

# 6 Cenová politika podniku

## Hlavné témy

- **Faktory, ktoré ovplyvňujú výšku ceny produktu.**
- **Postup stanovenia ceny produktu (výrobku alebo služby).**
- **Využitie kalkulácie na stanovenie ceny produktu.**

*„Cena nikdy nie je len jednoduchým peňažným vyjadrením hodnoty produktu, ale aj obrazom podnikateľovho pochopenia podmienok trhu.“*

*„Účelom podniku je vytvoriť a udržať si zákazníka.“ (Peter Drucker)*

Cenová politika malého podniku má svoje osobitosti už aj vzhľadom na to, že malé podniky ponúkajú len úzky sortiment výrobkov alebo služieb. Často ide len o jedinú službu alebo výrobok, ktoré môžu byť tak finálnym produkтом, ako aj medziproduktom pre ďalšie spracovanie odberateľským subjektom. Malé podniky, rovnako ako stredné a veľké organizácie, by mali byť pripravené na to, aby si dokázali určiť ceny svojich produktov s ohľadom na svoje náklady. Prvoradou úlohou cenovej politiky organizácie je pokrytie týchto nákladov a zabezpečenie primeraného zisku pre spoločnosť. Cena je záležitosťou podniku, kym **hodnota ponuky** je záležitosťou zákazníka. Je asi nezmyselné vyrábať výrobky alebo ponúkať služby, ktoré nebudú mať svojich odberateľov, lebo pre zákazníka predstavujú minimálnu alebo žiadnu hodnotu. Potom aj cena takéhoto produktu, bez ohľadu na jej výšku, je irelevantná. Iste poznáte povestný výrok mnohých zákazníkov: „*Tak to by som nechcel ani zadarmo!*“ Preukázať hodnotu produktu a zdôvodniť cenu je preto vecou výrobcu, či dodávateľa, ktorý je povinný komplexne oboznámiť zákazníkov so svojim produktom. Pod touto komplexnosťou rozumieme:

- **Jadro výrobku, alebo služby** – tvorí podstatu činnosti každej organizácie a predstavuje filozofiu existencie vášho produktu, ktorou je riešenie problémov, požiadaviek, alebo túžob zákazníkov. (Pre stavebný podnik napr. nie je jadrom produktu dom, ale vytvorenie „domova“.)
- **Vlastný výrobok, alebo služba** – je produkt, ktorým podnik uspokojuje potrebu alebo túžbu svojho zákazníka. ( V tomto prípade to môže byť práve ten dom .)
- **Doplňujúci výrobok, alebo služba** – tvorí všetko to, čo môžete zákazníkom ponúknut' okrem vlastného výrobku a môže ísť o služby napr. pred predajom, alebo po predaji vlastného výrobku. (V prípade stavebného podniku napr. pomoc pri vybavovaní stavebného povolenia, záruky na vykonané práce, ponuka splátkového financovania stavby a pod.)

V tejto kapitole sa nebudú riešiť problémy marketingového charakteru. Jednoducho budeme predpokladať, že nás produkt je prijateľný, a teda aj vhodný pre uspokojenie potrieb zákazníkov v trhovom segmente, pre ktorý je určený. Našou úlohou bude ukázať, ako nastaviť cenu produktu tak, aby sa dosiahol základný cieľ organizácie (zisk), pričom takáto cena bude zároveň zákazníkmi akceptovateľná.

## 6.1 Faktory ovplyvňujúce výšku ceny

Pri stanovovaní ceny výrobku alebo služby je dôležité zistiť a preskúmať viaceré faktory, ktoré ju môžu ovplyvniť. Tými najdôležitejšími sú:

- rozpočet nákladov,
- preskúmanie cien a ponúk konkurencie,
- zistenie požiadaviek existujúcich a potenciálnych zákazníkov.

### 6.1.1 Náklady – rozhodujúci faktor ovplyvňujúci výšku ceny

Malý podnik, rovnako tak ako veľký, primárne vzniká s cieľom priniesť svojim majiteľom zisk (Z). Zisk podniku nie je nič iné, ako len výška finančných prostriedkov, ktorá zostane majiteľovi, keď sa z hodnoty tržieb (T) odpočítajú celkové náklady (CN), ktoré boli vynaložené za účelom výroby, alebo poskytovania produktu podniku (tým môžu byť tak výrobky ako aj služby):

$$Z = T - CN$$

Samozrejme, aby podnik dosiahol zisk, musí hodnota tržieb prevyšiť celkové náklady. V opačnom prípade sa podnik dostane do straty. Z elementárnej ekonómie vieme, že tržby sú sumou všetkých násobkov množstva predaných (i) produktov ( $Q_i$ ) a ich jednotkovej ceny ( $C_{ji}$ ):

$$T = \sum Q_i \times C_{ji}$$

Určenie ceny bude teda závislé od výšky celkových nákladov, ktoré podnik vynaloží na svoju produkciu.

