

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika DITTMEROVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza cenové strategie firmy DOMAPEK s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární prameny z oblasti marketingu zaměřené na faktory ovlivňující proces tvorby cen, metody stanovení cen, jejich tvorbu a podstatu.**
- 2. Provedte analýzu SWOT a analýzu současné cenové strategie firmy DOMAPEK s.r.o.**
- 3. Zpracujte rozbor současného stavu cenové politiky firmy DOMAPEK s.r.o. a faktorů, které tvorbu ceny v dané firmě ovlivňují.**
- 4. Navrhněte zdokonalení tvorby cen ve firmě DOMAPEK s.r.o.**

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

Seznam odborné literatury:

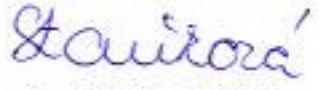
1. DODGE, H. R., HANNA, N. Pricing : Zásady a postupy tvorby cen. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1997. ISBN 80-85943-34-4.
2. JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. Cenová strategie a taktika. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-65-4.
3. KOTLER, P. Marketing management : Analýza, plánování, realizace a kontrola. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
4. SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
5. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Marketing Managment. Praha : ČVUT, 1999. ISBN

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlině dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Slaňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tématem mé bakalářské práce je analýza cenové strategie společnosti DOMAPEK s. r. o., která se zabývá výrobou pečiva. Po stručné charakteristice dané firmy se věnuje analýze SWOT, cenové analýze a tvorbě ceny v této společnosti. Analýza cenové strategie ukazuje, jaké strategie firma DOMAPEK s. r. o. využívá v současnosti. Následně je zde detailně popsán proces tvorby cen v dané společnosti a jaké jsou její hlavní položky kalkulačního vzorce. Dále zde můžete nalézt také individuální kalkulační vzorec určitého výrobku. Na závěr jsou navržena zdokonalení, které se týkají především používaných cenových strategií a procesu tvorby cen.

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of my bachelor thesis is an analysis of pricing strategy of the company DOMAPEK s. r. o., which produces bakery products. After a brief characterization of this company my bachelor thesis includes SWOT analysis of the company, pricing analysis and price fixing procedure of the company. The analysis of pricing strategy is showing a specific pricing strategies which the company DOMAPEK s. r. o. is using. After this part there is a detailed description of the price fixing procedure of this company, and what are company's main items of the costing model. You can find here an individual costing model of a specific product of the company DOMAPEK s. r. o. too. In conclusion there are proposed improvements of pricing strategies and the price fixing procedure which the company uses.

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení práce a nespočet cenných rad a připomínek.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CENA.....	10
1.1 DEFINOVÁNÍ CENY	10
1.2 TRŽNÍ INTERPRETACE CENY	11
1.2.1 Cena jako součást marketingového mixu	11
1.2.2 Cena jako nákupní informace	12
1.2.3 Cena jako marketingový stimul	12
1.2.4 Cena z hlediska zákazníka	13
2 SWOT ANALÝZA	14
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB)	14
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK)	14
3 TVORBA CEN A FAKTORY, KTERÉ CENU OVLIVŇUJÍ.....	15
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES TVORBY CEN	15
3.2 STANOVENÍ CENY NOVÉHO PRODUKTU	16
3.3 ETIKA TVORBY CEN	17
4 METODY CENOVÉ TVORBY.....	18
4.1 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN	18
4.2 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN	20
4.3 KONKURENČNĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN	21
5 CENOVÁ STRATEGIE	23
5.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVOU STRATEGII	23
5.2 STRATEGIE CENOVÉHO ZUŽITKOVÁNÍ TRHU	24
5.3 POSTUPNÉ SNIŽOVÁNÍ CENY	25
5.4 CENOVÉ PRONIKÁNÍ TRHEM	25
5.5 SEGMENTOVANÁ CENA	26
5.6 NÁKLADOVÁ CENA	27
5.7 EXPANZIONISTICKÁ TVORBA CEN	27
5.8 FLEXIBILNÍ CENA	27
5.9 CENOVÉ OMEZOVÁNÍ TRHU	27
5.10 ELASTICKÁ CENA	28
5.11 CENOVÉ UZAVÍRÁNÍ TRHU	28
5.12 PŘIJÍMANÁ CENA	29
5.13 URČENÍ CÍLOVÝCH CEN	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30

6	PEKÁRNA DOMAPEK S. R. O.	31
6.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	31
6.2	POUŽITÉ MATERIÁLY A METODIKA.....	32
6.3	HISTORIE FIRMY	32
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY DOMAPEK S. R. O.	32
6.5	VEDENÍ A ZAMĚSTNANCI	33
6.6	TECHNICKÉ VYBAVENÍ FIRMY DOMAPEK S. R. O.....	33
6.7	CÍLE A FIREMNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	34
7	SWOT ANALÝZA FIRMY DOMAPEK S. R. O.....	35
7.1	SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI (STRENGTHS)	35
7.2	SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O. (WEAKNESSES).....	35
7.3	PŘÍLEŽITOSTI SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O. (OPPORTUNITIES).....	36
7.4	HROZBY SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O. (THREATS)	36
7.5	KONFRONTACE SWOT ANALÝZY	37
8	ANALÝZA CENOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.....	38
8.1	CENOVÁ STRATEGIE „SKIMMING“ V PODÁNÍ FIRMY DOMPAEK S. R. O.	38
8.2	SOUČASNÁ CENOVÁ STRATEGIE HLAVNÍCH VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.....	39
8.3	SOUČASNÝ STAV CENOVÉ POLITIKY, TVORBA CENY VE SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.	40
8.4	VZOREC TVORBY CEN U SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O. A JEJICH CHARAKTER.....	41
8.4.1	Přímé náklady společnosti DOMAPEK s. r. o.	42
8.4.2	Ostatní přímé náklady	42
8.4.3	Mzdové náklady	43
8.4.4	Režijní náklady.....	44
8.4.5	Ztráta z výroby	47
8.4.6	Marže.....	47
8.4.7	Cena výrobku	48
8.5	SOUČASNÁ TVORBY CENY VYBRANÝCH VÝROBKŮ	48
9	NÁVRH ZDOKONALENÍ TVORBY CEN SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.....	51
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Hlavním cílem mé bakalářské práce je pokusit se navrhnout určitá opatření pro zdokonalení cenové tvorby ve firmě DOMAPEK s. r. o. Předpokladem pro dosažení tohoto hlavního cíle je naplnění dílčích cílů. Mezi dílčí cíle patří popis firmy, zhodnocení současné cenové tvorby a používané cenové strategie ve společnosti DOMAPEK s. r. o., která je zaměřena na výrobu různých druhů pečiva.

Téma mé bakalářské práce „Analýza cenové strategie firmy DOMAPEK s. r. o.“ jsem si vybrala za účelem zjistit, zda i menší firma se dokáže prosadit na trhu se silnější konkurencí prostřednictvím využívání svých cen a jejich strategií.

Ze všech rozhodnutí realizovaných managementem jsou cenová rozhodnutí nejvíce viditelná, protože mají přímý vliv na firmu, hlavně na úroveň její ziskovosti. Firma se musí snažit svou stanovenou cenou přiblížit ostatním výrobkům či poskytovaným službám na trhu.

Stanovení ceny v praxi je poměrně komplikovanou záležitostí, vzhledem k tomu, že se zde musí zvažovat různé okolnosti. Mezi tyto okolnosti patří cíle organizace, možnosti organizace a vnější faktory. Každá organizace si na začátku stanoví své vlastní cíle, které se snaží svou výrobou a činností zrealizovat. Převážně svojí kapacitou si firma určuje své možnosti vyrábět produkty. Pro firmu jsou velice důležité vnější faktory, s kterými je neustále ve styku. V současnosti společnosti nikdy nemají stoprocentně jisté postavení na trhu, tudíž musí neustále sledovat svou konkurenci. Cílem správného rozhodnutí je vytvořit příznivou cenu výrobku či služeb na trhu, která bude společnosti přinášet krátkodobé a i dlouhodobé příjmy.

Cenová strategie je v dnešní době pro firmy velmi důležitá. Vytvoření této strategie umožňuje firmě úplnější a hlavně méně nákladné dosažení cílů, které si stanovila. Když firma využívá dobré cenové strategie, které jsou dokonale přizpůsobeny podmínkám na trhu, tak může získat i dobrou pozici na daném trhu.

V současnosti je na tvorbu ceny a cenovou strategii firmami kladen veliký důraz a dané téma je tudíž i velmi aktuální u všech firem, které se zabývají produkcí výrobků či poskytováním služeb.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CENA

Teorie cenové politiky je dosud otevřeným celkem otázek, jejichž řešení je stále aktuálním úkolem ekonomické vědy. Cena je, byla a bude předmětem neustálého zájmu všech účastníků trhu. Důležitost její role nevyplývá jenom ze skutečnosti, že ceny ve srovnání s peněžními příjmy obyvatelstva vymezují obsah realizované spotřeby, nýbrž zároveň z faktu aktivní spoluvzájemnosti struktury nabídky a poptávky. [2]

Význam ceny je pro různé subjekty odlišný. Z makroekonomického hlediska je cena zboží či služeb základním mechanismem, jenž uvádí do rovnováhy nabídku a poptávku a ovlivňuje rozmístění zdrojů celé společnosti. Pro spotřebitele cena představuje souhrn finančních prostředků, kterých se musí vzdát, aby výměnou získal jinou hodnotu – tedy potřebné zboží nebo službu. Konečně pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje další činnost celé firmy: cena je totiž jediným nástrojem marketingu, tvořícím příjmy; všechny ostatní jsou zdrojem nákladů podniku nebo společností. [5]

1.1 Definování ceny

Cena je vyjádřením „hodnoty“ zboží nebo služby. Tato hodnota je dána skutečnou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi. Může však mít i podobu mimopeněžní směny – tzv. barteru–kdy je jeden produkt směňován za produkt jiný hmotný produkt a hodnota zboží je vyjadřována vztahem k jinému zboží. Tento způsob ocenění bez užití peněz je obvyklý zejména v méně vyspělých ekonomických systémech.

Většina transakcí má však formu výměny, v níž je hodnota jednoho produktu vyvažována určitým množstvím peněz. Požadovaná peněžní částka mívá rozmanité názvy:

- Nájemné – cena za poskytnuté obydlí,
- Pojistné – pravidelná úhrada pojistné částky,
- Úrok – cena za půjčení určité sumy peněz,
- Mýtné – cena za průjezd určitou oblastí, například přes soukromý most nebo pozemek,
- mzda - cena pracovní síly,

- jízdné – cena za poskytnutou osobní přepravu,
- vstupné – například cena za shlédnutí kulturního pořadu, koncertu, atd. [5]

1.2 Tržní interpretace ceny

Úlohy, které může cena zastávat, jsou mnohé. Těmi dvěma základními rolemi jsou role alokační a informační. Cena výrobku ve funkci alokačního mechanismu určuje, kdo si může koupit výrobek a v jakém množství bude kupovat, čili celkovou poptávku po určitém zvoleném výrobku kupujícím. Ve své alokační funkci mohou mít ceny dělicí účinek, když rozdělují společnost na ty, co „mají“, a na ty, co „nemají“. Cena poskytuje zároveň signály a vymezuje postavení výrobku na trhu – jak z pohledu úrovně kvality, tak i z pohledu dosaženého společenského postavení, které je s vlastnictvím daného výrobku spojováno. Cena často ukazuje, za koho by chtěl být zákazník při nakupování považován. Cena tím, že dokáže ovlivnit chování kupujících, může být společně s obchodním jednáním a reklamou marketingovým stimulem. [11]

Z tržního hlediska může být cena:

- součástí marketingového mixu,
- nákupní informací,
- marketingovým stimulem,
- z pohledu zákazníka.

