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 185

³⁴ EKONOMIKON.CZ: *Cena – funkce ceny, stanovení a kalkulace ceny. Postup stanovení ceny* [online]. Dostupné z <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena/stanoveni>

³⁵ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 62, 63

v úvahu cenovou pružnost poptávky ani ceny konkurence. Úspěšnost této metody závisí do značné míry na odhadu celkových nákladů a reálnosti odhadu očekávaného obratu.³⁶

3) **Tvorba ceny orientované na konkurenci** závisí na trhu. Orientovaná je tržně, protože při jejím stanovení vycházíme z běžných konkurenčních cen, již nezohledňuje přímo své vlastní jednotkové náklady ani poptávku. Firmy sledují vedoucí firmu na trhu a podle ní často vytváří cenovou tvorbu či změny cen. Převládá snaha o udržení současné pozice na trhu nikoliv o změnu podílu na poptávce. Problémem této tvorby cen zůstává, zda vedoucí firma sleduje reálnou situaci na trhu, či má jinou strategii. Následování nesprávné ceny může využít třetí firma, která tak tržní cenou získá rychlé spektrum zákazníků. Pokud dochází ke snižování podílu na trhu, firma by měla zvážit, zda je tato cenová tvorba vhodná právě pro ni. Výrobek či poskytovaná služba může být diferencovaná, může se lišit od ostatních konkurentů, proto není vhodné sledovat cenu vedoucí firmy na trhu. Politika následování cen někdy vede až k cenovým válkám.³⁷

4) **Tvorba cen pomocí cenových nabídek** také souvisí s tržní orientací. Vyskytuje se převážně při provedení prací na zakázku, kde se jedná jak o jednorázovou, tak o dlouhodobější výrobní činnost. Firma spíše zohledňuje cenu podle konkurenčních nabídek než na základě vlastních nákladů a poptávky. Vlastní náklady však nemůžou být opomenuty, proto cena nesmí být stanovena pod určitou hranici. Tato metoda je nejvíce vhodná pro kupující stranu, neboť ta má možnosti posoudit více nabídek a po přezkoumání cen a doprovodných podmínek (servis, platební podmínky, doba dodání) se rozhodnout pro nejlepší volbu. Tato metoda se používá hlavně v odvětvích, kde existuje velmi silná konkurence a kde je obvyklé získat zakázky formou veřejných soutěží (stavebnictví). Hlavním problémem je obtížné odhadnutí skutečného počtu a objemu získaných zakázek.³⁸ Stanovení ceny uměleckého předmětu v aukci nazýváme smluvní cenou. Tento systém stanovení ceny naopak vyhovuje spíše prodávajícímu, kde dobře vedená aukce vede zpravidla ke zvýšení zisku z prodeje.³⁹

5) Pátou metodou tvorby cen je **cena konstruovaná na bázi hodnoty vnímané zákazníkem**. Jako rozhodující faktor v této poptávkově orientované cenové tvorbě můžeme určit hodnotu vnímanou zákazníkem, nikoliv jednotkové náklady. Cena

³⁶ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 140

³⁷ ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 65

³⁸ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 141

³⁹ ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 66

je jednoduše stanovena podle toho, jak zákazníci vnímají nabízenou hodnotu. Používá se často u průmyslových výrobků, kde vlastní pořizovací cena tvoří jen část celkových nákladů za budoucí dobu provozu. Firma vyrobí produkt a následně provede srovnání s „referenčním výrobkem“ tzn. výrobkem se známými vlastnostmi na trhu, již používaným. Pro porovnání použijeme vhodná kritéria známých vlastností, tak aby je mohl vnímat a hodnotit zákazník, např. spolehlivost výrobku, trvanlivost výrobku a kvalita servisu.⁴⁰ Způsoby vnímání hodnoty zákazníkem můžeme ovlivnit např. balením, servisem, komunikační politikou. Tato cena nejlépe vyhovuje uspokojení potřeb zákazníků. Zákazníci mají mnoho potřeb, je tedy nutné trh přiměřeně rozčlenit a kontrolovat stabilitu jednotlivých segmentů.⁴¹

6) **Cenová tvorba orientovaná na poptávku** vychází jak z ekonomické teorie poptávky, tak i z nabídky. Tato cenová tvorba je závislá na cenové pružnosti poptávky tj. míra závislosti změny množství na změně ceny. Poptávka různých segmentů na jednotlivá zboží může mít velké rozdíly v pružnosti. Obecně platí, že poptávka po běžném a nezbytném zboží je méně pružná. Ovlivnění reakce spotřebitele na změnu ceny závisí např. na struktuře výdajů domácností, dostupnost a relativní cena substitučních výrobků či možnost najít rychle substitut či náhradní plnění potřeby (konkurence). Na trhu, kde je konkurence silná, zaznamenáváme vyšší cenovou pružnost. O pružnosti rozhoduje i fakt, zda jde o zboží dlouhodobé spotřeby, jehož koupi lze odložit na dobu, kdy bude cena přijatelnější. Zboží krátkodobé spotřeby má cenovou pružnost nižší.⁴²

7) Poslední základní metodou tvorby cen je **cena konstruovaná za balík výrobků nebo služeb**. Využívá se především ve službách, kde předmětem prodeje je soubor výrobků nebo služeb (ubytovací a stravovací služby, cena za dovolenou zahrnující cestovné a stravné). Pro zákazníka je prakticky nemožné jednotlivé ceny identifikovat.⁴³

Firmy často nevyrábějí pouze jeden výrobek, ale více výrobkových řad s různými varianty výrobků. Pro stanovení cen výrobkové řady se obvykle využívá dodržování cenové linie pro danou výrobkovou řadu.⁴⁴

⁴⁰ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 67

⁴¹ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 140

⁴² ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 68

⁴³ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 68

⁴⁴ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 142

Využitím jednolitéch rozdílných metod konstrukce ceny je možné dojít k odlišné výši ceny. Je třeba vzít v úvahu výrobní náklady každé firmy, které ovlivňují konkrétní prodejní cenu výrobků nebo služeb a že každá metoda není vhodná pro všechny případy. Hlavními faktory, které vedou výrobce k přiměřené úrovni konkrétní ceny, jsou konkurence, marketing, který informuje spotřebitele o výši cen pro různé užité hodnoty, přání výrobců zvýšit objem výroby a celkový zisk i za cenu poklesu jednotkového zisku. Firmy však také chtějí zvýšit podíl na trhu daného zboží. Konkurence je v tomto ohledu velkou hybnou silou v oblasti zlepšování technologie s cílem poklesu jednotkových nákladů a tím dosažení vyššího objemu zisku nebo vytvoření výrobku, který má vyšší užitečnou hodnotu a tím i vyšší cenu a zpravidla vyšší objem zisku.⁴⁵

Všechny ceny vytvořené základními metodami tvorby cen jsou ceny konkrétní pro jednotlivou službu či výrobek. Považujeme je za cenu základní. Firmy však mohou vytvořit systém konkrétních cen pro různá teritoria či rozdílné odbytové podmínky a příležitosti. Jedná se o tzv. strukturovaný cenový systém, kde se při tvorbě musí dodržovat jednotná pravidla, aby nebylo možné prokázat cenovou diskriminaci jednotlivých obchodních partnerů.⁴⁶

3.5.2 Strukturované ceny

K základním technikám tvorby strukturované ceny patří tvorby cen z hlediska území, propagační tvorba cen, cenové srážky a slevy, diskriminační tvorba cen a cenová tvorba výrobního koše.

1) **Tvorbou cen z hlediska území** se firma rozhoduje, jak se bude chovat k zákazníkům s různou vzdáleností od svého sídla. Do této tvorby cen patří například zónová tvorba cen, kde zákazníci v jedné zóně platí stejnou cenu, a pro vzdálenější zóny se cena zvyšuje. Je důležité pečlivě určit hranice zón s ohledem na polohu jednotlivých zákazníků. To vede k lepší konkurenceschopnosti na vzdálenějších trzích, zároveň je patrná citlivost na konkurenci právě v místech, kde končí zóna. Další zmíněnou metodou je metoda základního bodu, která určuje základní bod, od kterého všichni zákazníci platí za dopravu podle vzdálenosti od tohoto bodu. Na rozdíl od předchozí metody zde nejsou určeny žádné zóny. Posledním příkladem tvorby cen z hlediska území je cena absorbující

⁴⁵ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 69

⁴⁶ Tamtéž, s. 69

náklady na dopravu. Firma musí náklady uhradit buď ze zisku jiných výrobků, nebo z rozmělnění fixních nákladů téže výroby v důsledku vyššího využití kapacity. Tuto metodu může firma použít, pokud chce proniknout či se udržet na vzdálených trzích nebo při získávání jednotlivých zakázek.⁴⁷

2) Stanovení **propagačních cen** se často omezuje příslušnými zákony. Užití propagačních cen je velmi rychle použitelné i konkurencí, proto se záměr často míjí účinkem. Existuje několik forem propagačních cen. Jednou z forem je psychologická sleva, kde firma stanoví nepřiměřeně vysoké ceny, které po vymezeném období výrazně sníží. Tato forma přesvědčuje zákazníky o výhodnosti nákupu po snížení ceny. Záruky a servisní smlouvy jsou velmi silnou zbraní v rukou výrobců. Firmy rozšiřují záruky nad rámec stanovený zákonem a poskytují bezplatný servis. Tvorba cen na úkor vedoucích firem funguje na základě snížení cen dobře známých výrobních značek. Tato forma pomáhá firmám k získání nových zákazníků. Posledním příkladem je použití tzv. baťovských cen, kde částka končí obvykle na číslici 9 nebo 90. Firma využívá především dojmu, že cena je nižší neboli psychologického vnímání ceny zákazníky.⁴⁸

3) Firmy často poskytují **slevy a cenové srážky**, aby odměnily zákazníky za včasnou platbu za zboží, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy atd. Slevy poskytované ze základních cen by měly být přiměřené příjmům, které z dané transakce plynou výrobcům a musí být zkonstruované na základě jednotného systému, aby nediskriminovaly některého z odběratelů. Každý z odběratelů musí mít možnost jich využít po splnění podmínek. K základním typům srážek řadíme hotovostní slevy, slevy za množství, sezónní slevy, funkční slevy a ostatní srážky z cen.⁴⁹

4) U **diskriminační tvorby cen** se ceny stejného výrobku liší. Obvykle nepokrývají ani vzniklé náklady. Právě různé ceny stejného produktu se nazývají diskriminační ceny. První formou diskriminačních cen jsou ceny pro různé zákaznické segmenty, které slouží jako jízdné či vstupné pro studenty a důchodce. Ceny podle místa můžeme chápat jako odlišné ceny sedadel v divadlech na stadionech či v letadlech. Poslední formou jsou ceny podle doby, kde se nabízí rozdělení cen podle sezóny, dne, hodin nebo ceny zájezdů a lázeňských pobytů. Cílem této formy je zajištění rovnoměrnosti užití vytvořeného

⁴⁷ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 70, 71

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 235

⁴⁹ ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 72

produktu. Cenová diskriminace má stále mnoho podob. Diskriminace spočívá v tom, že ne všechny segmenty mají možnost slevy využívat stejně.⁵⁰

5) Má-li firma ve svém výrobním programu více výrobků (více variant jednoho výrobku), pomáhá jí **cenová tvorba výrobního koše**. Cenová tvorba je mnohem složitější, neboť výrobky se různě prolínají v oblasti nákladů, konkurují si a jsou předmětem zájmu jiných výrobců. Zahrnujeme sem mnoho metod, zmíním však jen některé z nich. Tvorba cen výrobní řady, kde každá dodatečná užitečná vlastnost zvyšuje cenu výrobku. Rozhoduje se na základě dodatečných nákladů a užítku vnímaného zákazníky. Tvorba cen pro vázané výrobky je aktuální u firem, které vlastní distribuci jak základního, tak i jeho funkčního doplňku.⁵¹ Prodejem levných základních věcí a drahých jejich funkčních doplňků (filmy, CD) lze zvyšovat zisk. Tvorby dvoudílných cen vyžadují pevně stanovený poplatek za možnost službu užívat a poplatek za její skutečné užívání. Tvorbou cen pro vnitropodnikové výkony se může řídit prakticky každý větší podnik, který je rozdělen na vnitropodnikové útvary s různou mírou samostatnosti. V praxi se uplatňují některé typy vnitropodnikové cenové tvorby jako cena na úrovni nákladů střediska, vnitropodniková cena na bázi tržní ceny a vnitropodniková cena od tržní ceny odvozená.⁵²

Při výsledném rozhodování o každé konkrétní ceně je třeba zvážit řadu aspektů. Firmy musejí co nejlépe předpokládat reakci ostatních stran zúčastněných na směně zboží. Nejlepší možnou variantou pro firmy je získání informací, zda budou s cenou souhlasit distributoři a maloobchod, jak bude na cenu reagovat konkurence, jak budou reagovat na cenu finálního výrobku dodavatelé vstupů a jak se k ceně postaví vláda. Každá firma si musí dokázat svojí finální cenu obhájit.⁵³

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 235

⁵¹ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 77

⁵² Tamtéž, s. 78

⁵³ PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D., *Kalkulace cen a nákladů*, s. 79

3.6 Cenově politické strategie firmy

Významnou politikou firmy je cenová politika, která by měla být orientována dlouhodobě se záměrem maximálního přínosu pro plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti při přijatelném riziku. Může se také jednat o výše zmíněné přístupy k určování ceny, např. nákladově orientovaná tvorba cen, ceny založené na konkurenci či na zákazníky.⁵⁴ Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu.⁵⁵ Cenové politické strategie firmy jsou aktivity vedoucí k dosažení firemních cenově politických cílů s ohledem na dané podmínky, což je například životní cyklus výrobku. Tyto strategie jsou pak později v konkrétních případech uplatňovány takticky zaměřenými prodejními cenami. Cenově politické strategie firmy se v různých literaturách či konkrétně ve firmách liší. Často jsou tyto strategie v podstatě obsahově stejné, ale jinak pojaty. Dále budou zmíněny pouze některé cenově politické strategie.⁵⁶

Prémiová a podpůrná cenová strategie

Prémiová cenová strategie se zaměřuje na realizaci vysokých cen, kam se dá zařadit zboží vysoké kvality s unikátními vlastnostmi, s čímž souvisí i dobře fungující prodejní síť a kvalitní poprodejní servis. Všechny náklady „navíc“ tedy uhradí spotřebitel ve zvýšených cenách. Nabízené výrobky a služby se liší od standardních v technické kvalitě, dodacích lhůtách, v kvalitě prodejního a poprodejního servisu, v kvalitě prodejní sítě a tak dále.