Malý podnikateľ musí pochopiť dôležitosť úhrady nákladov, a to nielen na výrobu produktov, príp. poskytovanie služieb, ale aj na akcie, ktoré bezprostredne s predajom súvisia, a tým je napr. aj marketing produktu.

**Celkové náklady** podniku (CN) sú súčtom celkových fixných (CFN) a variabilných nákladov (CVN):

$$CN = CVN + CFN$$

**Fixné náklady** sú definované ako náklady, ktoré zostávajú trvalo konštantné, bez ohľadu na intenzitu činnosti podniku. Tieto náklady nemožno priamo a jednoducho priradiť k jednotlivým jednotkám výroby, príp. služieb. Nazývajú sa tiež nepriamymi, alebo režijnými nákladmi, do ktorých podnikateľ musí zarátať najmä:

- platy riadiacich pracovníkov, administratívnych pracovníkov a predajných zástupcov,
- nájomné, osvetlenie, vykurovanie,
- internet a telefónne paušály,
- náklady na údržbu a kancelársky materiál,
- lízing dopravných prostriedkov a technických zariadení,
- poistné firemných nehnuteľností a technického zariadenia,
- ďalšie súvisiace náklady, ktoré existujú a nemenia sa, bez ohľadu na intenzitu činnosti podniku.

**Variabilné náklady** sa menia v závislosti od množstva vyrábaného produktu, príp. od množstva poskytovaných služieb. Na rozdiel od fixných nákladov môžu byť priamo a jednoducho priradené k jednotkám výroby či služieb. Zahŕňajú v sebe:

- materiál spotrebovaný priamo na výrobu produktu (poskytnutie služby),
- priamo spotrebovanú prácu (platy výrobných pracovníkov),
- priamo spotrebované energie,
- náklady na skladovanie, ak sa sklad prenájima podľa potreby,
- náklady na distribúciu a balenie,
- ďalšie súvisiace náklady, ktoré vzniknú pri samotnej činnosti a ktoré sa s intenzitou činnosti menia.

Ak teda hovoríme o cene produktu, potom môžeme povedať, že všetky náklady, spojené priamo či nepriamo s jeho výrobou alebo poskytovaním, musia byť cenou plne pokryté. Ako to dosiahnuť si ukážeme v ďalšej časti tejto kapitoly, ktorá sa bude zaoberať spôsobmi cenovej kalkulácie.

### 6.1.2 Analýza cien a ponuky konkurencie

Metódy stanovenia ceny na základe nákladov sú primárny, nie však jediným faktorom ovplyvňujúcim výšku ceny. Treba si uvedomiť, že prakticky každý podnik (s výnimkou monopolu) a obzvlášť malý podnik, pôsobí v silnom konkurenčnom prostredí, v ktorom môžu existovať viaceré organizácie s podobným, alebo rovnakým výrobným programom. Je teda potrebné, aby sa podnikateľ dokázal presvedčivo zorientovať na trhu týchto produktov a tiež ich substitútorov, t.j. produktov obdobného charakteru, ktoré dokážu iným spôsobom, alebo iným prevedením, plniť rovnakú funkciu (napr. montovaný drevený dom verus klasická stavba, elektronický teplomer verus liehový atď.). Analýzou cien konkurencie môže si malý podnikateľ ušetriť sklamanie z nedostatočnej predajnosti vlastného produktu už len tým, že cenu svojho produktu prispôsobí cenám konkurencie. Použiteľnou stratégiou je **nasledovanie ceny (price following)** – čo znamená, že svoju cenu podnikateľ určí tesne pod alebo nad **bežnou cenou**. Pod bežnou sa zvyčajne rozumie cena, za ktorú poskytuje rovnaký produkt tzv. cenový vodca, t.j. podnik, ktorý má výrazne väčší podiel na trhu ako ktorýkoľvek jeho konkurent.

V prípade, že podnik vstupuje na trh s novým produkтом, takúto analýzu samozrejme nie možno urobiť, lebo nový produkt nie je porovnatelný s ostatnými produktmi dostupnými na trhu. Preto podnikateľ môže zvoliť strategiu **vysoko výnosnej ceny (price skimming)** za predpokladu, že je schopný odhadnúť kúpschopnosť a predovšetkým pravdepodobný dopyt zákazníkov po tomto výrobku, alebo službe. Lebo cena nikdy nie je len jednoduchým peňažným vyjadrením hodnoty produktu, ale aj obrazom podnikateľovho pochopenia podmienok trhu. Takáto cena nevydrží na trhu dlho. Existuje obmedzený počet zákazníkov – inovátorov, ktorí si tento produkt kúpia okamžite, kým ostatní budú zrejmé čakať, kým cena produktu nezačne klesať. Vysoká cena na začiatku, a tým aj vysoké počiatočné zisky organizácie pritiahnú na scénu konkurenciu, ktorá sa už o to postará. Nie je to nič prekvapujúce, ani tragicke. Podnik neskôr upraví svoju cenu v súlade s celkovým dopytom na trhu.