1.2.1 Cena jako součást marketingového mixu

Cena je jako zápalky. Při neobratném zacházení se z ní stává nebezpečná hračka, která zničí celý dům. Cena je ale také používaný marketingový nástroj, který, pokud je používán promyšleně, je velice efektivní. A jak vypadá promyšlené používání? Předně je třeba si uvědomit, že cena se dá marketingově použít ve třech případech jako:

- podpora prodeje, za účelem krátkodobě zvýšit poptávku,
- strategie, k dosažení určité pozice na trhu, či vůbec na trh proniknout,
- profilační prvek, k dlouhodobému odlišení se od konkurence. [12]

Cena jako součást marketingového mixu znamená pro firmu výnosy. Na rozdíl do ostatních prvků marketingového mixu – výrobku, reklamy a distribuce – s ní nejsou spojeny žádné výdaje.

Marketingoví manažeři musí zvažovat aspekty působení ceny na chování zákazníka a pak je dovedně vyvážit se všemi ostatními prvky marketingového mixu, aby dosáhli vytyčených cílů, zvláště těch, které se týkají rentabilního růstu objemu prodeje. [11]

Pro spotřebitele představuje cena sumu finančních prostředků, kterých se musí vzdát, aby získal jím chtěný produkt. Nejdůležitější charakteristiky ceny:

- je odrazem hodnoty pro zákazníka,
- její stanovení je pro podnik klíčovým rozhodnutím,
- z časového hlediska představuje nejpružnější proměnnou. [4]

1.2.2 Cena jako nákupní informace

Cena výrobku nebo služby je využívána spotřebiteli během nákupního rozhodování rozdílně. Z psychologického hlediska působí cena na jednání zákazníka několika způsoby. Jedním z nich je využití ceny k signalizaci vlastností výrobku nebo služby, jako jsou např. kvalita, hodnota a postavení.

Zda cena poskytuje či neposkytuje kupujícímu informace, závisí na tom, jakou představu si kupující vytvoří o vztahu mezi cenou a výrobkem či službou a do jaké míry bude tento vztah spolehlivý. Pokud cena působí na zákazníka po psychologické stránce, pak má zákazník sklon nevnímat si necenových informací charakterizující daný výrobek či službu, aby maximalizoval předpokládanou kvalitu.

Je charakteristické, že jak síla vztahu mezi cenou a kvalitou, tak i jeho spotřebitelnost se bude zvyšovat počínaje základním zbožím každodenní potřeby, u něhož má kvalita i cena prakticky nulový význam, přes spotřební zboží až k zboží vyjadřujícímu postavení, jako jsou „prémiové“ a luxusní kategorie výrobků. [11]

1.2.3 Cena jako marketingový stimul

Cena spolu s různými formami prodeje přispívá k stimulaci poptávky spotřebitele. V mnoha odvětvích je hlavním konkurenčním nástrojem cenová tvorba zahrnující

krátkodobé slevy, možnost získat zaplacenou částku zpět v případě nespokojenosti s výrobkem, rabaty, hodnotovou tvorbu ceny nebo taková opatření na podporu prodeje, jako jsou dárky či soutěže. Stimulační efekt cenových slev je nejvíce vidět u homogenního spotřebního zboží, které je inzerováno jako reklamní zboží, dočasně podávané se slevou.[11]

1.2.4 Cena z hlediska zákazníka

Při každé koupi zákazník zvažuje náklady, které musí vynaložit a porovnává je s užitečností, která vyplyne z koupě produktu nebo služby. Pro prodejce je proto velmi důležité, aby pochopil užitečnost, po které zákazník touží, a aby vyzkoušel, kolik je zákazník ochoten za získání užitečnosti zaplatit. [9]

2 SWOT ANALÝZA

K základní identifikaci současného stavu podniku slouží SWOT analýza podniku. Ta sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytýčených cílů.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weakneses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí. [14]

2.1 Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)

První část SWOT analýzy se zabývá analýzou vnějšího prostředí. Obchodní jednotka potřebuje vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Smyslem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. [15]

2.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Vrcholový management firmy nebo externí poradci, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti podniku, posuzují každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti.

Přednosti (silné stránky) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad svými konkurenty. Nedostatky (slabé stránky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. [15]

3 TVORBA CEN A FAKTORY, KTERÉ CENU OVLIVŇUJÍ

Ze všech rozhodnutí realizovaných managementem jsou cenová rozhodnutí nepochybně nejviditelnější, neboť mají přímý vliv na tržní výkonnost firmy a na celkovou úroveň její ziskovosti. Úspěch firmy, bez ohledu na povahu odvětví, v němž působí, je měřen rozdílem, v jakém výnosy z prodeje převyšují náklady spotřebovaných zdrojů. V bezchybném případě by měla stanovená cena pro výrobek či službu zajistit co nejvyšší ziskové rozpětí z daného obrátu, respektovat hodnocení výrobků či služeb zákazníkem, měla by být citlivá na omezení ze strany konkurence a měla by předcházet konkurenčním silám.

Úspěšná cenová tvorba spojuje interní náklady firmy s externí tržní poptávkou, přičemž sleduje cíl firmy - dosáhnout výhodného postavení na trhu. Cena výrobku rozhoduje o tom, v jaké míře bude výrobek přispívat k ziskovosti firmy. Stanovení vyšší ceny je snahou dosáhnout většího rozdílu mezi výnosy a náklady, a tím dosahovat větších zisků. [11]

Cenotvorba je dynamický proces, měla by pružněji reagovat na změny trhu, častěji by měla proběhnout její kontrola, s ohledem na jednotlivé oblasti trhu, produkty a příležitosti na trhu. [1]

3.1 Faktory ovlivňující proces tvorby cen

Stanovení ceny je těžší o skutečnost, že v průběhu rozhodování je zvažována celá řada protichůdných okolností a faktorů. Některé tyto faktory tlačí cenu dolů, zatímco jiné spíše zvyšují zájem firmy na vyšším ocenění produkce. Určování ceny je vlastně hledáním vhodného kompromisu. [5]

První velkou skupinou faktorů jsou cíle firmy. Cílem jsou výsledky, kterých hodlá organizace dosáhnout. Musí být samozřejmě reálné. Některé cíle jsou konečné a dlouhodobé, některé jsou pouze nástrojem k dosažení vyšších cílů, které chce podnik zrealizovat (krátkodobé). Všichni manažeři a zaměstnanci musí znát tyto cíle, jinak by v organizaci zavládl značný zmatek.

Literatura uvádí následující cíle cenové tvorby:

1. návratnost vložené investice,
2. dosažení určitého podílu na trhu,

3. maximalizace dlouhodobého zisku,
4. maximalizace krátkodobého zisku,
5. růst firmy,
6. stabilizace trhu,
7. snížení citlivosti zákazníka vůči ceně,
8. zachování postavení cenového vůdce,
9. zachování loajality zprostředkovatelů a získání jejich podpory při prodeji,
10. odrazení konkurence od vstupu na trh,
11. vyhnutí se vládním dohledům a kontrole,
12. posílení image firmy,
13. znemožnění zvyšování cen dodavateli vstupů, např. pracovní síly,
14. získání pověsti důvěryhodného a spolehlivého partnera u konkurentů a svých zákazníků,
15. posílení zájmu a vyvolání nadšení zákazníků pro určité zboží nebo službu. [6]

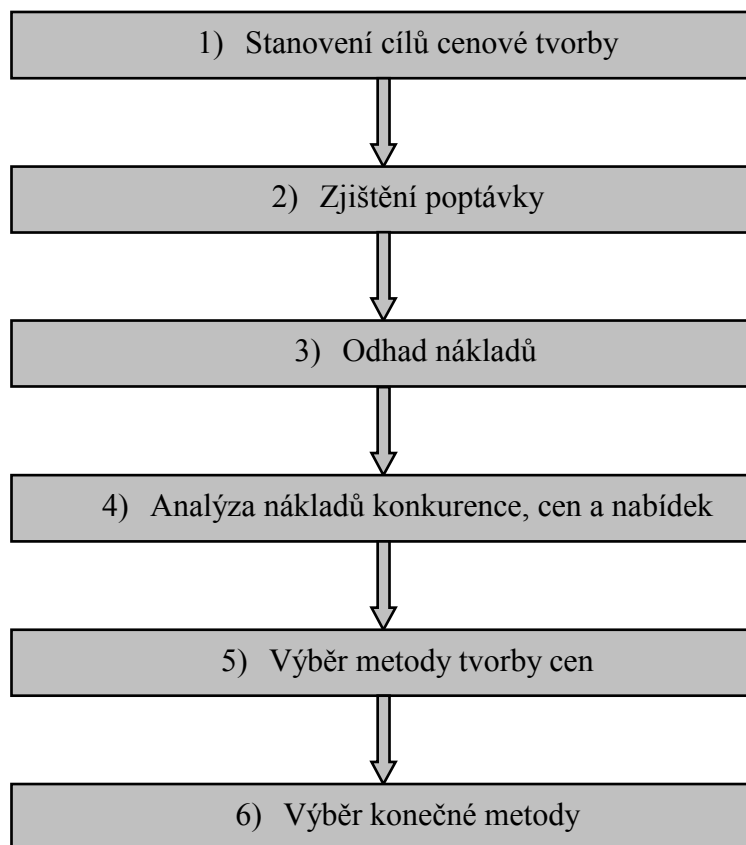
Stanovená cena musí být samozřejmě v souladu s možnostmi firmy, které jsou určeny obzvláště výrobními kapacitami a dosahovanými náklady. Každá firma udržuje vztah s širším (vnějším) okolím. Cenovou představu, odvozenou z cílů a možností firmy, je třeba upravit s ohledem na vnější, málo ovlivnitelné podmínky trhu. Proto jsou brány v úvahu omezující vnější podmínky. Kterými jsou zejména:

- ekonomičtí činitelé (velikost trhu, počet konkurentů, kupní síla spotřebitele)
- právní činitelé (právní regulace, trestní postihy za nerespektování stanovených pravidel uvnitř státu i mimo něj)
- společenští činitelé (síla, kterou reprezentují skupiny obhajující například zájmy spotřebitele). [5]

3.2 Stanovení ceny nového produktu

Vlastní postup, jak stanovit ceny, se zpravidla odvíjí od upřesnění poslání ceny produktu, na které navazuje odhad poptávky a nákladů a rozbor cen konkurence. Potom se podnikoví

odborníci přikloní k některé z vhodných metod cenové tvorby a konečně stanoví zaváděcí cenu nového výrobku nebo služby. [5]



Obr. 1. Stanovení ceny výrobku [7]

3.3 Etika tvorby cen

Proces tvorby cen výrobku se může dostat do rozporu s hodnotovými představami společnosti. Důvodem je, že prodávající při oceňování výrobků usiluje o dosažení dlouhodobého a neustálého výnosu. To může mít za následek vyšší nebo nižší cenu, než jakou určují v daný čas tržní síly. Zatímco vysoké ceny vyprovokují více negativních poznámek než ceny nízké, motivy prodávajících budou zpochybněny v obou případech. Vysoké ceny poskytují nadměrné zisky a nízké ceny naproti tomu vzbuzují u zákazníka pocit, že jde o výrobek méně hodnotný nebo že se jej prodávající možná pokouší napálit.