Podpůrná cenová strategie neboli strategie nízkých nákladů se naopak, jak název napovídá, soustřeďuje na výrobky s nízkými náklady a tedy s nízkými cenami. Je zde zdůrazňována standardní kvalita výrobku s nízkou cenou, která má potencionální spotřebitele přilákat. Jedná se většinou o masovou spotřebu, nízké náklady výroby, široký servis, to vše má zajistit právě nízké ceny. Firmy dosahují nízkých cen pomocí tvrdých nákladových norem, ale i například pomocí režijních nákladů což umožňuje firmě zůstat na trhu a konkurovat ostatním.⁵⁷

⁵⁴ MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 58, 59

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 237

⁵⁶ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 206

⁵⁷ Tamtéž, s. 207

Odčerpávací a průniková cenová strategie

Odčerpávací cenová strategie pracuje s novými výrobky, které prozatím na trhu nejsou. Nejdříve firmy nasadí vysokou prestižní cenu nových výrobků a teprve s přibývajícím naplněním trhu nebo konkurenčním tlakem přistupuje ke snižování ceny. Účelem této cenové strategie je co možná nejrychleji uhradit vysoké náklady výroby a vývoje nového produktu. Je založena na vysoké kupní spotřebitelské síle, zájemce o prestižní zboží a možnosti odčerpat co nejvíce spotřebitelského přebytku. Nejlepší je tuto cenovou politiku uplatnit, pokud je na trhu dostatek spotřebitelů, není srovnávací měřítko pro hodnotu a užitek zboží. Jde o výrobek kratší životnosti, výrobní a odbytové kapacity jsou omezeny (nelze je rychle rozšířit).⁵⁸

Průniková cenová strategie naopak pracuje s nízkými cenami s účelem co nejrychleji rozšířit trh.⁵⁹ Rozšíření odbytových možností potom dovoluje podstatně snížit výrobní náklady a vyrovnat se tak s nízkou stanovenou cenou. Nízkou cenou je možné omezit konkurenci a později na takto získaném trhu postupně cenu zvyšovat. Průnikovou cenovou strategií je vhodné použít, pokud existuje vysoká pružnost poptávky na trhu nového výrobku, nejsou spotřebitelé, kteří by byli ochotni platit vysokou prestižní cenu a pokud může být zisková situace výrobku zlepšena snížením nákladů při rozšíření výroby. Existuje však nebezpečí, že nízká cena výrobku bude spojována se špatnou kvalitou a tím odrazovat od koupě.⁶⁰

Strategie cenové diferenciaci

Cenová diferenciaci neboli cenová diskriminace je cenovou politikou prodeje stejného zboží různým spotřebitelům za různé ceny. Současně zpracovává diferencovaně i trh. Tato cenová strategie má podmínky pro její užití a to pokud poptávající je možné rozdělit do skupin, trh je nedokonalý a existuje dostatečně velká tržní moc. Při používání této cenové diferenciaci je rozhodování o cenách často ponecháno v pravomoci dceřiných společností a ceny jsou uzpůsobovány dle podmínek jednotlivých zahraničních trhů nebo sociálně-kulturních zón.⁶¹ Trh může být rozdělen přirozeně či uměle. Při přirozeně rozděleném trhu každý jednotlivý segment trhu charakterizuje většinu nebo všechna

⁵⁸ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 208

⁵⁹ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 139

⁶⁰ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 208

⁶¹ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 138

cenová pásma, mluvíme o vertikální cenové diferenciaci. Umělé rozdělení trhu charakterizují kupující, kteří jsou ochotni zaplatit za zboží tutéž cenu, ty jsou pak přiřazeni do jednoho tržního segmentu. Jsou určeny různé ceny pro jednotlivé tržní segmenty, které dovolují odčerpání spotřebitelského přebytku. Jedná se o horizontální cenovou diskriminaci.⁶² Diferenciace se může týkat například i doprovodných služeb, jako jsou instalace, servisní podpora, distribuční cesty a způsob financování. Může jít také o snižování provozních nákladů u zákazníka.⁶³

Strategie cenově politického vyrovnání

V této strategii jsou úzce spojeny cenová a sortimentní politika. Sortiment musí být zvolen tak, aby ztráty, které mohou být způsobeny prodejem u jednoho výrobku, byly více nebo alespoň uhrazeny prodejem jednoho ziskového výrobku. Zisky úspěšných výrobků musejí být tedy velice ziskové, aby pokryly celkové náklady na výrobu všech výrobků.

Cenová strategie ve vztahu ke konkurenci

Důležitým rozhodnutím pro firmu je vybrání správné cenové strategie, kterou má firma v úmyslu sledovat, tzn. určení cenové pozice firmy ve vztahu ke konkurenci. Někteří výrobci si mohou zvolit cenovou strategii s vysokými cenami výrobku, aby své výrobky odlišili od konkurenčních a aby jim dodal image kvality. Jiná firma si naopak může zvolit cenovou strategii s nízkými cenami s cílem získat větší potenciální zákazníky a tím větší podíl na trhu. Cenová strategie firmy samozřejmě závisí na cíli firmy, které si stanovila a chce jich dosáhnout. Vysoké ceny napomáhají k maximalizaci zisku firmy, naopak nízké ceny vedou k vyššímu podílu na trhu.⁶⁴

1) **Strategie cenového zužitkování trhu** vede k uplatňování co možná nejvyšších cen v krátkém časovém období, využívá se především pro výrobky, které jsou inovací nebo obměnou toho, co již na trhu existuje. Jedná se o relativní monopolní výhodu, kterou však firma později ztratí, protože konkurence dříve či později vstoupí na trh se stejným či podobným výrobkem. Strategie cenového zužitkování trhu představuje efektivní cenovou strategii pro nové, neobvyklé či zásadně zdokonalené výrobky. Náklady na výzkum a vývoj nového výrobku jsou vysoké, proto vysoká cena. Počítá se i s vyššími

⁶² TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 209, 210

⁶³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání*, s. 134

⁶⁴ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 214

náklady na reklamu, aby upoutala nové potencionální spotřebitele. Tuto strategii používají především výrobci např. značkového a módního zboží.

2) **Tvorba prestižních cen**, na rozdíl od strategie cenového zužitkování trhu, je sestavována s úmyslem zachovat vysokou cenu výrobku na trhu. Jedná se o prémiovou či prestižní cenu, která bude zachována během celého cyklu výrobku, tak aby výrobek získal prestiž a dobré hodnocení kvality. Samotná vysoká cena výrobku vyvolává prestiž a kvalitu, u některých výrobků dokonce snížení jejich ceny vyvolalo i pokles prodeje. Existují spotřebitelé, kteří kupují pouze prestižní výrobky, a snížení jejich ceny v nich vyvolává nedůvěru.⁶⁵

3) **Cenové pronikání trhem**, jak již název napovídá, se soustřeďuje na nízké ceny s cílem dosáhnout co nejvyššího podílu na trhu příslušné firmy. Tato cenová strategie je účinná pouze, pokud je cenová elasticita poptávky po příslušném výrobku dostatečně vysoká, čímž se nižší cena projeví v podstatném nárůstu objemu prodeje. Pokud se firma rozhodne uplatnit tuto strategii, musí disponovat velkými distribučními a výrobními kapacitami, aby zvládla vysokou poptávku v případě úspěchu této strategie. Nebezpečím strategie cenového pronikání na trh je případná odvěta konkurence či možnost ohrožení image výrobku v důsledku nízké ceny.

4) **Expanzionistická tvorba cen** je jednou z důraznějších cenových strategií, kde jde o politiku velmi nízkých cen, která směřuje k vytvoření hromadných trhů, velmi často i na úkor ostatní konkurence. Hlavním předpokladem této cenové strategie je výrobek s vysokou cenovou pružností poptávky, aby se zavedením nízké ceny dosáhlo významného zvýšení objemu prodeje. Tato agresivní tvorba cen je využívána na mezinárodních trzích, zejména ve východoasijských zemích.⁶⁶ Slouží především k otevření nových trhů či k expanzi na již existující trhy. Nad těmito firmami má však dohled vláda, která kontroluje, zda se nejedná o dumping. Dumping je nežádoucí forma strategie tržní dominance, kde cena výrobku je nižší než výrobní náklady. K ochraně před těmito praktikami cenového boje jsou v mnoha zemích přijaty antidumpingové zákony.⁶⁷

5) Strategie **cenového omezování trhu** představuje politiku nízkých cen se záměrem odradit novou konkurenci od vstupu na trh. Výsledkem je neatraktivnost nízké ceny pro případné konkurenty. Tuto strategii je vhodné použít, pokud firma nevlastní

⁶⁵ Tamtéž, s. 216

⁶⁶ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, s. 139

⁶⁷ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 218

žádný patent či licenci, její výrobky nejsou od ostatních odlišitelné a vstup na tento trh je relativně snadný. Oddálení vstupu konkurence na tento trh dává firmě šanci zvýšit svůj podíl na trhu, zaběhnout své výrobky na trhu, snížit náklady využitím úspor z hromadné výroby a především si získat dobré jméno.⁶⁸

6) **Cenové uzavírání trhu** je také strategií s nízkými cenami. Firma určí tak nízkou cenu, aby vyřadila konkurenci. Cena bývá nižší než výrobní náklady. Cílem této strategie je finančně poškodit konkurenci, dokonce i za cenu, že sama firma dosáhne finanční ztráty. Po vyřazení konkurence firma cenu výrobku zvýší na úroveň přinášející zisk. Pokud se firma rozhodne tuto strategii cenového uzavírání trhu praktikovat, musí mít dominantní postavení v odvětví a musí disponovat silným finančním zázemím, aby přežila tuto strategii spojenou se ztrátou. V současné době některé firmy používají mírnější formu likvidační cenové tvorby v podobě selektivního snižování cen vybraných položek výrobní řady.⁶⁹

3.7 Konkurence

Konkurenci můžeme definovat jako počet výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více firem je na trhu. Jedná se však o statické chápání konkurence, které může vést k nesprávným hospodářským politikám. Naopak dynamická konkurence je tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy.⁷⁰ Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, který neustále působí na schopnost firmy nacházet a udržovat si výhodu.⁷¹ Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, jedná se o trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla jen jediná firma. Otevřené trhy jsou zárukou ekonomické efektivnosti, protože na otevřených trzích efektivnější firmy v konkurenčním procesu vytlačují méně efektivní firmy. Ostatní trhy, které nejsou zcela otevřené, jsou málo efektivní, protože neefektivní výrobci na nich dlouho nepřežívají.⁷² Pokud mluvíme o otevřeném trhu, můžeme konkurenci rozdělit na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

⁶⁸ TYRLIK, O., *Nákladové řízení a cenová strategie*, s. 219

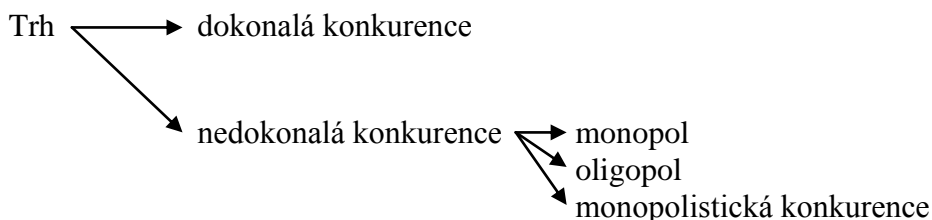
⁶⁹ Tamtéž, s. 219, 220

⁷⁰ HOLMAN, R., *Ekonomie*, s. 161

⁷¹ JOAN, M., *Michael Porter: Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii.*, s. 18

⁷² HOLMAN, R., *Ekonomie*, s. 161, 164

Schéma č. 2: Rozdělení dokonalé a nedokonalé konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu výrobců na trhu rozdělujeme konkurenci na straně nabídky na cenovou a necenovou. Cenová konkurence spočívá v nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Jejich cílem je přilákat co nejvíce spotřebitelů a ovládnout tím trh i přesto, že nabídky nepřevyšují poptávku, tudíž není důvod cenu snižovat. Zlevňují své výrobky a doufají, že se konkurenti nebudou schopni přizpůsobit novým cenovým podmínkám. Cílem necenové konkurence je také přilákání poptávky, avšak jinými způsoby. Nový obal, reklama, zvýšená kvalita výrobku, dokonalejší servis, to vše patří do metod necenové konkurence. Cenová i necenová konkurence se na trhu vzájemně prolínají, mají negativní i pozitivní vliv na ekonomiku daného odvětví. Například cenová válka je mnohdy velmi vyčerpávající pro výrobce, může vést až k bankrotu. Naopak necenová konkurence působí vesměs pozitivně z hlediska zvyšování kvality výrobku.⁷³

Konkurenční výhoda je relativní pojem, jedná se o mimořádnou výkonnost podniku. Při posuzování konkurenční výhody musí být výnosy srovnány s výsledky, jichž dosahují jiné firmy ve stejném odvětví, soupeři, kteří jsou vystaveni podobnému konkurenčnímu prostředí. Výkonnost lze smysluplně měřit pouze na úrovni jednotlivých podniků, neboť právě na této úrovni se uplatňují konkurenční síly a zde se ztrácí nebo získává konkurenční výhoda.⁷⁴

⁷³ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – základní kurs*, s. 41

⁷⁴ JOAN, M., *Michael Porter: Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*, s. 68

3.7.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence vzniká tehdy, jestliže každá firma předpokládá, že tržní cena je nezávislá na objemu její produkce. Firma se zabývá pouze objemem výrobků, nikoliv cenou, vše se prodá za aktuální tržní cenu, která není ovlivňována firmami. Z toho plyne, že nejdůležitějším rysem dokonalé konkurence je nezávislost ceny na objemu produkce firmy a tedy dokonale elastická poptávka po jejich výrobcích. Dokonalá konkurence představuje jeden z nejstarších modelů tržních struktur. Tato forma konkurence v současné době prakticky neexistuje. K vzniku dokonalé konkurence musí být splněno několik předpokladů.⁷⁵

Na trhu existuje velký počet kupujících a prodávajících, žádný z nich není natolik silný, aby dokázal ovlivnit cenu nebo výstup odvětví. Protože prodávající a kupující na dokonale konkurenčním trhu musejí přijímat cenu, kterou určí trh, označujeme je jako příjemce ceny.⁷⁶ Nedochází zde ani k žádným státním zásahům. Všem účastníkům trhu přísluší naprosto rovné podmínky na trhu. Na straně nabídky či poptávky neexistují žádné preference. Dalším předpokladem je volný vstup a výstup z odvětví a stejná informovanost všem ekonomickým subjektům na trhu. Produkty na daném trhu bývají téměř identické, neboli homogenní. Výrobky jsou natolik stejné, že se nedá určit, který z nich je kvalitnější. Na dokonale konkurenčním trhu firmy usilují o maximalizaci zisku a spotřebitelé o maximalizaci užítku.⁷⁷ Pokud je alespoň jeden z těchto předpokladů porušen, vzniká tzv. nedokonalá konkurence.

Nejčastějším příkladem trhu, který se nejvíce přibližuje dokonalé konkurenci, je trh s některými zemědělskými plodinami, např. pšenice. Spotřebitele na tomto trhu nezajímá, kdo produkt vyrobil či prodává. Výrobce vystupuje na trhu anonymně, nemůže nijak poptávku po svých výrobcích ovlivnit. Nemůže tedy ovlivnit ani tržní cenu výrobků, změní se jen tehdy, pokud se změní cena všech ostatních výrobků na trhu. Výrobce na dokonale konkurenčním trhu však také chce maximalizovat zisk. Jedinou možností je tedy využít úspory při výrobě. Pokud nezmění rozsah produkce, zbývá odstranit zbytečné náklady

⁷⁵ VARIAN, HAL R., *Mikroekonomie: Moderní přístup*, s. 370

⁷⁶ MANKIW, GREGORY N., *Zásady ekonomie*, s. 86

⁷⁷ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J., *Mikroekonomie*, s. 250

ve výrobě. Snížení nákladů při stejné ceně vede samozřejmě ke zvýšení zisku firmy. Na dokonalé konkurenčním trhu jsou tedy náklady na výrobu minimální.⁷⁸

3.7.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence představuje situaci, kdy je na trhu alespoň jeden prodávající nebo kupující, který může ovlivnit tržní cenu. V nedokonalé konkurenci jsou ceny vyšší a výstupy nižší než v dokonalé konkurenci. Nedokonalá konkurence se vyskytuje v odvětví, kde mají jednotliví prodávající určitý stupeň kontroly nad cenou svého výstupu. Velké firmy zde využívají úspor z rozsahu a mají zásluhu na většině inovací, které přispívají k dlouhodobému ekonomickému růstu.⁷⁹ V rámci nedokonalé konkurence rozlišujeme tři typy tržní struktury a to monopol, monopolistickou konkurenci a oligopol.