### 6.1.3 Očakávanie zákazníka

Pre každý výrobok alebo službu existuje určitá cenová hladina, ktorá sa v mysliach zákazníkov ustáli ako tzv. **primeraná cena**, t.j. cena, ktorú je prevažná časť zákazníckeho spektra (trhový segment, ktorému je produkt určený) ochotná akceptovať pri kúpe daného výrobku, alebo služby. Túto cenovú hladinu alebo presnejšie – rozpätie - možno chápať ako cenovú úroveň, od ktorej závisí úspešnosť produktu na trhu. Výrazné odchýlky smerom hore, ale čo je tiež dôležité – aj smerom dolu, môžu byť pre podnik zničujúce. Pri veľmi podsadenej cene môže zákazník získať pocit, že nízka cena znamená aj zlú kvalitu. Ak sa podnikateľ chce vyhnúť tomuto podozreniu, musí nízku cenu dostatočne presvedčivo vysvetliť, napr. tým, že ide o „speciálnu úvodnú ponuku“, či „výpredaj zásob“ a pod. Pri vysokých cenách musia byť naopak zdôraznené také prvky ako je „vysoká úžitkovosť“ produktu, „mimoriadna kvalita“, alebo „jedinečnosť ponuky“ a podobne.

Pri novom výrobku, alebo službe možno primeranú cenovú úroveň určiť napr. prieskumom trhu na vybranej vzorke potenciálnych zákazníkov, ktorí používajú podobné, alebo funkčne porovnatelné výrobky, alebo služby. Pri prieskumnej prezentácii takéhoto produktu, musí byť jasne vyzdvihnutá tak kvalita, vlastnosti, ako aj vysoká úžitkovosť produktu, aby potenciálny zákazník mohol spoľahlivo odlišiť existujúce produkty od nového, a to všetko na pozadí stanovenej novej vysokej ceny. Ak vychádzame zo všeobecného poznania, že pre mnohých zákazníkov je kľúčovým faktorom výberu práve kvalita, potom určite budú akceptovať aj cenu nad úrovňou tzv. primeranej ceny za predpokladu, že o mimoriadnej kvalite produktu budú dostatočne presvedčení.

## 6.2. Tvorba cien a jej osobitosti

### 6.2.1 Nákladové rozhodovanie o cene

Kým sa začneme zaoberať kalkuláciami, ktoré nám preukážu skutočné náklady na jednotku výrobku alebo služby, je potrebné si pripomenúť, že podstatným činiteľom, ktorý rozhoduje o cene produktu sú celkové náklady na jeden produkt. To samozrejme neznamená, že do úvahy neprichádzajú aj ďalšie faktory, tak ako sme ich uviedli už predtým.

Cenu (i)-teho produktu ( $C_{ji}$ ) možno teda vyčísliť ako cenu celkových nákladov na jednotku (i)-teho produktu ( $CN_{ji}$ ), ktorá je zvýšená o tzv. **maržu** (m) – inak povedané **ziskovú prirážku**:

$$C_{ji} = CN_{ji} + m \times CN_{ji}$$

Predpokladajme, že sme sa rozhodli podnikať a založili sme si malý podnik, ktorý poskytuje bežné stavebné práce (napr. stavba rodinných domov, opravy bytov, rekonštrukčné práce malých rozmerov, zateplňovanie atď.). Poskytovanie takýchto služieb samozrejme súvisí s množstvom rôznych profesíí, ktoré vykonávajú parciálne služby – murárske práce, obkladačské práce, tesárske práce a pod. V takomto prípade náš podnik evidentne vstupuje na trh, na ktorom je veľké množstvo malých, ale i stredných stavebných podnikov, ktoré poskytujú podobné, príp. rovnaké služby, a to aj v rovnakom profesijnom delení. Veľké podniky sa zvyčajne sústredia na veľké zákazky a nemajú záujem vykonávať práce malého rozsahu. Naopak, často sú zamestnávateľmi malých a stredných podnikov, ktoré pre nich vykonávajú takéto práce na zmluvnom základe. Veľké podniky teda nie sú konkurentmi menších podnikov.

## 6 Cenová politika podniku

Na druhej strane je tu teda dôvod predpokladať, že nevzniknú problémy s oceňovaním vlastných služieb. Úroveň tzv. bežnej ceny je celkom iste zreteľne definovaná v celom sektore malých a stredných stavebných podnikov pre každú zo služieb alebo parciálnych produktov zvlášť. Je teda možné použiť metódu sledovania ceny. Cena malého podniku za jednotlivé služby bude rovnaká, mierne vyššia alebo nižšia, podľa toho, aké celkové jednotkové náklady si vypočíta pre jednotku produktu a pre akú maržu sa rozhodne, a to s ohľadom na primeraný zisk. Takéto rozhodovanie o cene sa nazýva **nákladovým rozhodovaním** so zreteľom na ceny konkurencie.