Předmětem sporu je rozdíl mezi tím, jak velké má firma náklady na zhotovení výrobku, a prodejní cenou, jinými slovy se jedná o zisk. [11]

4 METODY CENOVÉ TVORBY

Pro stanovení ceny je nutno vzít v úvahu různé metody. Podniky často používají několik způsobů stanovení cen na základě několika hledisek. [8]

Většina cenových struktur je vystavěna na základě cenového rozpisu nebo ceníku. Základní ceny v ceníku tvoří ceny, které mají za výrobky normálně platit finální zákazníci nebo uživatelé. [10]

V okamžiku, kdy má firma představu o průběhu poptávky, o nákladech i o cenách ostatních konkurentů, přistupuje ke stanovení cen. Spodní hranicí ceny tvoří náklady výrobku nebo služby. Cena na této hranici netvoří zisk. Orientačním bodem jsou ceny podobných výrobků nebo služeb nabízených jinými výrobci, a omezením shora je cena, která v konečném důsledku působí na nedostatečnou tvorbu absolutního objemu zisku. Výsledná cena by měla odrážet kvalitu a odlišnost výrobku dané firmy, která nabízí určitý výrobek, ve srovnání s nabídkou existujících konkurentů i výrobců substitutů. [5]

Existují tři základní přístupy k cenové tvorbě: nákladově orientovaný, poptávkově orientovaný a konkurenčně orientovaný. I když jsou tyto postupy cenové tvorby probírány samostatně, málokdy bude manažer nebo vlastník firmy používat pouze jen jeden postup pro všechny své výrobky.

Ve většině přístupů k cenové tvorbě se spíše využívá kombinace všech tří uvedených postupů, přičemž míra důrazu na jeden nebo druhý postup se bude měnit podle konkrétních podmínek příslušného podniku a dle konkrétní situace na trhu. [11]

4.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Kalkulace ceny založené na výpočtu nákladů společnosti, jinak řečeno nákladová koncepce ceny, je základním způsobem stanovení ceny používaným velkým množstvím firem při určování ceny výrobků právě vzhledem ke své poměrné jednoduchosti. Náklady jsou vyjádřením vstupů (výrobních faktorů vkládaných do výroby). [8]

Jedna významná úloha nákladů spočívá v tom, že podnikovému managementu slouží jako identifikační bod, který ukazuje dolní ekonomickou hranici cenového rozpětí. Nabídková cena by se měla pohybovat někde v tomto rozpětí, tedy mezi nejvyšším cenovou hranicí, jejíž výše je určena tím, co jsou uživatelé (zákazníci) ochotni na základě vnímané užitné hodnoty výrobku nebo služby za výrobek či službu zaplatit, a nejnižší cenovou hranicí

vymezenou tím, jaký výnos je prodávající ochoten přijímat - jedná se o hodnotu, která může být někdy ve stejné úrovni jako náklady nebo být i nižší než náklady. [11]

V praxi byl zaznamenán určitý vývoj při stanovení této ceny. První známé práce z této oblasti tvorby cen jsou z 20. a 30. let. Pozornost při určení ceny je věnována zejména problematice, která se zabývá vypočítáváním výrobních nákladů, jejich rozdělováním a přiřazováním k určitým výrobkům nebo službám, tedy problematice kalkulací. [5]

Vychází z kalkulace všech nákladů, které bývají přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí marže (zisková přírážka) podle rozhodnutí vedení firmy.

Jednoduchost této metody se jeví v tom, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji společnosti. Není potřeba přemýšlet nad tržní poptávkou, zvažovat vliv konkurence nebo sledovat jiné faktory, které mohou ovlivnit cenu. Potřebná účetní data jsou součástí vnitropodnikové evidence společnosti. Správná technika nákladů a rozhodnutí o ziskové přírážce nad rámec nákladů je vše, co k této metodě firma potřebuje.

Nákladově orientovaný přístup nabízí kromě své jednoduchosti i možnost dosáhnout stanovených výsledků v relativně krátké době. Zručná účetní nebo finanční analytik může dospět k potřebným nákladovým údajům během krátkého času vzhledem k tomu, že tato metoda nevyžaduje překročení fyzických hranic firmy.

V určitých odvětvích může být nákladově orientovaný přístup jediným uznávaným a odsouhlaseným přístupem. Stavební práce, odvětví služeb, maloobchod a velkoobchod, zakázková výroba, to vše jsou příklady situací, v kterých se nákladově orientovaná metoda nejčastěji používá. [11]

Individuální kalkulace je nejrozšířenější nákladovou metodou, která spočívá ve vyčíslení jednotlivých nákladových položek přímo na kalkulační jednici (zpravidla jeden výrobek). Tato metoda má své opodstatnění zvláště v tom případě, kdy se podnik speciálně zabývá výrobou jediného druhu zboží. Obvykle se tato nákladová kalkulace upravuje o ziskovou přírážku s ohledem na chtěnou návratnost investic. [6]

Navzdory jednoduchosti a rychlosti, s kterou může být cena nákladovou metodou stanovena, trpí tato metoda množstvím slabin, které omezují její použitelnost v praktickém využívání.

Je zřejmé, že používání chybných nebo zkreslených a nepravých nákladových informací může narušit nejen konkurenční schopnost, ale i negativně ovlivnit ziskovost společnosti. Za hlavní problém lze považovat kalkulaci nákladů na jeden výrobek u podniku s širším sortimentem výrobků, kteří tuto kalkulaci používají pro celou širší sortimentu.

Cena stanovená nákladově orientovaným přístupem je zrcadlově to, co firma považuje za vhodné za svůj produkt účtovat, vychází-li jen ze svých vlastních nákladů a stanovených ziskových cílů. V úvahu se nebere bohužel ani tržní konkurenční síly, ani dynamika poptávky spotřebitelů.

Cenová konkurenční úroveň podobných výrobků činnost podniku nepochybně ovlivní. Pokud by mělo dojít k situaci, že kalkulovaná cena bude mnohem vyšší, než je cenová úroveň konkurence, bude to mít pro společnost negativní dopad. Negativním způsobem to ovlivní z velké části objem prodeje, zvláště jestliže si podnik dosud nevybudoval udržitelnou konkurenční výhodu a dobré jméno. Pokud je naopak cena stanovena výrazně pod cenovou úroveň konkurence, může podnik v očích svých zákazníků znehodnotit kvalitu vlastních výrobků a může se také vystavit nebezpečí externích opatření konkurence. V každém případě pak podnik v důsledku toho, že ignoruje tržní realitu konkurence, utrpí ztrátu. [11]

4.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Při tomto přístupu k cenové tvorbě nehledí ti, kdo ceny určují, pouze na náklady za materiál, práci, mzdy, režii a na další výdaje spojené s výrobním procesem nebo marketingem výrobku, ale spíše kladou důraz na intenzitu poptávky po výrobku. Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem používáním tohoto typu cenové tvorby. Jinými slovy, manažer potřebuje pro stanovení ceny mít určitou představu o množství výrobku, které lze prodat při různých cenových úrovních. Na základě vědomosti o průběhu poptávky může manažer určit, která úroveň výroby a prodeje bude podniku přinášet nejvyšší zisk. [11]

Chceme-li stanovit optimální cenu v situaci, kdy existuje více možných cenových úrovní, pak musíme získat odhad, jak reaguje poptávka po výrobku na cenové změny. [11]

Křivka poptávky vyjadřuje poměrné množství nákupů při určitých cenách a vysvětluje citlivost spotřebitelů k ceně výrobku. Prvním krokem při odhadování poptávky je analýza faktorů, které mohou ovlivňovat zákaznickou citlivost na cenu:

- mimořádné hodnoty-mimořádnost a jedinečnost výrobku,
- povědomí o existenci substitutů - nedostatečné informace o substitučních výrobcích,
- poměr ceny k celkovým výdajům - podíl produktu na celkových výdajích je nízký,
- velikost podílu na celek - malý podíl na celkových nákladech na výrobek,
- dříve vynaložené náklady - souvislost s předchozími investicemi,
- skladovatelnost – pokud není možnost produkt skladovat.[4]

Odhad poptávky není vůbec jednoduchou záležitostí, neboť vyžaduje znalost všech tržních sil, které mohou ovlivňovat množství výrobků prodaných na trhu, na kterém společnost působí. [11]

4.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

U konkurenčně orientované metody cenové tvorby se ceny odvozují od úrovně cen působících konkurencí. Firma nejprve určí, koho v současnosti považuje za konkurenci. V dalším kroku provede vyhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku, který produkuje. Po zvážení těchto poznatků může být stanovená cena pro výrobek firmy upravena oproti převládající „tržní“ ceně směrem nahoru nebo dolů, přičemž se v potaz berou zvláštní rysy výrobku firmy, relativní přednosti či slabiny jeho konkurenčního postavení a reakce konkurence na stanovené ceny. [11]

Metoda určování cen na úrovni cen konkurence je používána podniky v těch odvětvích, ve kterých je na trhu společnost, která má tak silné postavení mezi ostatními podniky, že jeho cenová politika je v oboru rozhodující do té míry, že ostatní podniky se jí musí přizpůsobit – je tzv. jejich cenový vůdce.

Když nastane situace, že se podnik nechce přizpůsobit určité úrovni cen konkurence na daném trhu, může stanovit cenu svých výrobků pod nebo nad úroveň cen konkurenčních

výrobků, čili může nabízet své výrobky buď za nižší nebo vyšší ceny, než za jaké nabízí své výrobky konkurence.

- Stanovení cen výrobků nad úrovní cen konkurence je metoda používaná tehdy, když výrobcovo postavení na trhu je dosti silné, nebo když úroveň a kvalita služeb poskytovaných při prodeji je vysoká.
- Metoda stanovení cen pod úrovní cen konkurence je používána jak v maloobchodě tak i v průmyslových oborech. Používání této metody stanovení ceny v průmyslu závisí do značné míry na situaci, která je v oboru. Když vedoucí podnik v oboru má na trhu dokonalé a silné postavení, pak tento způsob stanovení cen bude pro ostatní podniky dost nevýhodný, protože reakce konkurenčně vedoucí společnosti bude taková, že bude znamenat celkové snížení cen. [8]

Popularita této metody pramení z její jednoduchosti a z množství kladných výhod, které poskytuje. Tyto výhody mohou být shrnuty do několika jinak obtížně získatelných informací.

