

# **Cena a cenová politika organizace o.s. Hvězda**

Matej Vlasko

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matej VLASKO**  
Osobní číslo: **M10374**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Cena a cenová politika organizace o.s. Hvězda**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma cena a cenová politika.

### II. Praktická část

- Analyzujte současnou cenovou politiku organizace o.s. Hvězda.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte možné změny cenové politiky o.s. Hvězda.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HANNA, Nessim a Robert H.DODGE. Pricing: zásady a postupy tvorby cen. vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 0-13-146918-5.**

**KOTRBOVÁ, Helena. Marketingový mix: cenová politika. Praha: VŠE, 1993, 56 s. ISBN 80-7079-795-9.**

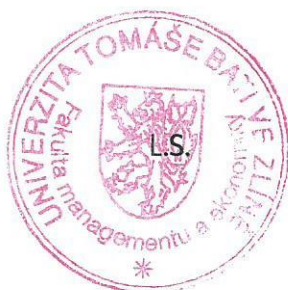
**MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.**

**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Lipková**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 9. 2018



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Predmetom tejto bakalárskej práce je analýza ceny a cenovej politiky v organizácii "Hvězda – občanské sdružení" a návrh možných zmien či doporučení týkajúcich sa tejto oblasti. Práca je rozdelená na dve časti. Teoretická časť je zameraná na vysvetlenie pojmu cena, ciele podniku pri stanovovaní ceny, cenovú politiku, metódy tvorby cien a na stratégie cenových úprav. V praktickej časti je prevedená analýza cenovej politiky reálneho podniku na základe ktorej sú navrhnuté možné zmeny.

Klíčová slova:

Cena, tvorba cien, cenová politika, metódy tvorby cien, faktory ovplyvňujúce cenu, cenové úpravy

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor thesis is the analysis of price and pricing policy in organization "Hvězda – občanské sdružení" and proposal of possible changes or recommendations relating to this field. Thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused to explanation of price, business objectives in pricing, pricing policy, pricing methods and price adjustments. In the practical part is made analysis of pricing policy based on which possible changes are proposed.

Keywords:

Price, pricing, pricing policy, pricing methods, factors affecting price, price adjustments

Na tomto mieste by som rád poďakoval organizácii "Hvězda – občanské sdružení" za to, že mi umožnila spracovať túto bakalársku prácu, menovite pánovi PaedDr. Jiřímu Schinckemu a Zuzane Hanke, ktorí mi poskytli cenné rady a pripomienky k mojej práci. Zároveň ďakujem aj pracovníčkam Domova seniorů Ing. Pavle Vavrušovej a Bc. Ivete Dvořáčkovej, za ich venovaný čas a vždy ochotne poskytnuté informácie a materiály.

Moja vďaka patrí aj vedúcej Ing. Jane Lipkovej, za jej cenné pripomienky, odborné rady, konzultácie a dodatky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 CENA.....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINÍCIA CENY .....	12
1.2    FUNKCIE CENY .....	13
1.2.1    Informačná funkcia.....	13
1.2.2    Motivačná funkcia .....	13
1.2.3    Alokačná funkcia.....	13
1.2.4    Distribučná funkcia.....	13
1.3    CENA A ŽIVOTNÝ CYKLUS PRODUKTU .....	13
<b>2 CIELE PODNIKU PRI STANOVOVANÍ CENY .....</b>	<b>15</b>
2.1    PREŽITIE .....	15
2.2    TRŽNÝ PODIEL.....	15
2.3    REAKCIA NA CENY KONKURENCIE.....	15
2.4    CENA ZA MIMORIADNU KVALITU.....	15
<b>3 TVORBA CENY, CENOVÁ POLITIKA PODNIKU .....</b>	<b>16</b>
3.1    FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE CENU .....	17
3.1.1    Interné faktory .....	17
3.1.2    Externé faktory .....	18
3.2    CENOVÁ POLITIKA.....	19
3.2.1    Klasická teória ceny.....	21
3.2.2    Praktická cenová politika .....	21
3.3    ODHAD DOPYTU .....	22
3.4    ODHAD NÁKLADOV .....	22
3.5    VŠEOBECNÉ METÓDY TVORBY CIEN .....	23
3.5.1    Nákladovo orientovaná tvorba cien.....	24
3.5.2    Dopytovo orientovaná tvorba cien .....	25
3.5.3    Konkurenčne orientovaná tvorba cien .....	26
3.5.4    Stratégia cenotvorby nových produktov .....	27
3.5.5    Tvorba cien u služieb.....	28
<b>4 STRATÉGIE CENOVÝCH ÚPRAV .....</b>	<b>30</b>
4.1    ZĽAVY A NÁHRADY .....	30
4.2    SEGMENTOVANÉ CENY .....	30
4.3    PSYCHOLOGICKÉ CENY .....	30
4.4    PROPAGAČNÉ CENY .....	31
4.5    CENY PODĽA GEOGRAFICKEJ POLOHY.....	31
4.6    MEDZINÁRODNÉ CENY .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>32</b>
<b>5 PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE "HVĚZDA – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ" .....</b>	<b>33</b>



5.1	POSLANIE A CIELE ORGANIZÁCIE.....	33
5.2	PREHĽAD STREDÍSK H – O. S. ....	34
5.3	STREDISKO DOMOV SENIORŮ.....	34
5.4	SWOT ANALÝZA .....	35
<b>6</b>	<b>ANALÝZA CENOVEJ POLITIKY STREDISKA DOMOV SENIORŮ .....</b>	<b>36</b>
6.1	CIELE CENOVEJ POLITIKY.....	36
6.2	FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE TVORBU CIEN.....	38
6.2.1	Interné faktory .....	38
6.2.2	Externé faktory .....	38
6.3	PREHĽAD CIEN ZA JEDNOTLIVÉ OBLASTI SLUŽIEB DOMOVA SENIORŮ.....	40
6.4	ODHAD DOPYTU .....	41
6.5	ODHAD NÁKLADOV .....	43
6.6	METÓDY TVORBY CIEN.....	45
6.6.1	Nákladovo orientovaná metóda.....	45
6.6.2	Dopytovo orientovaná metóda .....	47
6.6.3	Konkurenčne orientovaná metóda.....	49
<b>7</b>	<b>NÁVRHY MOŽNÝCH ZMIEN A DOPORUČENÍ V CENOVEJ POLITIKE.....</b>	<b>51</b>
7.1	ZLEPŠIŤ KVALITU STRAVOVACÍCH SLUŽIEB DS.....	52
7.2	ZALOŽENIE VEDĽAJŠEJ PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI .....	52
7.3	POSKYTOVANIE ZLIAV PROSTREDNÍCTVOM INDIVIDUÁLNYCH ZMLÚV .....	53
7.4	ZVÝŠIŤ LÔŽKOVÚ KAPACITU DS .....	53
7.5	ASIGNAČNÁ DAŇ AKO SPÔSOB FINANCOVANIA .....	54
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>55</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>57</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>60</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Okrem podnikov, zameriavajúcich sa na dosiahnutie zisku, majú na trhu výrazné zastúpenie aj tie, ktorých predmetom činnosti je predovšetkým uspokojenie potrieb ich zákazníkov a dosahovanie vytýčených cieľov, tzv. neziskové organizácie. Napriek tomu, že je výška príjmov pre tieto organizácie popri dosahovaní svojich cieľov druhoradá, aj ony musia dokázať oceniť svoje produkty tak, aby sa z dlhodobého hľadiska udržali na trhu a boli schopné pokračovať vo svojej činnosti. Inak povedané, je pre ne cena a cenová politika rovnako dôležitá ako pre podniky hospodáriace za účelom zisku.

Pre svoju prácu som si zvolil jednu z takýchto organizácií a síce organizáciu "Hvězda – občanské sdružení" (ďalej len H – o. s.), ktorá sa zameriava na poskytovanie ubytovacích, sociálnych a stravovacích služieb neziskovým spôsobom na vysokej profesionálnej úrovni. Cieľom mojej práce je analýza cenovej politiky jedného zo stredísk H – o. s., "Domova seniorů" (ďalej len DS), predovšetkým zistenie, či DS uplatňovaním svojej cenovej politiky naplňuje jej ciele.

Prácu som rozdelil na teoretickú a praktickú časť, celkovo pozostávajúcu zo 7 hlavných kapitol. V teoretickej časti sa zameriavam na definíciu pojmu cena z pohľadu rôznych ekonomických smerov, na jej funkcie, ako aj na súvislosť ceny s životným cyklom produktu. Ďalej sa zameriavam na ciele podniku pri stanovení cien, ktoré majú spolu s internými a externými faktormi výrazný vplyv na cenu ako aj na všetky činnosti spojené s cenovou politikou. Neskôr sa zaoberám samotnou cenovou politikou, jej nástrojmi a priebehom, ako aj všeobecne používanými metódami tvorby cien. Na záver teoretickej časti spomeniem stratégie cenových úprav, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou cenovej politiky mnohých podnikov.

Praktickú časť mojej práce zahajujem predstavením organizácie H – o. s. prostredníctvom jej poslania, cieľov a poskytovaných služieb. Následne sa zameriavam na stredisko DS a na analýzu jeho cenovej politiky, pozostávajúcu zo stanovenia cieľov cenovej politiky, zdôraznenia faktorov ovplyvňujúcich cenu a odhadu dopytu a nákladov, od ktorých sa následne volí vhodná metóda tvorby cien. Súčasťou praktickej časti je aj zhodnotenie cenovej politiky na základe ktorého navrhujem možné zmeny a opatrenia, ktoré by mohol DS v budúcnosti využiť a mali by preň pozitívny účinok.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CENA

Ľudia už v minulosti pochopili, že nič nie je zadarmo, a tak cena sprevádza ľudstvo od jeho počiatku. Prešla si však dlhým vývojom, od tzv. Bartrovho obchodu, čiastočne využívaného aj dnes, kedy ľudia vyjadrovali hodnotu tovaru vzťahom k tovaru inému, cez zmenu tovaru za zlato a iné cenné kovy, až po podobu v akej ju poznáme dnes, a to ako *hodnotu* výrobkov či služieb vyjadrenú v *peniazoch*. (Horáková, 1992)

V dnešnej dobe je cena vnímaná ako súčasť marketingového mixu. Každý výrobok aj služba má svoju cenu, a tak sa s ňou stretávame denne, či už v podobe *nájmu, školného, rôznych poplatkov, úrokov, alebo mzdy* (Horáková, 1992).

Pre podniky, ale aj pre bežných spotrebiteľov je často hlavným faktorom rozhodujúcim o tom, ktorý výrobok alebo služba, sa stane predmetom ich kúpy či predaja. Z podnikového hľadiska je cena najpružnejšou premennou spomedzi marketingového mixu, a zároveň jedinou, ktorá nám prináša výnos a nie náklady. O tom svedčí aj fakt, že cena sa často mení, a to nielen na burze, ale aj na rôznych trhoch či v obchodoch. (Svetlík, 2005)

### 1.1 Definícia ceny

Cena je široký pojem, pod ktorým si môžeme predstaviť množstvo definícií. Predstavitelia jednotlivých ekonomicko-teoretických smerov pojmajú cenu rôzne. V klasickej ekonómii je cena definovaná ako:

*„Náklad statku, služby či aktíva v peňažnom vyjadrení. Cena udáva množstvo jednotiek peňazí za jednotku statku.“* (Samuelson a Nordhaus, 2007, s.732)

Z marketingového hľadiska Kotler vo svojej knihe uvádza:

*„V najužšom slova zmysle je cena peňažná čiastka účtovaná za výrobok alebo službu.“*  
*„V širšom zmysle je cena súhrnom všetkých hodnôt, ktoré zákazníci vymenia za úžitok z vlastníctva alebo používania výrobku alebo služby.“* (2007, s. 748)

V neposlednom rade možno podľa zákona o cenách č. 526 z roku 1990 Sb. cenu definovať aj ako:

*„Peňažnú čiastku, ktorá je zjednaná pri nákupe a predaji tovaru, alebo vytvorená podľa zvláštneho predpisu k iným účelom než predaju.“* (Zákon č. 526/1990 o cenách)

## 1.2 Funkcie ceny

Na tom, aby ekonomika fungovala ako systém aj napriek tomu, že je založená na sledovaní individuálnych záujmov, má nemalý podiel práve cena. V princípe vykonávajú ceny v každej spoločnosti štyri funkcie, ktorými sú *informačná*, *motivačná*, *alokačná* a *distribučná*, pričom všetky spolu úzko súvisia. (Holman, 2005)

### 1.2.1 Informačná funkcia

Cena je nositeľom informácií. Prostredníctvom nej sa ekonomické subjekty veľmi rýchlo dozvedia o zmenách hodnoty ekonomických statkov, potrebách spotrebiteľov, či výrobných možnostiach a môžu na ne reagovať, čím táto funkcia umožňuje koordináciu ekonomickej činnosti. (Drozen, 2003)

### 1.2.2 Motivačná funkcia

Samotná informácia o zmene ceny nestačí. Aby na ňu ekonomické subjekty reagovali, potrebujú určitý druh motivácie, ktorým je väčšinou zisk. Ten podnecuje hlavne výrobcov k používaniu najmenej nákladných metód výroby, a k využívaniu zdrojov na účely, ktoré sú najviac hodnotené (Drozen, 2003)

### 1.2.3 Alokačná funkcia

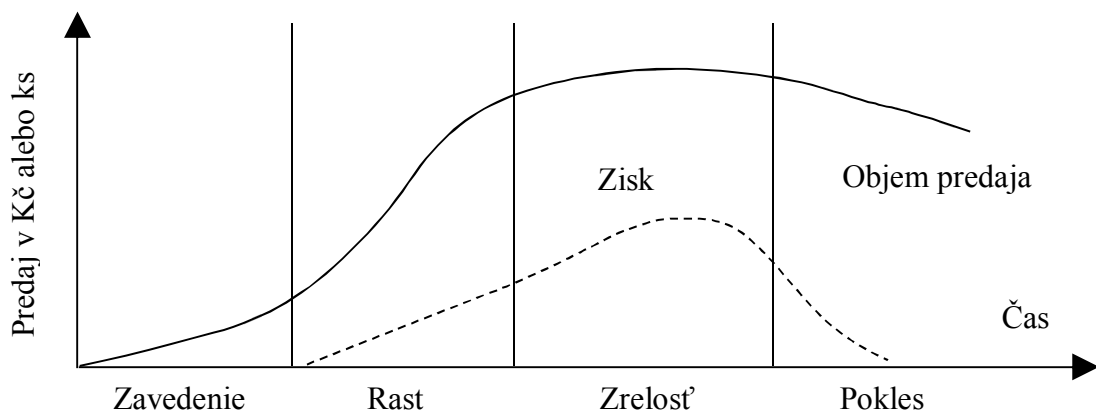
Po tom, čo podnik dostane informáciu o zmene ceny, sa využívanie daných zdrojov môže stať neefektívne. Podnik preto siahne svoje prostriedky a rozmiestni (alokuje) ich do zdrojov prinášajúcich momentálne najväčší zisk. (Holman, 2005)

### 1.2.4 Distribučná funkcia

Podstatou tejto funkcie je rozdeľovanie tovaru medzi ľuďmi. To, či si spotrebiteľ kúpi tovar bežný alebo vzácny, závisí od jeho ochoty zaplatiť zaň požadovanú cenu a tá sa zas odvíja od úžitku, ktorý mu daný tovar prinesie. (Holman, 2005)

## 1.3 Cena a životný cyklus produktu

Každý jeden produkt má určitú konečnú životnosť, ktorú možno vo všeobecnosti znázorniť krivkou, aká je zobrazená na obrázku nižšie (Obr. 1). Z neho vidno, že produkt prechádza viacerými fázami. (Majaro, 1996)



Obr. 1. Typický priebeh životného cyklu produktu (Hanna a Dodge, 1997, s. 116; upravené autorom)

### Zavedenie

Pre väčšinu produktov je toto obdobie kritické, pretože si potrebujú vybudovať u zákazníkov určité povedomie. Podnik by mal v závislosti na vlastnostiach produktu zvoliť vhodnú cenovú stratégiu, a to buď stratégiu vysokých uvádzacích cien, alebo penetrácie trhu. (Hanna a Dodge, 1997)

### Rast

Zákazníci produkt prijali a sú zaň ochotní zaplatiť požadovanú cenu, čo má za následok zvýšený objem predaja. Na trhu však pôsobí množstvo konkurentov a tak by sa podnik mal zamerať na získanie konkurenčnej výhody, čím sa zníži tlak na ceny. (Majaro, 1996)

### Zrelosť

Fáza zrelosti nastáva pri dosiahnutí maximálneho objemu predaja. V tomto období je v porovnaní s ostatnými najintenzívnejšia konkurencia, a preto by podnik mal uprednostniť aktivity zameriavajúce sa na ubránenie tržného podielu a nie na jeho zvyšovanie. (Majaro, 1996)

### Pokles

Vo fáze poklesu vykazujú predaje značne klesajúcu tendenciu, pretože výrobok začína byť pre trh zastaraný a nie je schopný naďalej uspokojovať očakávania zákazníkov. V prípade stiahnutia produktu, musí podnik pomocou svojej cenovej politiky dbať na to, aby stále verní zákazníci neboli týmto rozhodnutím sklamaní. (Hanna a Dodge, 1997; Majaro, 1996)

## 2 CIELE PODNIKU PRI STANOVOVANÍ CENY

Podnikové ciele udávajú smer, akým sa cena bude uberať, a preto by ich stanovenie malo byť prvým krokom, ktorý podnik učíní ešte pred určovaním ceny samotnej. Často sa stáva, že sa podnik musí rozhodnúť, ktorý z jeho cieľov je preň dôležitejší, resp. či sa vzájomne nevyklučujú, či sa sústrediť na ciele krátkodobé alebo dlhodobé. Tabuľka (Tab. 1) zobrazuje najčastejšie sledované ciele uvádzané v odbornej literatúre. (Svetlík, 2005)

*Tab. 1. Ciele podniku pri stanovovaní ceny (Svetlík, 2005)*

Ciele podniku pri stanovovaní ceny	
Krátkodobé ciele	Dlhodobé ciele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prežitie</li> <li>• Reakcia na ceny konkurencie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržný podiel</li> <li>• Cena za mimoriadnu kvalitu</li> </ul>

### 2.1 Prežitie

Za určitých podmienok, ako napr. prebytok zásob, meniace sa požiadavky zákazníkov, či intenzívna konkurencia, podnik krátkodobo stanoví ceny pod hranicu celkových nákladov spojených s výrobkom alebo službou na úkor zisku, aby dokázal takúto situáciu prečkať. (Horáková, 1992)

### 2.2 Tržný podiel

Ceny výraznou mierou ovplyvňujú tržný podiel, na čo by mal podnik dbať aj pri ich určovaní. Výška ceny, resp. voľba vhodnej cenovej stratégie závisí od toho, či chce podnik svoj podiel znížiť, zvýšiť, udržať alebo maximalizovať. (Svetlík, 2005)

### 2.3 Reakcia na ceny konkurencie

Tvrdá konkurencia a príliš veľa výrobkov pre malé množstvo zákazníkov na trhu, núti jednotlivé firmy k tzv. „cenovým vojnám“ s cieľom zvýšiť objem predaja (Cooper a Lane, 1991).