### 6.2.2 Oceňovanie mierou návratnosti

Predpokladajme teraz, že sme ako stavebný podnik prišli s inovatívnym nápadom, napr. stavať balkóny na bezbalkónové panelové domy. Konkrétna metóda spočíva vo vonkajšej kovovej konštrukcii, ktorá prebieha zvisle pozdĺž poschodi, pričom na jednotlivých poschodiach sú v nej uložené balkónové konštrukcie s príslušnou zábranou a obkladom. Potom už len stačí vyrezáť v mieste balkóna otvor do panelu, osadiť dvere a balkón je pre obyvateľov bytu sprístupnený. Touto metódou bolo v SRN ošetrených viacero domov v starej zástavbe a vytvorilo sa tak, príjemnejšie bývanie pre jeho obyvateľov. Balkóny zároveň poskytli aj vyššie zhodnotenie samotného domu.

Je zrejme, že v tomto prípade asi žiadne porovnávanie s cenami konkurencie nepomôže, pretože žiadne nie sú. Na druhej strane budú potrebné nové technologické zariadenia, aby bolo možné podnikateľský nápad uskutočniť. Ako teda určiť cenu za stavbu takýchto balkónov? Možno použiť variant, ktorý sa nazýva **oceňovanie mierou návratnosti**. Nové technológie môžu byť značne drahé, a preto je nevyhnutné, aby si podnikateľ stanobil mieru návratnosti investícií, ktorá mu zároveň pomôže vypočítať cenovú prirážku (m). Základný vzorec pre tento výpočet je:

$$m = \frac{K \times RI}{CN_{ji} \times Q_i}$$

kde K je použitý kapitál,

RI – miera návratnosti vyjadrená v percentách,

CN<sub>ji</sub> – celkové jednotkové náklady na (i)-ty produkt,

Q<sub>i</sub> – objem odbytu tohto produktu.

Uvedieme príklad použitia tohto vzorca s fiktívnymi údajmi. Predpokladajme, že za nové technológie bolo potrebné zaplatiť 200 000 €. Očakávaný ročný odbyt je 500 balkónov, pričom celkové jednotkové náklady na jeden balkón vychádzajú na 1200 € (z toho tvoria priame náklady: 700 € a nepriame náklady: 500 €). Rozhodli sme sa pre mieru návratnosti na úrovni 40 % (t.j. chceme, aby sa nám investičné náklady vrátili za 2,5 roka). Zisková prirážka bude:

$$m = 200\ 000 \times 40 \% / 1200 \times 500 = 13,3 \%$$

Cena stavby jedného balkóna, za ktorú ho môžeme pokojne predávať, a to pri očakávanom odbye, celkových nákladoch a návratnosti investícií, je:

$$C = 1200 + 13,3\%. \ 1200/100 = 1200 + 159,6 = 1359,6 \text{ €}$$

Marža vo výške 13,3 % predstavuje vo svete stavebného biznisu skôr dolnú hranicu pre väčšinu stavebných firiem. Aj preto by si podnikateľ mal spomenúť na tézy, ktoré sme v súvislosti s novými výrobkami, alebo službami uvádzali. V tomto prípade možno využiť inštitút vysoko výnosnej ceny, alebo určiť primeranú cenu prieskumom. Takáto cena bude pravdepodobne omnoho vyššia ako je podnikateľom vypočítaná cena z pohľadu návratnosti investíciei. Vypočítaná cena je len základná a zároveň orientačná cena pre rozhodovanie podnikateľa. Predstavuje dolnú hranicu cenového ocenia poskytovaného produktu.

Určovanie ceny prostredníctvom miery návratnosti investícií má tú výhodu, že sa zameriava na dlhodobú cenovú politiku podniku na základe plánovanej miery návratnosti použitého kapitálu. Táto metóda je vhodná vtedy, ak je podnik v nekonkurenčnej situácii, bud' preto, lebo prišiel na trh s novým produkтом alebo vtedy, keď je súčasťou pevného a dlhodobého kontraktu napr. so štátom. Metódu možno použiť aj v prípade, ak sa dajú očakávať dlhodobo stabilné podmienky dopytu. Samozrejme aj tento systém má svoje nevýhody, tak ako každý iný systém určovania nákladových cien:

- predpokladá, že ceny sú len funkciou nákladov,
- neberie priamo do úvahy dopyt,
- narába s minulými nákladmi, ktoré sú relevantné pre rozhodovanie o súčasných, ale nie o budúcich cenách,
- neposkytuje informácie, ktoré by pomohli pri rozhodovaní v rýchlo sa meniacom trhovom prostredí,
- za istých okolností môže tento systém viest' k odmietnutiu výhodného obchodu.