1. Umožňuje firmě stanovit ceny svých výrobků relativně snadno a rychle, protože odpadá potřeba předběžného určení tržní poptávky či jiných obtížně získaných dat.
2. Tato metoda používá jako základnu konkurenční nabídku a ceny, proto bude pravděpodobně citlivější na konkurenční pozici, kterou firma zaujímá, a na možné reakce spotřebitelů a konkurence na stanovenou cenu.
3. Je to nejlogičtější metoda z pohledu vnímání stanovené ceny zákazníkem, protože sleduje cenovou úroveň, kterou zákazník očekává.
4. Důležitá spolupráce s distribučními kanály pro přežití a úspěch každého výrobku, zejména pak nově nabízeného.
5. Tento přístup k tvorbě cen nabízí firmě výběr z celé řady cenových strategií k dosažení vlastních sledovaných cílů. [11]

Bez ohledu na to, jakou metodu cenové tvorby firma používá, je nutno ji přizpůsobit tak, aby vyhovovala nejen potřebám firmy, ale i k dosažení jejích stanovených cílů. [6]

5 CENOVÁ STRATEGIE

Důležité rozhodnutí, které před výrobcem stojí, se týká určení cenové strategie, kterou má firma v úmyslu používat, tj. určení cenové pozice firmy ve vztahu ke konkurenčnímu okolí. Výrobce si může zvolit pro své výrobky strategii relativně vysokých cen, aby své výrobky odlišil od konkurenčních a aby jim dodal značku kvality. Jiná firma může naopak pro své výrobky zvolit strategii nízkých cen s cílem získat větší podíl na trhu.

Cenová strategie, kterou společnost používá, je pochopitelně závislá na cílech, kterých chce firma dosáhnout: Cílem firem může být:

- ✓ získat důvěru zákazníků snížením ceny při reálném snížení nákladů,
- ✓ oslabit konkurenci nalezením klíčového tržního segmentu, na kterém je možno zaměřit se pomocí ceny,
- ✓ získat zákazníky od konkurence nabídkou na stejné úrovni nebo výhodnější nabídkou,
- ✓ získat zákazníky od konkurence tím, že bude nabízet více druhů zboží za nízkou cenu obsahující zboží nebo služby, které konkurence nenabízí. [11]

5.1 Faktory ovlivňující cenovou strategii

Mezi faktory, které ovlivňují cenovou strategii lze zařadit:

- Reálné náklady a zisky. V případě, že firma dosahuje nízké míry zisku, měla by sledovat své příjmy, výdaje a zisk při různých objemech prodeje.
- Hodnota zboží nebo služeb pro zákazníky. Během stanovení cen by společnost měla hodnotit všechny prvky své nabídky a srovnávat je následně s konkurencí.
- Rozdíly tržních segmentů. Cestou vedoucí k získání zisku je mimo jiné různorodost ceny podle tržních segmentů. Cenovou diferenciaci je nutno velmi pečlivě plánovat, mimo jiné i proto, že prodejci mohou podlehnout tlaku zákazníků a snižovat ceny. Správné použití taktiky cenové diferenciaci vede ke zvýšení zisků, a tak i mohou dosahovat stanovených cílů společnosti.
- Pravděpodobná reakce konkurence. Snížení ceny na méně významných (okrajových) trzích, může firmě získat v těchto nevýrazných oblastech určité

procento zákazníků. Ovšem pokud konkurence, kterou zde firma ohrozila, odpoví snahou o přebrání zákazníků na jejich klíčových trzích, může dojít k zničující cenové válce.

- Marketingové cíle firmy. Dokáže-li firma dobře zhodnotit tržní poptávku, reálné náklady, vnímání hodnoty produktu zákazníkem a chování konkurence, pak je zde velká možnost, že to dané společnosti bude přinášet zisky.

Cenu nelze stanovit bez ohledu na další faktory. Dlouhodobé marketingové cíle mohou znamenat obětování krátkodobé ekonomické výhody, které by bylo možno dosáhnout pomocí ceny. V krátkém období se např. jeví udržení míry zisku méně důležité, než udržení si dobrého jména mezi spotřebiteli a posílení svého postavení preferovaného dodavatele.

Většina cenových strategií by měla být použita tak, aby vyhovovala potřebám firmy. Žádná cenová strategie však nesmí být ponechána o samotě od celkového pojetí marketingového mixu. [6]

5.2 Strategie cenového zužitkování trhu

Strategie cenového zužitkování trhu (skimming, slízávání smetany) vede k uplatňování co možná nejvyšších cen v krátkém časovém období. Tento způsob stanovení cen se obvykle využívá u výrobku, který představuje inovace nebo žádoucí obměnu toho, co již na trhu existuje. Podmínka krátkého časového období je u cenového zužitkování trhu dána faktem, že dříve či později vstoupí na trh konkurence s podobnými nebo stejnými výrobky, což zlikviduje monopolní výhodu získanou prvenstvím, a připraví výrobce o cenovou prémii, kterou s výrobkem doposud sklízel. [11]

Cenou slízané smetany označujeme ocenění výrobku nebo služby vysokou cenou, která zaručuje „skimming (slízání smetany)“ v podobě vysokého zisku na trhu.

Tato cenová strategie je použitelná v následujících případech:

- pokud nehrozí v krátkém období konkurence (v důsledku patentové ochrany, vysokých nákladů při vstupu na trh a nových technologií),
- originalita výrobku nebo poskytované služby vytváří poptávku, která je relativně necitlivá vůči ceně,

- omezená poptávka musí existovat v případě, kdy výroba daného produktu není ještě dokonale rozběhnuta. [6]

Cenové zužitkování trhu (skimming) znázorňuje efektivní cenovou strategii pro nové, neobvyklé či zásadně zdokonalené výrobky. V případě těchto výrobků dosahují náklady na výzkum a vývoj obvykle vysoké úrovně a stejně tak je tomu i s výdaji na reklamní podporu výrobku potřebnou k vyvolání zájmu jejich zákazníků. Vysoké ceny a cenová rozpětí jsou nutné ke krytí těchto nákladů stejně jako k uhrazení vysokých nákladů spojených se sníženou výrobou v této zaváděcí fázi.

Může být také nástrojem pro vytváření image vyšší kvality výrobku pomocí vysoké počáteční ceny.

Navíc je vždy snadnější ceny snižovat než je zvyšovat. Nasazení vysokých počátečních cen dává firmě volný prostor pro jejich snižování. V případě, že se objeví hrozba konkurence může firma snížit cenu tak, aniž by došlo k ztrátě na objemu prodeje.

Cenové zužitkování trhu je úspěšnou strategií zvláště v případě výrobů, které jsou něčím originální.

Strategie cenového zužitkování trhu se dobře uplatní také v případech, kdy jsou rozdíly v kvalitě konkurenčních produktů, vnímány jako podstatné nebo kdy zákazníci nejsou schopni tyto rozdíly snadno posoudit. Strategie cenového zužitkování trhu je úspěšně využívána mnoha výrobci značkového oblečení a módního zboží. [11]

5.3 Postupné snižování ceny

Modifikací strategie ceny slízané smetany je strategie postupného ukrajování ceny, tj. pohyb cen dolů vždy po uplynutí určitého časového období.

Je použitelná vždy po nasazení cenové strategie skimming s tím, jak produkt oslovuje větší skupiny potenciálních spotřebitelů. Cena je periodicky snižována s cílem proniknout hlouběji do trhu a tím odrazovat potenciální konkurenci od vstupu na trh. [6]

5.4 Cenové pronikání trhem

Cenové pronikání trhem (penetration pricing) představuje strategii nízkých cen, zaměřenou na dosažení velkého tržního podílu příslušné firmy.

Cílem je:

- získání prvotního postavení na trhu v co nejkratším časovém horizontu,
- odrazení nových konkurentů od vstupu na trh,
- získání výhody před konkurencí, která bude reagovat na nízké ceny,
- snaha o maximální podíl na trhu. [6]

Nebezpečí, které v sobě skrývá strategie cenového pronikání trhem, spočívá v pravděpodobné odvetě konkurence a v možnosti ohrožení image výrobku způsobenou nižší cenou. Pokud výrobek firmy pronikající na trh není dostatečně různorodý od konkurenčních značek, konkurenti se mohou přizpůsobit její nižší ceně, a tak snižovat její relativní výhodu. Nízká cena může ohrozit image výrobku, zvláště kdy je cena těsně spjata s kvalitou. [11]

5.5 Segmentovaná cena

O segmentované ceně hovoříme v případě, kdy oceňujeme stejné produkty na různých oblastech trhu cenami, přičemž lze použít odlišné strategie produktu. Tato strategie má význam, liší-li se kupující od sebe natolik, že jsou ochotni nakupovat za různé ceny mírně se lišící produkty. [6]

Všichni zákazníci nepotřebují stejné výrobky či nevyužívají stejné služby. Tato skutečnost má strategický význam v tom smyslu, že se výrobci mohou orientovat na obsluhu rozdílných segmentů zákazníků. Segmentace je proces klasifikace zákazníků, výrobků nebo trhů do rozdílných podskupin na základě jejich charakteristik, které jsou příčinou jejich rozdílných reakcí.

Cenová struktura pro každý definovaný segment musí zapadat v kombinaci s ostatními prvky marketingového mixu do strategických záměrů a hlavně, a to je nejdůležitější, musí podporovat počáteční výhody, kterými firma při obsluze svého segmentu disponuje. Proto je velmi důležité znát, jak spotřebitelé hodnotí určitý výrobek a k jakým změnám na straně zákazníků a konkurence dochází. [11]

Používá se pokud:

- produkt mohou využít různé tržní segmenty,
- produkt lze obměnit podle požadavků různých segmentů,

- mezi různými segmenty se nejedná o soutěživost.

5.6 Nákladová cena

Cena se vypočítá připočtením nákladů k určitému ziskovému rozpětí (ziskové marži).

Tato strategie není natolik flexibilní jako strategie orientované na znalost situace na trhu, ale lze ji použít v případech kdy:

- produkt působí na vládním trhu,
- podnik není schopný naplánovat celkové náklady,
- jde o testování nového produktu. [6]

5.7 Expanzionistická tvorba cen

Strategie expanzionistických cen (expansionistic pricing) je důraznější formou strategie cenového pronikání trhem. Tato politika se vyznačuje velmi nízkými cenami, které směřují k vytvoření hromadných, často i na úkor ostatních konkurentů.

Předpokladem této strategie je výrobek s vysokou cenovou pružností poptávky, z důvodu zavedení nízké ceny, což vede k dosažení významného zvýšení objemu prodeje. [11]

5.8 Flexibilní cena

Účelem této cenové strategie je, že firma bude pružně reagovat na změny konkurence a na neustále se měnící podmínky na trhu.

Uplatňuje se v následujících případech:

- na trhu existuje náročná konkurenční nabídka,
- konkurence využívá cenu průniku,
- neustále se měnící úroveň poptávky. [6]

5.9 Cenové omezování trhu

Strategie cenového omezování či vyřazení představuje politiku nízkých cen zaváděnou s úmyslem odstrašit či odradit možnou konkurenci od vstupu na trh. Výsledkem je, že cena panující na trhu není pro možné konkurenty tak atraktivní.

V případě, že firma nevlastní žádný ochranný patent či nemá výhodu originality nebo odlišení od jiných zde se pohybujících firem použije tuto cenovou strategii. Dále se také používá v případě, když vstup na trh je relativně snadný. Oddálení možného vstupu konkurentů dává firmě šanci získat slušný tržní podíl, a získat si jméno jako ten, kdo na příslušný trh vstoupil první. [11]

5.10 Elastická cena

Použití této strategie znamená ocenit produkt vysokou nebo nízkou cenou a získat výhodu reakce na to, jaká je známá nebo vnímaná citlivost zákazníků nebo tržního segmentu na cenu.