Monopol

Monopol je tržní struktura, pro kterou platí tři specifické rysy a to heterogenní zboží, kde neexistuje jeho blízký substitut, na trhu je jediný výrobce a existují bariéry vstupu do odvětví, tzn. omezený vstup do odvětví. V monopolu se nabídka firmy rovná nabídce celého odvětví. Lze tedy říci, že zde není žádná konkurence, v odvětví figuruje pouze jediná firma na trhu.⁸⁰ Z hlediska vztahu k dokonalé konkurenci je monopol tržní struktura, která je nejvíce vzdálená od podmínek dokonalé konkurence. Protože je monopol jediným prodávajícím, může v konkrétní době rozhodnout o výši ceny a velikosti objemu produkce. Monopol tedy svojí nabídkou pokrývá celou tržní poptávku. Hlavní podstatou existence monopolu jsou překážky vstupu dalších firem do odvětví. Překážkami do odvětví monopolu rozumíme například patenty, státní licence, výlučné ovládnutí významných vstupů.⁸¹ Klíčový zdroj vlastní jediná firma, vláda uděluje výhradní právo na výrobu určitého statku a vlivem výrobních nákladů je jediný výrobce efektivnější než velký počet výrobců. V některých odvětvích vznikají přirozené monopoly, když firma může pokrýt nabídku daného zboží nebo služeb na celém trhu s nižšími náklady, než by

⁷⁸ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – základní kurs*, s. 42

⁷⁹ SAMUELSON, Paul A., *Ekonomie*, s. 167

⁸⁰ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – středně pokročilý kurs*, s. 102

⁸¹ BRČÁK, J., BURIANOVÁ, J., PETRÁKOVÁ, I., SOUKUP, A., ŠRÉDL, K., *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*, s. 6

mohly dvě nebo více firem. Přirozený monopol vzniká, když existují rostoucí výnosy z rozsahu na podstatnou část produkce.⁸²

Monopol disponuje určitou monopolní silou, která mu umožňuje používat v cenové strategii tzv. cenovou diskriminaci. Cenová diskriminace znamená stanovení rozdílných cen stejného výrobku různým spotřebitelům. Rozdíly v ceně nejsou určeny náklady. Konkrétních forem cenové diskriminace existuje několik, zabývat se však budu jen základními stupni cenové diskriminace.⁸³

Cenová diskriminace prvního stupně může být vyjádřena jako diskriminace podle spotřebitelů, kdy monopol stanoví každému spotřebiteli maximální částku, kterou je ochoten zaplatit. Monopol tak získává přebytek spotřebitele. V této cenové diskriminaci firma nemůže znát maximální cenu, kterou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit za jednotku zboží, jelikož se jedná pouze o abstrakci. Reálnější tzv. nedokonalá cenová diskriminace prvního stupně závisí na stanovení cen monopolem pro určité skupiny podle finančních možností spotřebitelů.⁸⁴

Cenová diskriminace druhého stupně znamená stanovení cen dle objemů (množství produkce), které si jednotliví zákazníci objednají. Lepší ceny jsou určeny pro zákazníky, kteří odebírají větší množství produkce. V praxi běžně dochází k této cenové diskriminaci druhého stupně, již se tedy nejedná o teoretickou situaci. Tato forma cenové diskriminace je typická pro trhy s rostoucími výnosy z rozsahu, diferencovaná cena zde umožňuje růst výstupu při snižujících se jednotkových nákladech. Příkladem může být nákup elektrické energie.⁸⁵

Poslední základní cenovou diskriminací sledujeme diskriminaci třetího stupně, která je velmi podobná diskriminaci prvního stupně. Představuje diskriminaci podle spotřebitelů, kde podstata spočívá v rozdělení spotřebitelů na dvě či více skupin, z nichž každá má svojí vlastní poptávkovou křivku. V praxi se s touto diskriminací setkáváme nejčastěji. Pro uskutečnění této diskriminace musejí být splněny dva předpoklady. Prvním předpokladem jsou výrazné rozdíly v cenové elasticitě poptávky po daném produktu. Druhým kritériem je nemožnost vzájemného prodeje mezi spotřebiteli. Spotřebitel ze skupiny s nízkými cenami by mohl prodat produkt do skupiny spotřebitelů s vyššími

⁸² MANKIW, GREGORY N., *Zásady ekonomie*, s. 314

⁸³ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J., *Mikroekonomie*, s. 294

⁸⁴ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – středně pokročilý kurs*, s. 105

⁸⁵ BRČÁK, J., BURIANOVÁ, J., PETRÁKOVÁ, I., SOUKUP, A., ŠRÉDL, K., *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*, s. 17

cenami a tím by se cenové rozdíly smazaly. Uvedené dvě podmínky ovlivňují míru, do jaké může monopol využít své monopolní síly ke stanovení cen různým spotřebitelům.⁸⁶

Monopol je ve srovnání s dokonale konkurenčním trhem neefektivní tržní strukturou. Výrobní neefektivnost monopolu je dána výrazným převisem výrobní kapacity, neboť firma vzhledem ke svému výsadnímu postavení na daném trhu nevyrábí jednotku výstupu s minimálními náklady. Monopol prodává za vyšší cenu a vyrábí menší množství než firmy v jiných tržních strukturách.⁸⁷

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence se v mnoha směrech podobá dokonalé konkurenci. Jedná se o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup. Z tohoto pohledu jde o velmi konkurenční odvětví.⁸⁸ Velký počet firem, kde každá firma předpokládá, že její rozhodování ostatní firmy neberou v úvahu (rozhoduje nezávisle na ostatních). Diferencovaným produktem můžeme také tuto konkurenci charakterizovat, výrobek každého výrobce je částečně odlišný od ostatních výrobků. Mizí anonymita výrobce, spotřebiteli již není lhostejné, jaký produkt kupuje, jelikož jsou částečně odlišné. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit. Prosazují se formy cenové i necenové konkurence, kde začíná boj o zákazníky s pozitivními i negativními důsledky. Mezi pozitivní dopady můžeme zařadit růst kvality a technické úrovně výrobků, negativním dopadem chápeme zvyšování nákladů, jelikož zvýšení zisku nedosahují pouze kvůli úsporám ve výrobě, ale hledají i jiné způsoby.⁸⁹

V monopolistické konkurenci se setkáváme s nižší výrobní efektivností firmy v porovnání s dokonalou konkurencí, bývá často spojována s převisem výrobní kapacity. Existuje zde i alokační neefektivnost v podobě nákladů mrtvé váhy a relativního zvýšení přebytku firmy na úkor přebytku spotřebitele. Přes uvedené neefektivnosti monopolistické

⁸⁶ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J., *Mikroekonomie*, s. 298

⁸⁷ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – středně pokročilý kurs*, s. 107

⁸⁸ VARIAN, HAL R., *Mikroekonomie: Moderní přístup*, s. 438, 439

⁸⁹ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – základní kurs*, s. 43

konkurence je tento typ tržní struktury považován za žádoucí. Žádná z firem nemá velkou monopolní sílu, ztráta mrtvé váhy by proto měla být malá.⁹⁰

Oligopol

Oligopol je trh, kde figuruje pouze malé množství prodávajících, kteří nabízejí podobnou či identickou produkci.⁹¹ Nedokonalost je zde mnohem větší než nedokonalost monopolistické konkurence. Omezení vstupu do odvětví charakterizuje oligopol. Není zde mnoho výrobců, mají však značnou ekonomickou sílu, proto zmíněné omezení. Ceny jsou vyšší než v dokonalé a monopolistické konkurenci. Oligopolisté vyrábějí méně a prodávají za vyšší ceny. Konkurence se odehrává převážně v necenové oblasti.⁹² Charakter vyráběného produktu může být jak diferencovaný, tak homogenní. V případě homogenního produktu se jedná o tzv. čistý neboli homogenní oligopol.

Existuje mnoho modelů oligopolu, jejich odlišnost je založena na rozdílných předpokladech chování firem. Modely oligopolu obsahují cílové funkce shodné s ostatními tržními strukturami (maximalizace zisku a u spotřebitelů maximalizace užitku).⁹³ Zmíním pouze základní tři modely oligopolu a to model duopolu, oligopol s dominantní firmou a smluvní oligopol (kartel).

Model duopolu si zakládá pouze na dvou firmách v odvětví vyrábějící heterogenní produkt, proto duopol. Vztah dvou firem na jednom trhu může mít řadu podob, kterým odpovídají odlišné modely duopolu.⁹⁴ Níže jsou pro přehled uvedeny základní modely duopolu, více se jimi však zabývat nebudeme.

⁹⁰ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J., *Mikroekonomie*, s. 325

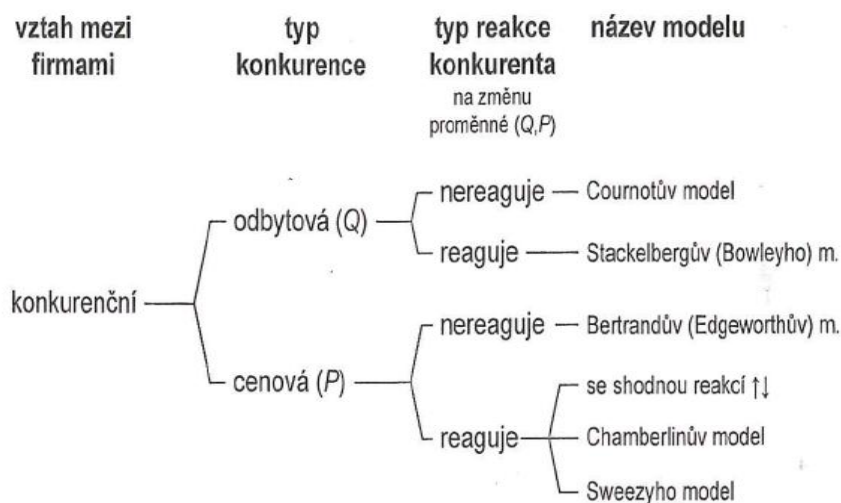
⁹¹ MANKIW, GREGORY N., *Zásady ekonomie*, s. 342

⁹² MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – základní kurs*, s. 43

⁹³ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – středně pokročilý kurs*, s. 116

⁹⁴ SOUKUP, J., *Mikroekonomická analýza*, s. 133

Schéma č. 3: Přehled modelů duopolu



Zdroj: BRČÁK, J., BURIANOVÁ, J., PETRÁKOVÁ, I., SOUKUP, A., ŠRÉDL, K., *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*

Oligopol s dominantní firmou, kde dominantní firma při rozhodování o ceně bere v úvahu reakce ostatních firem v odvětví. Ostatní firmy považují cenu dominantní firmy za danou a z ní odvozují své chování. Můžeme říci, že zde figuruje jedna dominantní firma a tzv. konkurenční okraj (lem). Jedná se o menší firmy, které nemohou zásadně ovlivnit trh. Firmy na konkurenčním lemu se chovají jako dokonale konkurenční firmy – přijímají cenu určenou dominantní firmou.⁹⁵

V odvětví s oligopolní strukturou často dochází ke koordinaci činnosti firem, buď na základně veřejných či tajných dohod (smluvní oligopol, kartel) nebo bez uzavírání formálních dohod (oligopol s dominantní firmou či s cenovým vůdcem).⁹⁶ Smluvní oligopol neboli kartel definuje takový trh, na kterém působí skupina firem, která vystupuje jako monopol s několika závody. Cílem kartelu je maximalizovat celkový zisk daného odvětví. Na trhu smluvního oligopolu vznikají dohody mezi oligopolními firmami s významným podílem na trhu. Kartelové dohody jsou například uzavírány o stejných cenách produkce, o velikosti produkce a o teritoriálním rozdělení.⁹⁷

⁹⁵ BRČÁK, J., BURIANOVÁ, J., PETRÁKOVÁ, I., SOUKUP, A., ŠRÉDL, K., *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*, s. 27

⁹⁶ MACÁKOVÁ, L., *Mikroekonomie – středně pokročilý kurs*, s. 119

⁹⁷ BRČÁK, J., BURIANOVÁ, J., PETRÁKOVÁ, I., SOUKUP, A., ŠRÉDL, K., *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*, s. 24

4. ANALYTICKÁ ČÁST

V této analytické části bych ráda ukázala na příkladu firmy Kuhn Bohemia, jako významném dovozci stavebních strojů do České republiky, jak lze tvořit ceny vzhledem k vlastním nákladům, ale i konkurenci. Níže je uveden i vývoj českého trhu stavebních strojů za posledních 10 let a jsou odvozeny hlavní trendy a vliv světové krize na toto odvětví. Budu se zabývat také podíly na trhu a pokusím se poukázat na příčiny, které ovlivňují podíl na trhu firmy Kuhn Bohemia. Údaje zobrazené pomocí grafů jsou bez konkrétních čísel, jelikož jsem chtěla poukázat pouze na trend nikoliv na konkrétní data. Většina uvedených číselných údajů v praktické části jsou jen orientační, ale v zásadě se přibližují skutečnosti.

4.1 Firma Kuhn Bohemia a.s.

Dceřiná společnost Kuhn Bohemia je součástí firemní skupiny KUHN, která je přítomna v deseti evropských zemích. Společnost KUHN vlastní další zahraniční dceřiné společnosti nejen v České republice, ale další například v Maďarsku, na Slovensku, v Německu, Polsku a Chorvatsku. Na trzích figuruje čtrnáct společností s celkově čtyřiatřiceti samostatnými provozovny. Firemní skupina KUHN je složena ze dvou organizačně a provozně na sobě nezávislých divizí, stavební stroje a nakládací manipulační technika. Vše je řízeno zakládající společností KUHN z Rakouska.

Kuhn Bohemia a.s. má v České republice sedm provozoven. Hlavní pobočka je v Praze, další jsou pak v Ostravě, v Brně, Pardubicích, Českých Budějovicích, v Plzni a Mostu. Firemní skupina KUHN vlastní exkluzivní práva na prodej stavebních strojů značky KOMATSU a je největším soukromým distributorem stavebních strojů KOMATSU v Evropě. KOMATSU zaujímá druhé místo na světě jako výrobce stavebních a zemních strojů, jedná se o nejvýznamnějšího japonského výrobce těchto strojů. První místo na světě KOMATSU náleží ve výrobě rýpadel a minirýpadel.⁹⁸

⁹⁸ KUHN: *Firemní skupina KUHN* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/firemni-skupina-kuhn.html>

Roku 1973 byla v Eugendorfu nedaleko Salzburgu založena společnost KUHN-stavební stroje panem Günterem Kuhnem, což byl základ pro vytvoření nynější firemní skupiny KUHN. První zahraniční pobočka KUHN KFT byla založena v Budapešti v Maďarsku roku 1990. Kvůli prodeji značky Mitsubishi bylo zajištěno vedoucí postavení na trhu v segmentu vysokozdvíhacích vozíků poháněných spalovacími motory. O dva roky později byla založena v České republice v Praze pobočka Kuhn Bohemia a.s. jako servisní a prodejní organizace stavebních strojů. V roce 1994 byla podepsána smlouva o výhradním zastoupení se společností KOMATSU, za účelem distribuce a prodeje stavebních strojů. Díky tomuto kroku se stal KUHN jedním z největších distributorů KOMATSU v Evropě. V dalších letech postupně vzniká více poboček v různých zemích, například na Slovinsku, v Chorvatsku, na Slovensku. Firemní skupina KUHN se neustále rozrůstala. Roku 2001 zakladatel Günter Kuhn pověřil funkcemi v operativně rodinné firmě své syny Andrease a Stefana. KUHN stavební stroje expandovala založením dceřiné společnosti KUHN stavební stroje Německo.⁹⁹

4.2 Popis hlavních stavebních strojů

Stavební stroje, které působí na českém trhu, se liší dle způsobu konstrukce, způsobu užití a jejich velikosti (hmotnosti). Vzhledem k tvorbě cen stavebních strojů je důležité znát způsob užití a jiné hlavní vlastnosti stavebních strojů, jak základní, tak speciální vzhledem ke konkurenci. Značka KOMATSU nabízí více než 40 různých typů stavebních strojů, níže však bude uvedeno jen pět nejvýznamnějších kategorií stavebních strojů, které Kuhn Bohemia a.s. prodává.

KOMATSU jako první na světě zavedlo jako standart zdarma pro své uživatele sledovací systém Komtrax umístěný ve všech strojích KOMATSU. Komtrax je revoluční systém vyhledávání strojů, navržený k úspoře času a nákladů. Se systémem Komtrax lze zjistit kdy a kde je stroj používán, poskytnout informace o neoprávněném užívání stroje, či lze nastavit jako bezpečnostní alarm stroje, který posílá e-mailová upozornění. Slouží jak majitelům, tak i servisním pracovníkům, kterým předává údaje i o případných chybách či závadách při provozu, soustřeďuje také informace o využití a vytíženosti stroje

⁹⁹ KUHN: *Firemní skupina KUHN. Historie* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/firemni-skupina-kuhn/historie.html>

v práci.¹⁰⁰ Stavební stroje můžeme určit jako homogenní produkt výroby, čímž je pro jednotlivé výrobce a prodejce složitější se uplatnit na trhu. V technické oblasti jsou stavební stroje různých výrobců velmi podobné a uživatel mezi nimi často nedělá větší rozdíly. Potenciální zákazníky je však možné přilákat například přidáním vlastností stroje či servisem. Systém Komtrax jistě slouží jako speciální vlastnost stroje, čímž se stroje KOMATSU oddělují od konkurence. Lze to brát jako jistou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám na trhu stavebních strojů.