Predovšetkým pri poslednom bode je potrebné sa trochu zamyslieť. Vezmieme si identický príklad pôvodného stavebného podniku, ktorý získal ročné objednávky na 500 balkónov. Predpokladajme teraz, pri plnom využití technologických a ľudských kapacít by tento podnik dokázal postaviť' nie 500, ale 600 balkónov ročne. Ďalej predpokladajme, že podniku prišla dodatočná objednávka na ďalších 100 balkónov, ale už len za cenu 1000 €. Je to cena nižšia o 200 € ako sú pôvodné celkové náklady. Prvá reakcia podnikateľa asi bude, že takúto zmluvu treba odmietnuť! Bol by to však mylný krok. Získanie zákazky na ďalších 100 balkónov znamená, že do predajnej ceny, príp. nákladových položiek tejto stovky nebude potrebné zahrnúť žiadne položky režijných nákladov, lebo tie sú už pokryté z tržieb pôvodných 500 balkónov, čo potvrzuje aj nasledujúci výpočet.

Pri predajnej cene 1000 € za jeden balkón a variabilných nákladoch 700 € (fixné náklady boli 500 € a sú vykryté predajom prvých 500 balkónov) podnikateľ dosiahne **krycí príspevok** (contribution margin):

	Za 1 balkón	Za 100 balkónov
Predajná cena v €	1000	100 000
Variabilné náklady v €	700	70 000
Krycí príspevok v € .	300	30 000

Ak by sa pri plnení tejto novej objednávky aj vyskytli nejaké menšie dodatočné náklady, napr. na administratívu, pravdepodobne budú zanedbateľné proti prínosu 30 000 €, ktoré podnikateľ môže získať prijatím tejto novej objednávky.

Na záver treba povedať, že princípy stanovovania ceny prostredníctvom nákladových položiek možno použiť vo všetkých odvetviach výrobnej činnosti alebo poskytovania služieb.

Zisk môže podnik dosiahnuť len za predpokladu plného vykrytie nákladových položiek. Cenu je preto potrebné stanoviť tak, aby boli náklady pokryté a produkt sám o sebe bol v súlade s požiadavkami a cenovým očakávaním zákazníka.

### 6.3 Systém kalkulácií v podniku

Účelom tejto podkapitoly je naučiť priradovať jednotlivým výrobkom, alebo službám celkové jednotkové náklady, príp. jednotkové fixné náklady, ktoré podnikateľ nevyhnutne potrebuje na ocenenie svojich produktov. S priradovaním variabilných nákladov by nemal nastáť žiadny problém, pretože sa vyskytujú vždy len v súvislosti s predmetnou činnosťou.

Takéto priradovanie nákladov predmetu činnosti podniku sa vo všeobecnosti označuje ako **kalkulácia nákladov, príp. ceny**. V ekonomickej teórii a v praxi podnikania sa kalkulácie delia podľa dvoch kritérií:

- podľa časovej roviny, v ktorej sa tvoria,
- podľa metódy, ktorou sa priradujú náklady jednotlivým produktom.

#### 6.3.1 Časová rovina tvorby kalkulácií

Podľa toho, či sa kalkulácia zostavuje pred uskutočnením výkonu (na budúce výkony), počas uskutočnenia výkonu alebo po uskutočnení výkonu (na zistenie skutočných nákladov na výkon) sa rozlišuje:

- a) plánová (predbežná) kalkulácia,
- b) operatívna kalkulácia,
- c) výsledná kalkulácia.

**Plánová kalkulácia** sa používa v procese hľadania ceny pre produkt, s ktorým podnik prichádza na trh. Plánové náklady zahŕňajú priame (variabilné) a nepriame (fixné) náklady. Medzi priame náklady patrí predovšetkým cena spotrebovaných materiálov a polotovarov, ako aj cena priamo spotrebovanej práce. Môžeme ich získať z cenníkov, firemných ponúk, z poznania ceny práce na trhu a pod.

Nepriame náklady sú náklady, ktoré súvisia s existenciou podniku a ktoré sa bez ohľadu na činnosť organizácie nebudú meniť. Patria medzi ne: cena administratívnych prác, nájomné, lízing, a ďalšie položky. Ak podnik vyrába alebo poskytuje viaceré produkty, priradí každému produktu alikvótну časť týchto nákladov. O spôsobe priradenia budeme ešte hovoriť.

Ak sa k týmto nákladom pripočíta marža, potom možno na základe predpokladaného objemu predaja vypočítať aj predpokladaný zisk.