Používá se v případech, kdy:

- existuje pravděpodobnost reakce trhu na nižší cenu zvýšením objemu nákupů,
- trh zřejmě nebude reagovat na zvýšení ceny snížením objemu nákupu, nebo bude reagovat jen nepatrně.

Když firma preferuje na základě své podpory prodeje hodnotu svého výrobku, je možné, že zákazníci budou chtít zaplatit za tuto hodnotu vysoké ceny. [6]

5.11 Cenové uzavírání trhu

U strategie cenového uzavírání trhu (extinction pricing) je cena posazena tak nízko, aby vyřadila konkurenci. V mnoha případech je cena pod úrovní, kterou může firma odůvodnit na základě svých výrobních nákladů.

Smyslem této strategie je poškodit konkurenci po její finanční stránce, dokonce i za cenu, že firma sama utrpí finanční ztráty. Jakmile je konkurence jednou vyřazena, mohou být ceny zvýšeny na úroveň přinášející zisk.

Takovou praxi cenové tvorby výstižně označuje pojem „podřezávání hrdla“. V případě, že firma chce využívat cenovou likvidaci konkurence, musí mít dominantní postavení v odvětví a musí disponovat silným finančním zázemím, aby unesla peněžní ztráty spojené s touto strategií.

Selektivní snižování jen některých firmou vybraných položek je v současnosti formou používání mírnější likvidační cenové strategie. [11]

5.12 Přijímaná cena

V případě, že firma oceňuje své výrobky nebo poskytované služby na stejné úrovni jako cenový vůdce, jedná se o používání cenové strategie přijímané ceny. Je třeba sledovat změny cen konkurenčních produktů.

Strategii lze uplatnit v případě:

- malé firmy a malého odvětví, ve kterém se firma pohybuje, dominuje několik málo konkurentů s rozhodujícími podíly na trhu,
- cenoví vůdci odvětví by reagovali na nezvykle vysoké nebo nízké ceny,
- produkt se neliší od konkurenčních produktů.

5.13 Určení cílových cen

Uvedené strategie vyjadřují ovšem jen základní cenové záměry firmy. Komplexní cenová strategie musí určit všechny součásti ceny (podpora prodeje, doprava, reklamní materiály, servis, atd.), jaká je výše ziskových marží a mnoho dalších velmi důležitých otázek, jejichž řešení je v jednotlivých odvětvích odlišné.

Určení cílových cen vychází ze zjištění ceny, za něž produkty nabízí nebo může nabízet, konkurence. Zjištění ceny konkurentů není tak snadné, jak se na první pohled zdá. Nejjednodušší cestou je získání informací z ceníků a katalogů nebo na výstavách či veletrzích. Tyto ceny jsou však často neodrážejí ceny skutečné. Znalost cen konkurentů se řadí k jedním ze základních předpokladů úspěchu na trhu. Proto tyto ceny musí být zjištěny. [13]

Cílem teoretické části bylo získat teoretické znalosti pro vypracování druhé analytické části. Na začátku teoretické části jsem charakterizovala cenu, dále jsem se zabývala tvorbou ceny a jejími faktory. Následně jsem popisovala jednotlivé cenové strategie a jejich použití, v závěru jsem se zmínila o určování cílových cen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PEKÁRNA DOMAPEK S. R. O.

6.1 Představení firmy

Bohuňovická domácí pekárna leží přibližně v polovině cesty mezi městy Olomouc a Šternberk.

Provoz zahájila v prosinci roku 1991. Pekárna zpočátku zaměstnávala 10 až 15 pracovníků. Každoročním rozšiřováním provozu o řadu nových výrobků nyní zaměstnává přibližně 35 pracovníků převážně z Bohuňovic a okolních vesnic. Cílem bylo a je nabídnout obyvatelům Olomoucka kvalitní a chutné pečivo, od již klasického žitno-pšeničného ručně vyráběného chleba a běžného pečiva, až po nejrůznější druhy sladkých a slaných výrobků. Pekárna dodává pečivo každý den 7 dní v týdnu středním i menším obchodníkům v regionu v okruhu asi 50 km.

Tab. 1. Údaje o společnosti DOMAPEK s. r. o. [16]

Obchodní firma:	DOMAPEK s. r. o.
Sídlo společnosti:	Bohuňovice, ul. 6 května č. p. 248
IČO:	26831244
Den zápisu do OR:	16. dubna 2004
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Ostravě oddíl C, vložka 27886

Konkurence v tomto potravinářském oboru je na trhu obrovská, a proto se firma snaží vyrábět co do kvality nejlepší a nejchutnější pečivo do každé domácnosti.

V poslední době se stává novým moderním trendem poptávka po výrobcích zdravé výživy, a proto se snaží uspokojit zákazníka výrobou tohoto pečiva s minimálním obsahem tuku a cukru. Velmi oblíbeným se stal produkt této výroby, rýžový chléb, jehož výroba neustále vzrůstá. Také chléb finský, žitný či vícezrnný se úspěšně prodává u odběratelů dané firmy.

6.2 Použité materiály a metodika

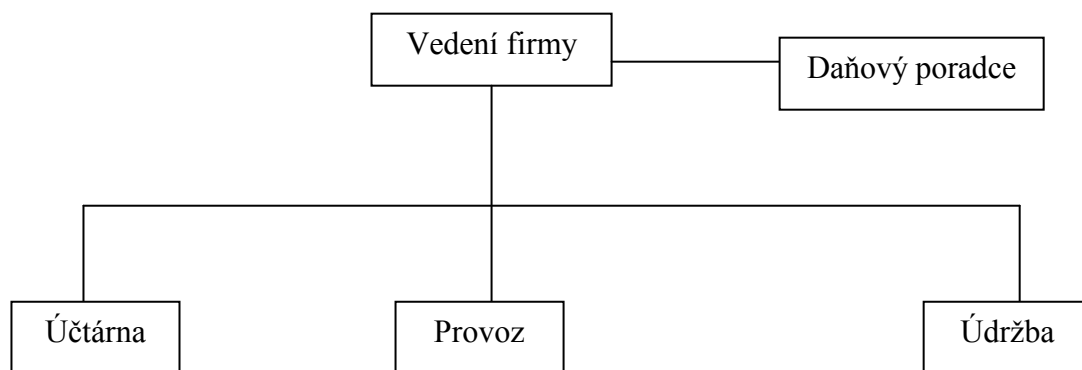
Analytická část je zaměřená na charakteristiku dané společnosti DOMAPEK s. r. o., na její silné a slabé stránky, na používanou cenovou strategii v současnosti a na tvorbu ceny v dané společnosti a faktory, které ji v současné praxi ovlivňují. Potřebné informace jsem získávala od vedení společnosti uvedené firmy, na základě průběžných informativních schůzek a osobního dotazování. Využila jsem též poznatky, které jsem získala v rámci odborné praxe. Také jsem použila analýzu SWOT a sběr primárních informací o konkurenci. Některé údaje i informace mi firma odmítla sdělit s odvoláním na ochranu interních dat před konkurencí. Při zpracovávání praktické části jsem využila jako zdroj informací Internet, především k získání informací o konkurenci.

6.3 Historie firmy

Roku 1991 založil Ing. Jiří Dočkal „domácí malou pekárnu“ pod označením DOMAPEK a společně se svou manželkou zahájil její provoz. V roce 1995 zahájil přestavbu provozních prostor a od roku 1997 zde probíhá provoz pekárny. V roce 2004 založili manželé Dočkalovi obchodní společnost DOMAPEK s.r.o. se základním kapitálem 200 000 Kč.

Společnost vyrábí velký sortiment veškerých druhů pečárenských výrobků od chleba a rohlíků, tmavého pečiva až po sladké pečivo. Převážná část výrobků je vyráběna ručně. Pekárna má svoji vlastní prodejnu v Bohuňovicích a od roku 2001 také prodejnu potravin v Olomouci. Firma má pro své výrobky registrovanou ochrannou známku „DOMAPEK“.

6.4 Organizační struktura firmy DOMAPEK s. r. o.



Obr. 2. Organizační struktura firmy DOMAPEK s. r. o. [vlastní zpracování]

6.5 Vedení a zaměstnanci

Ve vedení firmy jsou dva jednatele, Ing. Jiří Dočkal a jeho manželka Olga Dočkalová, kteří jsou zároveň i majiteli.

Ing. Jiří Dočkal se přímo podílí na organizaci a provozu pekárny, na personálním obsazení jednotlivých pracovišť, řízení v oblasti marketingu, zajištění inovací a dobrého technického stavu strojního vybavení včetně výpočetní techniky. Stanovuje výrobní program, řídí oblast požární bezpečnosti, bezpečnosti a hygieny při práci, oblast odpadového hospodářství, zabezpečuje ekologii výroby, úspory energie, zavádění nových technologií. Spolupracuje také se všemi vedoucími, řídicími a kontrolními pracovníky ve firmě.

Olga Dočkalová zajišťuje odbytovou agendu, zpracování mezd a účetnictví.

Podnik externě spolupracuje s daňovým poradcem, který zastřešuje účetnictví firmy a jednání s orgány státní zprávy. Firma zaměstnává dvě administrativní pracovnice, které evidují a zpracovávají objednávky zákazníků, mají na starosti expedici, skladovou evidenci a zpracování účetnictví.

Vzhledem k tomu, že celý chod firmy bezprostředně závisí na výběru a kvalitě pracovníků, je této oblasti věnována mimořádná pozornost. Při výběru pracovníků je kladen důraz jak na dosažené vzdělání a odbornost v oboru, tak na stálé udržování kvalifikace v souladu se změnami, ke kterým v oboru dochází.

6.6 Technické vybavení firmy DOMAPEK s. r. o.

Firma každoročně převážnou většinu zisku investuje do nových technologií a výrobního zařízení. V roce 1995 instalovala sila na skladování mouky a přepravní cesty, které zajišťují automatickou přepravu, vážení a prosévání mouky ze sil do díží a hnětačů. V roce 1999 došlo k výměně pecí a zavedení automatu na sázení výrobků do pecí. Dále doplnila zařízení o hnětač, razič housek a další strojové vybavení. K zajištění rozvozu svých pekařských výrobků používá čtyři vlastní rozvážková vozidla.

Hlavním programem je výroba pekařských výrobků při použití tradičních i průmyslových způsobů výroby.

Dalšími aktivitami firmy je obchod, včetně maloobchodní činnosti, doprava a opravárenská činnost strojního zařízení pekárny. Základními pravidly výroby je především vysoká

úroveň hygieny, kontrola a zpracování ověřených firemních receptur. Profesionalita řídících pracovníků, důsledná kontrola a snaha výrobních dělníků mají jediný cíl - vše pro spokojenost zákazníků.

6.7 Cíle a firemní politika společnosti

Společnost DOMAPEK s. r. o. se snaží o neustálé rozšiřování a prohlubování sortimentu a zvyšování kvality vyráběného zboží. Neméně důležitými cíly jsou i vzrůstající tržby a obrat, popřípadě jejich udržení na stávající úrovni, spokojenost zákazníků, zvyšování objemu prodeje a oblíbenosti výrobků. Dále se společnost pokouší o nepřetržité upevňování pozice na místním trhu, o zvyšování podílu na trhu. Prostřednictvím propagace a i značného množství spokojených zákazníků se firma snaží o rozšiřování jména firmy do podvědomí širšího počtu zákazníků

7 SWOT ANALÝZA FIRMY DOMAPEK S. R. O.

SWOT analýza firmy DOMAPEK s. r. o. vychází převážně z interních zdrojů z firmy a konkurenčních informací.