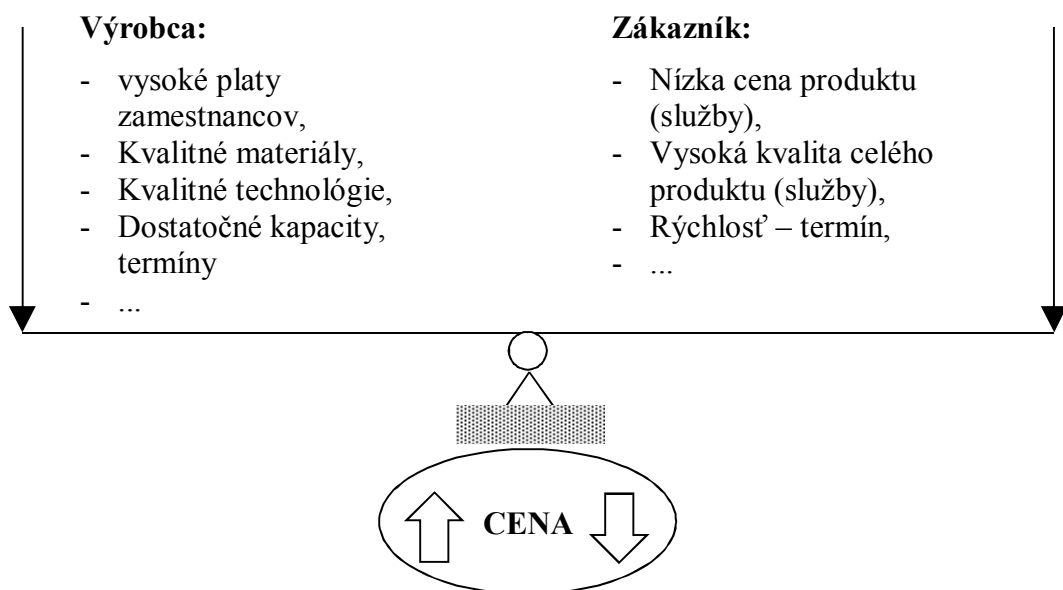
### 2.4 Cena za mimoriadnu kvalitu

Kvalita produktov je zárukou úspechu mnohých svetových firiem. Tie musia kompenzovať vysoké náklady na použitý materiál, výskum a vývoj patričnou cenou, ktorá často zahŕňa aj servisné či poradenské služby. (Horáková, 1992)

### 3 TVORBA CENY, CENOVÁ POLITIKA PODNIKU

Každý jeden výrobok alebo služba, ktoré má podnik vo svojom portfóliu, potrebuje byť aj náležite ocenený. Toto ocenenie sa pre podnik môže stať skutočne neľahkou záležitosťou, hlavne pri nových výrobkoch či službách, s ktorými vstupuje na trh bez akýchkoľvek skúseností. Nízkou cenou sa na prvý pohľad dajú jednoduchým spôsobom prilákať zákazníci, zatiaľ čo cena vysoká by ich mala logicky odradiť od kúpy. Niekedy však u zákazníkov platí iná logika. Cena preto musí byť stanovená tak, aby vyhovovala ako podnikovým (uspokojenie zákazníka, zisk), tak aj zákaznickým (nízke výdaje, čo najvyššia kvalita) požiadavkám, resp. cieľom, čo býva častým problémom, ktorého vyriešenie je cestou k úspechu. Na tvorbu ceny má pritom vplyv množstvo faktorov ako napr. stanovené ciele podniku, ekonomická situácia v krajine a pod. (Kotrbová, 1993)

V obrázku nižšie (Obr. 2) možno vidieť jednotlivé požiadavky výrobcu a zákazníka a ich rozpor v cene.

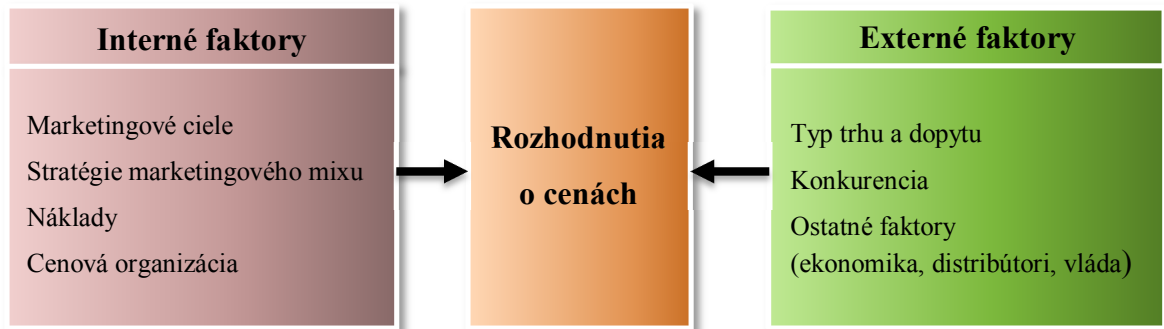


Obr. 2. Požiadavky výrobcu a zákazníka a ich rozpor v cene (Burieta, 2010, s. 5)



### 3.1 Faktory ovplyvňujúce cenu

Rozhodnutia o cenách v podniku sú ovplyvňované celou radou faktorov, ktoré možno rozdeliť na dve základné skupiny, a to na *interné faktory* podniku a *externé faktory* vonkajšieho prostredia. Nasledujúci obrázok (Obr. 3) zobrazuje jednotlivé faktory.



Obr. 3. Faktory ovplyvňujúce rozhodnutia o cenách (Kotler, 2005, p.309)

#### 3.1.1 Interné faktory

Medzi interné faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o cenách, čiže faktory, ktoré vychádzajú z prostredia podniku a ich vplyv môže podnik regulovať, patria *marketingové ciele*, *stratégie marketingového mixu*, *náklady* a *cenová organizácia*.

- **Marketingové ciele** sú jedným z kľúčových faktorov pri rozhodovaní o cene. Ich stanovenie by malo byť prvým krokom, ktorý firma podnikne ešte pred tým, než sa pustí do určovania ceny. Tá sa určuje oveľa jednoduchšie, pokiaľ má podnik jasne vytýčené ciele a vie, čo chce dosiahnuť. Najčastejšie sledovanými cieľmi pri rozhodovaní o cene sú *prežitie*, *tržný podiel*, *reakcia na ceny konkurencie* a *špičková kvalita výroby*. Podrobnejšie sú tieto ciele rozpísané v kapitole 2. (Svetlík, 2005)
- Marketingový mix sa okrem ceny skladá ešte z ďalších 3 nástrojov a to *produktu*, *propagácie* a *distribúcie*. Je preto dôležité, aby podnik pri rozhodovaní o cene bral ohľad na všetky z nich a uvažoval o tomto mixe ako o celku. Podnik totiž môže vytvoriť pre zákazníka potencionálne atraktívny produkt s nízkou cenou, nikdy však nedosiahne požadovaný objem predaja, pokiaľ bude takýto produkt ťažko dostupný (napr. kvôli nízkemu počtu predajní) a navyše len minimálne propagovaný. To isté platí aj pri podcenení ostatných prvkov marketingového mixu. Každý podnik si tieto prvky diferencuje podľa svojej vlastnej stratégie, no hlavné je, aby ich dokázal skoordinať tak, aby vznikol komplexne fungujúci marketingový prog-

ram, ktorý podniku zaručí požadovaný objem predaja a udržanie si konkurenčnej výhody. (Kotler, 2007)

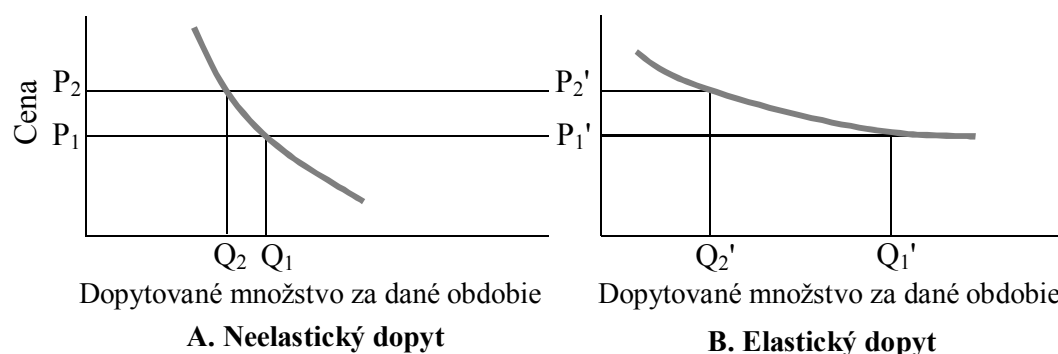
- Pri vykonávaní podnikateľskej činnosti vznikajú všetkým podnikom **náklady**, ktoré sú často základom pri rozhodovaní o cenách. Cena, z ktorej podniku plynú výnosy, pomáha tieto náklady pokrývať, a tak priamo ovplyvňuje výšku zisku. Náklady súvisiace s produktom by tak mali stanoviť spodnú hranicu ceny, ktorú môže podnik za svoj produkt vyžadovať. Väčšina podnikov - s výnimkou rôznych neziskových organizácií - sa však s jednoduchým pokrytím nákladov neuspokojí a tak k tejto cene pripočítajú tzv. ziskovú prirážku, čím si zabezpečia zisk. Za základné členenie nákladov možno považovať ich rozdelenie na *fixné* a *variabilné*. (Hanna a Dodge, 1997; Kotler, 2007)
- Dôležitým faktorom cenovej tvorby je aj to, kto má pri stanovovaní ceny v podniku rozhodujúce slovo, tzv. **cenová organizácia**. Hlavne u malých podnikov sa vyskytuje vysoká miera centralizácie v rozhodovaní o cenách, kedy má ceny na starosti vrcholový manažment. U tých veľkých, často medzinárodne pôsobiacich podnikov, je rozhodovanie o cenách väčšinou decentralizované medzi manažérmi jednotlivých divízií alebo výrobných radov. (Kotler, 2007; Foret, 2001)

### 3.1.2 Externé faktory

Významný podiel na tvorbe cien majú aj externé faktory, ktorých zdrojom je vonkajšie prostredie a podnik ich nemôže priamo ovplyvniť. Preto by ich mal pozorne sledovať a prispôbovať im svoje činnosti. Základnými externými faktormi sú *typ trhu a dopytu, konkurencia a ostatné faktory*. (Horáková, 1992)

- **Typ trhu a dopyt** po výrobku majú mimoriadny vplyv na výšku ceny. Na rozdiel od nákladov totiž určujú hornú hranicu ceny, ktorú môže podnik za svoje ponúkané produkty vyžadovať. Každý spotrebiteľ si porovnáva cenu produktu s úžitkom, ktorý mu jeho vlastníctvo prináša a na základe toho sa rozhoduje, či produkt kúpiť alebo nie. Preto by firma mala čo najskôr pochopiť vzťah medzi cenou a dopytom, odvíjajúci sa od *typu trhu* (dokonalá konkurencia, monopolistická konkurencia, oligopol, čistý monopol) a *cenovej elasticity*, ktorá predstavuje citlivosť dopytu na zmenu ceny. Ak je cenová elasticita dopytu vysoká, zvýšenie/zníženie ceny sa prejaví výrazným poklesom/nárastom objemu predaja, naopak, ak je nízka, zmeny

v objeme predaja budú minimálne, čo potvrdzuje obrázok nižšie (Obr. 4). (Horáková, 1992; Kotler, 2007)



Obr. 4. Neelastický a elastický dopyt (Kotler, 2007, s. 759)

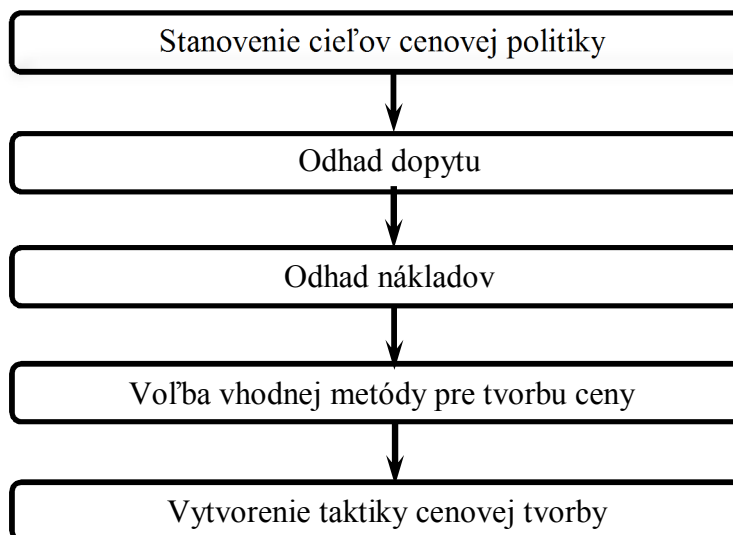
- Značný vplyv na rozhodovanie o cene má aj **konkurencia**, konkrétne jej náklady, ceny a reakcie na vlastné cenové zmeny. Zákazník má na trhu často možnosť voľby spomedzi množstva konkurenčných výrobkov a služieb, čo núti jednotlivé podniky skúmať a porovnávať ponuku svojej konkurencie so svojou vlastnou, v snahe získať nákladovú výhodu, stanoviť prijateľnú cenu a dosiahnuť vyšší zisk. Všeobecne možno povedať, že nízka cena konkurenciu odrádza od výroby a predaja, zatiaľ čo cena vysoká konkurencii poskytuje priestor na realizáciu. (Rogers, 1993; Kotler, 2007)
- Medzi ďalšie vonkajšie faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o cene patria **ekonomické podmienky, distribučná sieť a vláda**. Ekonomická situácia, inflácia, úrokové miery či stav, v akom sa nachádza dané odvetvie, majú podiel na cenových rozhodnutiach a to tak, že vplývajú na výrobné náklady ako aj na zákazníkove vnímanie hodnoty a ceny produktu. Podnik musí pri cenách dbať aj na distribútorov svojich produktov. Cena by mala byť stanovená tak, aby distribútorom umožnila slušný zisk, čím si získa ich podporu a pomôže im produkt úspešne predat'. Vládne opatrenia určujúce ceny energií či dopravy, opatrenia protimonopolných zákonov a dane, majú vplyv na cenu aj v tých najliberálnejších ekonomikách a preto ich nemožno ignorovať. (Rogers, 1993; Kotler, 2007)

### 3.2 Cenová politika

Cenovú politiku môžeme charakterizovať ako súbor činností, metód a stratégií podniku, vedúcich k stanoveniu optimálnej ceny výrobku či služby, a to v súlade s podnikovými

cieľmi, dopytom po výrobku, parametrami výrobku, cenami konkurencie a hospodárskymi trendami (Kotrbová, 1993).