**Operatívna kalkulácia** sa používa v priebehu aktívnej výroby a predaja hotových produktov. Na výpočet sa používajú skutočné náklady, ktoré podnik priebežne platí za ceny materiálov, práce atď. Slúži na porovnanie s plánovou kalkuláciou, ktorá predstavuje plánový normatív. Je to vlastné kontrolný mechanizmus, ktorý podnikateľ môže využiť na korekcie jednotlivých nákladových položiek, aby neprekročil plánované náklady a dosiahol plánovaný zisk.

**Výsledná kalkulácia** sa spracúva kvôli zabezpečeniu dlhodobej likvidity podniku. Je to analýza skutočných nákladov na produkt za presne určený dlhší časový horizont. Je dôležitá napr. pre rozhodovanie o pokračovaní výroby produktu alebo o jeho odstránení z portfólia podnikových výrobkov alebo služieb. Podnik ju môže spracovať aj dodatočne – po skončení výroby, aby si ozrejmil skutočný ekonomický prínos produktu.

### 6.3.2 Metódy priradovania nákladov jednotlivým produktom

Ak podnik vyrába alebo poskytuje jediný produkt ( $i = 1$ ), potom výpočet celkových nákladov na jednotku produkcie ( $CN_j$ ) a následne aj ceny produktu je jednoduchý. Všetky vynaložené fixné a variabilné náklady sa podielali v plnej miere na výrobe tohto produktu, a preto sú celkové jednotkové náklady na produkt:

$$CN_j = \frac{VN + FN}{Q}$$

kde  
 VN - celkové variabilné náklady,  
 FN - celkové fixné náklady,  
 Q - objem produkcie.

Problém nastáva v okamihu, keď podnik vyrába niekoľko druhov výrobkov alebo zabezpečuje niekoľko rozdielnych služieb ( $i > 1$ ). Variabilné náklady nepredstavujú problém – materiál, cenu práce na výrobu každého i-teho produktu možno jednoznačne stanoviť. Rovnako k nim možno priradiť aj niektoré fixné náklady, ak sa tieto viažu priamo k produktu, napr. lízing zariadení, na ktorých sa vyrába iba tento jediný produkt. Takéto náklady sa nazývajú **priame fixné náklady**. Inak je to s fixnými nákladmi, ktoré sú spoločné pre celý **odbytový mix** (sortiment produkcie podniku) – nájomné, osvetlenie, teplo, administratívna atď. Tieto náklady sa označujú ako **spoločné fixné náklady**. Pre spoločnosť výpočet ceny produktu je dôležité priradiť jednotlivým výrobkom alebo službám pomernú časť týchto spoločných nákladov. Na to slúži niekoľko metód, z ktorých spomenieme dve základné:

- a) prerozdelenie miery absorpcie spoločných nepriamych nákladov podľa priamo odpracovaných hodín,
- b) metóda prirážkovej kalkulácie.

#### a) Prerozdelenie miery absorpcie spoločných nepriamych nákladov podľa priamo odpracovaných hodín:

Táto tradičná metóda kalkulácie využíva na výpočet fixných jednotkových nákladov množstvo hodín, ktoré sú potrebné na výrobu jednotlivých produktov. Používa sa v prípadoch, kedy jednotlivé produkty majú príbuzný charakter (sú vyrobené z rovnakej suroviny alebo sa pri ich výrobe využívajú rovnaké technológie), napr. výroba elektromotorov s rozdielnym výkonom. Miera absorpcie ( $M_a$ ) sa vypočíta podľa vzorca:

$$M_a = \frac{CVR}{\sum MWH_{ji} \times Q_i}$$

kde  
 CVR je celková rozpočtovaná spoločná výrobná rézia (spoločné nepriame náklady),  
 $\sum MWH_{ji} \times Q_i$  - súčet súčinov všetkých jednotkových hodín potrebných na výrobu jednotlivých ( $i$ ) produktov s množstvom každého produktu ( $Q_i$ ).

Inak povedané, ide o všetky priamo odpracované hodiny pre všetky produkty. Jednotlivým produktom sa potom priradia jednotkové fixné náklady FN, ktoré sú:

## 6 Cenová politika podniku

$$FN_{ji} = MWH_{ji} \times Ma$$

kde  $MWH_{ji}$  sú hodiny potrebné na jednotkovú výrobu každého z (i) produktov,  
 $Q_i$  je množstvo (i)-teho produktu.