7.1 Silné stránky společnosti (Strenghts)

- ✓ vysoká kvalita výrobků
- ✓ původní receptura (přírodní kvas)
- ✓ rychlost dodání
- ✓ dobré jméno firmy
- ✓ široký sortiment výrobků
- ✓ modernizace pracovního prostředí, inovace strojního zařízení
- ✓ moderní technologie
- ✓ dostatek stálých a spolehlivých odběratelů (s ochotou platit v termínech)
- ✓ rozšíření sortimentu výrobků zdravé výživy
- ✓ zapojení informačních technologií do pracovního procesu
- ✓ sponzorství sportovních a společenských aktivit
- ✓ zájem o zaměstnance (i když je pracovník v důchodu, může si přivydělat)
- ✓ dodávky pečiva každý den
- ✓ propagace svých výrobků v blízkém okolí
- ✓ kontrola kvality majitelem firmy

7.2 Slabé stránky společnosti DOMAPEK s. r. o. (Weaknesses)

- nárazové navýšení výroby
- prodej výrobků jen do maloobchodních sítí (malá působnost) – společnost nedodává své zboží do supermarketů, hypermarketů
- práce v noci(směnečný provoz – převážně noční od 22 hod. do 6 hod.)
- nedostatečné ohodnocení práce zaměstnanců

- opotřebované výrobní zařízení (neustálá potřeba inovací výrobních strojů)
- zastaralá nákladní auta – je třeba jejich obměna
- odchod kvalifikovaných pracovníků z důvodu špatného ohodnocení

7.3 Příležitosti společnosti DOMAPEK s. r. o. (Opportunities)

- ✓ možnost získání tržního podílu v ostatních regionech, kde není tak velká konkurence
- ✓ vybudování vlastní sítě prodejen – vlastní odbyt
- ✓ pozorné sledování poptávky po výrobcích a rychlé zareagování na změnu na daném trhu
- ✓ proniknutí na trh s novými výrobky, jinou recepturou apod.
- ✓ nalézt nové odběratele
- ✓ sortimentem produktů zaplnit mezery na trhu, které naši velcí konkurenti nepokrývají
- ✓ výroba pečiva pro diabetiky a pro zákazníky, kteří dodržují jinou dietu
- ✓ chyby konkurence, jejich neschopnost reagovat na změnu poptávky
- ✓ možnost rozšíření výroby
- ✓ nalézt nové a levnější dodavatele surovin na další zpracování (mouka, cukr, apod.)
- ✓ možnost změny výroby, její variability
- ✓ výhodná poloha provozovny
- ✓ dobrá cena, kvalita a sortiment poskytovaného zboží
- ✓ solidní a dobře zapamatovatelný název značky
- ✓ čerpání dotace od státu z fondu PHARE

7.4 Hrozby společnosti DOMAPEK s. r. o. (Threats)

- vysoká konkurence v regionu
- neochota odběratelů změnit dodavatele

- nesolventnost odběratelů a dodavatelů
- vstup zahraničních firem z EU může způsobit větší konkurenci – přizpůsobení cen
- jiný vývoj výdajů a poptávky v budoucích letech
- velkoobchodní řetězce – Billa, Globus, Makro aj., které tlačí soukromé firmy prodávat za nižší cenu
- velkopekárny – Penam, Delta aj. mají větší podíl na trhu, i když se zaměřují na strojově vyráběné pečivo
- zvýšení cen surovin

7.5 Konfrontace SWOT analýzy

Vysoká kvalita výrobků je pro firmu do budoucna příležitostí, protože je a bude vždy kladen důraz na kvalitu zboží a v budoucnu to bude jedna z hlavních požadavků na výrobek zákazníky. Vzhledem k tomu, že zákaznickovy potřeby neustále stoupají, proto je v analýze i důležitou silnou stránku široký sortiment, tato skutečnost je výhodná i vzhledem ke konkurenci, která se bude snažit také neustále inovovat výrobu. Nevýhodou, a také slabou stránkou dané společnosti, je prodej výrobků jen do maloobchodních sítí. V současné době je trendem nakupování v supermarketech, jestliže firma DOMAPEK s. r. o. nebude ani v blízké budoucnosti dodávat zboží do supermarketů a větších obchodů, může se stát, že jej pohltní konkurence a ona pak nebude schopna rozšířit svou působnost na trhu. Je také možné, že přijde o spoustu zákazníků, vzhledem k neustále se rozvíjícímu trendu nákupů pod jednou střechou. Jestliže firma nebude inovovat své strojní zařízení, pak bude používat jen opotřebované, což do budoucnosti zpomalí nejen její výrobu, ale i neumožní vyrábět výrobky na stejné kvalitní úrovni jako konkurence.

Na základě konfrontace, která vychází ze SWOT analýzy, bych danou firmu zařadila do mírně ofenzivní strategie v rámci geografické oblasti, kde působí. Firma využívá necenové konkurence, diferenciací výrobků a rozšiřování sortimentu. Není ochotna nést vyšší riziko a své ceny přizpůsobuje hlavní konkurenci, která na trhu převládá. Firma nemá potřebu splynout s jinou firmou nebo ustupovat z trhu. Zároveň ale není ani cenovým vůdcem na trhu a nemůže si dovolit nasadit vysokou cenu.

8 ANALÝZA CENOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.

Vzhledem k tomu, že firma DOMAPEK s. r. o. působí na trhu od roku 1991, kdy zahájila svou činnost, tak neustále přizpůsobuje své ceny konkurenci a sleduje změny na daném trhu.

Mezi hlavní konkurenty patří firma Penam spol. s r. o., Delta pekárny a. s. a Vladimír Tiefenbach.

- Firma Penam – historie jednoho z předních tuzemských producentů pečiva sahá do roku 1990, v roce 2000 se firma Penam zařadila mezi největší domácí výrobce pekařských produktů. Spojením tradičních moravských výrobců tak vznikla silná a konkurenceschopná společnost. Hlavní sídlo této společnosti je v Brně, dále má pobočky v městech Olomouc, Prostějov, Zlín, Kroměříž, Kyjov, Břeclav, Znojmo, Šumperk, Ostrava, Vojkovice, Třebíč, Znojmo.
- Delta pekárny a. s. - Skupina Delta, jejíž mateřskou organizací je společnost Delta Pekárny a. s., patří mezi nejvýznamnější potravinářské subjekty v České republice a je jedničkou na českém trhu v pekárenském odvětví čerstvého, trvanlivého i mraženého pečiva. Daná akciová společnost sídlí v Brně.
- Vladimír Tiefenbach – je majitelem pekárny v Přerově, která vyrábí ve domácí pečivo, chléb, rohlíky, čajové pečivo, koláče, vánočky a housky. Dodává pečivo do části Olomouckého kraje.

8.1 Cenová strategie „skimming“ v podání firmy DOMPAEK s. r. o.

Firma DOMAPEK s. r. o. se neustále snaží rozšiřovat svou výrobu o nové výrobky, které jsou jedinečné. Snaží se neustále o vyrábění novinek, které jiná konkurence nemá ve své nabídce a ceníku. Tudíž si firma může dovolit nasadit na tento výrobek vyšší cenu, protože žádná konkurence nebude daný výrobek nějaký čas vyrábět. DOMAPEK s. r. o. v takovém případě používá cenovou strategii známou pod názvem „skimming“.

Když společnost DOMAPEK uvedla na trh žitný chléb, který spadá do pečiva „zdravé výživy“, nejdříve stanovila vysokou cenu – Kč 15 bez DPH. Protože věděla, že měla v té

době dobrou pozici na trhu ve vztahu ke konkurenci, která daný výrobek vůbec nevyráběla a ani neexistovala tak kvalitní náhrada tohoto druhu pečiva.

Většina firem z pekařského oboru v olomouckém regionu vyráběli jen světlý chléb, rohlíky a sladké pečivo. Zdravá výživa byla teprve nově se rozvíjejícím trendem. Tento žitný chléb si kupovali převážně mladí lidé se zdravým způsobem života. Jakmile vstoupila na trh i konkurence a představila svůj výrobek tomuto výrobku podobný, společnost DOMAPEK s. r. o. začala prodávat tento výrobek za nižší cenu, aby mohla působit i na zákazníky, pro které je cena rozhodující. Firma se i touto cestou přizpůsobila konkurenci, ale pořád měla cenovou strategii lepší než ostatní konkurence. Vzhledem k tomu, že firma přišla na trh s novým výrobkem jako první, tak se tato strategie firmě vyplatila a dosáhla pomocí ní i vysoké počáteční zisky z daného prodáváného druhu pečiva.

Současná cena žitného chleba (která je uvedena v příloze P I) je Kč 9,80 bez DPH, což je cena přizpůsobená trhu s danou konkurencí. Tato cena je už pět let finální cenou vzhledem k širokému sortimentu výrobků zdravé výživy, které firma DOMAPEK s. r. o. poskytuje do maloobchodních sítí svým odběratelům

8.2 Současná cenová strategie hlavních výrobků společnosti DOMAPEK s. r. o.

Současná cenová strategie společnosti DOMAPEK s. r. o. je závislá na konkurenci, která je v olomouckém regionu nejen velmi široká, ale i různorodá. Hlavním srovnávacím podnikem pro firmu je již zmíněná pekárenská společnost Penam, která je pro ně určující (je pro ni cenový vůdce), co se týče stanovení a udržování cenové stability pekárenských výrobků. Samozřejmě, že firma DOMAPEK s. r. o. sleduje i ceníky ostatních pekáren. DOMAPEK s. r. o. udržuje ceny svého zboží podle podmínek uvedených na trhu a v souladu s nimi.

Cenová strategie firmy se snaží rychle přizpůsobovat tržním podmínkám, protože pekárenské výrobky patří do rychle obrátkového zboží, proto společnost provádí jedenkrát za půl roku důkladný průzkum trhu. Během roku samozřejmě sleduje průběžně podmínky na trhu a také rámcově ceníky ostatních pekárenských firem.

Současná cenová strategie orientovaná na konkurenci společnosti DOMAPEK s. r. o. se vztahuje na skoro celý sortiment výrobků s výjimkou světlého chleba. Strategicky zvolená cena musí pokrýt náklady, které firmě vznikají nejen při samostatné výrobě, ale je třeba

sem zahrnout i odpisy, mzdy a jiné náklady. Dále se skládá z hrubé marže, která se v daném podniku pohybuje kolem 30 %. Společnost DOMAPEK s. r. o. počítá i s 2 %ní ztrátou, která vzniká při samostatné výrobě (příkladem je, že dávky rohlíkového těsta, vyráběného z části ručně, nejsou přesně stanovené na určitý počet rohlíků).

Společnost DOMAPEK s. r. o. rozšířila svou výrobu i na koláče a sladké pečivo různých druhů z důvodu změn trhu, na kterém vystupuje. Tato změna zapříčinila i rozšíření výroby a zavedení vícesměnného provozu, čímž vznikly i vyšší náklady, ale zároveň i vyšší tržby. Nynější vícesměnný provoz zabezpečuje plynulou výrobou několika druhů pečiva najednou.