Určenie optimálnej ceny produktu pozostáva z viacerých krokov zobrazených v nasledujúcom obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Jednotlivé kroky plánovania cien (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 320; upravené autorom)

Výsledkom dobre prevedenej cenovej politiky je stanovenie takej *ceny*, pri ktorej podnik dosiahne očakávaný *objem predaja* popr. *zisku*, pričom vychádza z potreby dokonalého uspokojenia zákazníka prostredníctvom prijateľnej ceny. Takouto cenovou politikou si podnik vytvára perspektívne vzťahy so zákazníkmi, čo vedie k opakovaným nákupom a zároveň znižuje šancu, že by zákazník navštívil konkurenciu. (Cooper a Lane, 1991)

Tab. 2. Nástroje cenovej politiky na dokonalých a nedokonalých trhoch (Wöhe a Kislingeroová, 2007, s. 422)

Charakteristika	Klasická teória ceny	Praktická cenová politika
Stav trhu	dokonalý	nedokonalý
Obchodovaný tovar	homogénny	heterogénny
Alternatívne jednotné ceny	možné	možné
Diferencované ceny	nemožné	možné

Ukážka systematického postupu cenovej tvorby a vytvárania cenovej politiky je uvedená v prílohe (Príloha – P I). (Cooper a Lane, 1999)

### 3.2.1 Klasická teória ceny

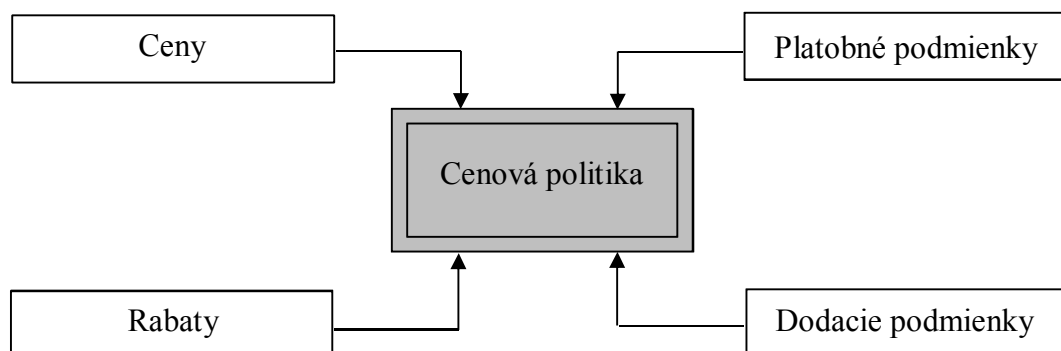
Klasická teória ceny vníma model hospodárskej skutočnosti trhu na základe silno zjednodušujúcich predpokladov, a to síce za predpokladu hypotézy o dokonalom trhu. Zaoberá sa hľadaním odpovede na otázku, aká odbytová cena umožňuje dosiahnuť na dokonalých trhoch maximálny zisk a zároveň ukazuje, že na takýchto trhoch výrobca nemá žiadnu možnosť na tvorbu vlastnej cenovej politiky. V praxi sa však s takouto situáciou nemožno stretnúť, pretože dokonalé trhy v skutočnosti neexistujú a navyše predávajúci robia všetko pre to, aby bol trh ešte menej dokonalý, čo im umožňuje ľahšie sa vyhnúť cenovej konkurencii, oberajúcej ich o zisk. (Wöhe a Kislingerová, 2007)

### 3.2.2 Praktická cenová politika

Praktická cenová politika sa zaoberá vytváraním odbytovej ceny na nedokonalých trhoch. Okrem hlavného nástroja praktickej cenovej politiky, *ceny*, využívajú predávajúci aj tie ostatné (Wöhe a Kislingerová, 2007):

- dodacie podmienky,
- platobné podmienky,
- rabaty.

Použitím dodacích podmienok, platobných podmienok a rabatov v rozličnej miere podniky trh zneprehľadňujú, čím dochádza k tvorbe samotných nedokonalých trhov (Wöhe a Kislingerová, 2007).



Obr. 6. Nástroje cenovej politiky (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 423)

### 3.3 Odhad dopytu

Zvýšenie či zníženie ceny za podnikové výrobky a služby vedie k rozdielnej úrovni dopytu a má odlišný vplyv na dosiahnutie stanovených marketingových cieľov. Preto by mal podnik pri určovaní ceny aspoň odhadnúť, ako budú zákazníci reagovať na prípadné cenové zmeny. Pri tejto neľahkej úlohe mu poslúži cenová elasticita dopytu (1), ktorá sa vypočíta ako podiel percentuálnej zmeny dopytovaného množstva a zmeny ceny. Podklady pre jej výpočet môže podnik získať z viacerých zdrojov, ako napr. priamym dotazovaním súčasných aj potencionálne budúcich zákazníkov, či by boli ochotní kúpiť daný výrobok či službu za nižšiu popr. vyššiu cenu a v akom množstve, analýzou dát získaných v minulosti, či umiestnením výrobku vo vybranej vzorke predajní za účelom experimentu.

$$\text{Cenová elasticita dopytu } (E_D) = \frac{\% \text{ zmena dopytovaného množstva}}{\% \text{ zmena ceny tovaru}} \quad (1)$$

Je ovplyvňovaná množstvom faktorov, ako napr. či sa jedná o tovar nevyhnutný alebo luxusný, existenciou a dostupnosťou substitútov, životnosťou výrobku, naliehavosťou potreby výrobku, príjmami a preferenciami zákazníka a pod. (Svetlík, 2005; Horáková, 1992)

Od miery pružnosti (elasticity) dopytu sa odvíja výnosnosť rozhodnutia o znížení alebo zvýšení cien. Zmeny ceny pri rôznych úrovniach cenovej elasticity a ich dopad na celkové príjmy podniku vyobrazuje tabuľka nižšie (Tab. 3). (Hanna a Dodge, 1997)

Tab. 3. Dopad cenových zmien na príjmy pri jednotlivých mierach pružnosti dopytu (vlastné spracovanie)

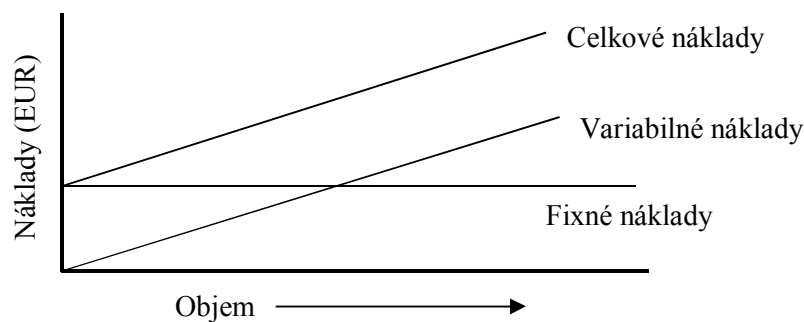
$\Delta$ ceny	Miera pružnosti dopytu		
	Neelastický dopyt $E_D < 1$	Jednotkový dopyt $E_D = 1$	Elastický dopyt $E_D > 1$
Zvýšenie ceny	Nárast príjmov	Príjmy sa nemenia	Pokles príjmov
Zníženie ceny	Pokles príjmov	Príjmy sa nemenia	Nárast príjmov

### 3.4 Odhad nákladov

Skutočnosť, že náklady hrajú pri určovaní ceny dôležitú rolu je nespochybniteľná. Z dlhodobého hľadiska totiž nie je možné predávať výrobky a služby za cenu, ktorá je nižšia ako náklady na ich výrobu, distribúciu a predaj. V závislosti od objemu produkcie sa náklady delia na fixné a variabilné. Fixné náklady (nájomné, odpisy, réžie) predstavujú cenu za to, že podnik môže v určitom časovom období vyrábať či obchodovať, a pri zmene objemu

výroby zostávajú rovnaké. Variabilné náklady (spotreba materiálu a komponentov, náklady na kontrolu vyrobených výrobkov), naopak, priamo súvisia a menia sa spolu s objemom výroby. Často sú označované aj ako jednotkové náklady, pretože sú vyvolávané každou vyrobenou či predanou jednotkou. Súčet variabilných a fixných nákladov predstavuje celkové náklady podniku. Vzťah fixných a variabilných nákladov a objemu výroby firmy vyjadruje obrázok (Obr. 7). (Hanna a Dodge, 1997; Kotler, 2007)

Podľa spôsobu zúčtovania na jednotky výkonu možno rozlíšiť náklady jednicové a náklady režijné. Jednicové náklady (priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady) možno priamo priradiť na kalkulačnú jednotku bez ďalšieho rozpočítavania. Režijné náklady (odpisy, spotreba elektrickej energie), naopak, nie je možné určiť na kalkulačnú jednotku, pretože vznikajú s uskutočňovaním viacerých alebo všetkých výkonov v danej nákladovej oblasti. (Wöhe a Kislingerová, 2007)



Obr. 7. Vzťah medzi nákladmi a objemom výroby (Hanna a Dodge, 1997, s. 52)

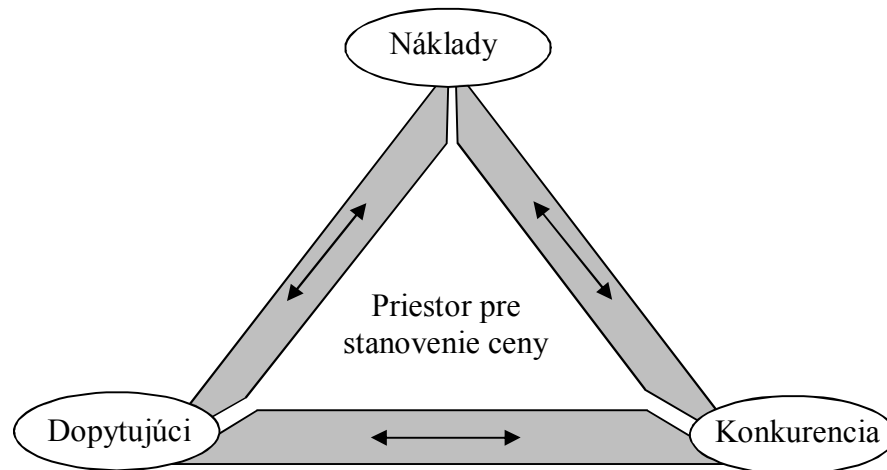
### 3.5 Všeobecné metódy tvorby cien

Podľa Kotlera by optimálna výška ceny mala byť stanovená medzi úrovňou, ktorá bude príliš nízka na to, aby pri nej podnik dosahoval zisk a úrovňou, ktorá bude taká vysoká, že pri nej nebude dopyt po tovare (2007 s. 763). Spodnú hranicu ceny pritom predstavujú náklady, orientačným bodom sú ceny konkurencie a „cenovým stropom“ je cena, ktorú sú ochotní za tovar zaplatiť zákazníci (Horáková, 1992).

Podnik sa teda pri určovaní metódy tvorby cien orientuje na 3 základné faktory:

- Náklady      —————>      Nákladovo orientovaná tvorba cien
- Dopyt        —————>      Dopytovo orientovaná tvorba cien
- Konkurencia —————>      Konkurenčne orientovaná tvorba cien

Niekedy sa tiež hovorí, že podnik sa pohybuje v priestore, označovanom ako „magický trojuholník“, zobrazený na obrázku nižšie (Obr. 8). (Tomek a Vávrová, 2008)



Obr. 8. Magický trojuholník priestoru tvorby cien (Tomek a Vávrová, 2008, s. 209)

### 3.5.1 Nákladovo orientovaná tvorba cien

Kotler vo svojej knihe uvádza, že stanovenie ceny na základe nákladov patrí kvôli svojej jednoduchosti a relatívne vysokej dostupnosti potrebných údajov pre výpočet medzi najbežnejšie a najčastejšie používané metódy tvorby cien (2007, s. 766).

Jednoduchosť tejto metódy spočíva v tom, že si podnik pri určovaní ceny vystačí s vlastnými účtovnými a finančnými údajmi. Z nich vykalkuluje náklady na daný výrobok, ktoré sa spolu s požadovanou ziskovou prirážkou (maržou) premietnu v cene. Nemusí sa zaoberať dopytom, konkurenciou ani inými faktormi, ktoré by mohli cenu ovplyvniť. Náklady sú totiž zásadným a najdôležitejším determinantom cenotvorného úsilia firmy. (Hanna a Dodge, 1997)

V praxi možno túto metódu tvorby cien vyjadriť pomocou nasledujúceho matematického vzťahu (2) (Wöhe a Kislingerová, 2007):

$$c = n \times \left(1 + \frac{ZP}{100}\right) \quad (2)$$

$c$ .....cena ponuky

$n$ .....náklady

$ZP$ ....zisková prirážka



Takýto spôsob výpočtu ceny, ktorá pokryje všetky náklady spojené s produktom, ale aj zabezpečí primeranú výšku zisku, využívajú ako obchodné, tak aj výrobné podniky. Pri obchodných podnikoch náklady predstavujú nákupnú cenu. Zisková prirážka musí byť preto stanovené tak, aby pokryla náklady obchodného podniku a súčasne mu umožnila dosiahnuť zisk. Pri výrobných podnikoch náklady symbolizujú vlastné náklady spojené s výrobou jedného kusu výrobku a ZP je tak čistou ziskovou prirážkou.

Prednosti a nedostatky možno nákladovo orientovanej tvorby ceny možno zhrnúť v tabuľke nižšie (Tab. 4). (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Tab. 4. Prednosti a nedostatky nákladovo orientovanej tvorby cien (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 441)

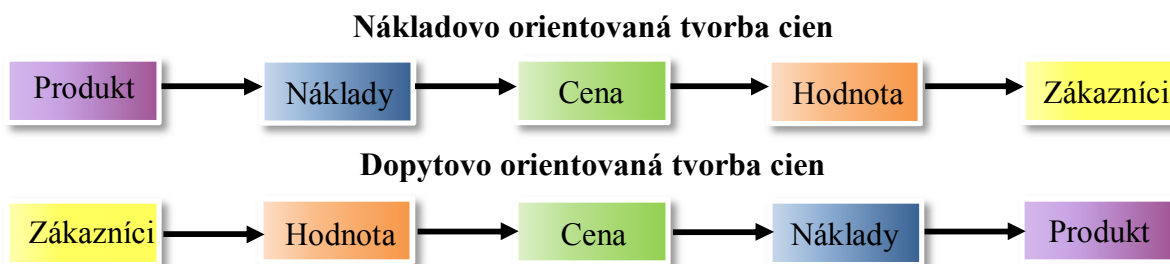
Prednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduchosť výpočtu,</li> <li>• nízka potreba informácií,</li> <li>• vystupuje voči kupujúcemu ako zrozumiteľná a „opodstatnená“,</li> <li>• zabraňuje konkurenčnému boju pri existencii porovnateľnej štruktúry nákladov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povinnosť rozdeľovania režijných eventuálne fixných nákladov</li> <li>• ľubovoľná zisková prirážka</li> <li>• cena je závislá na predanom množstve; predané množstvo je závislé na cene</li> <li>• nevytvára impulzy k poklesu nákladov</li> </ul>

### 3.5.2 Dopytovo orientovaná tvorba cien

Pri dopytovo orientovanej tvorbe cien sa predajná cena stanoví na základe odhadu množstva výrobkov a služieb, ktoré podnik môže predat' na rôznych trhoch a pri rôznych úrovniach ceny. Určenie tohto vzťahu medzi cenou a množstvom býva pre podnik často veľmi náročné, pretože na rozdiel od nákladovej metódy tvorby cien, nestanovuje cenu podľa nákladov, ale na základe úsudku, resp. hodnoty vnímanej spotrebiteľmi. (Wöhe a Kislingerová, 2007)

V tom spočíva aj hlavný rozdiel medzi týmito dvoma metódami. Nákladová metóda navrhne výrobok, spočíta náklady na jeho výrobu a stanoví cenu, ktorá pokryje náklady aj zisk. Potom záleží už len na zákazníkoch, či sa nechajú marketingom presvedčiť o tom, že hodnota výrobku je v súlade s cenou. Dopytovo orientovaná metóda pojíma tento proces tvorby cien z opačného konca. Stanovenie cieľovej ceny vychádza od hodnoty výrobku

vnímanej zákazníkom. Podnik následne navrhne výrobok a náklady s ním súvisiace, pričom stále dbá na to, aby neprekročil stanovenú hranicu ceny zákazníkom. (Kotler, 2007)



Obr. 9. Porovnanie nákladovo a dopytovo orientovanej tvorby cien (Kotler, 2005, p. 322)

Dopytovo orientovaná tvorba cien býva pre podnik často oveľa efektívnejšia, čo sa objemu dosahovaného zisku týka. Na druhej strane však vyžaduje zvýšené úsilie pri získavaní potrebných informácií od spotrebiteľov. Tabuľka (Tab. 5) zobrazuje často využívané metódy zberu informácií, pomocou ktorých si podnik odpovie na otázky „Akú cenu sú spotrebiteľia ochotní zaplatiť za určitý výrobok?“ a „Ako budú reagovať na cenové zmeny?“ (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Tab. 5. Dotazovanie a pozorovanie spotrebiteľov (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 444)

Parametre	Dotazovanie spotrebiteľov	Pozorovanie spotrebiteľského chovania
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduchosť</li> <li>• nízke náklady</li> <li>• použiteľné taktiež pri marketingových inováciách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• značná validita</li> </ul>
<b>Nedostatky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízka validita, pretože výpovede spotrebiteľov <math>\neq</math> skutočnému nákupnému chovaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drahé</li> <li>• použiteľné iba po dokončenom vývoji výrobku</li> </ul>
<b>Nástroje</b>	dotazovanie prostredníctvom <ul style="list-style-type: none"> <li>• interview</li> <li>• dotazníkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Store-Test</li> <li>• testovanie na minitrhu</li> <li>• testovanie na regionálnom trhu</li> </ul>

### 3.5.3 Konkurenčne orientovaná tvorba cien

V praxi sa možno často stretnúť s podnikmi, ktoré vykonávajú tzv. pasívnu cenovú politiku. Tie pri tvorbe cien nehľadajú na zmenu výrobných nákladov ani na situáciu v dopyte, ale orientujú sa na cenové požiadavky svojich konkurentov alebo na priemerné ceny v danom obore. (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Ak sa podnik rozhodne pre tvorbu cien na základe konkurencie, mal by si v prvom rade určiť svojich súčasných konkurentov. Ďalším krokom bude analýza svojho výrobku v porovnaní s výrobkami konkurenčnými, tzv. analýza konkurencieschopnosti. Po vyhodnotení týchto poznatkov môže podnik v závislosti od zvláštnych rysov, relatívnej prednosti či slabiny daného výrobku stanoviť takú cenu, ktorá bude vyššia, nižšia alebo rovná prevládajúcej tržnej cene.