Rýpadlo-nakladače

Jedná se o typ stroje, který je kombinací rýpadla a nakladače, proto je velmi univerzální a oblíbený u zákazníků. Díky tomu se jedná o nejrozšířenější skupinu těchto strojů na českém trhu. Rýpadlo-nakladače se uplatňují jak u malých stavebních firem, pro které je to hlavní pracovní stroj, tak i u velkých společností, kde pomáhají s dokončovacími pracemi. Velmi oblíbené jsou i u údržbářských organizací.¹⁰¹

Obrázek č. 1: Rýpadlo-nakladač



Zdroj: Firma KUHN Bohemia: *Produkty. Stavební stroje. Rýpadlo-nakladače* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komatsu2.html>

Kolové nakladače

Kompaktní kolové nakladače jsou především určeny jako univerzální nakladače pro zemní práce, pro nakládání a přesun různých sypkých a jiných materiálů. Kolové nakladače vynikají svou všestranností, použitelné jsou i v zemědělství, lesnictví, ale také

¹⁰⁰ KUHN: *Firemní skupina KUHN. Systém satelitního sledování Komtrax* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komtrax.html>

¹⁰¹ Firemní skupina KUHN: *Produkty. Stavební stroje. Rýpadlo-nakladače* [online]. Dostupné z http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Utility_range.pdf

při úpravách terénu, při stavbě silnic a samozřejmě ve stavebnictví. Kolové nakladače KOMATSU působí na trhu s malými čelními nakladači, středními nakladači a samozřejmě také s velkým provedením tohoto stroje, který je určen především pro těžební práce v lomech a dolech.¹⁰²

Obrázek č. 2: Kolový nakladač



Zdroj: Firma KUHN Bohemia: *Produkty. Stavební stroje. Kolové nakladače* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komatsu2.html>

Pásová rýpadla

Pásová rýpadla firma KOMATSU zařazuje do řady stavebních a těžebních strojů. Patří mezi nejprodávanější hydraulická rýpadla na světě. Značka KOMATSU je dlouhodobě největším výrobcem těchto strojů na světě. Jako jedny z výhod pásových rýpadel může určit velkou rypnou sílu, rychlost a efektivitu těžby nakládky. Dostupné jsou i modely se zkrácenou zadní částí, což zaručuje výbornou ovladatelnost při práci v omezených prostorech.¹⁰³

¹⁰² Firemní skupina KUHN: *Produkty. Stavební stroje. Kolový nakladač* [online]. Dostupné z http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Construction_range.pdf

¹⁰³ Firemní skupina KUHN: *Produkty. Stavební stroje. Pásová rýpadlo* [online]. Dostupné z http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Construction_range.pdf

Obrázek č. 3: Pásové rýpadlo



Zdroj: Firma KUHN Bohemia: *Produkty. Stavební stroje. Pásová rýpadla* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komatsu2.html>

Dozery

Dozery neboli buldozery jsou určeny především na hrnutí materiálu a na tvarování povrchu. Pohybují se po pásech, které rozkládají váhu buldozeru na větší plochu, čímž je umožněn lepší pohyb po hlíně, sněhu či bahně. Dozery KOMATSU patří již několik let mezi absolutní špičku na světovém trhu ve své kategorii.¹⁰⁴

Obrázek č. 4: Dozer



Zdroj: Firma KUHN Bohemia: *Produkty. Stavební stroje. Dozery* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komatsu2.html>

Minirýpadla

Minirýpadla, jak už název napovídá, mají velmi nízkou hmotnost, nejmenší se prodávají od 800 kg až do 5000 kg u největších modelů těchto strojů. Díky své kompaktnosti, nízké hmotnosti a velkému výkonu mohou pracovat téměř kdekoliv. Minirýpadla jsou určena především na rýpání a nakládání zeminy a dalších jiných

¹⁰⁴ Firemní skupina KUHN: *Produkty. Stavební stroje. Dozery* [online]. Dostupné z http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Construction_range.pdf

materiálů. Konstrukční řešení minirýpadel je provedeno tak, aby mohla být využívána i v bezprostřední blízkosti různých překážek. Patří mezi rychle se vyvíjející a neustále více chtěné stroje, je tedy předpoklad rostoucího podílu na trhu těchto strojů.¹⁰⁵

Obrázek č. 5: Minirýpadlo



Zdroj: Firma KUHN Bohemia: *Produkty. Stavební stroje. Minirýpadla* [online]. Dostupné z <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/produkty/stavebni-stroje/komatsu2.html>

4.3 Konkurenční výrobci a prodejci stavebních strojů

Na trhu stavebních strojů existuje velká konkurence, ať už se jedná o český či světový trh. Na předních místech figurují převážně světoví a evropští výrobci stavebních strojů. Dá se říci, že český trh stavebních strojů pojímá celou světovou konkurenci. Menší české firmy nemohou konkurovat takto výrazné světové konkurenci, jak z hlediska technického, tak v oblasti rozsahu výroby, čímž nedosahují konkurenceschopné úrovně výrobních nákladů. Největšími konkurenty Kuhn Bohemia v České republice jsou firmy Zeppelin Cz, Terramet a Ascendum. Na českém trhu dále figuruje dalších deset až dvanáct společností. Níže jsou zmíněny jen tři hlavní konkurenti firmy Kuhn Bohemia.

Zeppelin CZ s.r.o.

Dříve byla tato společnost známa pod názvem Phoenix-Zeppelin, nyní však pouze Zeppelin CZ. Na českém trhu stavebních strojů je společnost Zeppelin CZ vedoucí firmou v oblasti prodeje stavebních a zemních strojů. Zeppelin CZ je dodavatelem stavebních strojů amerického výrobce Caterpillar (Cat). Na českém trhu figuruje Zeppelin CZ již více než čtyřicet let. Kromě společnosti Zeppelin CZ zastupují Zeppelin také dceřiné

¹⁰⁵ Firemní skupina KUHN: *Produkty. Stavební stroje. Minirýpadla* [online]. Dostupné z http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Utility_range.pdf

společnosti na Slovensku, v Polsku a na Ukrajině. Zeppelin Cz patří do nadnárodního koncernu ZEPPELIN GmbH, který působí ve 27 zemích se 190 pobočkami po celém světě. Podnikatelské aktivity koncernu se dají shrnout pod pět „strategických obchodních jednotek“, a to stavební stroje EU, stavební stroje CIS, půjčovna, energetické systémy a průmyslové systémy. V České republice společnost Zeppelin CZ figuruje pouze ve třech zmíněných aktivitách, kterými jsou stavební stroje EU, energetické systémy a půjčovna strojů. Zeppelin CZ vlastní 12 poboček rozmístěných po celém území České republiky.

Roku 1969 byla v Praze založena společnost Phoenix Praha a.s., která ve stejném roce podepsala smlouvu o výhradním zastoupení Caterpillar na území Československa. Společnost Phoenix Praha a.s. se spojila se zástupcem Caterpillar v Německu a v roce 1991 byla vytvořena firma Phoenix-Zeppelin, spol. s.r.o. V dalších letech byly otevřeny další pobočky a rozšířen prodej nabízených značek. Přejmenování firmy Phoenix-Zeppelin, spol. s.r.o. se uskutečnilo v roce 2014.¹⁰⁶

TERRAMET, spol. s.r.o.

Terramet v současné době zaujímá jedno z předních míst na českém trhu stavebních strojů. K této dobré konkurenční pozici jistě přispívá fakt, že disponuje ucelenou servisní a obchodní sítí v ČR s centrálou v Praze a pobočkami po celé České republice, například v Plzni, v Českých Budějovicích a Ostravě. Terramet je součástí skupiny TERRA, která sdružuje zastoupení 10 zemí. Jako ostatní konkurenční firmy v oblasti prodeje stavebních strojů je Terramet také výhradní zástupce jedné značky stavebních strojů, a to anglických strojů JCB. V posledních letech tato společnost významně rozšířila své aktivity v oblasti půjčování strojů a v prodeji použité techniky. Servisní zázemí není omezeno pouze na území České republiky, ale pro zákazníky společnost Terramet zajišťuje servis dle požadavků i v zahraničí.

Společnost Terramet byla založena roku 1991. Pražská centrála byla otevřena v roce 2004. V dalších letech Terramet převzal zastoupení jiných firem, například skladovou techniku Crown, elektrocentrály JCB a dumpy BELL.¹⁰⁷

¹⁰⁶ ZEPPELIN: *Firma Zeppelin CZ* [online]. Dostupné z <http://zeppelin.cz/cs/site/phoenix-zeppelin/pz-o-spolecnosti/pz-o-nas.htm>

¹⁰⁷ TERRAMET: *Firma TERRAMET. O společnosti* [online]. Dostupné z <http://www.terramet.cz/o-spolecnosti/o-nas>

Ascendum Stavební stroje Czech s.r.o.

Ascendum Stavební stroje Czech zajišťuje prodej, pronájem a servis stavebních strojů Volvo v České republice. Dříve tato společnost na trhu figurovala pod názvem Volvo Stavební stroje Czech s.r.o. Ascendum vlastní centrálu v Loděnicích u Prahy a v několika dalších pobočkách v České republice, v Brně, Českých Budějovicích, v Havířově, Olomouci, Plzni a v Hradci Králové.

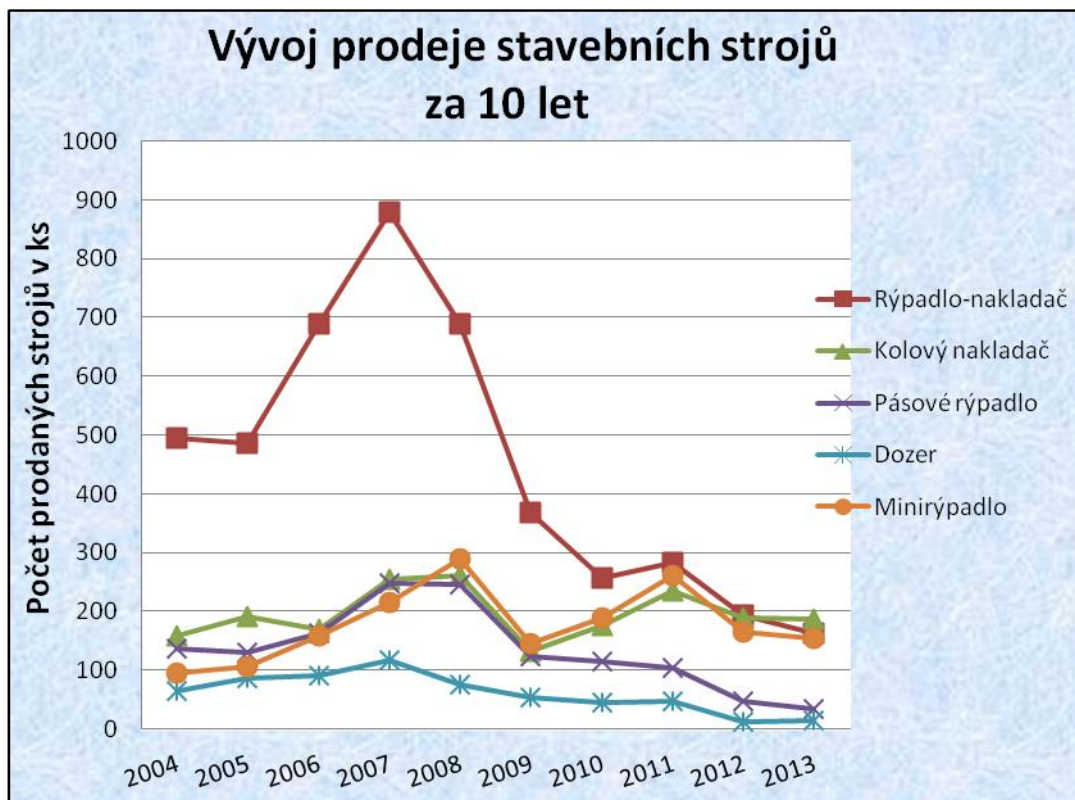
V roce 1991 byla tato společnost založena. Roku 2009 byla přijata jako člen koncernu Volvo Construction Equipment Central Europe Group. Do koncernu Volvo Construction Equipment patří v současné době devět zemí v Evropě. Od 1. října 2013 se firma Volvo stala součástí portugalské společnosti Ascendum Group.¹⁰⁸

4.4 Vývoj českého trhu stavebních strojů

Vývoj trhu stavebních strojů v České republice je zkoumán za období posledních deseti let. Údaje jsou sledovány od roku 2004 až do roku 2013, kde je vývoj trhu zachycen pouze v pěti nejdůležitějších kategoriích stavebních strojů, a to rýpadlo-nakladače, kolové nakladače, pásová rýpadla, dozery a minirýpadla. Z prodejů stavebních strojů v jednotlivých letech v České republice je vytvořen a níže uveden graf.

¹⁰⁸ Volvo: *Firma Ascendum Stavební stroje Czech* [online]. Dostupné z <http://www.volvoce.com/dealers/cs-cz/Volvo/AboutUs/Pages/Volvo-Stavebni-stroje-Czech-s-r-o.aspx>

Graf č. 2: Vývoj prodeje stavebních strojů v období let 2004 - 2013

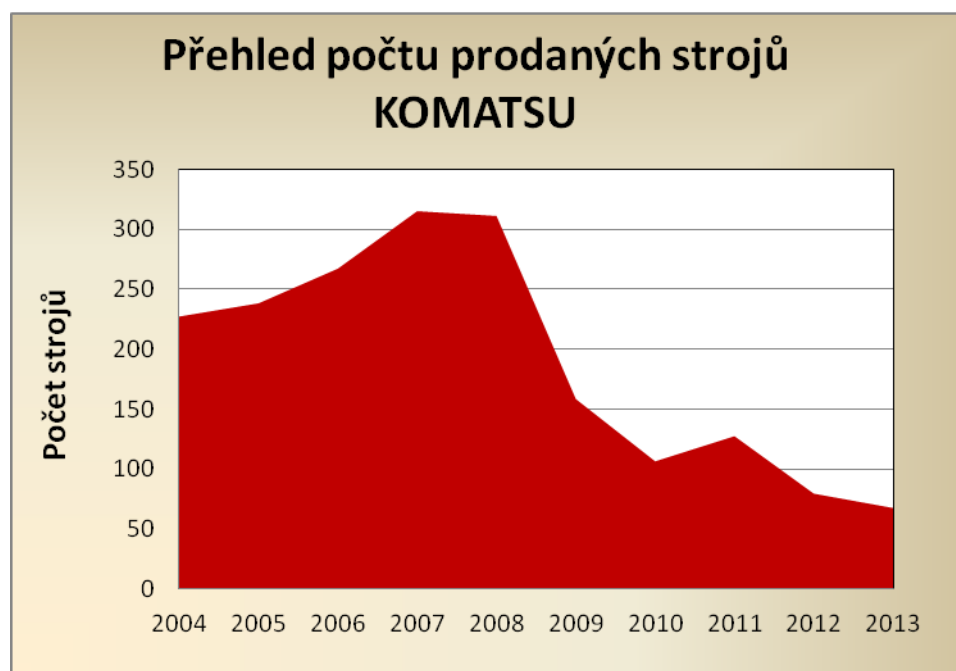


Zdroj: Interní zdroje firmy Kuhn Bohemia a.s.