Ve společnosti DOMAPEK s. r. o. zůstává i nadále neustále hlavní výrobou výroba chleba, dále pak výroba rohlíků, sladkého i slaného pečiva. Chléb firma vyrábí v různých kombinacích a podobách (dané podoby jsou uvedeny v příloze P I).

Současná cenová strategie všech druhů chlebů je pro firmu nejdůležitější, protože zde není až do takové míry přizpůsobena, jak je tomu například u rohlíků. Vzhledem k situaci, která je daná oblíbeností bohuňovického světlého kulatého chleba na současném trhu, kde firma působí, si firma zvolila výhodnější cenovou strategii. Není to cenová strategie orientovaná na konkurenci, jak je tomu u skoro všech dalších výrobků firmy. Cenová hladina chlebů se pohybuje ve stejné výši jako u konkurence, ale s tím rozdílem, že chléb od společnosti DOMAPEK s. r. o. váží méně, tudíž má firma stejnou cenu za světlý chléb v nižší váhové kategorii jako konkurence. Pro firmu je tato cenová strategie velmi důležitá, protože chléb je i nadále jejím hlavním výrobkem. Zákazníci i nadále daný světlý chléb kupují, i když je váha menší než u ostatních kulatých světlých chlebů.

Společnost DOMAPEK s. r. o. má své vlastní cenové strategie, které jsou přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly potřebám dané firmy. Některé strategie nejsou uvedeny v odborné literatuře, prostě jen vyplynuly z praxe a výroby.

8.3 SOUČASNÝ STAV CENOVÉ POLITIKY, TVORBA CENY VE SPOLEČNOSTI DOMAPEK s. r. o.

Prvním krokem pro společnost je zjišťování poptávky po daném sortimentu vyráběného zboží na trhu. Firma DOMAPEK s. r. o. tvoří ceny svých výrobků na základě kalkulací. Pro své použití si vytvořila svůj vlastní a specifický kalkulační vzorec, který je ovšem

postaven na kalkulačním vzorci, který vychází z literatury. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou firmu s 35 zaměstnanci, používá tato firma zjednodušený kalkulační vzorec, který se skládá ze šesti hlavních nákladových faktorů.

Tyto hlavní faktory společnost DOMAPEK s. r. o. dále rozčleňuje na podpoložky, které jsou tvořeny účelově k dané činnosti firmy. Firma DOMAPEK s. r. o. vyrábí cca 100 druhů výrobků, ale všechny tyto výrobky oceňuje na stejném principu. Hlavní rozdíl je zde v přímém materiálu, protože některé jejich vyráběné výrobky mají ojedinělou recepturu.

Při stanovení ceny daná společnost přihlíží k celé řadě faktorů, které ovlivňují jeho cenová rozhodnutí. Kromě nákladů na pořízení surovin je stanovení výše ceny ovlivňováno i dalšími faktory, které firma zahrnuje do jednotlivých podpoložek svého kalkulačního vzorce.

Vedle nákladových faktorů, cílů společnosti, které patří do interních faktorů, přihlíží společnost při tvorbě ceny a současné cenové politice i k externím faktorům. Jedná se například o:

- velikost trhu, na kterém působí,
- povahu poptávky,
- počet a chování konkurentů,
- právní úpravu,
- chování spotřebitelů,
- kupní sílu spotřebitelů,
- reakce spotřebitelů na změny cen.

Co se týče konkurence, firma sleduje především změny cen a jejich speciální nabídky. Shromažďuje údaje o cenách konkurenčních firem, vyhodnocuje je a snaží se na ně pružně reagovat.

8.4 Vzorec tvorby cen u společnosti DOMAPEK s. r. o. a jejich charakter

Vzorec dané společnosti je tvořen šesti základními položkami, které se pak v praxi dále rozčleňují na podpoložky.

Tab. 2. Vzorec společnosti DOMAPEK s. r. o. [vlastní zpracování]

Název položky	Stručná charakteristika položky
PŘÍMÉ NÁKLADY	Tvoří podstatu vyráběného druhu pečiva.
OSTATNÍ PŘÍMÉ NÁKLADY	Nejsou podstatou vyráběného druhu pečiva, tvoří funkci odlišujícího znaku od jednotlivých druhů pečiva.
MZDOVÉ NÁKLADY	Náklady, které tvoří zaměstnanci dané společnosti.
REŽIJNÍ NÁKLADY	Do této kategorie spadají náklady, které souvisejí s provozem a fungováním prodejny.
ZTRÁTA Z VÝROBY	Způsobená nepřesností při výrobě.
MARŽE (hrubý zisk)	Procento stanovené společností, tzv. hrubý zisk společnosti.
CENA VÝROBKU	Jedná se o prodejní (konečnou) cenu výrobku.

8.4.1 Přímé náklady společnosti DOMAPEK s. r. o.

Se skládají ze základních surovin, které firma DOMAPEK s. r. o. potřebuje na svoji výrobu pekárenských výrobků. Podle druhu vyráběného pečiva (chleba, rohlíky, sladké pečivo, slané pečivo) si firma určuje základní suroviny. Základní suroviny jsou dány v recepturách firmy, které vlastní, a jsou tajné pro okolí. DOMAPEK s. r. o. nakoupí jednotlivé suroviny od svých dodavatelů, jejich ceny také rozpočítává do přímých nákladů a jsou jejich přímou součástí.

Jednou z hlavních výhod, kterou se firma DOMAPEK s. r. o. může pyšnit, je výroba chleba podle základní staré receptury, kterou vlastní. Výroba chleba podle této receptury je na základě přírodního kvasu.

8.4.2 Ostatní přímé náklady

Zde firma DOMAPEK s. r. o. zahrnuje další suroviny, které vstupují do procesu pečení a následné úpravě pečiva. Samozřejmě, že vždy záleží na druhu vyráběného pečiva. Pokud jde například o sladké pečivo – vánočka, pak sem daná společnost zařazuje následně

náklady na hrozinky či mandle. Tyto ostatní přímé náklady nejsou podstatou výrobku, a proto je firma DOMAPEK s. r. o. nezařazuje do přímých nákladů.

Objemově jsou ostatní přímé náklady vždy menší než přímé náklady. Společnost DOMAPEK s. r. o. využívá své ostatní přímé náklady také k inovacím. Nový výrobek totiž často vzniká přidáním jiné přísady než je ta původní, ale podstata vyráběného pečiva zůstává stejná.

8.4.3 Mzdové náklady

Vzhledem k tomu, že společnost DOMAPEK s. r. o. zaměstnává zhruba 35 zaměstnanců, širší stav svých zaměstnanců firma udržuje jen o svátcích či nepředvídatelných akcích (povodně), tvoří mzdové náklady ve firmě jednu třetinu z celkového objemu.

Zaměstnanci mají hodinovou mzdu od roku 1991 a někteří i měsíční mzdu.

Zaměstnanci pekárny jsou:

- majitel firmy,
- mzdová účetní a spolumajitelka firmy,
- odborní pekaři,
- pekaři,
- pomocní pekaři,
- expedientka,
- řidiči,
- uklízečka,
- účetní,
- daňový poradce—externí zaměstnanec.

Dle zákona firma DOMAPEK s. r. o. zařazuje do druhé třídy pomocné pekaře.

Do třetí třídy řadí pekaře a řidiče aut do 3,5 tun. Řidiči jsou placeni měsíční mzdou, mají také dle zákona právo na příplatky o svátcích a dnech pracovního klidu. Do této skupiny společnost DOMAPEK s. r. o. také řadí expedientky, které mají za úkol nachystat vyrobené výrobky na odvoz dle faktur, které jsou jim k dispozici.

Do čtvrté třídy pak firma zařazuje odborné pekaře, kteří jsou zároveň i vedoucími směny – oni mají k dispozici dané receptury a míchají dle nich základy pekářenských výrobků.

Vlastníci firmy manželé Dočkalovi jsou i zároveň zaměstnanci. Pan Dočkal se stará o provoz pekárny, zajišťuje bezpečnost při práci, na sebe navazující výrobu a také vymáhání pohledávek od odběratelů, kteří nezaplatí do termínu. Paní Dočkalová zpracovává mzdy svým zaměstnancům a stará se o přehled faktur a pořádek v administrativě.

Dalším zaměstnancem firmy DOMAPEK s. r. o. je účetní, která nyní vede podvojně účetnictví. Daná společnost na začátku roku 2005 převedla svůj majetek na právnickou osobu a tudíž je povinna vést podvojně účetnictví (do roku 2005 vedla pouze jednoduché účetnictví). Pro dané podvojně účetnictví firma používá velmi známý program Pohoda.

Do mzdových nákladů si firma také řadí i různá pojištění, která poskytuje svým zaměstnancům. Ze zákona firma povinně hradí 5,4 % za každé čtvrtletí za své zaměstnance. Tato částka 5,4 % vyplývá z pekařské činnosti.

Dále sem patří i pojistky, které společnost DOMAPEK s. r. o. platí svým zaměstnancům. Jmenovitě se jedná o životní pojištění zaměstnanců a o pojistku škody vůči třetí osobě. Životní pojištění zaměstnanců přináší zároveň i firmě výhodu. Jedná se o daňové zvýhodnění, neboť lze toto životní pojištění odečíst z daní v daňovém přiznání, které firma odevzdává v červnu, jako daňově uznatelnou položku.

Společnost DOMAPEK s. r. o. také externě zaměstnává svého daňového poradce, který za firmu zpracovává červnové daňové přiznání a zároveň sleduje všechny změny, které se eventuálně mohou týkat pekářenské činnosti nebo samostatné firmy DOMAPEK s. r. o.

Firma DOMAPEK s. r. o. má v úmyslu inovovat svůj mzdový systém. Chce převést měsíční mzdy na úkolové mzdy. Vzhledem k novému převedení z fyzické osoby na právnickou osobu plánuje tuto inovaci provést do tří následujících let (do roku 2008).

8.4.4 Režijní náklady

Tato položka v kalkulačním vzorci patří mezi nejrozsáhlejší, protože zde se objevují ostatní náklady, které vznikají při výrobě pekářenských výrobků. Režijními náklady firma nazývá takové náklady, které nepřímo vstupují do výroby.

Režijní náklady ve společnosti DOMAPEK s. r. o. vstupují do ceny výrobků následujícími formami:

- doprava k odběratelům a s tím spjatá údržba aut a používané palivo

Společnost DOMAPEK s. r. o. vlastní nyní tři auta do 3,5 tuny plus jedno rezervní auto.

Do svých režijních nákladů si zařazuje i dopravu k odběratelům. Tuto službu poskytuje zdarma jako ostatní firmy, které se zabývají pekárenskou činností.

Jednotlivý řidiči mají přesně vymezené trasy, kam každodenně (kromě svátků a u některých prodejen nedělí) dováží vlastní pekárenské výrobky dle objednávek předem stanovených do prodejen. Tyto trasy jsou striktně vymezeny bez zbytečných zajiždek. Řidič daného vozidla má sestaven svůj vlastní „harmonogram,, aby věděl, kde má být a v kolik hodin.