Pri tejto metóde tvorby ceny musí podnik neustále pozorne sledovať reakcie konkurencie na stanovenú cenu, a to hlavne v prostredí s malým počtom konkurenčných firiem, kde cenové zmeny pravdepodobne povedú k okamžitej zmene cien u konkurencie. (Hanna a Dodge, 1997)

Vďaka množstvu výhod a svojej jednoduchosti je konkurenčne orientovaná tvorba cien veľmi populárna. Hanna a Dodge tieto výhody zhrňajú v niekoľkých nasledujúcich bodoch (1997):

- možnosť relatívne ľahkého a rýchleho stanovenia ceny, bez nutnosti odhadu dopytu a iných ťažko získateľných dát,
- vysoká citlivosť na konkurenčnú pozíciu, ktorú firma zaberá, ako aj na možné reakcie na stanovenú cenu,
- z hľadiska vnímania stanovenej ceny zákazníkom je táto metóda najlogickejšia, pretože sleduje cenovú úroveň, ktorú zákazník očakáva,
- priaznivá spolupráca s distribútormi,
- zvýšením/znížením ceny možno manipulovať s predstavami zákazníka o kvalite konkurenčných značiek, široký výber cenových stratégií.

#### **3.5.4 Stratégia cenotvorby nových produktov**

Voľba cenovej stratégie väčšinou závisí od fázy životného cyklu v akej sa momentálne produkt nachádza, pričom najdôležitejšou je fáza úvodná. Všeobecne sa rozlišuje tvorba cien u produktov, ktoré imitujú už existujúce produkty, a u inovatívnych produktov, chránených patentom. Firma prichádzajúca s novým imitujúcim produktom má na výber z dvoch stratégií, a to buď stratégie vysokých cien – kedy ponúka vysoko kvalitné produkty za najvyššiu cenu, alebo ekonomických cien – pri ktorých bude ponúkať produkty nižšej kvality za nízku cenu. Spoločná existencia týchto stratégií na jednom trhu sa nevyklučuje, avšak len za predpokladu, že sa na takomto trhu nachádzajú ako kupujúci uprednostňujúci kvalitu tak aj cenu. Firmy prichádzajúce na trh s inovatívnym produktom chráneným

patentmi, musia vytvorit' uvádzaciu cenu. Na výber majú z dvoch stratégií: stratégia vysokých uvádzacích cien a stratégia penetrácie trhu. (Kotler, 2007)

### **Stratégia vysokých uvádzacích cien**

Princíp tejto stratégie spočíva v stanovení vysokých cien novo uvádzaných výrobkov, s cieľom maximalizovať príjmy zo všetkých segmentov trhu ochotných zaplatiť takúto vysokú cenu, inak označovanom aj „zbieraním smotany“. Jedná sa väčšinou o luxusné výrobky (parfémy, vysoko módné oblečenie), lákajúce hlavne zákazníkov orientovaných na prestíž. (Kotler, 2007; Wöhe a Kislingerová, 2007)

### **Stratégia penetrácie trhu**

Pri tejto stratégií podnik stanoví nízku počiatočnú cenu nového výrobku s cieľom rýchlo penetrovat' trh – prilákať čo možno najväčší počet kupujúcich a získať veľký podiel na trhu. Na rozdiel od stratégie vysokých uvádzacích cien, podnik predáva hromadné výrobky (stavebniny, tričká, malé automobily) za nízke ceny no vo veľkom objeme, zákazníkom orientovaným na cenu. Veľký objem znižuje náklady podniku, a ten tak môže ceny udržať na nízkej hodnote. (Kotler, 2007; Wöhe a Kislingerová, 2007)

### **3.5.5 Tvorba cien u služieb**

Charakteristickým prvkom služieb je, že zákazník môže zmysluplne zhodnotiť ich kvalitu a vlastnosti až po kúpe, resp. v priebehu poskytovania či konzumácie služby. Preto sú práve poznatky získané na základe praktických skúseností často kľúčovým faktorom pri rozhodovaní o opätovnom zakúpení danej služby. (Hanna a Dodge, 1997)

Pre úspešnú realizáciu cenovej politiky v službách treba poznať základné rozdiely medzi tovarom a službou (Hanna a Dodge, 1997):

- nehmotnosť,
- simultánnosť poskytovania a spotreby,
- pominuteľnosť,
- rôznorodosť,
- komplexnosť a divergentnosť.

Podnik môže pri cenotvorbe služieb využiť okrem základných metód, t.j. nákladovo, dopytovo a konkurenčne orientované metódy tvorby cien aj iné. Janečková a Vašítková uvádzajú objektívne a subjektívne stanovené ceny. (2000)

**Objektivně stanovené ceny**

Pri objektivně stanovených cenách možno stanovit' za danú službu alebo hodinovú sadzbu fixný poplatok, a ten neskôr násobiť počtom spotrebovaných služieb či počtom odpracovaných hodín. Výhodou tejto metódy stanovenia cien je jej jednoduchosť a konzistentnosť. Nevýhodou je skutočnosť, že neberie ohľad na zákazníkovo vnímanú hodnotu služby. (Janečková a Vašítková, 2000)

**Subjektívne stanovené ceny**

Základom tejto metódy je upravenie objektivně stanovených cien podľa vnímania hodnoty zákazníkovo tak, aby preňho boli prijateľné. K subjektívnym prvkom ceny patrí (Janečková a Vašítková, 2000):

- odhad efektívnosti poskytovania služby,
- porovnanie schopností a skúseností poskytovateľa služieb,
- typ a obtiažnosť práce,
- pohodlie zákazníka,
- špecifické alebo nepresne formulované požiadavky zákazníka,
- hladina tržných cien,
- nadčasy,
- hodnota služby a prijateľnosť ceny pre zákazníka.

## 4 STRATÉGIE CENOVÝCH ÚPRAV

Podnik obvykle prispôsobuje svoje základné ceny v závislosti od rôznych kritérií, či už podľa jednotlivých zákazníkov alebo podľa meniacej sa situácie na trhu. Kotler (2007) uvádza sedem stratégií cenových úprav, ktorými sú zľavy a náhrady, segmentované ceny, psychologické ceny, propagačné ceny, hodnotové ceny, ceny podľa geografickej polohy a medzinárodné ceny.

### 4.1 Zľavy a náhrady

Zľavy a náhrady možno poskytnúť ako jednotlivým distribučným reťazcom, tak aj konečnému zákazníkovi. Jedná sa o odmenu alebo zvýhodnenie zákazníka, s cieľom podporiť predaj. Svetlík rozlišuje nasledujúce zľavy/zrážky (2005):

- Zrážka pri platbe
- Kvantitatívna zrážka
- Sezónna zrážka
- Funkčná zrážka
- Prémie
- Predaj na protiúčet

### 4.2 Segmentované ceny

Často sa stáva, že podnik ponúka svoj produkt za rôzne ceny odlišujúce sa v závislosti na jednotlivých segmentoch trhu, s cieľom zohľadniť rozdiely medzi týmito segmentmi. Podľa Kotlera (2007) môžu mať ceny podľa segmentov niekoľko foriem:

- cena pre zákaznícky segment,
- cena podľa typu produktu,
- cena podľa miesta,
- cena podľa obdobia.

### 4.3 Psychologické ceny

Pod týmto pojmom si možno predstaviť tvorbu cien na základe nie ekonomických, ale psychologických aspektov. Predávajúci často využívajú vysoké ceny s cieľom vyvolať dojem o vysokej kvalite produktu, ktorého reálna cena je aj niekoľko násobne nižšia, ako aj sta-

novenie cien pred celou číslou, napr. 599 namiesto 600, kedy má aj minimálny rozdiel v cene vplyv na zákazníka. (Svetlík, 2005)

#### 4.4 Propagačné ceny

Propagačné ceny sú prevažne zriedkavým javom, kedy firma na krátke obdobie stanoví ceny produktov pod bežnú cenu, alebo dokonca pod úroveň nákladov, s cieľom zvýšiť krátkodobé tržby. Mnohé supermarkety taktiež využívajú ceny pre špeciálne príležitosti na prilákanie ďalších zákazníkov a zároveň dúfajú, že si zákazníci kúpia okrem zľavnených produktov aj tie s normálnou prirážkou. (Kotler, 2007)

#### 4.5 Ceny podľa geografickej polohy

Dôležitým faktorom cenovej tvorby mnohých produktov sú prepravné náklady. Podnik sa preto musí rozhodnúť, či náklady na prepravu vezme na seba, alebo ich preniesie na odberateľa ako dodatočnú prirážku k cene produktu. Na výšku týchto nákladov ako aj na spôsob ich zahrnutia do ceny má vplyv okrem iného geografický rozsah trhu na ktorom predajca pôsobí, ako aj schopnosť cenovo konkurovať za hranicami lokálneho trhu. Vo vzťahu k preprave možno roztriediť postupy cenovej tvorby na (Hanna a Dodge, 1997):

- geograficky zamerané cenové systémy,
- systémy dodacích cien.

#### 4.6 Medzinárodné ceny

Obchodovanie na medzinárodnom trhu má pre väčšinu firiem nedocniteľné prínosy, a to hlavne v podobe rozsahu tohto trhu, ako aj neexistencie hraníc príležitostí. Pri oceňovaní produktov na medzinárodných trhoch sa podnik môže opierať o základy cenovej tvorby produktov predávaných na domácich trhoch. Zároveň však musí brať v úvahu niekoľko rozdielov, ktorými sú neúprosné konkurenčné tlaky na úroveň cien a nákladov, ako aj to, že hybnou silou v pozadí svetového ekonomického rastu nie je objem výroby, ale zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. (Hanna a Dodge, 1997)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE "HVĚZDA – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ"



Obr. 10. Logo organizácie, získané certifikáty a ocenenia (interné zdroje)

H - o. s. sa zameriava na poskytovanie ubytovacích, sociálnych a stravovacích služieb neziskovým spôsobom na vysokej profesionálnej úrovni.

Združenie bolo založené dňa 6. marca 2000 podľa zákona číslo 83/1990 Z.z., O združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Registráciu stanov Občianskeho združenia vykonalo Ministerstvo vnútra Českej republiky dňa 10. 5. 2000 pod číslom VS/1-1/43725/00-R a zmena stanov bola vykonaná dňa 14. 5. 2013.

Na zaistenie najvyššej možnej kvality v poskytovaných službách získalo stredisko medzinárodný certifikát ČSN EN ISO 9001:2009. V roku 2008 získala organizácia H – o. s. na základe estetického auditu, ocenenie Podnik Fair play 2007. V roku 2009 tento titul obhájila a stala sa tak nositeľom ocenenia Podnik Fair play 2007, 2008.

### 5.1 Poslanie a ciele organizácie

Pri vykonávaní svojej činnosti sa organizácia H - o. s. drží svojho poslania, ktorým je rozšírenie praktického naplňovania myšlienok humanizmu, medzigeneračnej tolerancie, solidarity a občianskeho spolužitia.

Ciele organizácie sa nesú v podobnom zmysle:

- Poskytovať kvalitné sociálne služby, t.j. dobre splňať Štandardy kvality sociálnych služieb,
- Dlhodobo modernizovať novým a kvalitnejším vedením,
- Zviditeľňovať organizáciu investíciami do reklamných letákov, informačných tabúl, manuálov pre zamestnancov a pod., z dôvodu zvýšenia informovanosti o organizácii,
- Spolupracovať so zdravotnými poisťovňami, čo sa kladne prejaví na hospodárení organizácie,

- Zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov.

Pre naplnenie svojho poslania a cieľov, ponúka H - o. s. širokú škálu sociálnych služieb, ktoré možno rozčleniť na jednotlivé strediská na základe cieľovej skupiny užívateľov a poskytovaných druhoch služieb a starostlivosti. V súčasnej dobe je predkladaných 15 čiastkových stredísk. Pri svojej činnosti vychádza z Európskej charty práv a slobôd seniorov žijúcich v ústavných zariadeniach z roku 1993.

## 5.2 Prehľad stredísk H – o. s.

Služby poskytované organizáciou H - o. s., graficky zobrazené v prílohe (Príloha – P II) možno rozdeliť na tieto strediská:

- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Domáci péče Zlín,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Hospicová péče Zlín,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Domáci péče Sobůlky,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Hospicová péče Sobůlky,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Hospic Hvězda,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Ambulance praktického lékaře,
- Nestátní zdravotnícké zařízení, středisko Výdejna zdravotnických prostředků,
- středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením,
- středisko Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním,
- středisko Poskytování služeb pro rodinu a domácnost,
- **středisko Domov seniorů,**
- středisko Dům služeb seniorům,
- středisko Sociální jídelna,
- středisko Vzdělávací centrum,
- středisko Edukační centrum.

## 5.3 Stredisko Domov seniorů

Stredisko DS je predmetom analýzy cenovej politiky mojej bakalárskej práce.

DS je registrovaný ako sociálna služba Domov so zvláštnym režimom pod identifikátorom č. 355 26 61 poskytovaná od 10. 7. 2007. Jedná sa o rezidenčné zariadenie poskytujúce všetkým svojim klientom nepretržite 365 dní v roku sociálne služby, zdravotnú a ošetrovateľskú starostlivosť, ostatné a doplnkové služby. Cieľovú skupinu tvoria:

- osoby s chronickým duševným ochorením,
- osoby s chronickým ochorením,
- osoby s iným zdravotným postihnutím,
- osoby so zdravotným postihnutím,
- seniori.

Veková štruktúra cieľovej skupiny:

- dospelí (27 – 64 rokov),
- mladší seniori (65 – 80 rokov),
- starší seniori (nad 80 rokov).

S kapacitou 45 lôžok sa stredisko DS snaží nahradiť klientom ich predchádzajúci domov, vytvoriť im vhodné prostredie a optimálne podmienky na zvládnutie náročnej situácie pri prechode na zmenu, ktorú si ich zdravotný stav vyžaduje.

#### 5.4 SWOT analýza

Ešte pred samotnou analýzou cenovej politiky som sa rozhodol zhotoviť stručnú SWOT analýzu strediska DS, čím som získal prehľad o tom, v akej situácii sa toto stredisko nachádza a čo možno očakávať od jeho okolia.

<p style="text-align: center;"><b><u>Silné stránky (S)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká kvalita poskytovaných služieb</li> <li>• Stabilný tržný podiel</li> <li>• Odborný a kvalifikovaný personál</li> <li>• Dlhodobé poslanie a ciele</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Slabé stránky (W)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatok finančných prostriedkov</li> <li>• Nepravidelný prísun finančných prostriedkov</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Príležitosti (O)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získanie dotácií z Európskych fondov</li> <li>• Záujem o ponúkané služby</li> <li>• Rozšírenie lôžkovej kapacity</li> <li>• Asignačná daň</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Hrozby (T)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická situácia ovplyvňujúca dotácie a dary</li> <li>• Ohrozenie dobrého mena</li> <li>• Nepriaznivá zmena v legislatíve</li> </ul>

## 6 ANALÝZA CENOVEJ POLITIKY STREDISKA DOMOV SENIORŮ

V tejto časti práce sa zameriam na cenovú politiku strediska DS, ktorého hlavnou činnosťou je poskytovanie sociálnych služieb a zdravotnej starostlivosti (predovšetkým ubytovania a stravovania), ostatných a doplnkových služieb. Analýza bude pozostávať z nasledujúcich krokov:

- stanovenie cieľov, ktoré chce DS svojou cenovou politikou dosiahnuť,
- analýzou faktorov, ktoré cenu ovplyvňujú,
- odhad dopytu a nákladov,
- zvolenie vhodnej metódy pre tvorbu cien.

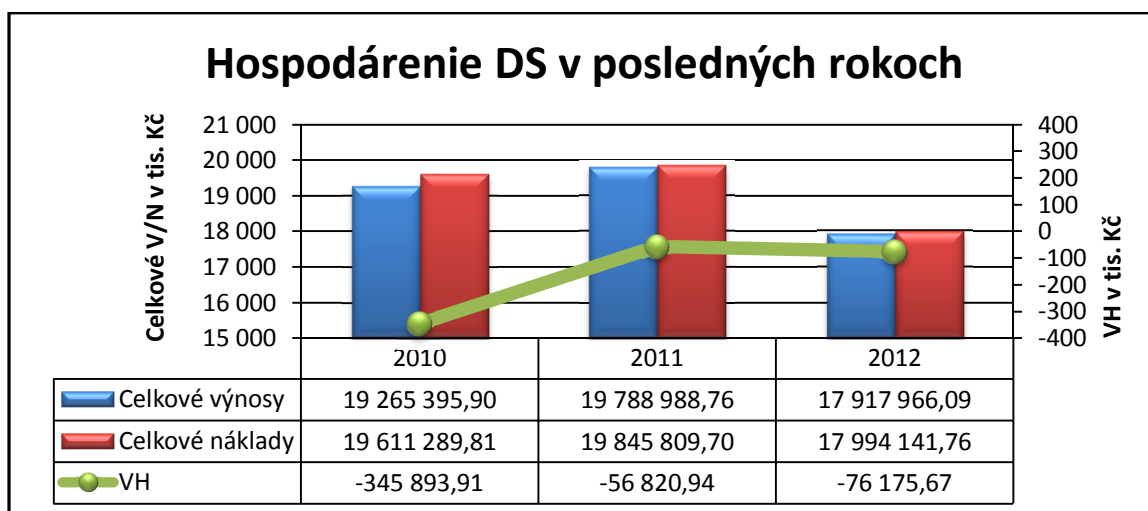
### 6.1 Ciele cenovej politiky

Hlavnými cieľmi cenovej politiky DS sú:

- Pokrytie vynaložených nákladov,
- Maximálna kvalita poskytovaných služieb.