Na lepšie objasnenie tejto metódy si uvedieme jednoduchý príklad:

Predpokladajme, že podnik vyrába podobné produkty „A“ a „B“ (počet produktov i = 2). Na výrobu produktu „A“ potrebuje 4 hodiny, na výrobu produktu „B“ 10 hodín. Vyrobi 500 ks výrobkov „A“ a 400 ks výrobkov „B“. Celková rozpočtovaná výrobná rážia (spoločná) je 30000 €. Potom:

$$Ma = 30\,000 / (4 \times 500 + 10 \times 400) = 5 \text{ €}$$

Pre jednotkový produkt „A“ sa budú počítat fixné náklady vo výške:

$$FN_{jA} = 4 \times 5 = 20 \text{ €}$$

a pre jednotkový produkt „B“ fixné náklady vo výške:

$$FN_{jB} = 10 \times 5 = 50 \text{ €}$$

### b) Metóda prirážkovej kalkulácie:

Používa sa v prípade rôznorodej produkcie (jednotlivé produkty sú vyrobené z rozličných materiálov alebo sa pri ich výrobe používajú rozdielne technológie) napr. elektrotechnický podnik vyrába okrem elektromotorov aj kúpeľňové elektrické ohrievače a vysokonapäťové ističe. Celkové náklady na jednotlivé produkty sa vypočítavajú z priamych nákladov, ku ktorým sa priradí položka nepriamych nákladov, vypočítaná podľa vzorca:

$$CN_{ji} = VN_{ji} \times (1 + KFN)$$

kde  $CN_{ji}$  sú celkové jednotkové náklady na (i)-ty produkt,  
 $VN_{ji}$  - jednotkové variabilné náklady na (i)-ty produkt,  
 $KFN$  - koeficient prirážkových nepriamych nákladov, ktorý sa vypočíta podľa vzorca:

$$KFN = \frac{CFN}{\sum Q_i \times VN_{ji}}$$

kde  $CFN$  sú celkové fixné (nepriame) náklady,  
 $\sum Q_i \times VN_{ji}$  - súčet celkových variabilných nákladov pre všetky (i) produkty, t.j. súčet súčinov veľkosti produkcie ( $Q_i$ ) - (i) produktov a jednotkových variabilných nákladov ( $VN_{ji}$ ) pre každý z (i) produktov.

Na lepšie objasnenie tejto metódy si uvedieme jednoduchý príklad:

Predpokladajme, že podnik vyrába z pohľadu materiálov, tri rozdielne produkty „A“, „B“ a „C“ (počet produktov i = 3). Pre prehľadnosť výpočtov použijeme tabuľku (pozri obr. 6.1), v ktorej budú zaznamenané množstvá produkcie, ako aj jednotkové variabilné náklady, celkové fixné náklady, celkové variabilné náklady a ich súčet.

Predpokladajme, že podnik vyrábí 200 ks produktu „A“ s jednotkovými variabilnými nákladmi 500 €, 300 ks produktu „B“ s jednotkovými variabilnými nákladmi 1000 € a 300 ks

produkту „C“ s jednotkovými variabilnými nákladmi 300 €. Celkové nepriame (fixné) náklady sú 22 000 €.

Produkt I	Množstvo Q <sub>ji</sub> (ks)	Priame náklady VN <sub>ji</sub> (€)	Celkové priame náklady Q <sub>ji</sub> x VN <sub>ji</sub> (€)	Celkové nepriame náklady CFN (€)
A	200	500	10 000	_____
B	300	1 000	30 000	_____
C	500	300	15 000	_____
—	—	—	$\Sigma$ 55 000	22 000

Obr. 6.1 Množstvá a nákladové položky produktov „A“, „B“ a „C“

Najprv si vypočítajme koeficient prirážkových nepriamych nákladov:

$$KFN = 22\ 000 / 55\ 000 = 0,4$$

Potom celkové jednotkové náklady pre jednotlivé produkty budú:

Pre produkt „A“:

$$CN_{jA} = 500 \times (1 + 0,4) = 700 \text{ €}$$

Pre produkt „B“:

$$CN_{jB} = 1\ 000 \times (1 + 0,4) = 1400 \text{ €}$$

Pre produkt „C“:

$$CN_{jC} = 300 \times (1 + 0,4) = 420 \text{ €}$$

Na záver je potrebné dodať, že výrobná prax pozná aj ďalšie metódy určovania jednotkových nákladov na produkciu. Najznámejšou je **metóda kalkulácie na báze činností – (Activity Based Costing – ABC)**, ktorá sa používa predovšetkým vo výrobných odvetviach. Hlavným objektom záujmu manažéra pri metóde ABC sú činnosti, ktoré sú zodpovedné za vznik nákladov podniku. Preto sa v tejto metóde štruktúrovane opisujú všetky procesy prebiehajúce v podniku, ich činnosti a ich vzájomné vzťahy.