Jak je patrné z grafu, nejvýznamnější skupinou jsou stroje rýpadlo-nakladače, které dominují z hlediska prodejů v České republice. Nejvýraznější rozdíl oproti ostatním prodaným strojům připadá na roky 2004 – 2008. Jelikož se jednalo v roce 2008 o nejvíce prodaných strojů v České republice, následný pokles prodejů do roku 2010 byl obrovský, a to o necelých 63 %. Tento fakt je samozřejmě ovlivněn světovou krizí, která se výrazně projevila i v oblasti stavebnictví a tím pádem v prodeji stavebních strojů. Nejméně kolísavou tendenci vykazují prodeje kolových nakladačů, které v průběhu deseti let drží hranici nad 150 prodaných strojů s výjimkou v roce 2009, kdy v této oblasti vrcholila světová krize. Kolové nakladače a minirýpadla byly po světové krizi jedinými kategoriemi strojů, které ihned v roce 2010 začaly v oblasti prodejů stoupat. Ostatní kategorie strojů vykazovaly dále klesající trend. V posledních dvou letech se ve všech pěti zobrazených kategoriích jednalo o mírnou stagnaci, kdy se prodeje stavebních strojů nijak významně nelišily. V roce 2013 se stavební stroje pomyslně rozdělily na dvě skupiny, v jedné figurují rýpadlo-nakladače, kolové nakladače a minirýpadla, které mají přibližně stejný počet prodaných strojů a ve druhé skupině, kde již s menšími prodeji pod 100 ks nových

prodaných strojů ročně zaostávají pásová rýpadla a dozery. Rozdíl mezi první a druhou skupinou strojů je velmi výrazný, a to přibližně o 85 % v roce 2013. V tomto roce byl prodej pásových rýpadel a dozerů zatím nejmenší za celé zobrazené období od roku 2004 do roku 2013.

Graf č. 3: Prodané stroje Kuhn Bohemia za posledních 10 let



Zdroj: Interní zdroje firmy Kuhn Bohemia a.s.

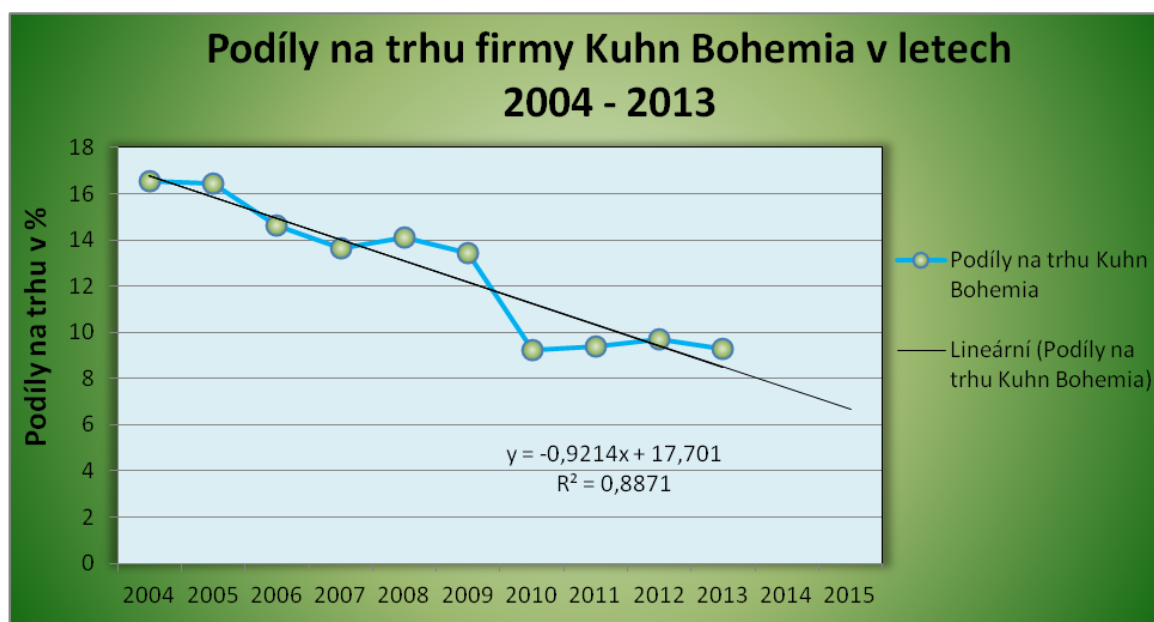
Vývoj prodeje stavebních strojů KOMATSU firmy Kuhn Bohemia zobrazuje výše uvedený graf. Přehled počtu prodaných strojů je vyjádřen v letech 2004 - 2013, do téměř současnosti. Z grafu je viditelný jasný nárůst prodejů od roku 2004 do roku 2007 a následná stagnace či mírný pokles v dalším roce. Bohužel vlivem světové krize se od roku 2008 prodeje výrazně liší od prodejů v počátečních letech. Pokles prodejů v roce 2009 činí téměř 50 % oproti roku 2008. Prodej stavebních strojů nadále klesal až do roku 2011, kdy došlo k mírnému oživení trhu a oproti roku 2010 stoupl celkový počet prodaných stavebních strojů o 20 %. V dalších letech však toto oživení trhu nevydrželo a dále se stavební stroje prodávají v čím dál tím menším počtu. Porovná-li se počáteční rok 2004 s konečným rokem 2013, je zde významný rozdíl, a to snížení prodejů v roce 2013 o 70 % oproti roku 2004. Pro firmu Kuhn Bohemia není toto zjištění příliš pozitivní, avšak

závěry lze vyvodit až pouze v porovnání s ostatními prodejci stavebních strojů v České republice.

4.5 Konkurenční prostředí firmy Kuhn Bohemia

Konkurence je v oblasti podnikání jedním z nejdůležitějších faktorů, ať už budoucího úspěchu či naopak neúspěchu, propadu. Jak již bylo v této práci dříve zmíněno, hlavními konkurenty firmy Kuhn Bohemia jsou prodejci stavebních strojů, firmy Zeppelin CZ, Terramet a Ascendum. Zda je firma na trhu úspěšná či nikoliv lze porovnat a určit podíly na trhu, kterými firma disponuje. Níže je uveden graf s podíly na trhu firmy Kuhn Bohemia za posledních 10 let, což je období od roku 2004 – 2013.

Graf č. 4: Podíly na trhu za posledních 10 let



Zdroj: Interní zdroje firmy Kuhn Bohemia a.s.

Podíly na trhu firmy Kuhn Bohemia mají jasně klesající tendenci, jak můžeme vidět ve výše zobrazeném grafu. Nejvyšší podíl na trhu činil něco málo přes 16 % v roce 2004 a 2005. V dalších letech se podíl na trhu snižuje, v roce 2007 se dostal až pod hranici 14 %. Malé zvýšení nastalo v následujícím roce, avšak bylo zastaveno v době světové krize, která samozřejmě ovlivnila i stavebnictví a prodej stavebních strojů. Dá se předpokládat, že podíl na trhu se v období krize spíše zvýšil vedoucí firmě na trhu Zeppelin CZ a naopak

ostatním konkurenčním firmám se podíl na trhu na úkor Zeppelinu CZ snížil. Firma Zeppelin CZ v době světové krize začala uplatňovat agresivní cenovou i necenovou politiku, která jí vynesla přední místo na trhu stavebních strojů. Následoval hluboký propad podílu na trhu firmy Kuhn Bohemia, za jeden rok se podíl na trhu snížil přibližně o 4 %. Tak velká změna podílu na trhu nastala pouze mezi roky 2009 a 2010. Z grafu je patrné, že po roce 2010 došlo k mírnému oživení trhu a firma Kuhn Bohemia pomalu zvyšuje své podíly na trhu až do roku 2012, kdy podíl dosahuje hranice téměř 10 %. Porovná-li se rok 2004 a rok 2010, kdy podíl na trhu byl největší a nejmenší za uvedených 10 let, rozdíl činí přibližně 7 %. Za pokus by stálo přizpůsobit firemní strategii firmy Kuhn Bohemia současným podmínkám a podíl na trhu zvyšovat či pokusit se ho udržet na stejné úrovni jako v předchozích letech.

V grafu je také zobrazen lineární trend, který byl použit, aby určil směr vývoje podílu na trhu. Jak je patrné, jedná se o klesající lineární trend. Podíl na trhu firmy Kuhn Bohemia klesá a nadále klesat bude za nezměněných podmínek na trhu. Lineární trend je určen rovnicí přímky, která má obecný tvar: $y = ax + b$

Konkrétní rovnice přímky pro zobrazený graf s podíly na trhu je: $y = -0,9214x + 17,701$

Díky uvedené rovnici lze předpovědět podíly na trhu firmy Kuhn Bohemia pro následující dva roky, avšak pouze pokud předpokládáme stejné nezměněné podmínky na trhu stavebních strojů.

Predikce na rok 2014: $y = -0,9214 \cdot 11 + 17,701$

$$y = 7,5656$$

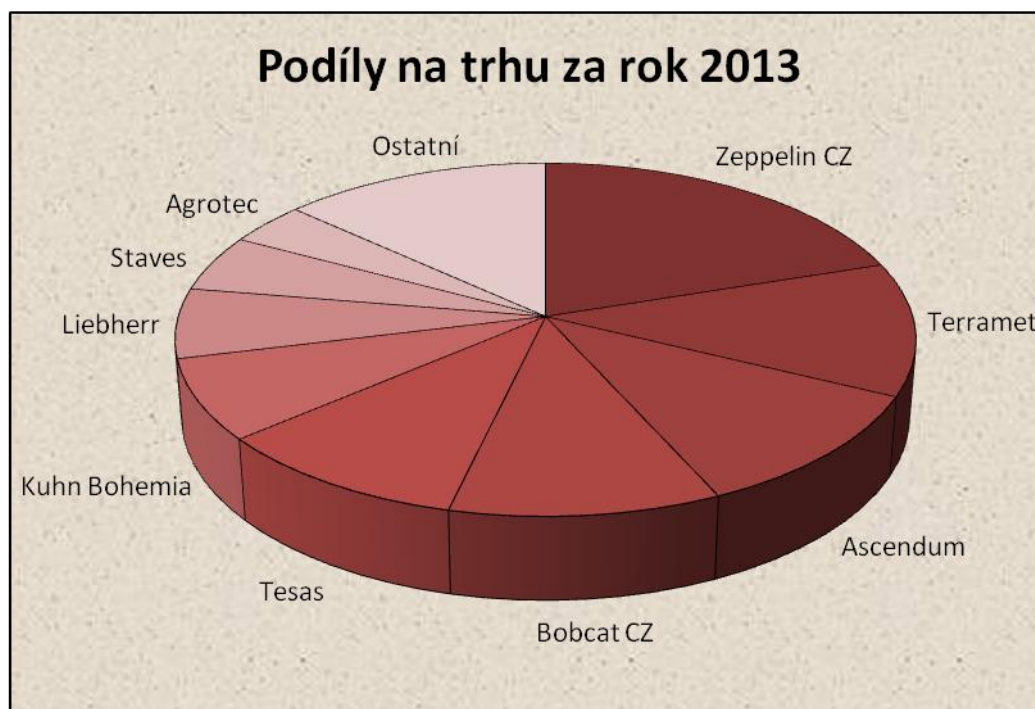
Predikce na rok 2015: $y = -0,9214 \cdot 12 + 17,701$

$$y = 6,6442$$

Predikce pro další dva následující roky nejsou pro firmu Kuhn Bohemia příliš povzbudivé. Výsledný odhad pro rok 2014 činí přibližně 7,57 % a následující rok dosahuje odhad zhruba 6,64 %. Tyto výsledky jsou však pouze odhady, které jsou stanoveny na základě historických údajů (rok 2004 – 2013). Spolehlivost modelu je dána indexem determinace

$R^2 = 0,8871$ - tzn., že téměř 89 % z celkové variability podílu na trhu lze vysvětlit lineárním trendem.

Graf č. 5: Podíly na trhu prodejců stavebních strojů za rok 2013



Zdroj: Interní odhady firmy Kuhn Bohemia a.s.

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, nejvyšší podíl na trhu v roce 2013 měla firma Zeppelin CZ, vedoucí firma na trhu stavebních strojů již několik let. Vedoucí pozice je jasná, ovšem u následujících firem jsou podíly na trhu velmi těsné. Na pomyslném druhém místě figuruje firma Terramet a třetí příčku ovládá firma Ascendum. Na dalších pozicích můžeme vidět firmy Bobcat CZ a Texas s téměř srovnatelnými podíly na trhu. Tyto firmy prodávají stavební stroje značky Bobcat, Doosan a Way Industry. Můžeme říci, že podíl na trhu firmy Zeppelin CZ je téměř dvojnásobný oproti firmám na druhém až pátém místě. S mírným odstupem patří další místo firmě Kuhn Bohemia, která svůj podíl na trhu bohužel částečně ztrácí oproti roku 2012, jak je uvedeno v předešlém grafu. Další firmy s relativně slušným podílem na trhu jsou Liebherr, Staves a Agrotec prodávající stroje Liebherr, Kubota, Mecalac a New Holland. Ostatní prodejci stavebních strojů vlastní podíl na trhu kolem 3 % a méně, tudíž nejsou v grafu rozděleni, ale uvedeni společně.

V konkurenčním prostředí firmy Kuhn Bohemia je největší konkurencí vedoucí firma na trhu stavebních strojů Zeppelin CZ. Úspěch firmy Zeppelin CZ lze přičítat nabídce kompletního sortimentu kvalitních produktů, dlouhodobě velmi vysokým investicím do marketingu a velice agresivní cenové politice, převážně v období krize. Zeppelin CZ vyniká také výborným prodejním a servisním zázemím s nejhustší sítí poboček v České republice. Převážně propracovaný marketing dělá firmu známější a tím směřuje k podpoře svého budoucího prodeje. Jedna z forem marketingu jsou například známé oblečení a obuv značky CAT či forma sponzoringu na sportovních a jiných akcích. Další konkurent firma Terramet je dlouhodobě stabilní distributor stavebních strojů JCB na českém trhu. Mezi její přednosti patří kvalitní zázemí pro prodejní i servisní činnost. Firma Terramet má na trhu stavebních strojů zvyšující tendenci úspěchu. Posledním výrazným konkurentem firmy Kuhn Bohemia je firma Ascendum, kterou lze charakterizovat také jako silného dovozce stavebních strojů do České republiky. Při prodeji využívá spojení s distributorem nákladních vozů Volvo a tím zvyšuje svůj vliv na trhu. Svoji pozici na trhu Ascendum buduje především díky výborné pověsti v České republice.

U sledované firmy Kuhn Bohemia je zajímavé, že má dlouhodobě klesající podíl na trhu. Při analýze důvodů tohoto poklesu si musíme uvědomit filosofii firmy KOMATSU čili výrobce strojů, které firma Kuhn Bohemia prodává v České republice. Filosofie společnosti je taková, že stroje KOMATSU jsou tzv. prémiový výrobek, který není určen pro všechny budoucí uživatele, ale pouze pro ty, kteří chtějí mít to nejlepší a jsou ochotni za to zaplatit. V dobách konjunktury existuje takovýchto kupujících dostatečné množství, aby jim mohlo několik výrobců prémiových značek dodávat své zboží a všichni se užívali nebo měli dostatečný podíl na trhu. V dobách krize však těchto firem ubývá a i bohatší firmy pečlivě zvažují co, za kolik a jaké značky koupit. Výrobci prémiových značek za vyšší ceny mívají problémy a záleží pak na filosofii daného výrobce, jak se s tímto problémem vyrovná. Jak již bylo zmíněno, značka KOMATSU se drží i v dobách krize filosofie, že své výrobky prodává za plnou vysokou cenu a není ochotna se podbízet pod ceny méně známých značek. Díky tomuto faktu dlouhodobě dochází v době krize ke snižování podílu na trhu, jak firmy Kuhn Bohemia, tak značky KOMATSU na českém i evropském trhu. Zajímavostí je, že značka Caterpillar zastoupená v České republice společností Zeppelin CZ v určité době, pravděpodobně pod vlivem

celosvětové krize, částečně upravila svoji filosofii. Pružnějším přístupem k cenám strojů se snaží proniknout i k méně movitým zákazníkům a nabízí jim v určitých případech lacinější výrobky, tak aby si udržela nebo zvýšila svůj podíl na trhu. Z tohoto vyššího podílu na trhu předpokládá návratnost v budoucích letech v podobě zvýšené potřeby náhradních dílů od uživatelů strojů a servisních zakázek. Tato filosofie samozřejmě má svá úskalí, neboť pokud firma začne snižovat ceny svých výrobků, je pak velmi obtížné ceny zpátky zvýšit na vyšší úroveň. Teprve budoucí léta ukážou, zda strategie firem Caterpillar a Zeppelin CZ je správná nebo zda do budoucna přinese určité problémy.