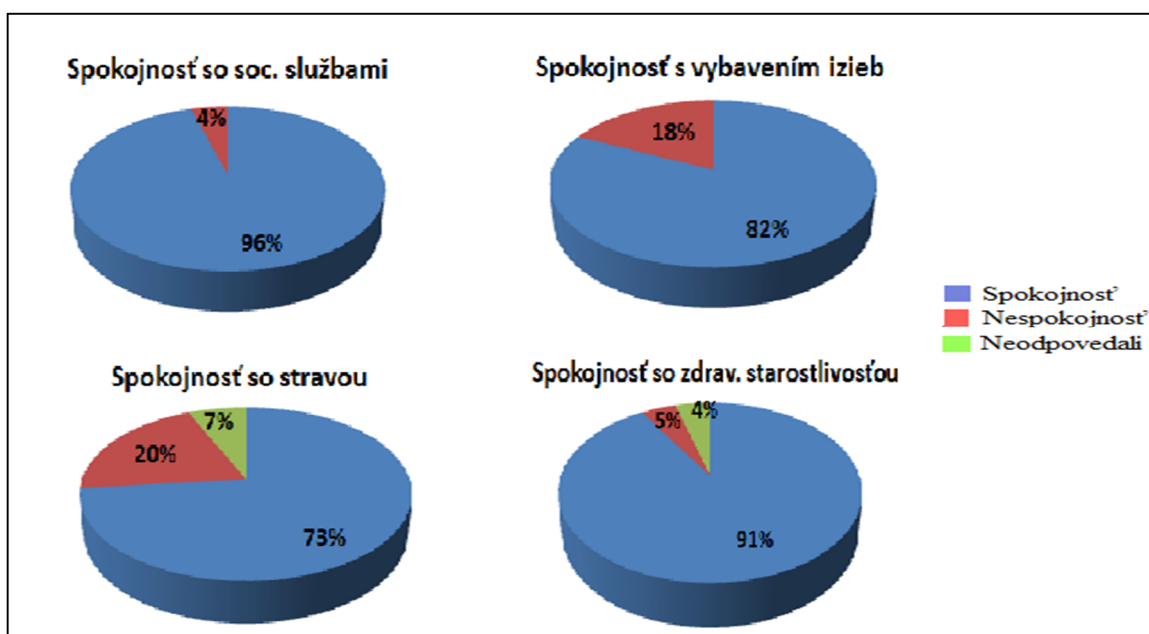
Napriek tomu, že sa DS pri stanovení cien neorientuje na tvorbu zisku, je preň pokrývanie vynaložených nákladov v čo najvyššej možnej miere veľmi dôležité. Prostredníctvom cien sa snaží tieto náklady pokryť, či už čiastočne alebo úplne, a zaistiť si tak finančnú stabilitu pre budúce obdobia.

Graf 1. Hospodárenie DS za posledné roky (vlastné spracovanie)



Z vyššie zobrazeného grafu (Graf 1) možno vidieť, že napriek snahe DS hospodáril v rokoch 2010 až 2012 so stratou a tým pádom sa mu darilo pokrývať náklady len čiastočne a to na 98,2 % v roku 2010, na 99,7 % v roku 2011 a na 99,5 % v roku 2012. Príčinou takéhoto vývoja VH v sledovanom období boli znížené dotácie a dary, ktorých tendencia začala klesať od roku 2008, no pomaly sa začína stabilizovať.

Ďalším nemenej dôležitým cieľom je poskytovanie služieb maximálnej kvality, zaručujúce pacientom úžitok a spokojnosť na takej úrovni, že za ne budú ochotní zaplatiť požadovanú cenu. Odrazom kvality sú určite certifikáty a ocenenia získané organizáciou, ktoré som spomenul v kapitole 5, avšak za najlepšiu spätnú väzbu čo sa kvality poskytovaných služieb týka, možno považovať samotné vyjadrenia pacientov, ktorí dané služby reálne využívajú. Za týmto účelom bol v DS v roku 2012 vypracovaný dotazníkový prieskum spokojnosti, v ktorom anonymne odpovedalo všetkých 45 pacientov, ktorým to ich zdravotný stav umožňoval. Do svojej práce som vybral otázky, ktoré sa týkali sociálnych služieb, vybavenia izieb, stravy a zdravotnej starostlivosti. Z obrázku (Obr. 11) vidno, že spokojnosť je s výnimkou stravy a vybavenia izieb na vysokej úrovni.



Obr. 11. Výsledky dotazníkového prieskumu spokojnosti pacientov (Interné zdroje)

## 6.2 Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien

Na tvorbu cien v DS má vplyv celá škála rôznych faktorov, ktoré sa delia na interné a externé faktory.

### 6.2.1 Interné faktory

Medzi interné faktory ovplyvňujúce tvorbu cien v DS patria marketingové ciele, stratégia marketingového mixu, náklady a cenová organizácia.

V prvom rade si organizácia na základe svojho poslania určí ciele, ktoré chce svojimi cenami dosiahnuť, t.j. v prípade DS pokrývanie nákladov a maximálna kvalita poskytovaných služieb, čo sú ciele, ktoré vo všeobecnosti cenu skôr zvyšujú. Od nich sa budú následne odvíjať ostatné činnosti. Ďalším dôležitým krokom je zosúladenie všetkých prvkov marketingového mixu vrátane ceny tak, aby vznikol efektívny marketingový program, úlohou ktorého bude uspokojovať potreby DS ako aj pacientov, ktorí jeho služby využívajú. Pri rozhodovaní o cenách sa kladie veľký dôraz na náklady, ktoré by mali stanoviť spodnú hranicu ceny. V tomto má však DS výrazne obmedzené možnosti vid'. kapitola 6.2.2. Tvorbu cien pritom nemá na starosti len jeden človek. Na jej návrhu sa s cieľom vyhovieť všetkým požiadavkám strediska podieľa celá skupina ľudí, medzi ktorými nechýba predsedkyňa rady, vedúca strediska, sociálny pracovník a ekonóm. Takto predloženú cenu musí následne schváliť predsedkyňa rady občianskeho združenia.

### 6.2.2 Externé faktory

V porovnaní s faktormi internými, majú tie externé na cenovú tvorbu oveľa väčší vplyv. Jednak preto, že cenotvorbu výraznou mierou limitujú a obmedzujú, ako aj preto, že ich vplyv a význam môže DS zmierniť len minimálne, keďže ich zdrojom je vonkajšie okolie organizácie. Spomedzi hlavných externých faktorov ovplyvňujúcich cenotvorbu možno spomenúť typ trhu a dopyt, konkurenciu a ostatné faktory, predovšetkým ekonomickú situáciu a vládu. Typ trhu sa dá prirovnať k oligopolu, kedy na trhu pôsobí len malé množstvo podnikov ponúkajúcich jednu a tú istú hlavnú službu - ubytovanie a stravu za podobnú cenu, avšak neziskovým spôsobom. Počet subjektov pôsobiacich na tomto trhu je obmedzený ťažko prekonateľnými bariérami vstupu, čím si jednotlivé organizácie pravidelne udržujú svoje tržné podiely. Dopyt stanovuje hornú hranicu ceny, ktorú môže DS za svoje poskytované služby žiadať. Toto tvrdenie však nie je úplne pravdivé, ak berieme do úvahy ďalší faktor, ktorý je zo všetkých najdôležitejší a síce zákon. Konkrétne zákon č. 108/2006

Z.z. o sociálních službách v znení neskorších predpisov, doplnený o vykonávaciu vyhlášku č. 505/2006 Z.z., ktorý určuje maximálnu možnú výšku úhrady za poskytovanie sociálnych služieb v domovoch so zvláštnym režimom. Dopyt teda skutočne stanovuje hornú hranicu ceny, avšak len v medziach zákona. Tabuľka (Tab. 6) zobrazuje výšku maximálnej úhrady za jednotlivé služby, ktorú DS nesmie prekročiť, vrátane prevádzkových nákladov súvisiacich s poskytovaním danej služby.

Tab. 6. Maximálna výška úhrady za jednotlivé služby určená zákonom č. 108/2006 Z.z., vyhláškou č. 505/2006 Z.z. (vlastné spracovanie)

	Ubytovanie / deň	Stravovanie / deň	Obed
<b>Maximálna výška úhrady v Kč</b>	200,-	160,-	75,-

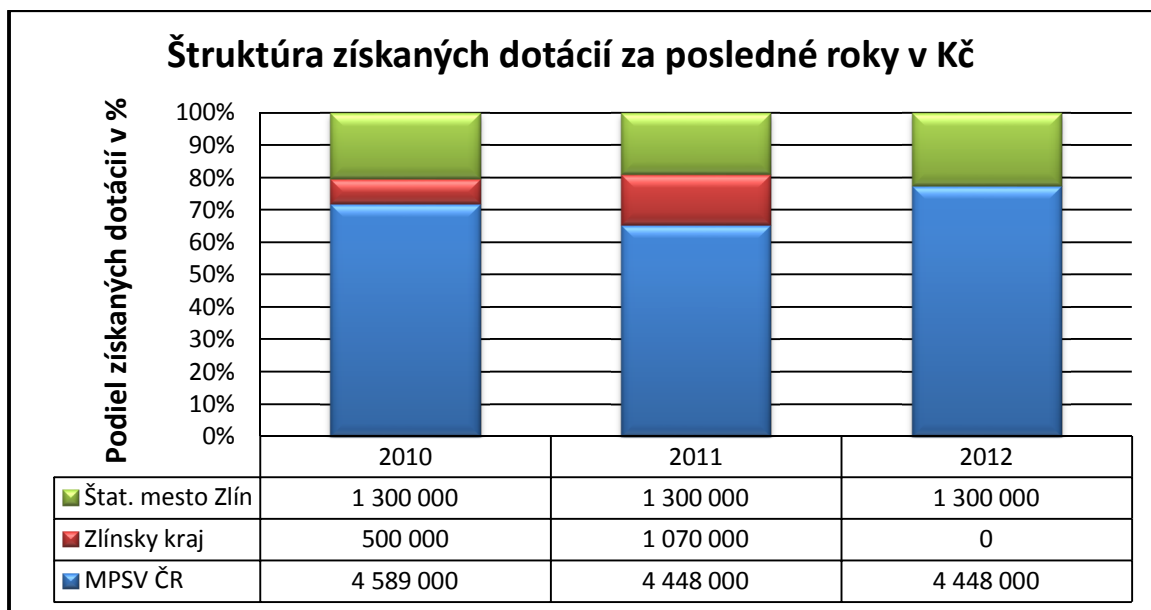
Napriek tomu, že tvorbu cien ovplyvňujú len minimálne, určite treba spomenúť konkurenčné domovy so špeciálnym režimom. Vybral som tie, ktoré pôsobia v okrese Zlín a to hlavne z dôvodu, že budúci zákazníci si vyberajú zariadenia v blízkosti ich domova. Zároveň som spomedzi nich vylúčil Dom služieb seniorům, keďže toto stredisko patrí pod H – o. s.. Hlavnými konkurentmi teda sú:

- Dům pokojného stáří Nedašov,
- Domov pro seniory Burešov,
- Dům sociálních služeb Návojná,
- Dům pokojného stáří Zlín,
- Domov se zvláštním režimem Loučka,
- Domov se zvláštním režimem SENIOR Otrokovice,
- Domov pro seniory Lukov.

Posledným z rady externých faktorov ovplyvňujúcich cenu sú dotácie a dary, ktoré DS resp. H – o. s. ako celok dostáva na financovanie svojich jednotlivých stredísk. Každoročne bývajú nenahraditeľným zdrojom príjmov a preto je ich získavanie pre DS veľmi dôležité. Za posledné 3 roky boli najvýznamnejšími poskytovateľmi dotácií Ministerstvo práce a sociálnych vecí Českej republiky, Zlínsky kraj, rozpočet štatutárneho mesta Zlín.

Dotácie od týchto subjektov predstavovali každoročne v priemere 33 % z celkových výnosov.

Graf 2. Štruktúra získaných dotácií za posledné roky (vlastné spracovanie)



### 6.3 Prehľad cien za jednotlivé oblasti služieb Domova seniorů

V tejto kapitole by som rád uviedol ceny poskytovaných služieb, ktoré sú predmetom mojej analýzy, t.j. ubytovacích a stravovacích služieb.

Cieľom ubytovacích služieb je poskytnúť klientom trvalý domov a vytvoriť im optimálne podmienky s ohľadom na ich čiastočnú či úplnú nesebestačnosť. Úhrada za ubytovanie je stanovená ako paušálna čiastka za jeden deň pobytu. Štandardná výbava izieb pozostáva z postele, skriniek a kúpeľne, pričom oblečenie majú pacienti uschované na chodbách.

Tab. 7. Ceny štandardného ubytovania (vlastné spracovanie)

Typ izby	Kč / deň
1 - lôžková izba	200,-
2 - lôžková izba	200,-
3 - lôžková izba	200,-
4 - lôžková izba	200,-
Viacľôžková izba	180,-

Súčasťou nadštandardných izieb je okrem štandardnej výbavy navyše drogéria (mydlá, šampón, telový krém), televízia, stôl s kreslom, chladnička a skrine na oblečenie.

Tab. 8. Ceny nadštandardného ubytovania (vlastné spracovanie)

Typ izby	Kč / deň
1 - lôžková izba	370,-
2 - lôžková izba	300,-



Čo sa týka možností stravovania pacienti majú na výber bežnú racionálnu alebo diétnu stravu, ktorá je špeciálne upravenou diabetickou diétou, doplnená aj o druhú, tzv. diabetic-kú večeru. Pacienti sa môžu rozhodnúť o neodberaní desiat a olovrantov, alebo neodberaní jedného z hlavných jedál. V prípade desiat a olovrantov je úhrada znížená o plnú výšku ceny týchto jedál, t.j. o 20,- Kč, ak sa jedná o hlavné jedlo, pacienti musia zaplatiť režijný poplatok 10,- Kč za raňajky, 30,- Kč za obed a 20,- Kč za večeru. Ako doplnok stravy majú pacienti možnosť odoberania doplnkov výživy tzv. Nutridrinkov, hradených zdravotnou poisťovňou do výšky 2l denne.

Tab. 9. Ceny za stravu (vlastné spracovanie)

Celodenná strava	Racionálna	Diétna
	150,- Kč / deň	160,- Kč / deň
Raňajky	28,- Kč	28,- Kč
Desiata	10,- Kč	10,- Kč
Obed	60,- Kč	60,- Kč
Olovrant	10,- Kč	10,- Kč
Večera	42,- Kč	42,- Kč
II. večera		10,- Kč

#### 6.4 Odhad dopytu

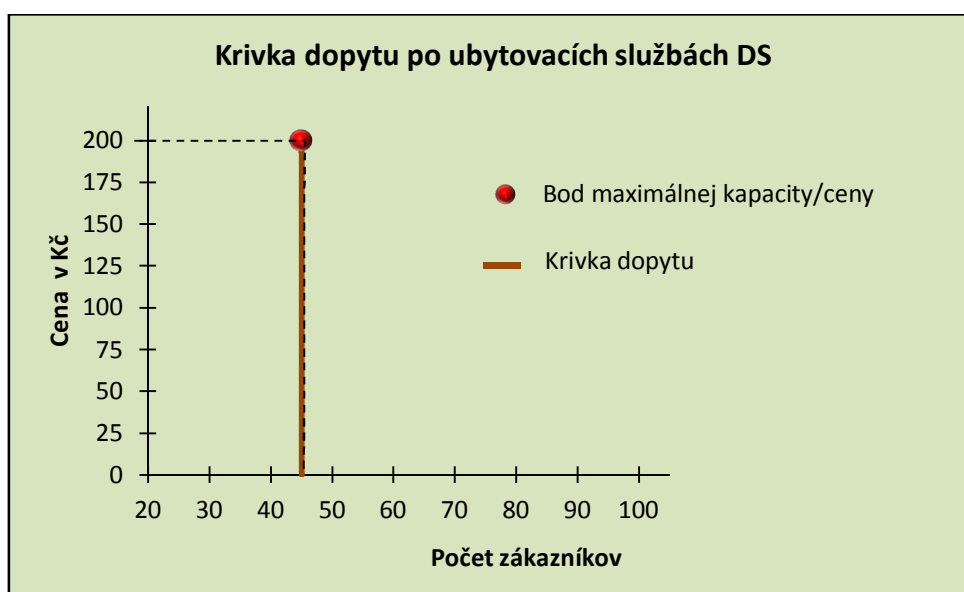
Dopyt možno charakterizovať ako túžbu zákazníka po danom produkte a za danú cenu, pričom platí všeobecné pravidlo, že s klesajúcou cenou rastie počet zákazníkov ochotných si takýto produkt kúpiť. Dopyt po službách DS možno označiť za vysoký, a to hneď na základe niekoľkých faktorov. Prvým z nich je nízky počet organizácií na trhu poskytujúcich tieto služby, tým druhým je zároveň ich obmedzená lôžková kapacita, čo robí túto službu vzácnou. Tým pádom môže DS aj napriek vysokému dopytu súčasne poskytovať svoje služby maximálne 45 pacientom, zatiaľ čo tí ostatní sú zaradení do poradníku a musia čakať na uvoľnenie kapacít. Dôkazom vysokého záujmu o služby DS sú aj ukazovatele obložnosti z tabuľky (Tab. 10), ktoré predstavujú percentuálne využitie maximálnej lôžkovej kapacity. Údaje za rok 2013 sú priebežné. Tieto ukazovatele nedosahujú hodnoty 100 % iba kvôli časovému nesúladiu medzi odchodom pacientov zo strediska a príchodom nových. Počet klientov predstavuje celkový počet uzatvorených zmlúv s klientmi v danom roku.