Princíp metódy ABC spočíva v tom, že v prvom kroku sa priradia priame náklady výstupom (ako v tradičnej kalkulácii) a nepriame (režijné) náklady sa priradia činnostiam (čo je podstatná zmena). V druhom kroku sa činnosti priradia k jednotlivým nákladovým objektom podľa miery ich náročnosti na spotrebu činností potrebných na ich poskytnutie. Na rozdiel od tradičného kalkulovania jednotnej prirážky režijných nákladov pre všetky produkty sa režijné náklady prirádujú konkrétnym produktom na základe skutočných príčinných súvislostí, t.j. „každému len to, čo naozaj spotreboval alebo čo sa spotrebovalo kvôli nemu.“ Metóda ABC sa zameriava na režijné náklady, a preto je vhodné použiť ju vtedy, ak podnik má vysoké režijné náklady, jeho produkty sú diferencované, náklady na chuby a nedostatky produktov sú vysoké a na trhu je silná konkurencia. Ide o pomerne náročnú teóriu, ako aj metódu a pre potreby malého podniku nemusí byť vždy použiteľná. Pre tých, ktorí by sa predsa len chceli s touto teóriou zoznámiť, existuje množstvo kníh a prípadových štúdií. Niektoré uvádzame v odkazoch na odporúčanú literatúru.

## 6 Cenová politika podniku

Na príkladoch z tejto kapitoly by malo byť zrejmé aké činitele môžu ovplyvniť cenu produktu malého podniku, pričom základný dôraz sa kládol na náklady, ktoré boli vynaložené v procese výroby a predaja produktu. Naučili sme sa rozpoznať fixné a variabilné náklady a tiež priame fixné náklady. Ukázali sme si princípy tvorby cien ako aj niektoré osobitosti, ktoré súvisia s touto činnosťou v podniku. Pre podnikateľa je nutné, aby porozumel základným metódam kalkulácie, ktoré sú na stanovenie správnej ceny produktu mimoriadne dôležité. Na niekoľkých fiktívnych príkladoch sme ukázali systém výpočtov, ale aj zradnosť možného precenenia vplyvu nepriamych nákladov.

Správne pochopenie cieľov tejto kapitoly si môžete overiť odpovedami na kontrolne otázky, ktorú uzatvárajú túto problematiku. Ale predovšetkým vo svojej každodennej praxi, ak sa niekedy v budúcnosti rozhodnete podnikať.

## Otázky na zamyslenie

1. Čo je prvoradou úlohou cenovej politiky organizácie?
2. Aký je rozdiel medzi jadrom výrobku/služby, vlastným výrobkom/službou a doplňujúcim výrobkom/službou?
3. Viete, ktoré sú najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce cenu?
4. Čo sú to celkové náklady, fixné náklady a variabilné náklady podniku a aký je medzi nimi rozdiel?
5. Ako možno charakterizovať pojem „bežná cena“?
6. Čo sa skrýva pod termínnmi nasledovanie cien, vysoko výnosná cena a priemerná cena?
7. V čom spočíva nákladové rozhodovanie o cene?
8. Ako by ste charakterizovali oceňovanie mierou návratnosti?
9. Kedy je metóda určovania ceny prostredníctvom miery návratnosti investícií vhodná?
10. Čo je kalkulácia nákladov?
11. Ako delíme kalkulácie z pohľadu časovej roviny v ktorej sa tvoria?
12. Ktoré metódy priradovania nákladov jednotlivým produktom poznáme?
13. Kedy je vhodné použiť metódu prerozdelenia miery absorpcie spoločných nepriamych nákladov podľa priamo odpracovaných hodín?
14. Ako možno charakterizovať metódu prirážkovej kalkulácie a kedy sa táto metóda používa?

## Literatúra

- [1] DRUCEOVA R. : Čo predávate ?, City University Bratislava, Bratislava 1992
- [2] KOTLER P., - KELLER, K., L.: Marketing Management. 12. vydanie, Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [3] PARKINSON, A.: Náklady a rozhodovanie. City University Bratislava, Bratislava 1992.

## Internetové stránky

- [4] MANDIĆ, B.: Kalkulacija troškova po proizvodima i uslugama  
[http://scholar.google.sk/scholar?hl=sk&lr=&q=related:BL6Xv9qq26wJ:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF-8&ei=7Wx1SrD0H46SnAPQ8MWDDA&sa=X&oi=science\\_links&resnum=3&ct=sl-related](http://scholar.google.sk/scholar?hl=sk&lr=&q=related:BL6Xv9qq26wJ:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF-8&ei=7Wx1SrD0H46SnAPQ8MWDDA&sa=X&oi=science_links&resnum=3&ct=sl-related)

- [5] CENIGA, P.- MAJERČÁK,P.: Metóda Activity-Based Costing a manažérské účtovníctvo, <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/metoda-abc.doc>
- [6] DRURY, C.: Management and Cost Accounting, 6th edition. Published by Thomson Learning, London 2004. ISBN – 10: 1 – 84480 – 028 - 8
- [7] IONESCU, I.- GOAGARA, D.: ABC Method – Evolution or Revolution in the Calculation of Cista. <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v3-finances-banks-accountancy/234.pdf>