Obchodování se stavebními stroji

Způsob obchodování se stavebními stroji na českém trhu má svá specifika. Se stavebními stroji se neobchoduje tak, jako s jinými produkty. Stavební stroje se neprodávají v maloobchodě, ani v autosalonech, ale probíhají vždy jednání mezi prodávajícím a kupujícím o technické stránce daného výrobku, aby co nejlépe odpovídal požadavku zákazníka. Velice často se stavební stroj vybírá a upřesňuje na základě stavební zakázky, kterou kupující obdržel nebo chce realizovat. Dle specifik určitého projektu se zpřesňuje jednak daný druh stroje, ale i jeho provedení a v neposlední řadě i systém přídatných příslušenství, která dají finální podobu technické stránce stroje. Obecně neexistují na českém trhu ceníky stavebních strojů, které by byly veřejně prezentovány, používají je pouze interně nabízející firmy a mají je pro potřeby svých prodejců. Stavební stroje se prodávají prostřednictvím prodejců, což jsou ve většině případů zaměstnanci dovozce. Tito prodejci projednávají s budoucím kupujícím technické a obchodní požadavky na stroj, připravují na základě svých interních ceníků a podkladů individuální nabídky kupujícímu a dost často i doporučují technické řešení, tak aby kupující získal správný stroj nebo systém strojů, který mu plně pokryje požadavky na konkrétní druh práce. Tento individuální přístup pomáhá oběma stranám, prodávajícímu co nejlépe nabídnout a dodat daný stroj a současně kupujícímu získat za daných okolností nejvýhodnější podmínky, ale i nejlepší informace k budoucímu používání strojů.

U velkých státních organizací se využívají výběrová řízení při nákupu strojů, tzv. tendry. Tendry jsou předepsány pro státní organizace, ale velké stavební firmy si samy pro sebe též organizují výběrová řízení, aby získaly co nejlepší informace a nabídky o produktu, který chtějí koupit. V rámci výběrového řízení mnohdy proběhne i několik kol,

kdy nabízející postupně upřesňují, obvykle snižují cenu, ale současně i specifikují technické parametry stroje. Požadavky kupujícího se také postupně zpřesňují tak, aby při výsledném prodeji získal za nejlepší cenu skutečně to, co potřebuje a co mu bude nejvíce vyhovovat.

V současné době se na českém trhu stále více objevují i požadavky ze strany zákazníků na elektronické aukce. Jedná se o případ, kdy kupující přesně nadefinuje technickou stránku předmětu nákupu a v elektronické podobě probíhá aukce, kdy jednotliví prodávající pouze snižují cenu svého nabízeného zboží. Tento způsob zcela abstrahuje od jakéhokoliv dalšího porovnání jiných parametrů než ceny. Elektronické aukce se objevují v řadě odvětví českého trhu, zrovna tak se objevují i pokusy o nákup stavebních strojů touto formou. Ukazuje se však, že pro tak složitý produkt, jako je stavební stroj, je pouze jediný parametr a to cena nedostačující. Jak zkušený kupující, tak především nabízející čili distributoři tuto formu odmítají a nezúčastňují se elektronických aukcí. Jako zásadní nevýhodu elektronické aukce, můžeme určit nemožnost ocenění technických parametrů strojů. Byť se technická stránka stroje zdá podobná, skrývá v sobě tolik drobných odlišností, které ani jedna strana pak nemůže individuálně zhodnotit pro své porovnání ceny. To vede k situaci, že kupující je poté nucen koupit nejlevnější výrobek bez ohledu na jeho kvalitu, trvanlivost a další parametry.

4.6 Druh konkurence dokonalá x nedokonalá

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, v dokonalé konkurenci se firma zabývá pouze velikostí výroby nikoliv cenou, ta je určena trhem. S jistotou tedy můžeme říci, že se nejedná o dokonalou konkurenci v oblasti prodeje stavebních strojů. Dokonalá konkurence v podstatě neexistuje, jen se jí některé druhy konkurencí přibližují. Vstup na trh stavebních strojů je velmi omezený, převážně pro malé firmy, které by musely disponovat velkými finančními prostředky a výbornou technologií, aby se na trhu udržely. V oblasti stavebních strojů proto hlavně figurují velké firmy. Jedná se tedy o formu nedokonalé konkurence. Nedokonalá konkurence typu monopol je charakterizována jedinou firmou na trhu, kde nemá další konkurenci. Lze konstatovat, že konkurence v oblasti prodeje stavebních strojů není monopol, existuje zde široká konkurence. Na rozdíl

od monopolu je monopolistická konkurence velmi konkurenční odvětví. V monopolistické konkurenci figuruje velký počet malých firem, které se rozhodují nezávisle na ostatních firmách. Prodej stavebních strojů v České republice provádí velké firmy, jak již bylo dříve zmíněno, nejedná se tedy ani o monopolistickou konkurenci. Díky teoretickým poznatkům můžeme určit, že nejvíce se prodeji stavebních strojů přibližuje typ nedokonalé konkurence oligopol. Na trhu není velký počet firem, které nabízejí podobnou či identickou produkci. Jednotlivé skupiny stavebních strojů jsou svým použitím téměř identické, liší se jen drobnými úpravami, nemají velké technické rozdíly. Můžeme s jistotou říci, že se nejedná o typ oligopolu smluvní oligopol, protože zde neprobíhají žádné dohody mezi firmami. Typ oligopolu oligopol s dominantní firmou nelze jednoznačně přiřadit k prodeji stavebních strojů, jelikož podíly na trhu se neustále mění, ale vedoucí konkurenční firma Zeppelin CZ se tomu velmi přibližuje a postupem času by mohla být dominantní firmou na tomto trhu.

4.7 Firemní strategie tvorby cen

Kuhn Bohemia je obchodní firma, která má relativně pevně danou nákladovou část pořízení produktů (stavebních strojů), které prodává. Při strategii tvorby cen firma vychází ze dvou hlavních hledisek, jedno hledisko jsou náklady a druhé výše cen, které dovolí realizovat na trhu. Strategie firmy by měla být taková, aby umožňovala dlouhodobě dodávat stroje na trh a prodávat je, aby dosáhla takového obrátu a marže, která firmu dané velikosti uživí a poskytne jí šanci dlouhodobě se rozvíjet. Tomu musí být přizpůsobena celá strategie firmy a kalkulace jednotlivých cen strojů. Příliš vysoké ceny by znamenaly, že by se podařilo prodat méně strojů na trhu a relativně vyšší marže, které by bylo dosaženo při malém objemu prodaných strojů, by stejně firmu neuživila. Na druhou stranu příliš nízké ceny by způsobily, že na jednotlivých strojích byla realizována nízká marže, která by v součtu opět nestačila na dosažení nezbytného zisku pro přežití a k rozvíjení firmy. Musí se najít vyvážená výše cen, která odpovídá dané situaci a trhu. Proto se v předešlých kapitolách zabývalo situací na trhu v jednotlivých obdobích, což mělo zásadní vliv na výši možných realizovatelných cen na trhu stavebních strojů.

Přesné určení cenové tvorby firmy Kuhn Bohemia není možné, protože v reálném prostředí se přibližuje více typům tvorby cen. Níže budou uvedeny příklady tvorby cen, které již byly zmíněny v teoretické části této práce a budou rozebrány na konkrétním příkladu firmy Kuhn Bohemia a strojů KOMATSU. S jistotou můžeme říci, že tvorba cen dovezených stavebních strojů KOMATSU ve velké míře závisí na konkurenci a na akceptovatelných cenách zákazníky. Proto tvorba cen pomocí určené cílové návratnosti není ideální tvorbou cen pro tento případ. Metoda nebere v úvahu cenovou pružnost poptávky a ani ceny konkurence, je také dobře použitelná v odvětví, kde není velká konkurence, což neodpovídá trhu se stavebními stroji. Tvorba ceny orientovaná na konkurenci je naopak závislá na trhu, při stanovení vychází z běžných konkurenčních cen, ale nezohledňuje přímo své vlastní jednotkové náklady ani poptávku. Převládá zde riziko následování nevhodné ceny na trhu a tím ke ztrátě zákazníků, které přebere firma s lepší strategií a cenou. Firma Kuhn Bohemia při strategii tvorby cen vychází ze dvou hlavních hledisek, a to jak vlastních nákladů, tak i výše cen, kterou dovolí realizovat na trhu. Proto cenová tvorba závislá jen na konkurenci, kde firma nezohledňuje své vlastní náklady, také není přímo vhodná pro firmu Kuhn Bohemia. Tvorba cen pomocí cenových nabídek se také přibližuje tvorbě cen strojů KOMATSU. U této cenové tvorby firmy zohledňují cenu podle konkurenčních nabídek, ale také neopomíjí vlastní náklady, hlavní měřítko je však konkurence. Tato metoda se používá hlavně v odvětvích, kde je velmi silná konkurence a kde je obvyklé získat zakázky formou veřejných soutěží například stavebnictví. U prodeje stavebních strojů jsou také využívána výběrová řízení, kdy svoje nabídky předloží za pevně daných podmínek více dodavatelů. Poslední tvorbou cen, která se víceméně přibližuje tvorbě cen firmy Kuhn Bohemia, je tvorba cen konstruovaná na bázi hodnoty vnímané zákazníkem. Tato tvorba cen je založena na hodnotě vnímané zákazníkem, nikoliv na jednotkových nákladech. Firma Kuhn Bohemia také musí při tvorbě cen myslet na zákazníka a jím vnímanou hodnotu, ale samozřejmě neignoruje své náklady. Ideální tvorba cen probíhá kombinací všech výše zmíněných, kdy respektujeme konkurenci, své náklady, zákazníky, ale i celkový trh.

Jen krátce budou dále zmíněny tvorby strukturovaných cen z teoretické části práce, jelikož firma Kuhn Bohemia tyto tvorby cen příliš nevyužívá. Jedná se o konkrétní systém cen pro různá teritoria či rozdílné odbytové podmínky a příležitosti, kde se při tvorbě musí dodržovat jednotná pravidla, aby nebylo možné prokázat cenovou diskriminaci

jednotlivých obchodních partnerů. K základním technikám tvorby strukturované ceny patří tvorby cen z hlediska území, propagační tvorba cen, cenové srážky a slevy, diskriminační tvorba cen a cenové tvorba výrobního koše. Cenové srážky a slevy využívá opravdu velké množství firem, ať už na trhu stavebních strojů či jinde. Firma Kuhn Bohemia také občasně poskytuje slevy či cenové srážky svým zákazníkům, záleží však na současném postavení firmy na trhu a její konkurenci. Tvorba cen z hlediska území vyjadřuje chování firmy k zákazníkům různě vzdálených od svého sídla. Jedná se tedy o tvorbu cen v závislosti na vzdálenosti od místa prodeje stroje, ceny jsou tedy rozdílné. Některé firmy tvoří zóny, kde zákazníci platí stejnou cenu, firma Kuhn Bohemia však zónovou tvorbu cen nevyužívá. Ostatními tvorbami strukturovaných cen se firma Kuhn Bohemia neinspirovuje, důležitější pro lepší konkurenceschopnost jsou výše zmíněné základní metody tvorby cen.

4.7.1 Tvorba cen strojů – náklady a kalkulace cen

Obchodní firma začíná zcela nezbytně kalkulovat cenu stroje tím, že vezme pořizovací cenu stroje při dovozu do České republiky za nákupní cenu stroje od dodavatele a připočte další náklady s tím spojené. Tyto náklady zahrnují například zahraniční část dopravy do ČR, případně další poplatky spojené s transportem, určité celní náklady, či jiné náklady závislé na formalitách dovozu. Cenu je nutno stanovit vždy pro konkrétní stroj a provedení, tak jak bude nabízen a prodáván na českém trhu. Tato pořizovací cena při dovozu dále musí být v případě stavebních strojů navýšena o nezbytné náklady na přípravu stroje tzv. předprodejní servis. Ten zahrnuje dokončení stroje, technickou prohlídku stroje, ošetření po delší dopravě, kontroly olejových náplní, kontroly pneumatik a jednotlivých částí stroje či jejich případnou nezbytnou úpravu pro provoz v České republice. Do nákladů na přípravu stroje je zapotřebí dále zahrnout i náklady na vlastní předání zákazníkovi, na zaškolení posádky a na dopravu do místa určení k zákazníkovi tzn. tuzemská doprava stroje.

V kalkulaci ceny stavebního stroje nesmí být opomenuty případné náklady na poskytnutí prodloužené záruky stroje, kterou lze zakoupit od dodavatele případně krýt pojištěním od pojišťovací společnosti či vytvořením určité rezervy v ceně stroje na tyto budoucí náklady. Samozřejmě dovozce nebo distributor musí počítat s dalšími náklady

spojenými s prodejem, což může být přímá složka platu pracovníků, kteří pracují na provizní bázi při prodeji strojů (provize prodejců). Prodejci stavebních strojů si také musí vytvářet rezervy na další náklady, které při provozu strojů vzniknou nebo mohou vzniknout a bude jejich povinností pokrývat je ze svých zdrojů. Do této skupiny nákladů patří například budoucí náklady na dodatečné prodloužené záruky a rezervy nad rámec krytí záruk ze strany výrobce, poskytování dalších školení a propagačních služeb pro následující prodej stavebních strojů.

Po zahrnutí všech těchto výše uvedených nákladů vznikne cena pořízení daného typu stroje, kterou samozřejmě obchodní společnost ještě navýší o svou očekávanou marži nebo zisk a tím vzniká požadovaná prodejní cena určitého stavebního stroje. S touto vytvořenou cenou přichází prodejce na trh, nabízí zákazníkům a očekává reakci trhu. Reakce na trhu naznačí, zda takto stanovená cena je reálná a zákazníci jsou ochotni tuto cenu stroje akceptovat či je příliš vysoká a nepodaří se stroj za tuto cenu uplatnit. Pokud toto nastane, je třeba provádět korekce celkové ceny či jednotlivých nákladových položek až se dosáhne víceméně rovnovážného stavu, kdy tržní cena odpovídá kalkulované nákladové ceně. Za nově upravenou cenu může prodejce obchodní společnosti na trhu prodávat stavební stroje a realizovat odpovídající zisk.

Pro kalkulaci stavebních strojů KOMATSU nelze použít obecný kalkulační vzorec, jelikož firma Kuhn Bohemia stroje nevyrábí, ale pouze je distribuuje do České republiky. Níže uvedená tabulka zobrazuje ukázkovou kalkulaci firmy Kuhn Bohemia dovezeného stroje na český trh. Uvedená čísla jsou pouze orientační a smyšlené, skutečnosti se však relativně přibližují. Pro lepší přehled bylo přiděleno pořizovací ceně stroje od výrobce 100, což umožňuje ukázat výši dalších nákladů v procentuelním poměru. Ukázkovou kalkulaci nelze použít pro všechny stroje, záleží na typu, velikosti stroje a kalkulace by měla být vytvořena pro každý jednotlivý druh stroje zvlášť. Tato kalkulace je určena pro tvorbu ceníku či nabídek a teprve při střetu s konkurencí se cena upraví na tržní.

Jedná se o kalkulaci vycházející z nákladů, čili nákladovou kalkulaci. Distributor vychází z nákladů, které musí důsledně uvést a propočíst, samozřejmě musí zahrnout také svoji předpokládanou nebo očekávanou marži. Tato výše marže se při realizaci zohlední na skutečně dosažitelnou marži daného obchodního případu.

Tabulka č. 1: Kalkulace prodejní ceny stroje

Kalkulace prodejní ceny nového stroje při dovozu	
Pořizovací cena stroje od výrobce	100
+ náklady na přepravu	
zahraniční doprava do ČR	3
dovozní cla a poplatky	0
+ předprodejní náklady	
technická prohlídka před prodejem	0,4
montáž stroje po převozu	0,5
úprava stroje dle požadavků českého trhu a legislativy	0,3
+ kompletace s místně dodávaným příslušenstvím	
pořizovací cena místně vyráběného příslušenství	5
nákupní cena montážních a jiných služeb nutných k přípravě stroje	0,5
+ náklady na prodej	
zaškolení posádky a předání stroje uživateli	0,1
tuzemská doprava stroje k zákazníkovi	0,5
náklady na poskytnutí prodloužené záruky stroje	1,5
přímá složka platu prodejce (provize)	1
+ budoucí náklady	
propagační služby pro další prodej	1,5
rezervy nad rámec krytí záruk	0,6
Cena pořízení dodavatele stroje	114,9
+ zisk (marže dovozce)	15
Prodejní cena	129,9

Zdroj: Interní zdroje firmy Kuhn Bohemia a.s.