Tab. 10. Ukazovatele obloženosti za posledné roky (vlastné spracovanie)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Kapacita lôžok	45 – 50	45	45	45	45
Obloženosť	99 %	99 %	98 %	98 %	98 %
Počet klientov	74	87	86	73	60

Pre grafické znázornenie dopytu som použil krivku dopytu, ktorá zobrazuje vplyv ceny na počet zákazníkov ochotných využívať danú službu. Pri pohľade na krivku dopytu po štandardných ubytovacích službách DS v grafe (Graf 3) sa táto krivka výrazne líši od tej klasickej, ktorá je často ilustrovaná v teoretických prameňoch. Počet zákazníkov ostáva totiž s meniacou sa cenou rovnaký. Ako by zákazníci reagovali na zvýšenie ceny, respektíve akú maximálnu cenu by boli ochotní za služby platiť, možno najpresnejšie zistiť pomocou dotazovania jednotlivých pacientov. Vzhľadom na to, že sa pacienti v DS pomerne rýchlo striedajú ako aj to, že kvôli ich zdravotnému stavu by museli za mnohých z nich odpovedať rodinní príslušníci, alebo poverená osoba, som takéto dotazovanie nevykonával. Od sociálnych pracovníčok však viem, že zvýšenie ceny zhruba o 10 – 15 Kč by nemalo mať žiadny vplyv na dopyt – počet pacientov by sa nezmenil.

Graf 3. Krivka dopytu pre ubytovacie služby DS (vlastné spracovanie)



Aby bol odhad dopytu kompletný, vypočítal som ešte cenovú elasticitu (Tab. 11) na základe zmeny ceny, za štandardnú dvojlôžkovú izbu ktorá prebehla v roku 2013. Ako ukazovateľ dopytovaného množstva som použil obloženosť, ktorá sa na tento účel hodí najviac.

Výsledok, aj keď mierne skreslený lôžkovou kapacitou, vyšiel 0, čo znamená dokonale neelastický dopyt, pri ktorom sa zvýšenie/zníženie ceny prejaví zároveň zvýšením/znížením tržieb.

Tab. 11. Výpočet cenovej elasticity dopytu (vlastné spracovanie)

Rok	2012	2013	$\Delta$	$\Delta$ v %	Výpočet
Cena v Kč	180,-	200,-	20,-	11,11	$\frac{\% \Delta \text{ obložnosti}}{\% \Delta \text{ ceny}} = \frac{0}{20} = 0$
Obložnosť v %	98	98	0,-	0	

## 6.5 Odhad nákladov

Nech už sú podmienky akékoľvek, na trhu sa nenájdu 2 firmy, ktoré by mali rovnakú štruktúru nákladov, a to ani vtedy, ak by vyrábali rovnaký výrobok či poskytovali rovnakú službu. Preto je pre každú firmu dôležité zistiť skutočnú výšku nákladov, a ceny stanoviť tak, aby ich minimálne pokryli. DS sa v rámci jedného zo svojich cieľov cenovej politiky – pokrývania nákladov, taktiež snaží čo najpresnejšie určiť svoje náklady, a odhadnúť tak v akej miere ich pokryjú tržby z vlastnej činnosti, či bude potrebná zmena ceny a aký podiel na nákladoch budú mať dotácie a dary z vonkajšieho prostredia. Pri bližšom pohľade na štruktúru nákladov strediska DS v prílohe (Príloha – PIII) vidno, že v rokoch 2010 až 2011 mali na celkových nákladoch väčší podiel osobné náklady v porovnaní s vecnými. To sa však v roku 2012 zmenilo a vecné náklady sa vyrovnali osobným a dokonca ich aj o pár desiatok tisíc Kč prevyšujú. Táto transformácia bola následkom zmien v oblasti stravovania a upratovania, ktoré boli zahájené už v roku 2011, kedy sa organizácia vzdala poskytovania týchto služieb z vlastnej réžie a prešla na dodávateľský spôsob ich poskytovania. Výsledkom tohto rozhodnutia bolo síce zvýšenie nákladov ostatných služieb, ale aj omnoho výraznejšie zníženie hrubých miezd z pracovného pomeru a čiastočné zníženie spotreby materiálu. S ročným odstupom možno zhodnotiť toto rozhodnutie za správne, keďže malo za následok zníženie celkových nákladov o približne 10 % v roku 2012. Ak by nedošlo k poklesu prijatých dotácií a darov, DS by nielenže pokryl svoje náklady, ale aj dosiahol zisk. Keby podobný trend pokračoval, je pravdepodobné, že so zvýšenými cenami za ubytovanie a stravu v roku 2013 dosiahne zisk.

Tab. 12. Výpočet celkových nákladov na hrubé mzdy DS (vlastné spracovanie)

Pracovná pozícia	Počet pracovníkov	Prepočet na úväzky	Priemerné HM	HM po prepočte
Vedúci a riadiaci pracovníci	3	1,200	31 882	38 258,40
PVSS (priama obslužná starostlivosť, pracovník aktivizačných činností)	16	12,332	11 930	147 120,76
Sociálni pracovníci	2	1,100	20 625	22 687,50
Lekári	3	0,340	37 450	12 733,00
Všeobecné sestry	9	5,715	15 926	91 017,09
Zdravotnícky asistenti	3	3,000	16 785	50 355,00
THP (účtovníčka, ekonóm, pokladníčka, administratíva, asistenti)	19	6,623	15 914	105 398,42
Pomocné kuchárky	4	2,402	9 442	22 679,68
Pomocní robotníci	1	0,375	8 000	3 000,00
Práčky	4	1,200	8 211	9 853,20
Vodiči	3	0,454	15 105	6 857,67
<b>Spolu</b>	<b>67</b>			<b>509 960,70</b>

Aj keď sa pomer osobných nákladov na tých celkových znížil, stále je potrebné tieto náklady, a to hlavne HM zamestnancov pozorne sledovať. Z tohto dôvodu som vypracoval podrobný výpočet celkových nákladov na hrubé mzdy DS za máj 2013 vid'. (Tab. 12). Základom tohto výpočtu sú úväzky pre jednotlivé skupiny pracovníkov, predstavujúce percentuálny podiel z ich celkovej mzdy, ktorý im vyplatí DS, zatiaľ čo zvyšok dostanú z iných stredísk. Tieto úväzky sú už upravené na celkový počet pracovníkov danej skupiny, a tak ich už stačilo len prenasobiť s priemernými hrubými mzdami. Súčtom týchto prepočítaných HM za jednotlivé skupiny sú celkové náklady na HM za mesiac máj 2013 v sume 509 960,70,- Kč, z ktorých najväčší podiel 29 % predstavujú HM pracovníkov v sociálnych službách (PVSS) a hneď za nimi s podielom 21 % HM technicko-hospodárskych pracovníkov. Za predpokladu, že by DS dosahoval počas celého roku rovnaké náklady na HM ako v máji, znížila by sa ich výška v porovnaní s rokom 2012 o 200 000,- Kč.

Dôležitou súčasťou odhadu nákladov je určenie fixných a variabilných nákladov. Väčšina nákladov DS je fixného charakteru (nájomné, mzdy), tzn. že musia byť uhradené aj ak by klesol objem poskytovaných služieb. Vzhľadom na to, že objem poskytovaných služieb resp. maximálna kapacita je plne využívaná počas celého roka, nepredstavuje takáto štruktúra nákladov pre DS žiadny problém.

Tab. 13. Rozdelenie nákladov v závislosti od objemu predaja (vlastné spracovanie)

Rok	2010	2011	2012
Fixné náklady	15 810 510,76	14 486 960,25	12 263 784,88
Variabilné náklady	3 800 779,05	5 358 849,45	5 730 356,88

## 6.6 Metódy tvorby cien

Spôsob alebo metóda akou DS v praxi stanovuje svoje ceny, je akýmsi mixom nákladovej a dopytovo orientovanej metódy tvorby cien, avšak s výraznými obmedzeniami, ktoré som spomínal už v predchádzajúcich kapitolách.

### 6.6.1 Nákladovo orientovaná metóda

Vzhľadom na to, že jedným z cieľov cenovej politiky DS je pokrývanie nákladov v čo najvyššej možnej miere, je nákladovo orientovaná metóda tvorby cien využívaná najčastejšie.

Tab. 14. Podiel výnosov – príjmy od klientov na celkových nákladoch (vlastné spracovanie)

Rok	Výnosy - príjmy od klientov	Celkové náklady	Podiel Výnosov - príjmy od klientov na celkových nákladoch v %
2010	6 744 751,80,-	19 611 289,81,-	34,39 %
2011	6 330 670,82,-	19 845 809,70,-	31,90 %
2012	7 163 123,35,-	17 994 141,76,-	39,81 %

Z vyššie uvedenej tabuľky (Tab. 14) vidno mieru pokrytia celkových nákladov výnosmi – príjmy od klientov. Aby som získal príjmy vyplývajúce čisto z ceny za ubytovanie a stravovanie musel som očistiť tieto výnosy o príjmy z príspevkov na starostlivosť. Tieto príspevky dostáva DS od zdravotnej poisťovne za každého pacienta v závislosti na jeho zdravotnom stave a každoročne predstavujú výrazný zdroj príjmov. V roku 2010 predstavovali tieto príspevky sumu 5 245 000,- Kč, v roku 2011 4 879 000,- Kč a v roku 2012 4 207 200,- Kč. Zostávajúce náklady sa snažil DS pokryť dotáciami, darmi a ostatnými výnosmi. Napriek tomu predstavoval VH vo všetkých 3 rokoch stratu. S každoročne sa znižujúcimi dotáciami neostávalo DS nič iné, ako zvýšiť v roku 2013 cenu za štandardné denné ubytovanie zo 180,- Kč, na zákonom maximálnu možnú dennú úhradu 200,- Kč. Tak isto sa zvýšila denná úhrada za stravovanie z pôvodných 140,- Kč na 150,- Kč za racionálnu stravu a zo 150,- Kč na 160,- Kč za diétnu stravu.

Nedá sa presne povedať, ktoré náklady cena konkrétne pokrýva, resp. ktoré sú z nej uhrádzané. Novo stanovená cena by mala pokrývať percentuálny podiel zo všetkých nákladov strediska, pri cene 200,- Kč za ubytovanie by malo ísť o nájomné, energie, ostatné služby, ako napr. upratovanie, oprava a údržba nehnuteľností, služby recepcie, mzdy a pod., s podielom zhruba 17-20 % z jednotlivých nákladových položiek. Zvyšok by mal byť pokrytý z úhrad zo zdravotnej poisťovne, dotácií, darov a príspevkov na starostlivosť. Cena 160,- Kč za stravovanie by mala taktiež pokryť zhruba 17-20 % podiel jednotlivých nákladov samostatného strediska kuchyne a síce prevádzkové náklady (spotreba materiálu, energie, nájom, služby) a mzdy daného strediska.

### Výpočet nákladov na 1 lôžko

Keďže sa všetky náklady DS týkajú ubytovacích a stravovacích služieb, vypočítal som náklady na 1 lôžko z celkových nákladov strediska za rok 2012.

Celkové náklady	17 994 141,76,-
-----------------	-----------------

Počet lôžok	45
-------------	----

---

Náklady na 1 lôžko / deň	1 111,-
--------------------------	---------

Z výpočtu vyššie vidno, že denné náklady na 1 lôžko predstavujú 1 111,- Kč, pričom denné výnosy z takéhoto lôžka sa v priemere pohybujú len okolo 355,- Kč (200,- Kč za ubytovanie a 155,- Kč za stravu), za predpokladu, že všetci pacienti využívajú len štandardné ubytovacie služby.

### Výpočet ceny nákladovo orientovanou metódou

V tejto časti vypočítam cenu štandardného ubytovania a stravovania, ktorou by za predpokladu nulových dotácií, príspevkov, darov, alebo legislatívnych obmedzení DS plne pokryl svoje náklady. Ceny by museli byť stanovené tak, aby sa zachoval súčasný pomer cien ubytovania a stravy a zároveň by sa vyrovnali denným nákladom na 1 lôžko.

Cena za ubytovanie / deň ( $1\ 111/355*200$ )	626,-
---	-------

Cena za stravu / deň ( $1\ 111/355*155$ )	485,-
---	-------

---

Výnosy z 1 lôžka / deň	1 111,-
------------------------	---------

Pri denných cenách **626,- Kč** za ubytovanie a **485,- Kč** za stravu by DS len tržbami za tieto služby pokryl svoje náklady v plnej miere.

### 6.6.2 Dopytovo orientovaná metóda

DS pri zmene ceny prihliada aj na túto metódu. Vďaka odhadu dopytu a zisteniu, že dopyt po službách je vysoký a nezmení sa ani pri zvýšení ceny, sa mohla v roku 2013 navýšiť cena bez akýchkoľvek strát na príjmoch. Preto je dôležité mať aktuálne informácie o dopyte, či už od pacientov, vonkajšieho okolia alebo iných zdrojov. K informáciám o dopyte patria aj údaje o tom, prečo pacienti svoj pobyt v DS ukončujú, aj keď vo väčšine prípadov je tento odchod nedobrovoľný.

Tab. 15. Prehľad najčastejších dôvodov ukončenia pobytu v DS (interné zdroje)

Dôvod ukončenia pobytu	Rok	
	2012	2013 (1. – 7. mesiac)
Úmrtie	20	7
Preklad na Hospic Hvězda	4	2
Preklad Naděje Zlín	0	1
Preklad na Senior Centrum Otrokovice	3	1
Hospitalizácia v KNTB	28	14
Preklad na Domov pro seniory Burešov	1	0
Preklad na Dom služeb seniorům	1	0

V tabuľke vyššie (Tab. 15) možno vidieť najčastejšie dôvody ukončenia pobytu v DS, čím sa postupne uvoľňuje kapacita pre nových pacientov. Zdôrazním len, že prechody ku konkurencii sú minimálne.

V tejto kapitole by som ešte rád uviedol, po ktorých typoch ubytovania a stravy bol v DS najväčší dopyt, resp. pri ktorých by sa dalo uvažovať o navýšení kapacity alebo ceny, v prípade legislatívnej zmeny. Nižšie uvedené tabuľky (Tab. 16, Tab. 17) zobrazujú počet pacientov využívajúcich ubytovacie služby za jednotlivé štvrťroky, rozdelené podľa typov izieb. Údaje medzi jednotlivými štvrťrokmi nepredstavujú počet novo uzatvorených zmlúv, ale počet pacientov aktuálne využívajúcich tieto služby, upravený oproti predchádzajúceho obdobiu o nových pacientov, ako aj o tých, ktorí z DS odišli.

Tab. 16. Počet pacientov využívajúcich ubytovacie služby - rok 2012 (vlastné spracovanie)

Typ ubytovania (2012)	Počet ubytovaných pacientov			
	1. štvrťrok	2. štvrťrok	3. štvrťrok	4. štvrťrok
1-lôžková izba štandard	5	4	3	3
1-lôžková izba nadštandard	25	25	25	23
2-lôžková izba štandard	42	41	41	45
2-lôžková izba nadštandard	15	18	22	23
3-lôžková izba štandard	11	7	3	3
4-lôžková izba štandard	25	29	31	27
Viacľôžková izba štandard	17	15	15	15
<b>Spolu</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>140</b>	<b>139</b>

Tab. 17. Počet pacientov využívajúcich ubytovacie služby – rok 2013 (vlastné spracovanie)

Typ ubytovania (2013)	Počet ubytovaných pacientov		
	1. štvrťrok	2. štvrťrok	Júl
1-lôžková izba štandard	3	3	1
1-lôžková izba nadštandard	17	13	4
2-lôžková izba štandard	64	62	21
2-lôžková izba nadštandard	10	9	4
3-lôžková izba štandard	10	12	1
4-lôžková izba štandard	20	20	9
Viacľôžková izba štandard	11	15	5
<b>Spolu</b>	<b>135</b>	<b>134</b>	<b>45</b>

Z údajov tabuliek (Tab. 16, Tab. 17) konštatujem, že pacienti sa držia klasiky, a to 2-lôžkovej štandardnej izby, pričom často využívané sú aj 4-lôžkové štandardné izby. Záujem o 2-lôžkové izby v roku 2013 sa oproti predchádzajúcemu roku zvýšil, a to hlavne na úkor nadštandardných 1 a 2-lôžkových izieb, čo je zaujímavé, keďže sa ceny nadštandardného ubytovania oproti roku 2012 znížili o 10,- Kč. V tabuľke (Tab. 18) vidno najčastejšie poskytovaný typ stravovania. Pacienti odoberajú racionálnu a diétnu stravu zhruba v pomere 6:4, len minimum z nich odoberá šetriacu stravu a nutrisony.