Z ukázkové kalkulace je patrné, že největší podíl na tvorbě ceny dovozce strojů mají náklady na kompletaci s místně dodávaným příslušenstvím. Jedná se o místně vyráběné příslušenství, například lopaty pracovních strojů a rychloupínací zařízení. Další vysoké náklady, které stojí za zmínku, jsou náklady na zahraniční přepravu do České republiky. U nákladů na přepravu je položka dovozní cla a poplatky nulová, jelikož

distributor dováží stroje ze zemí Evropské unie. Zajímavostí u předprodejních nákladů je úprava stroje dle požadavků českého trhu a legislativy. Pod tímto si můžeme představit vybavení stroje českými nálepkami a bezpečnostními instrukcemi, vybavení držáky registračních značek a předepsaného osvětlení. Zbylé náklady na prodej a budoucí náklady, tvoří také významnou část výsledné prodejní ceny, největší důraz je však kladen na správně zvolenou výši marže. Z výše uvedené kalkulace je patrné, že marže má přibližně stejnou hodnotu, jako všechny zaznamenané náklady. Součtem všech nákladů a marže dovozce vzniká kalkulovaná prodejní cena určená pro ceníky a nabídky, která však nemusí být výsledná, jedná se pouze o nákladovou cenu.

Kalkulace celkových nákladů provozu stroje – TCO (Total cost of ownership)

Moderním způsobem stanovení prodejní ceny, zejména z pohledu kupujícího, je kalkulace celkových nákladů provozu stroje, anglicky se používá výraz – TCO neboli Total cost of ownership. Při této kalkulaci se zohledňují všechny náklady, které uživatel bude muset vynaložit při pořízení a provozu stroje včetně následného odkupu či sešrotování stroje. Tuto kalkulaci používají v současné době velké nadnárodní společnosti, které si uvědomují velkou náročnost provozu strojů a potřebují mít naprosto dokonalý přehled o tom, kolik je pořízení na provoz strojů v budoucnu může stát. Často apelují na nabízejícího, aby jim kalkulaci TCO alespoň částečně připravil a ve svých nabídkách uváděl podstatné údaje spojené s touto kalkulací. Kalkulace TCO zahrnuje následující položky: kupní cenu stroje, sumu nákladů na servisování stroje po dobu jeho plánované životnosti tzn. součet všech plánovaných servisních prohlídek a údržeb za dobu životnosti (především výměny filtrů, olejů, drobných náhradních dílů a toto včetně práce a nákladů na dojezd servisních vozidel ke stroji), další významnou položkou jsou všechny náklady spojené s předpokládanými opravami stroje po dobu životnosti. Do další skupiny nákladů patří náklady na opotřebitelné náhradní díly, které se po dobu životnosti na stroji musí měnit (jedná se zejména o zuby a břity lžic, pneumatiky či podvozkové díly u pásových strojů). Tyto náklady se dají kalkulovat pouze s určením na konkrétní nasazení a konkrétní pracoviště, kde stroj bude pracovat, protože opotřebení těchto dílů je velmi závislé na materiálu a prostředí, ve kterém stroj pracuje. Další položkou, která vstupuje do nákladů na provoz stroje, jsou náklady přímo spojené s obsluhou daného stroje, náklady na plat obsluhujícího pracovníka, na daně, ale také náklady spojené s běžnými denními

mazivy a pohonnými hmotami. Následujícím a zároveň posledním nákladem, ale i určitým výnosem, je ukončení užívání stroje. Pokud je stroj zcela opotřebován, je nutno ho dát sešrotovat (náklad), může to však být spojeno i s výnosem. Stroj se dá prodat na sešrotování, což je částečný výnos či se opotřebovaný stroj prodá dalšímu uživateli (cena se však předem obtížně odhaduje). Souhrnem všech těchto nákladů uživatel získá celkové náklady na provoz stroje, které lze vydělit na měsíce, motohodinu či na vytěžené kubické metry. Tento ukazatel pak uživateli zobrazuje, který stroj je pro něj cenově nejvýhodnější a může se díky tomu správně rozhodnout, který stroj od jakého dodavatele pořídit.

Způsob kalkulace celkových nákladů provozu je velice moderní způsob, ale také velmi náročný na správný výpočet a zpracování. V současné době zatím jen málo kupujících tento způsob používá, nicméně je to jednoznačně nejsprávnější pohled na náklady, které uživatele čekají s pořízením a provozem stroje.

4.7.2 Tvorba cen náhradních dílů a služeb

Podpůrně k tvorbě cen vlastních strojů je nutné správně zkalkulovat i ceny poprodejních služeb, kde podstatnou část tvoří ceny náhradních dílů a ceny služeb. Ceny náhradních dílů (dále jen ND) se vytváří podobným způsobem, kdy pořizovací cena stroje se navýší o zpaušalizované náklady na dovoz, skladování, distribuci a navýší se o očekávanou marži, tím vznikne ceník ND, tak jak je pak prezentován zákazníkům. I zde samozřejmě dochází ke střetávání s tržní úrovní ND a při jednání se zákazníkem často dochází k poskytování více či méně výrazných slev z ceníku. Návazně na ceny ND firmy musí stanovit i ceny poprodejních služeb, což je hlavně sazba za hodinu práce kvalifikovaného mechanika, který provádí servis a opravy strojů. Zde můžeme určit jako nejvýznamnější položku celkovou kvalifikaci daných pracovníků, náklady na zajišťování a udržování jejich vysoké technické úrovně (zejména školení), dále náklady na náročné technické vybavení těchto pracovníků (nářadím) a nezbytným materiálem. V neposlední řadě lze do těchto nákladů zahrnout i náklady na udržení vysokého know-how celého technického oddělení dovozce, které získává od výrobce daných stavebních strojů. Další podstatnou součástí pro sestavení nákladů na servis je tzv. sazba na kilometr cesty servisního vozidla, neboť většina servisních a opravárenských prací se

provádí na strojích přímo u zákazníka či na staveništích. Servisní pracovníci prodejce tedy musí dojíždět na místo opravy. Do kalkulace této kilometrové sazby se zahrnují především náklady na provoz servisního vozidla a jeho vybavení často velmi drahou technikou a náradím. Dále do nákladů mnohokrát vstupují velmi sofistikované diagnostické přístroje a postupy. Samozřejmostí je v dnešní době výbava servisních pracovníků přenosnými počítači především s diagnostickými softwary, které jsou poskytovány předními výrobci stavebních strojů pouze svým delegovaným servisním pracovníkům.

Výsledkem těchto kalkulací je stanovení servisních sazeb výjezdního servisního technika za hodinu jeho práce a za kilometr přejíždění servisního vozidla na pracoviště. Tyto sazby můžeme vnímat v případě autorizovaných servisů významných výrobců stavebních strojů na dosti vysoké úrovni a často bývají ve srovnání s běžnými opravami lokálního významu dvojnásobně i trojnásobně vyšší. Již zmíněné vysoké sazby za poskytování poprodejní služeb jsou však vyváženy špičkovou úrovní poskytovaného servisu, plnou podporou ze strany výrobců dané značky stavebních strojů a zárukou za kvalitu poskytnutých služeb.

U zákazníka poté dochází k hledání cesty jaké servisní služby užívat. Na jedné straně mohou využívat drahých servisních služeb autorizovaných dovozců stavebních strojů, kde však mají zajištěny nejkvalitnější náhradní díly a výrobcem doporučené postupy při diagnostice a opravách stavebních strojů. Na druhé straně mohou používat výrazně lacinější služby neautorizovaných servisů či jednotlivců, kteří také poskytují na určité úrovni mechanické práce a opravy stavebních strojů. Tyto neautorizované servisy a jednotlivci však nemají přístup k know-how, dokumentaci a zázemí výrobce daného typu stroje. Uživatel stroje musí sám uvážit, co je pro něj dlouhodobě výhodnější, zda levnější servis s nejistými následky na stroji či drahý, ale kvalitní servis s kvalitními ND. Kvalitní servis uživateli stroje zajistí dlouhodobě vysoký stupeň využití daného stroje a i následně při odprodeji použitého stroje jeho vyšší cenu.

U poskytování servisu a poprodejních služeb je významnou složkou podporující rozhodování zákazníků pro využití originálního servisu strojů KOMATSU existence softwarového systému KOMTRAX, který již byl v této práci zmíněn. Systém KOMTRAX se vyskytuje ve všech stavebních strojích KOMATSU dovážených do České republiky zcela zdarma. Tento systém velmi pomáhá autorizovanému servisu strojů KOMATSU,

neboť přenáší přes satelitní zařízení informace ze stroje přímo do servisního střediska o používání stroje, jeho využití, ale především hlásí různé závady a abnormalie při provozu stroje a jeho technický stav. Autorizovaný servis strojů KOMATSU může tudíž na dálku zjistit skutečný stav stroje, odhalit druh závad, které se na stroji objevují a přijet opravit již diagnostikovanou závadu. Toto výrazně zvyšuje hodnotu poskytovaného servisu a je zákazníky velice vysoce ceněno. Právě na příkladu systému KOMTRAX můžeme vidět, jak se výrobce stavebních strojů KOMATSU snaží získat konkurenční výhodu službou, kterou nemají ostatní konkurenční stavební stroje k dispozici. Umožňuje tak distributorům svých strojů dosáhnout vyšší marže v oblasti servisu a prodeje náhradních dílů. Lze to uvést jako jeden z příkladů hledání jiných cest k dosažení vyšší marže než jen vlastním cenovým bojem.

4.8 Střetávání nákladových cen s cenami tržními

Tržní cena vzniká na trhu nabízením obdobných stavebních strojů stejnému zákazníkovi různými konkurenčními firmami. Nabídky se střetávají u zákazníka a ten si z nich vybírá, případně cenově jedná s hlavními dodavateli a tím se vytváří trhem akceptovatelná cena daného stroje. Někdy je tato cena relativně skrytá a těžko se získává informace o dosažitelné kupní ceně a prakticky ji zná jen vítězný dodavatel. Někdy jsou ceny veřejně k dispozici (obecně známy), to jsou případy výběrových řízení, kdy svoje nabídky předloží za pevně daných podmínek více dodavatelů. Dodavatelé musí přesně splňovat určité technické zadání, ve výsledku se porovnává většinou jen cena případně další kalkulovatelné položky. Díky těmto zveřejněným cenám prodejci stavebních strojů zjistí, jaká je skutečná možná výše tržních cen pro danou skupinu strojů. Toto je také nejsnáze získatelný údaj pro přehled o tržních cenách a vede firmu ke zpětným úpravám kalkulací na reálnou dosažitelnou výši cen a svých marží.

4.9 Dlouhodobý vývoj výše tržních cen a tendence

Výše tržních cen se mění v čase a má na to vliv řada faktorů. Jedna skupina faktorů figuruje na straně dodavatelů a výrobců, kdy se dlouhodobě zvyšují nákladové části ceny od výrobců a dodavatelů. K tomuto faktu přispívá modernizace a technické vylepšování strojů, které také závisí na zvyšování požadavků ze strany Evropské unie a především emisních požadavků. Dochází k vyšší složitosti strojů a tím i nutně ke zdražování pořizovacích cen strojů. Na druhou stranu na výši možných prodejních cen má podstatný vliv tržní situace v dané zemi a čase. Můžeme pozorovat na vývoji 10 let, jak se měnila poptávka po stavebních strojích a tím se měnil tlak na výši tržních cen jednotlivých skupin strojů.

Obecně se dá říci, že v dobách konjunktury je poptávka po strojích vysoká a nabídka na straně dodavatelů není tak velká, aby byly tlačeny ceny strojů dolů. Když se podíváme do historie, toto byl případ let 2005 - 2008, kdy poptávka trvale rostla a nabídka strojů byla relativně omezená, čímž se prodlužovaly nejen dodací lhůty strojů, ale i dodavatelé si mohli dovolit zvyšování cen strojů. Na druhou stranu v roce 2009 a v dalších následujících letech, kdy začala prudce klesat poptávka, zvyšovala se nabídka strojů a právě tržní prostředí tlačilo ceny strojů a tím dosahované marže prodejců prudce dolů. Výrobci a prodávající na to museli reagovat jednak snižováním svých marží, snižováním výrobních nákladů a tím pořizovacích cen pro dovoz strojů, také samozřejmě hledali i nové způsoby jak lépe uplatnit stroje na trhu.

V současných letech je situace na českém trhu zajímavá, konkurence na straně dodavatelů figuruje na nejvyšší možné úrovni, neboť všichni podstatní výrobci jsou v České republice zastoupeni a snaží se uplatnit své stroje na českém trhu. Kromě tohoto většina dovozců významných značek stavebních strojů je pod velikým ekonomickým tlakem a usilují o přežití současné obtížné ekonomické situace. Poptávka po strojích je udržována na nejnižší míře za posledních 10 let a nedochází v současné době k nějakým velkým pozitivním signálům, o tom že by měla být zvyšována poptávka a prodeje stavebních strojů. To vytváří obrovský tlak na dovozce stavebních strojů, kteří se snaží stroje prodat prakticky za každou přijatelnou cenu, aby byla realizována alespoň minimální marže za prodej strojů. Prodejci tím usilují o vytvoření určité populace strojů dané značky na českém trhu, která jim dovolí v následujícím období prodávat na tyto stroje náhradní

díly a poskytovat zákazníkům poprodejní služby, což je především provádění servisu, pravidelných prohlídek a oprav strojů. Toto umožňuje prodej náhradních dílů, kdy se dosahuje relativně dobré marže a současně provádění oprav a servisů, což patří mezi další dobře placené poprodejní služby, které pomáhají přežít dovozcům stavebních strojů současné těžké období.

Bohužel nejsou k dispozici žádná konkrétní čísla cenového vývoje za poslední období, jelikož neexistují žádné statistiky, které by ukazovaly na změny cen stejných výrobků. Toto neexistuje ani v rámci oficiálních statistik, ani v podobě interních statistik firem a cenovou úroveň si jednotliví dovozci přísně hlídají a nezveřejňují ji. Nicméně některé rysy lze obecně charakterizovat a částečně kvantifikovat. Světoví výrobci se snaží každý rok zvyšovat cenu svých výrobků přibližně o 1 – 3 % ročně a promítnout to do svých nabídkových cen, za které prodávají stroje distributorům. Obvykle to zdůvodňují roční výší inflace. Na druhou stranu distributoři jsou pak pod obrovským tlakem trhu obzvláště v současné krizové situaci. Distributoři se snaží zpětně tlačit na výrobce a získat dodatečné slevy, bonusy, pobídkové programy, které by zpětně roční cenový nárůst částečně snížily. Dalším významným faktorem vývoje cen je dodržení nových emisních předpisů na evropském trhu, které nutí výrobce pravidelně v předem daných časových intervalech zavádět nové modely, které jsou vybaveny novými motory splňující aktuální emisní předpisy. Jedná se o skokové zdražení výroby nových modelů a každý tento skok se vyznačuje velkým cenovým nárůstem. Výrobci často zvyšují ceny jednorázově o 5 – 10 % a dá se předpokládat, že ceny chtějí takto zvyšovat všichni výrobci, kteří jsou schopni splňovat nové předpisy. Proti tomuto razantnímu cenovému nárůstu bojuje trh, který svým tlakem nutí jak dovozce, tak výrobce tento cenový skok snižovat. Výrobci a mezi nimi i KOMATSU nabízí různé programy, které kupujícímu kompenzují tyto cenové nárůsty. Jedním z takových programů je v případě KOMATSU program Komatsu Care, který za určitých podmínek poskytuje uživateli stroje s novým typem motoru určité úlevy v oblasti servisu, prodloužené záruky a péče o stroj, které v průběhu používání uživateli snižují náklady na provoz a servis. Každý výrobce se snaží jinou cestou kompenzovat zvýšení ceny, všichni jsou nuceni hledat způsoby, jak kupujícímu zmírnit tento cenový nárůst.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

V průběhu 10 let se vývoj cen samozřejmě měnil, tím by se měla měnit i cenová strategie firmy Kuhn Bohemia, tak aby dosahovala co nejvyššího podílu na trhu. Cenový vývoj byl ovlivněn i světovou krizí a to zaskočilo většinu firem v oblasti stavebních strojů. Pouze vedoucí firma na trhu dokázala reagovat rychle na tuto situaci a zvolila agresivní cenovou politiku. Firma Zeppelin CZ tím zvýšila svůj podíl na trhu, čímž se snížil podíl na trhu ostatním konkurenčním firmám, a to i firmě Kuhn Bohemia. Pro zvýšení podílu na trhu by firma Kuhn Bohemia měla snížit ceny stavebních strojů, avšak pouze tak, aby přežila a zůstala na tomto trhu. Snížením ceny by mohla dosáhnout lepší pozice na trhu a získat více zákazníků oproti konkurenci. Je to otázka stanovení cenové strategie, jak dovozce, tak výrobce a jak bylo zmíněno výše, strategie snižování prodejních cen může mít svá úskalí do budoucna. Díky filosofii KOMATSU již víme, že pořizovací cena stroje snížena nebude, proto je na dovozci, aby vyhověl požadavkům zákazníků a cenu co nejvíce upravil snižováním svých nákladů.

Samozřejmě cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti a vyššího podílu na trhu dovozce stavebních strojů a obecně jakékoliv obchodní firmy můžeme určit zmíněné snižování nákladů. Snižování nákladů u distributora je relativně omezené, protože nejpodstatnější položkou je pořizovací cena stroje, která figuruje v daném kontextu jako určená a pevně daná. Nicméně řada nákladů, svým poměrem menších než pořizovací cena, se objevují v kalkulaci každého stroje a i drobné snížení nákladů může celkově pomoci. Právě v dobách krize je důležité, aby firmy, které chtějí přežít, minimalizovaly všechny náklady a hledaly co nejekonomičtější řešení. Firma Kuhn Bohemia by měla vyvíjet vnitřní tlak na kontrolu a redukci nákladů celé firmy tak, aby náklady byly co nejmenší.

Snižování nákladů Kuhn Bohemia, byť dílčí a v malém měřítku, může mít ve svém celku velmi pozitivní efekt na ekonomiku firmy a zmenšit tlak vysokých cen a jejich dopad na celou firmu. Prakticky se lze podívat na všechny nákladové položky, které dovozce má, tak jak bylo uvedeno v ukázkové kalkulaci v praktické části této práce. Samozřejmě nejvýznamnější je jakákoliv sleva, které se podaří dosáhnout od výrobce, jednoznačně se dá hovořit o největším efektu. Dalším významným bodem jsou veškeré dopravní náklady, které vznikají z převozu strojů, jak v zahraničí, tak samozřejmě i v tuzemsku. Důležité je jednat s dopravci a hledat co nejekonomičtější způsoby transportu. Myslím si,

že dopravní náklady by bylo vhodné co nejvíce snížit a to tím způsobem, že by firma Kuhn Bohemia více využívala vytěžovací dopravu. Toho by se dalo dosáhnout užším spojením s významnými přepravci stavebních strojů, kteří umějí kombinovat dohromady transporty strojů i pro několik zákazníků. Využitím jejich schopnosti nabídnout zpětné vytížení přepravních kapacit by mohlo vyvolat snížení ceny dopravy stroje až na poloviční částku.

Další položkou, která zvyšuje efektivitu firmy a mohla by pomoci snížit náklady v této těžké době, je co nejefektivnější využívání vlastních pracovníků pro přípravu strojů na prodej, tak aby v co nejkratší době dokázali stroj kvalitně připravit. Dále je nutné jednat se všemi subdodavateli příslušenství či služeb, které jsou využívány pro přípravu stroje na prodej tak, aby snižovali své ceny a umožnili tak snížit náklady na konkrétní stroj na prodej. Jak již bylo zmíněno, snížením i malých nákladů lze ve výsledku dosáhnout dobrého snížení celkové ceny stroje, tak aby byla konkurenceschopná.

Firmy by měly neustále sledovat konkurenci na trhu stavebních strojů, a pokud se konkurence zvyšuje, měly by přizpůsobit svojí cenovou či necenovou politiku dané situaci. V roce 2013 firma Kuhn Bohemia zaostává za vedoucí firmou na trhu, ale i dalšími firmami, které již překonaly Kuhn Bohemia svými podíly na trhu. Vzhledem k tomu, že firemní strategie KOMATSU je založena na udržování relativně vysokých cen a nechce se cenově podbízet, jak již bylo dříve uvedeno, tak má firma Kuhn Bohemia některé možnosti necenového konkurenčního boje, kterého by měla využívat. U firmy se již objevují akce, které se snaží zákazníkům nabídnout velice rychlé dodání strojů v případě potřeby a tím si je získat na svoji stranu. Pokud toto nastane, zákazníci jsou ochotni si za dodávku připlatit a akceptovat vyšší cenu i bez zásadní slevy. Myslím si, že však tato akce nestačí k získání většího počtu zákazníků či zvýšení podílu na trhu tak, aby překonala konkurenci. KOMATSU příliš neuplatňuje necenovou politiku, bylo by tedy vhodné, aby byla zvýšena propagace strojů KOMATSU a tím by oproti konkurenci mohla získat lepší postavení na trhu.

Firma by měla hledat více necenových způsobů konkurenčního boje, například propagace strojů. V propagaci by jistě mělo být uvedeno, že stroje KOMATSU využívají systém Komtrax, který slouží jako velká konkurenční výhoda, ale není však tolik propagována. Tento systém je jedinečný a konkurence ho zatím v takovém rozsahu neumí nabídnout. Bylo by proto velmi taktické zaměřit se právě na Komtrax ve své marketingové

strategii. Další možností by bylo propagovat již zmíněný Komatsu Care orientovaný na poprodejní servis. Komatsu Care uživatelům strojů poskytuje zlevnění servisu a náhradních dílů a distributorovi či výrobcí zajišťuje prodej náhradních dílů a servisní práce na další období.

Lepší propagací předností strojů KOMATSU a správným vyčíslením hodnoty poprodejních služeb, které jsou poskytovány výhodněji, lze zákazníkovi odhalit, že i dražší výrobek pro ně může být výhodným nákupem. V této souvislosti se ukazuje, že významným argumentem při prodeji nového stroje je i jeho budoucí cena, za kterou lze použitý stroj po 3, 5 či 8 letech prodat na trhu a právě prémiové značky dosahují nejlepších cen použitých strojů. Myslím si, že díky těmto faktům, by mohla firma Kuhn Bohemia získat více zákazníků a zvýšit tak svůj podíl na trhu, záleží však pouze na ní, zda bude věnovat více času a financí na propagaci necenových předností strojů KOMATSU.

Posledním návrhem pro zlepšení pozice firmy Kuhn Bohemia na trhu stavebních strojů v souvislosti s cenami je důraz na zákazníky. Vzhledem k filosofii KOMATSU o udržování vysoké ceny prémiových výrobků, by firma Kuhn Bohemia měla zvýšit svoji znalost trhu a lépe sledovat obchodní případy nákupů stavebních strojů. Lepší přehled o potenciálních kupujících na trhu jí umožní si vybírat zákazníky, kteří jsou připraveni a ochotni akceptovat prémiové výrobky za vyšší cenu. Jelikož firma KOMATSU nechce v budoucnu změnit svoji filosofii, musí se distributor Kuhn Bohemia přizpůsobit a vyhledávat co nejvíce potenciálních zákazníků tak, aby nebyl nucen prodávat stavební stroje pod cenou. Ostatní zákazníky, kteří se orientují pouze na cenu a nezohledňují kvalitu strojů, by tak firma mohla ponechat jiným konkurentům. Klíčová je zde znalost trhu a kontakty na co největší okruh potenciálních zákazníků.

6. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se snažila vystihnout problematiku kalkulace a tvorby cen stavebních strojů vzhledem k aktuální konkurenci na trhu. Konkrétně na příkladu dovozce stavebních strojů firmy Kuhn Bohemia. Díky teoretickým poznatkům bylo určeno, že se jedná o nedokonalou konkurenci typu oligopol na českém trhu stavebních strojů. Firma Kuhn Bohemia nevyužívá žádnou konkrétní metodu tvorby cen, ale kombinuje je, což můžeme určit za nejlepší způsob, jak vytvořit ideální cenu daného výrobku. Při tvorbě cen je důležité brát v úvahu jak vlastní náklady, tak konkurenci, trh, ale samozřejmě i zákazníky. V praktické části práce byla představena firma Kuhn Bohemia, pět nejprodávanějších kategorií stavebních strojů a největší konkurenti firmy Kuhn Bohemia v oblasti prodeje stavebních strojů. Zvolený časový horizont 10 let nám díky velké změně hospodářské situace umožnil sledovat vývoj trhu stavebních strojů i v době světové krize. Zmíněná světová krize velmi ovlivnila český trh se stavebními stroji a můžeme konstatovat, že se situace příliš nezlepšuje ani několik let po této krizi. Dovožci stavebních strojů jsou proto pod obrovským tlakem a snaží se na trhu udržet a neztrácet podíl na trhu. Firma Kuhn Bohemia má klesající podíl na trhu, a to i vlivem agresivní cenové politiky vedoucí firmy na trhu, Zeppelin CZ. Pokud by se podmínky na trhu stavebních strojů nezměnily, firma Kuhn Bohemia by měla i nadále klesající podíl na trhu. Toto bylo predikováno pomocí lineárního trendu a rovnicí přímky na roky 2014 a 2015. Tento fakt je však určen pomocí historických údajů podílů na trhu firmy Kuhn Bohemia za posledních 10 let, tzn. od roku 2004 do roku 2013. Vzhledem k tvorbě cen byla dále uvedena ukázková kalkulace, která zobrazuje veškeré náklady dovozní firmy, které musí Kuhn Bohemia brát v úvahu. Firma KOMATSU nechce pořizovací cenu strojů snižovat, je tedy na dovozci, aby reagoval na tlak trhu a pokusil se cenu upravit pomocí snižování vlastních nákladů či snížením marže. V závěrečné části práce jsem se pokusila navrhnout tři hlavní možnosti, jak zvýšit podíl na trhu firmy Kuhn Bohemia tak, aby nemusela příliš snižovat svoji marži a i přesto se udržela na trhu a neztrácela svůj podíl. Díky predikci podílu na trhu firmy Kuhn Bohemia na rok 2014 a 2015 je třeba změnit přístup firmy a navrhnout řešení, jak její podíl na trhu v budoucích letech zvýšit. Snížením i malých nákladů by mohlo být dosaženo dobrého výsledku snížení ceny stroje tak, aby byla konkurenceschopná. Toho může být docíleno snížením dopravních nákladů

pomocí většího využívání vytěžovací dopravy stavebních strojů. Snížení dopravních nákladů by se dalo dosáhnout užším spojením s významnými přepravci stavebních strojů, kteří umějí kombinovat dohromady transporty strojů i pro několik zákazníků. Využitím jejich schopnosti nabídnout zpětné vyřízení přepravních kapacit by mohlo vyvolat snížení ceny dopravy stroje až na poloviční částku. Další možností je uplatnění necenové politiky, konkrétně propagace systému Komtax či Komatsu care, který je orientovaný na poprodejní servis. Systémem Komtrax se stroje KOMATSU výrazně odlišují od ostatních strojů a mají tak velkou konkurenční výhodu. Tento systém je jedinečný a konkurence ho zatím v takovém rozsahu neumí nabídnout, proto by bylo velmi taktické zaměřit se právě na propagaci Komtraxu. Jelikož společnost KOMATSU nechce změnit svoji filosofii a nebude snižovat ceny strojů, je tedy na dovozci Kuhn Bohemia, aby zlepšil znalost trhu a orientaci na náročnější zákazníky. To by mohlo firmě Kuhn Bohemia pomoci při výběru zákazníků, kteří by akceptovali vyšší cenu stroje a nemusela by tak prodávat stroje pod cenou. Klíčová je zde však znalost trhu a kontakty na co největší okruh potenciálních zákazníků.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

BRČÁK, Josef, BURIANOVÁ, Jaroslava, PETRÁKOVÁ, Irena, SOUKUP, Alexandr, ŠRÉDL, Karel. *Učební texty z mikroekonomie - 2. část*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. ISBN 978-80-213-1400-9.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualizované vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6.

HOMOLKA, Jaroslav, MACH, Jiří. *Základy podnikové ekonomiky*. 2. vyd. 1. dotisk Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 978-80-213-1542-6.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, SOUKUPOVÁ, Jana, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-150-8.

HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: Základy*. 2. vyd. Ostrava: MIRAGO, 2007. ISBN 80-86617-34-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOAN, M. *Michael Porter: Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: Základní kurs*. 8. aktualizované vyd. Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: Středně pokročilý kurs*. 4. rozšířené vyd. Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-33-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANKIW, Gregory N. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.

PETEROVÁ, Jarmila, ŽÍDKOVÁ, Dana. *Kalkulace nákladů a cen*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2002. ISBN 80-213-0931-8.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-6729-1.

ŘEZBOVÁ, Helena a kol. *Cvičení z ekonomiky podniku pro obor podnikání a administrativa*. 1. vyd. 4. dotisk Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. ISBN 978-80-213-1619-5.

SAMUELSON, Paul, A., NORDHAUS, William, D. *Ekonomie*. 18. vyd.: Nakladatelství NS Svoboda, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-205-0590-3.

SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza*. 3. vyd. Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-30-8.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TYRLIK, Otto. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava, 2006. Rozvojový projekt 375/2006.

VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: Moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

EKONOMIKON. *Cena. Funkce ceny. Stanovení a kalkulace ceny* [online]. 2014-07-08 [2013-11-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena?s\[\]=cena](http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena?s[]=cena)>

EKONOMIKON. *Cena. Postup stanovení ceny* [online]. 2014-07-08 [2013-11-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena/stanoveni>>

EKONOMIE. *Trh a jeho zákony. Tržní rovnováha* [online]. [2013-11-05]. Dostupné z WWW: <http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony&unit=trzni_rovnovaha>

KUHN. *Firma Kuhn Bohemia* [online]. Praha: [2014-09-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/firemni-skupina-kuhn.html>>

KUHN. *Firemní skupina KUHN. Produkty. Stavební stroje*. [online]. Praha: [2014-09-18]. Dostupné z WWW: <http://www.kuhn.at/fileadmin/kuhn_cz/Construction_Machines/Brochures/General/Construction_range.pdf>

ZEPPELIN. *Firma Zeppelin CZ* [online]. [2014-09-15]. Dostupné z WWW: <<http://zeppelin.cz/cs/site/phoenix-zeppelin/pz-o-spolecnosti/pz-o-nas.htm>>

TERRAMET. *Firma Terramet. O společnosti* [online]. [2014-09-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.terramet.cz/o-spolecnosti/o-nas>>

VOLVO. *Firma Ascendum Stavební stroje Czech* [online]. [2014-09-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.volvoce.com/dealers/cs-cz/Volvo/AboutUs/Pages/Volvo-Stavebni-stroje-Czech-s-r-o.aspx>>

8. SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ

Schéma č. 1: Obecný kalkulační vzorec.....	16
Graf č. 1: Tržní rovnováha (rovnovážná cena).....	20
Schéma č. 2: Rozdělení dokonalé a nedokonalé konkurence.....	32
Schéma č. 3: Přehled modelů duopolu.....	38
Obrázek č. 1: Rýpadlo-nakladač.....	41
Obrázek č. 2: Kolový nakladač.....	42
Obrázek č. 3: Pásové rýpadlo.....	43
Obrázek č. 4: Dozer.....	43
Obrázek č. 5: Minirýpadlo.....	44
Graf č. 2: Vývoj prodeje stavebních strojů v období let 2004 – 2013.....	47
Graf č. 3: Prodané stroje Kuhn Bohemia za posledních 10 let.....	48
Graf č. 4: Podíly na trhu za posledních 10 let.....	49
Graf č. 5: Podíly na trhu prodejců stavebních strojů za rok 2013.....	51
Tabulka č. 1: Kalkulace prodejní ceny stroje.....	59