Tab. 18. Štruktúra poskytovanej stravy (interné zdroje)

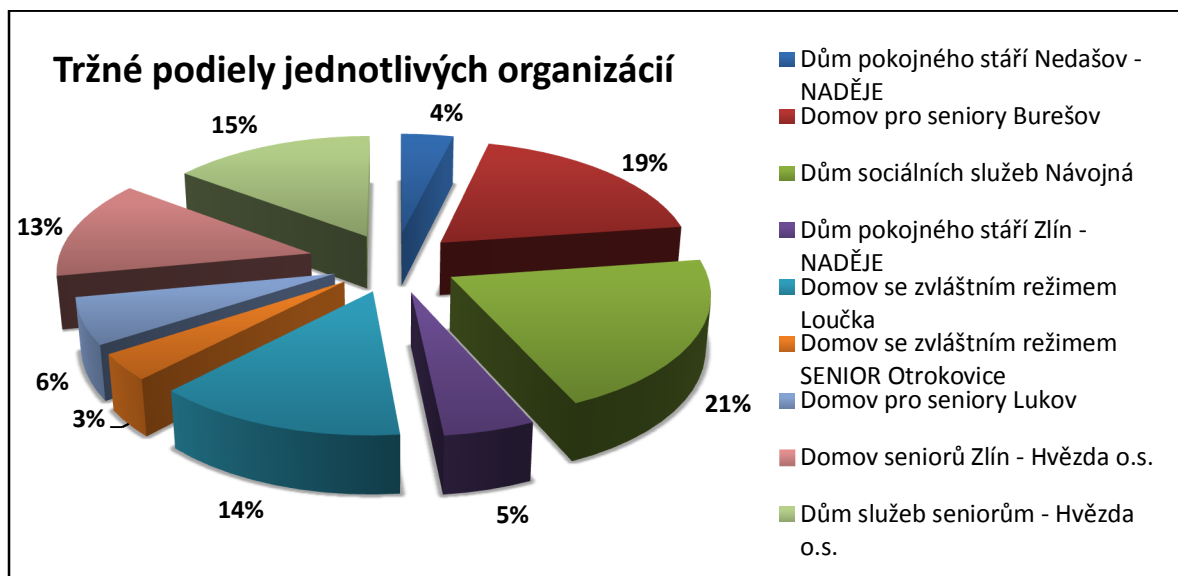
Typ stravy	2012		2013	
	Muž	Žena	Muž	Žena
Racionálna	11	31	12	23
Diétna	13	16	8	11
Šetriaca	0	2	0	1
Nutrisony	0	1	0	2



### 6.6.3 Konkurenčne orientovaná metóda

V tejto kapitole sa zameriam na konkurenciu DS. Napriek tomu, že sa jej pri cenovej tvorbe neprikladá veľký význam, je potrebné mať prehľad o konkurentoch a ich cenách, s cieľom získať konkurenčnú výhodu ak nie v cenách, tak aspoň v kvalite poskytovaných služieb. Ponuka sociálnych služieb registrovaných ako „Domov so zvláštnym režimom“ v okrese Zlín je tvorená celkovo z 9 zariadení, z ktorých 2 spadajú pod H – o. s.. Aj keď nemožno považovať Dům služeb seniorům za konkurenciu, pri rozbere tržných podielov som počítal aj s lôžkovou kapacitou tohto zariadenia, hlavne kvôli presnosti údajov. Spomínam lôžkovú kapacitu, pretože na jej základe som vyjadril tržné podiely jednotlivých organizácií s tým, že ju majú všetky plne obsadenú. Z grafu nižšie (Graf 4) vidno, že najväčší podiel na trhu - 21 % patrí Domovu sociálnych služeb Návojná, zatiaľ čo DS sa radí s 13 % podielom k piatemu najväčšiemu poskytovateľovi týchto služieb. Spojením podielov Domova služeb seniorům a DS je H – o. s. najväčším poskytovateľom sociálnych služieb z kategórie „Domov so zvláštnym režimom“ v okrese Zlín.

Graf 4. Tržné podiely poskytovateľov služby „Domov so zvláštnym režimom“ okres Zlín (vlastné spracovanie)



Napriek tomu, že sa neštátne neziskové organizácie snažia klásť dôraz na nezávislosť od štátu, vždy tu bude určité percento závislosti. Bez vysokých štátnych dotácií by mnohé nepokryli ani len časť svojich nákladov a z dlhodobého hľadiska by boli odkázané na zánik. DS má medzi svojimi konkurentmi organizácie, ktoré z dôvodu zriadenia územnými samosprávnymi celkami, konkrétne Zlínskym krajom, alebo mestom Otrokovice, nemožno považovať za neštátne.

Tab. 19. Porovnanie dotácií s konkurenciou (vlastné spracovanie)

Konkurenti	Dotácie			
	2010		2011	
	MPSV ČR	ZK	MPSV ČR	ZK
Dům pokojného stáří Nedašov	1 145 000,-	37 000,-	1 617 000,-	240 000,-
Domov pro seniory Burešov *	0,-	0,-	3 325 000,-	0,-
Dům sociálních služeb Návojná *	8 600 000,-	0,-	7 198 000,-	0,-
Dům pokojného stáří Zlín	1 553 000,-	300 000,-	1 617 000,-	133 000,-
DZR Loučka *	0,-	0,-	0,-	0,-
DZR SENIOR Otrokovice *	620 000,-	467 000,-	930 000,-	171 000,-
Domov pro seniory Lukov *	1 293 000,-	0,-	1 364 000,-	0,-
Domov seniorov Zlín	4 589 000,-	500 000,-	4 448 000,-	1 070 000,-

Tieto príspevkové organizácie, v tabuľke (Tab. 19, Tab. 20) označené červenou hviezdíčkou, sa v prípade potreby môžu spoľahnúť na vyššie dotácie, čo im umožňuje udržať nižšie ceny ako klasické NNO. Dôvodom nulových dotácií u niektorých organizácií, konkrétne DZR Loučka a Domov pro seniory Burešov, je krátka pôsobnosť, u prvého z nich od 1.7. 2013, u druhého od 1.1. 2011. K tabuľke (Tab. 19) by som ešte rád dodal, že kvôli lepšej výpovednej hodnote som chcel vyjadriť podiel dotácií na celkových výnosoch, no vzhľadom na neochotu niektorých konkurentov poskytnúť mi požadované informácie, sa mi tento podiel vyjadriť nepodarilo.

Tab. 20. Porovnanie cien ubytovania a stravy s konkurenciou (vlastné spracovanie)

Konkurenti	Denná úhrada za dvojlôžkové ubytovanie	Celodenná strava	
		Racionálna	Diétna
Dům pokojného stáří Nedašov	178,-	127,-	151,-
Domov pro seniory Burešov *	178,-	130,-	141,-
Dům sociálních služeb Návojná *	170,-	150,-	160,-
Dům pokojného stáří Zlín	190,-	130,-	140,-
DZR Loučka *	170,-	126,-	139,-
DZR SENIOR Otrokovice *	160,-	145,-	160,-
Domov pro seniory Lukov *	164,-	135,-	143,-
Domov seniorov Zlín	200,-	150,-	160,-

Pri cenách konkurencie som porovnal ceny za ubytovanie v dvojlôžkových štandardných izbách, keďže tento druh ubytovania poskytujú bez rozdielu všetci konkurenti. Cenový strop je pre všetkých konkurentov zákonom stanovených 200,- Kč za ubytovanie a 160,- Kč za stravu.

## 7 NÁVRHY MOŽNÝCH ZMIEN A DOPORUČENÍ V CENOVEJ POLITIKE

V tejto kapitole zhodnotím stav cenovej politiky DS, prípadne navrhmem možné zmeny či odporúčania, ktoré by mali pozitívny efekt pre toto stredisko.

Cieľom mojej práce bola analýza cenovej politiky a zistenie, či je cenová politika organizácie vykonávaná správne, pričom som ako hlavné kritérium určil to, či organizácia napĺňa ciele, ktoré chce pomocou cenovej politiky dosiahnuť. Cenovú politiku preto možno zhodnotiť na základe týchto dvoch kritérií:

- na základe pokrytia vynaložených nákladov,
- na základe maximálnej kvality poskytovaných služieb.

Podľa prvého kritéria sa môže zdať cenová politika nastavená zle, hlavne kvôli dosahovanej strate za posledné roky vid'. (Graf 1). Tá však bola zapríčinená súborom vonkajších faktorov, ktoré DS nemohol ovplyvniť. Zároveň na ne reagoval zvýšením ceny za ubytovanie a stravu v roku 2013, čím dosiahol v prípade ubytovania maximálnu možnú cenu. Tým pádom neostáva pre zmenu ceny ubytovania moc možností. Zvýšenie je možné len v prípade legislatívnej zmeny a jej zníženie za súčasnej situácie nepripadá v úvahu. DS môže maximálne navýšiť cenu za racionálnu stravu, čo je vhodné riešenie v súvislosti s odporúčanou zmenou v kapitole 7.1. Cenovú politiku možno teda na základe pokrývania vynaložených nákladov považovať za správne nastavenú, čo však definitívne potvrdí až výsledok hospodárenia za rok 2013.

Vysoký dopyt, spokojnosť pacientov vid'. (Obr. 11), ale aj ochota pacientov platiť za služby vysokú cenu sú signálom špičkovej kvality služieb, na základe čoho opäť konštatujem, že cenová politika je aj podľa druhého kritéria nastavená dobre, avšak s rezervou, čo sa kvality stravovania týka.

Napriek vyššie spomenutým skutočnostiam by som s prihliadnutím na ciele cenovej politiky, ako aj na to, že sa jedná o neziskovú organizáciu, navrhol možné zmeny, ktoré by DS mohol využiť. Jednalo by sa o zmeny, ktoré by v širších súvislostiach nepriamo ovplyvňovali cenu a cenovú politiku, keďže priestor na uskutočnenie priamych zmien je obmedzený až nulový.

## 7.1 Zlepšit' kvalitu stravovacích služeb DS

Na základě jedné z cílov cenové politiky by som DS odporučal zlepšit' kvalitu svojich stravovacích služeb, čím zvýši svoj imidž a prestíž zariadenia poskytujúceho služby maximálnej kvality, a zároveň pridá pacientom o dôvod viac k tomu, aby platili za služby vyššie ceny. Už spomínaná možnosť navýšenia ceny racionálnej stravy, by sa mohla uskutočniť na základe týchto kvalitatívnych zmien, približne o 5,- Kč (1,- Kč za každé jedlo) za celodennú stravu. Zmena by sa mala zameriavať na to, s čím sú klienti nespokojní:

- málo pestrá strava
- studená strava,
- chýbajúce zásady stolovania na izbách klientov.

Tieto nedostatky boli zapríčinené zastaraným a technicky nevyhovujúcim stavom kuchyne, ktorá postupne chátrala a nevyhovovala požiadavkám DS na zabezpečenie dostatočného a kvalitného množstva stravy. V kuchyni sa po prechode na dodávateľský spôsob zabezpečenia stravy pripravovali iba desiate, všetko ostatné sa dlhodobo dovážalo. Túto zmenu už DS čiastočne realizuje prostredníctvom projektu modernizácie kuchyne, na ktorý získal peňažný dar. Modernizácia sa realizuje za účelom:

- zlepšit' kvalitu poskytovaných stravovacích služeb,
- poskytovať stravu z vlastnej réžie,
- zmodernizovať zariadenie kuchyne, znížiť prevádzkové náklady – hlavne spotrebu energie.

V súvislosti s pripravovanou modernizáciou by som zároveň navrhol, umožniť pacientom podieľať sa na tvorbe jedálničky, čím by si vytvorili ponuku jedla presne vyhovujúcu ich požiadavkám a boli by s ňou spokojní. Zároveň by som odporučil zaviesť systém hodnotenia stravy, prostredníctvom ktorého by každý pacient mal možnosť vyjadriť svoj názor na dané jedlo.

## 7.2 Založenie vedľajšej podnikateľskej činnosti

Na trhu možno nájsť množstvo neziskových organizácií, ktoré popri svojej hlavnej činnosti súčasne vykonávajú aj vedľajšiu podnikateľskú činnosť a práve tá sa môže stať jedným z hlavných zdrojov ich príjmov, ak je vykonávaná správne. Ak sa stredisko rozhodne pre takéto vylepšenie si rozpočtu, malo by zvolit' činnosť súvisiacu s jeho hlavnou činnosťou,

čím mu nevzniknú vysoké vstupné náklady, avšak nemusí to byť pravidlo. Pre DS by ako vedľajšia podnikateľská aktivita malo asi najväčší potenciál poskytovanie stravy verejnosti. Vyššie spomínaná modernizácia kuchyne totiž vytvára skvelé podmienky na to, aby DS pri nízkych nákladoch mohol vyprodukovať dostatočné množstvo jedla, nielen pre pacientov, ale aj pre verejnosť. To by samozrejme ponúkal za tržné ceny, ktoré sú v prípade obeda aj o 30 až 50 % vyššie než tie, za ktoré predáva DS jedlo svojim pacientom. Bolo by však potrebné vykonať podrobný odhad dopytu za účelom zistiť:

- ktorá skupina ľudí, a či vôbec, by mala o takúto službu záujem, za akú cenu
- zvoliť, či poskytovať celodennú stravu alebo len určité jedlá
- rozhodnúť sa pre spôsob poskytovania stravy, výdaj v DS, alebo jej rozvážanie

### 7.3 Poskytovanie zliav prostredníctvom individuálnych zmlúv

Princíp individuálnych zmlúv je jednou z foriem cenových úprav, segmentovanej ceny. Pozostáva v tom, že ak by pacienti po zaplatení všetkých poplatkov spojených s ubytovaním v DS nezostalo aspoň 15 % z jeho príjmov, dostal by zľavu zaručujúcu také ceny, aby mu spomínaných 15 % príjmov ostalo. Tým by sa naskytla príležitosť pre finančne slabších pacientov využívať služby DS. Samozrejme, zľava by sa týkala len štandardných ubytovacích služieb. V porovnaní s konkurenciou je DS jedným z posledných, ktorý takúto formu zliav neposkytuje. Finančné prostriedky z poskytnutia takejto zľavy by DS kompenzoval hlavne prostredníctvom dotácií, prípadne už z vyššie spomínaných zmien.

### 7.4 Zvýšiť lôžkovú kapacitu DS

Po odhade dopytu po službách DS mi tento nápad prišiel ako najlogickejšie riešenie a nechápal som prečo tak DS neurobil už skôr. Z grafu (Graf 3), ktorý zobrazuje krivku dopytu jasne vidieť, že dopyt je limitovaný lôžkovou kapacitou. Je síce pravdou, že ak by zároveň zákon nestanovoval maximálnu možnú dennú úhradu za ubytovanie na 200,- Kč, navýšenie kapacity by bolo atraktívnejšou ponukou, pretože by sa mohlo navyše pracovať aj s cenou, ktorú sú podľa odhadu dopytu pacienti ochotní platiť aj pri jej zvýšení. Treba si určite zvážiť všetky výhody a nevýhody tohto kroku a rozhodnúť sa podľa toho, čo prinesie viac pozitív. **Výhodami** by určite boli zvýšené tržby a uspokojenie tých pacientov, ktorí na tento krok čakali, na druhej strane **nevýhody**, resp. riziká, že by sa kvôli navýšeniu kapacity zhoršila kvalita poskytovaných služieb, alebo s výstavbou sa zvyšujúce prevádz-

kové náklady na budovy a priestory tiež nemusia byť lákadlom. Problémom by taktiež mohol byť zdroj finančných prostriedkov na takúto realizáciu. Do úvahy by pripadali finančné dary alebo dotácie z európskych fondov.

Pri spätnom pohľade na túto záležitosť môže byť pre organizáciu akou je DS obmedzená kapacita aj lepšou voľbou. Má tak priestor rozširovať svoje služby po kvalitatívnej stránke a to je pre jej pacientov zrejme to najdôležitejšie.

### **7.5 Asignačná daň ako spôsob financovania**

Túto zmenu som chcel navrhnúť ako vedľajší zdroj financovania, no po zistení, že Česká republika je jedna z posledných krajín Európskej únie, ktorá tento systém dotovania nepodporuje, spomeniem tento návrh len okrajovo (v prípade, že by sa v budúcnosti uzákoni-li). V podstate išlo o motivovanie rodinných príslušníkov, známych a priateľov pacientov H – o. s. ako aj širokého okolia, dotovať túto organizáciu príspevkom zo svojich daní ktoré odvádzajú štátu, za čo by získali zľavy na vybrané služby v rámci celej organizácie. Zľava by však bolo poskytnutá až po v poradí druhej dotácii. Poskytnutie zľavy by motivovalo ľudí na dotovanie, čím by si organizácia H – o. s. zabezpečila príjmy na dlhšie obdobie. Zľava by samozrejme musela byť stanovená tak, aby bolo jej poskytovanie v porovnaní so získanými dotáciami výhodné. Zároveň by určite dotovali aj ľudia, ktorí by zľavu ani nikdy nevyužili.

## ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zanalyzovať cenovú politiku DS - jedného zo stredísk H – o. s., zistiť či je vykonávaná správne a navrhnúť možné zmeny na jej zlepšenie. V teoretickej časti bakalárskej práce som spracoval literárnu rešerš na tému cena a cenová politika, z ktorej som neskôr v praktickej časti čerpal poznatky. Praktická časť je zameraná na predstavenie organizácie, samotnú analýzu cenovej politiky a v závere na možné zmeny či opatrenia, týkajúce sa tejto oblasti.

Na úvod analýzy cenovej politiky som určil ciele, ktoré chce DS prostredníctvom svojej cenovej politiky dosiahnuť. Najdôležitejšími cieľmi sú pokrývanie vynaložených nákladov a maximálna kvalita poskytovaných služieb. Tieto dva ciele boli teda kritériami, ktoré som použil pri vyhodnocovaní cenovej politiky DS. V oboch prípadoch som zhodnotil cenovú politiku ako správnu. DS sa darilo v posledných 3 rokoch pokrývať náklady v priemere na 99 %, čo možno považovať vzhľadom na nepriaznivé vonkajšie faktory, ako ekonomická situácia, dotácie a dary za úspech. S kvalitou poskytovaných služieb sú pacienti taktiež spokojní, o čom svedčí vysoký dopyt a ochota platiť za služby aj vyššie ceny v porovnaní s konkurenciou. Stále je však priestor na zlepšenie kvality čo sa stravovania týka.

Na základe vykonanej analýzy a zhodnotenia stavu cenovej politiky som v súlade s cieľmi cenovej politiky navrhol súbor opatrení, ktoré by mohol DS využiť. Kvôli množstvu obmedzení sa jedná hlavne o zmeny, ovplyvňujúce cenovú politiku v širších súvislostiach.

Prvou navrhovanou zmenou je zlepšenie kvality stravovacích služieb. Jednalo by sa predovšetkým o modernizáciu kuchyne a umožnenie pacientom podieľať sa na tvorbe jedálničku a jeho hodnotení. S tým by súviselo aj zvýšenie ceny za racionálnu stravu o 5,- Kč.

S modernizáciou kuchyne súvisí aj moja ďalšia navrhovaná zmena a síce, založenie vedľajšej podnikateľskej aktivity – poskytovanie stravy verejnosti. DS by tak mohol vyprodukované jedlo predávať za tržné ceny a získať výhodný zdroj príjmov.

Keďže DS neposkytuje žiadnu formu zliav, navrhoval by som systém individuálnych zmlúv, kedy by finančne slabší pacienti dostali takú zľavu, aby im po zaplatení všetkých úhrad spojených s pobytom, ostalo 15 % z ich príjmov.

Ďalšou navrhovanou zmenou by bolo navýšenie lôžkovej kapacity, čím by sa uspokojil dopyt pacientov po službách DS. Bolo by však potrebné nájsť vhodný zdroj finančných

prostriedkov a hlavne dbať na to, aby sa navýšením lôžkovej kapacity neznížila kvalita poskytovaných služieb.

Posledným návrhom je financovanie prostredníctvom asignačných daní. To však prichádza do úvahy až v budúcnosti v prípade jeho uzákonenia.

Či už budú moje návrhy realizované v praxi, záleží len na DS. Pevne verím, že preň budú inšpiráciou do budúcnosti, a v prípade ich realizácie aj prínosom.



**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

Česká republika. Zákon o cenách. In: *Zákon č. 526/1990 Sb.* 1990.

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071696412.

DROZEN, František, 2003. *Cena - hodnota - model*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0501-0.

FORET, Miroslav, 2001. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 807226558x.

HANNA, Nessim a Robert H DODGE, 1997. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-34-4.

HOLMAN, Robert, 2005. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-891-6.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada. ISBN 80-85424-83-5.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2005. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-146918-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTRBOVÁ, Helena, 1993. *Marketingový mix: cenová politika*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-795-9.

MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-297-2.

MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-000-1.

ROGERS, Len, 1993. *Marketing*. Praha: Readers International Prague. Business guides: průvodce pro malé a střední podnikatele. ISBN 80-901454-0-X.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS, 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-x.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-45-0.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

#### **Internetové zdroje:**

BURIETA, Ján, 2010. *Kvalita, cena a ich vnímanie*. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/napisali-sme/kvalita-cena-a-ich-vnimanie-jan-burieta>

#### **Ostatné zdroje:**

Interné zdroje organizácie "Hvězda – občanské sdružení"

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

Δ	Zmena
A pod.	A podobne
Atď.	A tak ďalej
DS	Domov seniorů
DZR	Domov zo zvláštnym režimom
H - o. s.	"Hvězda – občanské sdružení"
KNTB	Krajská nemocnice T. Bati
l	litre
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
Napr.	Například
NNO	Neštátna nezisková organizácia
Obr.	Obrázok
PVSS	Pracovníci v sociálních službách
Resp.	Respektíve
Tab.	Tabuľka
THP	Technicko-hospodársky pracovníci
t.j.	To jest
VH	Výsledok hospodárenia
Vid'.	Pozri
Z.z.	Zbierka zákonov

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Typický priebeh životného cyklu produktu .....</i>	14
<i>Obr. 2. Požiadavky výrobcu a zákazníka a ich rozpor v cene .....</i>	16
<i>Obr. 3. Faktory ovplyvňujúce rozhodnutia o cenách .....</i>	17
<i>Obr. 4. Neelastický a elastický dopyt .....</i>	19
<i>Obr. 5. Jednotlivé kroky plánovania cien.....</i>	20
<i>Obr. 6. Nástroje cenovej politiky .....</i>	21
<i>Obr. 7. Vzťah medzi nákladmi a objemom výroby .....</i>	23
<i>Obr. 8. Magický trojuholník priestoru tvorby cien .....</i>	24
<i>Obr. 9. Porovnanie nákladovo a dopytovo orientovanej tvorby cien .....</i>	26
<i>Obr. 10. Logo organizácie, získané certifikáty a ocenenia .....</i>	33
<i>Obr. 11. Výsledky dotazníkového prieskumu spokojnosti pacientov.....</i>	37

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Ciele podniku pri stanovovaní ceny .....</i>	15
<i>Tab. 2. Nástroje cenovej politiky na dokonalých a nedokonalých trhoch .....</i>	20
<i>Tab. 3. Dopad cenových zmien na príjmy pri jednotlivých mierach pružnosti dopytu .....</i>	22
<i>Tab. 4. Prednosti a nedostatky nákladovo orientovanej tvorby cien .....</i>	25
<i>Tab. 5. Dotazovanie a pozorovanie spotrebiteľov .....</i>	26
<i>Tab. 6. Maximálna výška úhrady za jednotlivé služby určená zákonom č. 108/2006 Z.z., vyhláškou č. 505/2006 Z.z. ....</i>	39
<i>Tab. 7. Ceny štandardného ubytovania .....</i>	40
<i>Tab. 8. Ceny nadštandardného ubytovania .....</i>	40
<i>Tab. 9. Ceny za stravu .....</i>	41
<i>Tab. 10. Ukazovatele obložnosti za posledné roky .....</i>	42
<i>Tab. 11. Výpočet cenovej elasticity dopytu .....</i>	43
<i>Tab. 12. Výpočet celkových nákladov na hrubé mzdy DS .....</i>	44
<i>Tab. 13. Rozdelenie nákladov v závislosti od objemu predaja .....</i>	45
<i>Tab. 14. Podiel výnosov – príjmy od klientov na celkových nákladoch .....</i>	45
<i>Tab. 15. Prehľad najčastejších dôvodov ukončenia pobytu v DS .....</i>	47
<i>Tab. 16. Počet pacientov využívajúcich ubytovacie služby - rok 2012 .....</i>	48
<i>Tab. 17. Počet pacientov využívajúcich ubytovacie služby – rok 2013 .....</i>	48
<i>Tab. 18. Štruktúra poskytovanej stravy .....</i>	48
<i>Tab. 19. Porovnanie dotácií s konkurenciou .....</i>	50
<i>Tab. 20. Porovnanie cien ubytovania a stravy s konkurenciou .....</i>	50

**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1. Hospodárenie DS za posledné roky .....</i>	36
<i>Graf 2. Štruktúra získaných dotácií za posledné roky.....</i>	40
<i>Graf 3. Krivka dopytu pre ubytovacie služby DS.....</i>	42
<i>Graf 4. Tržné podiely poskytovateľov služby „Domov so zvláštnym režimom“ okres Zlín .....</i>	49

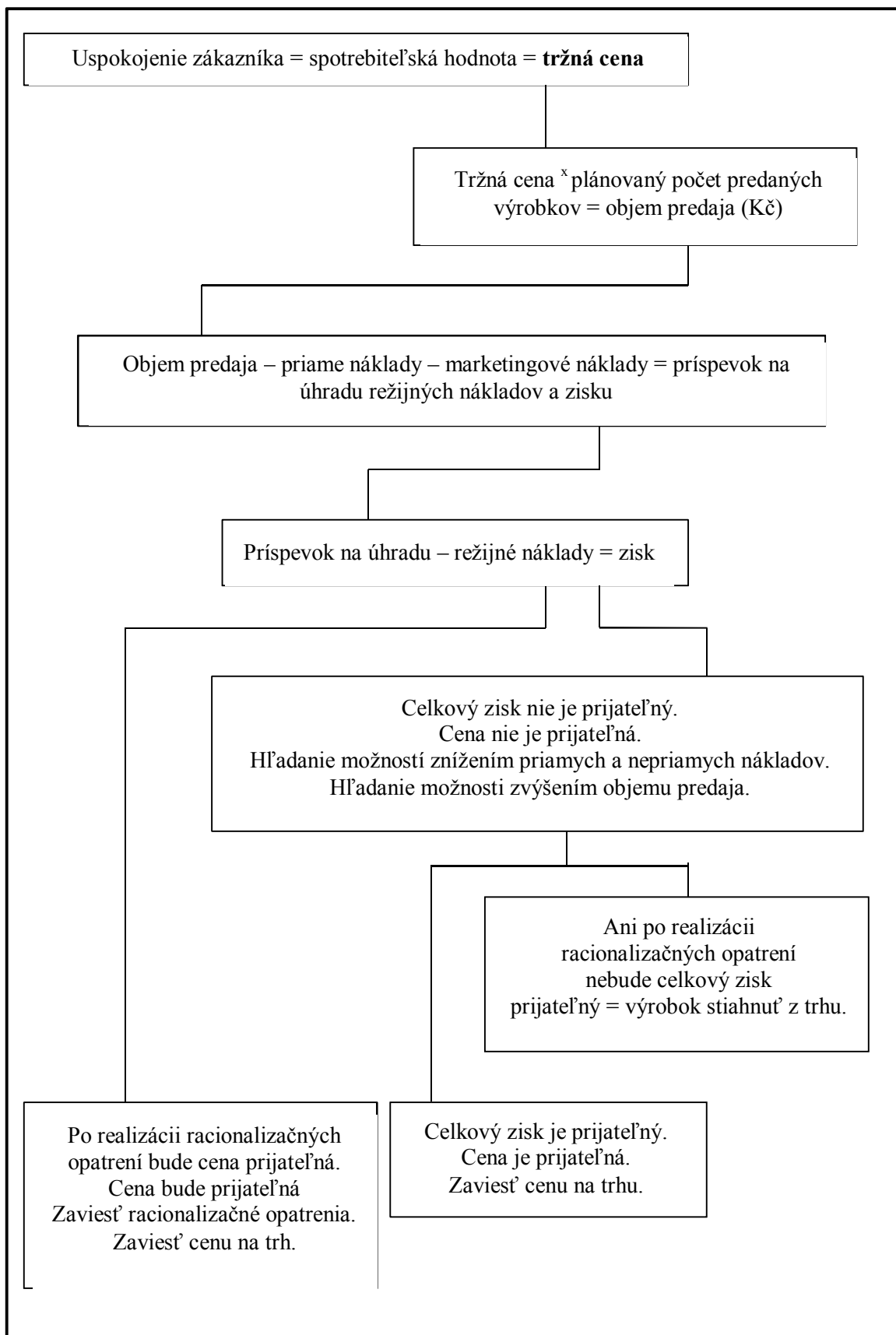
**ZOZNAM VZORCOV**

- (1) Vzorec pre výpočet cenovej elasticity dopytu
- (2) Vzorec pre výpočet ceny prostredníctvom nákladovej metódy

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Schéma cenovej politiky
- P II Organizačná štruktúra H – o .s.
- P III Štruktúra nákladov DS (2010-2012)
- P IV Štruktúra výnosov DS (2010-2012)

## PRÍLOHA P I: SCHÉMA CENOVEJ POLITIKY





## PRÍLOHA P II: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA H – o. s.

# "HVĚZDA - občanské sdružení"

Nestátní zdravotnické zařízení středisko Domácí péče Zlín	Nestátní zdravotnické zařízení středisko Hospicová péče Zlín	Nestátní zdravotnické zařízení středisko Domácí péče Sobůlky	Nestátní zdravotnické zařízení středisko Hospicová péče Sobůlky	Nestátní zdravotnické zařízení Hospic Hvězda	Nestátní zdravotnické zařízení středisko Ambulantní péče všeobecného praktického lékařství	Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením	Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním	Domov seniorů	Dům služeb seniorům	Sociální jídelna	Poskytování služeb pro rodinu a domácnost	Vzdělávací centrum	Edukační centrum
--	---	---	--	---	---	--	--	---------------	---------------------	------------------	---	--------------------	------------------

Priloha P II Organizačná štruktúra H – o .s. (interné zdroje)

**PRÍLOHA P III: ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV DS (2010-2012)**

<b>Druh nákladov</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>1. Investičné celkom</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>2. Neinvestičné celkom</b>	<b>19 611 289,81</b>	<b>19 845 809,70</b>	<b>17 994 141,76</b>
<b>a) Vecné celkom</b>	<b>7 015 147,99</b>	<b>8 925 215,87</b>	<b>9 088 350,78</b>
Spotreba materiálu	1 902 615,29	1 579 528,25	1 623 220,53
Drobný majetok	241 173,88	367 337,81	321 942,24
Spotreba energií	974 704,31	1 283 615,36	1 136 276,50
Spotreba ostat. neskladovateľných dodávok	0,00	0,00	0,00
Oprava a udržiavanie	211 550,54	354 518,14	444 594,44
Cestovné	4 459,42	3 216,80	98 993,41
Nájomné z priestorov	1 986 513,43	1 879 056,12	1 955 349,84
Služby spojené s nájomným	110 892,58	125 568,77	95 209,68
Leasing	107 451,79	110 257,81	110 440,69
Ostatné služby	465 806,57	1 970 218,83	2 295 831,11
Ostatné (dane a poplatky, fin. náklady, odpisy)	1 009 980,18	1 251 897,98	1 006 492,34
<b>b) Osobné celkom</b>	<b>12 596 141,82</b>	<b>10 920 593,83</b>	<b>8 905 790,98</b>
Hrubé mzdy z pracovného pomeru	9 652 962,56	8 004 420,85	6 314 691,74
Hrubé mzdy z dohod o PČ a PP	216 479,00	158 149,20	353 086,50
Náhrada mzdy v pracovnej neschopnosti	32 706,81	0,00	0,00
Zákonné SP a ZP zamestnávateľa	2 686 855,64	2 685 178,35	2 155 658,98
Zákonné a ostatné sociálne poistenia a náklady	7 137,81	72 845,43	82 353,76
<b>CELKOM (1. + 2.)</b>	<b>19 611 289,81</b>	<b>19 845 809,70</b>	<b>17 994 141,76</b>

*Príloha P III Štruktúra nákladov DS (2010-2012) (interné zdroje)*

## PRÍLOHA P IV: ŠTRUKTÚRA VÝNOSOV DS (2010-2012)

Druh výnosov	2010	2011	2012
<b>1. Vlastný podiel organizácie</b>	<b>12 042 978,77</b>	<b>11 291 740,40</b>	<b>11 412 873,52</b>
a) Príjmy od klientov	11 989 751,80	11 209 670,82	11 370 323,35
b) Členské príspevky	0,00	0,00	0,00
c) Príjmy z poskytovaných služieb	53 226,97	82 069,58	42 550,17
d) Iné	0,00	0,00	0,00
<b>2. Prijaté príspevky</b>	<b>70 675,52</b>	<b>0,00</b>	<b>82 000,00</b>
<b>3. Dotácie</b>	<b>6 340 054,68</b>	<b>6 818 000,00</b>	<b>5 748 000,00</b>
a) MPSV ČR	4 589 000,00	4 448 000,00	4 448 000,00
b) Zlínsky kraj	500 000,00	1 070 000,00	0,00
c) Európske fondy	0,00	0,00	0,00
d) Štatutárne mesto Zlín	1 300 000,00	1 300 000,00	1 300 000,00
e) Ostatné obce, mestá	0,00	0,00	0,00
f) Ostatné (vratka časti príspevku od úradu práce)	-48 945,32	0,00	0,00
<b>4. Ostatné výnosy</b>	<b>811 686,93</b>	<b>1 679 248,36</b>	<b>675 092,57</b>
<b>Celkom (body 1. - 4.)</b>	<b>19 265 395,90</b>	<b>19 788 988,76</b>	<b>17 917 966,09</b>

*Príloha P IV Štruktúra výnosov DS (2010-2012) (interné zdroje)*