Do režijních nákladů vstupuje tato doprava k odběratelům ve formě odpisů a pojištění jednotlivých aut. Všechny auta firma DOMAPEK s. r. o. odepisuje po dobu pěti let. Ze tří aut má jedno na leasing a ostatní dvě už ve svém vlastnictví.

Dále zde do režijních nákladů patří používané palivo, což tvoří významnou položku. Jako pohonnou hmotu do svých aut používá firma DOMAPEK s. r. o. naftu, která se jim jeví jako nejlevnější na trhu.

Další položkou režijních nákladů, která spadá pod dopravu k odběratelům, je údržba jednotlivých aut. Sem spadají povinné technické kontroly a příprava na ně. Dále údržba aut, kterou si provádí každý řidič zvlášť a sám (pokud se nejedná o velkou opravu, ale jen o každodenní opravu). V případě větší opravy, která byla provedena na autě opravárenskou firmou, dávají řidiči fakturu k vyúčtování účetní i s příslušnými ostatními doklady, přičemž musí podat krátkou stručnou písemnou nebo ústní zprávu o provedené akci i majitelům společnosti DOMAPEK s. r. o.

- odpisy jednotlivých strojů

Firma vlastní pro svou činnost následující stroje (kromě již zmiňovaných rozvážkových vozidel):

- síla na skladování mouky,
- hnětače,
- pekárenské pece,
- automat na sázení výrobků do pecí,

- razič housek,
- různé menší strojové vybavení.

Všechny tyto stroje se odepisují šest let kromě různého menšího strojového vybavení.

Ve společnosti DOMAPEK s. r. o. běží dvousměnný provoz. Je zde denní a noční směna a také časový prostor na údržbu strojů, na jejich čištění a promazávání různými mazadly. Noční směna nastupuje v deset hodin večer a končí v šest ráno. Tato směna připravuje pečivo na ráno na druhý den. Daná směna po ní (ranní) pak peče pro odpolední dodávky pečiva do prodejen.

S dvousměnným provozem také souvisí inovace výrobního zařízení ve společnosti DOMAPEK s. r. o. Daná společnost preferuje 70 %ní výkon, což je výkon pro běžné a každodenní pečení. To znamená, že využívá stroje na sedmdesát procent. Jsou-li svátky či nečekané stavy (povodně, jiné živelní pohromy), pak pekárna využívá svou výrobní sílu na 85 %, rozdílových patnáct procent si tvoří rezervy, které jí vznikají převážně v období státních svátků. Společnost DOMAPEK s. r. o. nikdy nevyužívá svou výrobní sílu na sto procent bez tvorby rezerv v podobě pekářenských výrobků. Je to z důvodu riskantnosti, ale také z důvodu brzkého opotřebení výrobních strojů. Ale i přesto jsou zde dané výrobní stroje velmi využívány, a proto se firma DOMAPEK s. r. o. snaží o inovování každé čtyři roky těchto výrobních strojů.

- administrativní náklady

Jako každé firmě i společnosti DOMAPEK s. r. o. vznikají administrativní náklady v podobě telefonů, pošty, zavedené počítačové sítě. Samozřejmě zde patří i používané papíry a různé kancelářské potřeby, které firma používá pro svou činnost, ale také jako reklamní předměty. Firma si do administrativních nákladů také zahrnuje kupování předtištěných faktur a dodacích listů.

- energie

Daná společnost využívá elektrickou energii jako hlavní topnou jednotku. Dále do této skupiny řadí i vodu, protože používá vodu dodávanou z Olomoucké vodárny.

- mazadla, čisticí prostředky

Tato skupina zahrnuje speciální mazadla, která se používají při čištění výrobních strojů a jejich následného promazávání. Dále firma do této společnosti zařazuje čisticí prostředky,

které jsou nezbytné k udržování předepsané hygieny, která je v potravinářském průmyslu velmi kontrolována.

- propagace

Společnost si je vědoma, že je třeba investovat určitou částku peněžních prostředků do propagace. Propagaci své společnosti spojuje s reklamou a dobrým jménem firmy. Jednou za dva měsíce umísťuje svou reklamu do regionálního tisku Olomoucký den a Šternberský list (uvedeno v příloze P). O existenci společnosti DOMAPEK s. r. o. a jejím nabízeném sortimentu a novinkách se mohou zákazníci dozvědět na Internetu, kde má daná společnost webové stránky.

Společnost DOMAPEK s. r. o. se také účastní různých akcí v roli sponzora, převážně se jedná o akce konané ve vesnici (sezónní plesy, bály, sportovní akce), kde sídlí. Dále také pravidelně sponzoruje charitativní akce Ekamarád v Olomouci a vystoupení taneční skupiny Rytmus Olomouc.

- slevy poskytované zákazníkům

Různé slevy, které poskytuje daná společnost svým zákazníkům, jdou na úkor zisku, proto společnost pečlivě zvažuje za jakých podmínek a v jaké výši slevy svým zákazníkům nabídne. Je třeba postupovat velice obezřetně, aby firma nezjistila, že zisk je mnohem menší než plánovala.

Velkou úsporou v oblasti režijních nákladů je vlastnictví prostor, na kterých se pekárna DOMAPEK s. r. o. rozkládá, a tedy úspora plateb nájemného.

8.4.5 Ztráta z výroby

Na základě propočtů v minulých letech výroby společnost zjistila, že ztráta ve výrobě činí přibližně 1 % až 2 % z celkově vyráběného množství pekárenských výrobků. Daná ztráta z výroby je způsobená především nepřesností při pečení, či vznikách zmetků a při vzniku odpadů. Také k tomuto údaji přihlíží při stanovení konečných cen.

8.4.6 Marže

Společnost DOMAPEK si velikost marže nebo-li hrubého zisku stanovuje na základně charakteru vyráběného pečiva a také na množství daného vyráběného druhu. Celkově se dá říci, že daná společnost si vypočítá cca 30 % z dosavadních nákladů, které zjistí sečtením

všech dosavadních položek. Tyto vypočtené procenta jsou pro podnik hrubým ziskem. Daná výše marže je, co se týče do své velikosti, závislá na množství vyráběného zboží. Menší marže je u zboží, které se vyrábí ve velkém (jde o rohlíky, světlý chléb), vyšší marže je u zvláštních druhů pečiva, jako je například celozrnný chléb, vánočka.

8.4.7 Cena výrobku

Sečtením všech položek v kalkulačním vzorci získá společnost DOMAPEK s. r. o. cenu výrobku na základě svých použitých nákladů. Dalším krokem je provést analýzu cen konkurence daného vyrobeného sortimentu. V případě je-li o moc vyšší cena než jakou má konkurence, společnost prochází svůj kalkulační vzorec znovu a snaží se nalézt položky, které by mohly být uvedené v nižších částkách. Převážně se upravuje marže nebo-li hrubý zisk daného vyráběného druhu pečiva.

8.5 Současná tvorby ceny vybraných výrobků

- Chléb kulatý (váha 900 g)
- Chléb rýžový nebalený (váha 900g)

Chléb kulatý – je základním výrobkem společnosti DOMAPEK s. r. o., jeho váha je 900 gramů. Světlý chléb se vyrábí od pondělí do neděle, tudíž patří do každodenního vyráběného sortimentu společnosti DOMAPEK s. r. o. Jeho konečná cena pro spotřebitele je Kč 15,80 bez DPH (19 %). Tento druh chleba patří mezi nejoblíbenější výrobky společnosti DOMAPEK s. r. o., které vyrábí (vedle světlých rohlíků). Daný světlý chléb vyrábí společnost v několika provedeních (kulatý, dlouhý). Dlouhý chléb dále vyrábí i v rozdílných váhách (1200 gramů, 900 g, 800 g, 600g). Tento základní výrobek společnosti má velkou prodejnost převážně pro svou chuť a dlouhodobou čerstvost.

Kalkulační vzorec chleba kulatého světlého a jednotlivé podíly položek v Kč:

Tab. 3. Chléb kulatý [vlastní zpracování]

Přímé náklady (dle vlastněné receptury)	4,90
Ostatní přímé náklady	0,03

Mzdové náklady	4,07
Režijní náklady	3,82
Ztráta z výroby	0,13
<i>Mezisoučet</i>	<i>12,95</i>
Marže (22 %)	2,85
CENA VÝROBKU	15,80

Chléb rýžový nebalený – patří do speciálně vyráběného sortimentu výrobků společnosti DOMAPEK s. r. o., je součástí zdravé výživy. Daný chléb je vyráběn jen v jeden den v týdnu (v úterý). Jeho hmotnost je 900 g a konečná cena bez DPH (19 %) je Kč 18,--. Tento druh pečiva vyrábí pekárna na základě požadavků Zdravotní komory, kterou byla oslovena. Daný druh chleba je určen pro lidi s různými druhy dietami, kteří nemohou jíst obyčejný světlý chléb. Je připravován za základě speciálních receptur, které jsou lékařsky ověřeny, jsou přesné a jejich složení je doporučeno. Samozřejmě si tento chléb mohou kupovat i obyčejní zákazníci. Tento výrobek je velmi oblíben pro svou vyjimečnou chuť, která je daná výrobou na základě staré, osvědčené technologie, která je velmi náročná na čas – technologie přírodního kvasu.

Tab. 4. Chléb rýžový nebalený [vlastní zpracování]

Přímé náklady (dle vlastněné receptury)	5,29
Ostatní přímé náklady	1,21
Mzdové náklady	3,24
Režijní náklady	3,97
Ztráta z výroby	0,14
<i>Mezisoučet</i>	<i>13,85</i>
Marže (30 %)	4,15
CENA VÝROBKU	18,00

U výrobku chleba kulatého světlého činí hrubý zisk společnosti DOMAPEK s. r. o. Kč 2,85, objemově je to 21 % z mezisoučtu. V porovnání s rýžovým chlebem nebaleným, jehož marže je skoro jeden a půlkrát vyšší (4,15), dosahuje chleba kulatý světlý menších hrubých zisků. Ale vzhledem k situaci na trhu a prodejnosti tohoto druhu chleba tato marže společnosti plně vyhovuje.

Hlavním důvodem, proč tato nižší marže společnosti vyhovuje je, že chléb kulatý světlý je pečivo, které se vyrábí každý den ve velkém množství. Výroba světlého kulatého chleba patří mezi hlavní výrobky společnosti DOMAPEK s. r. o. Rýžový chléb patří do skupiny méně prodejného zboží, co se týče množství, proto jej pekárna vyrábí pouze jeden den v týdnu (v úterý). Také z tohoto důvodu musí mít rýžový chléb vyšší marži, jinak by se tento výrobek stal neziskovou položkou z hlediska nákladnosti hlavních surovin. Obecně lze říci, že ve společnosti DOMAPEK s. r. o. platí pravidlo, že zboží, které je vyráběno denně ve vysokém množství dosahuje na jeden výrobek menšího hrubého zisku než výrobky, které se vyrábějí pouze jednou či dvakrát do týdne (tyto výrobky musí mít vyšší hrubý zisk na jednotku, aby se vyplatila jejich výroba).

Ostatní výrobky, které společnost DOMAPEK s. r. o. vyrábí mají svou cenovou politiku a tvorbu cen postavenou na stejném principu. U rychloobrátkového, od pondělí do neděle, vyráběného zboží dané společnosti je objemově hrubý zisk menší než u výrobků, které pekárna vyrábí jen některé dny v týdnu.

Základem současné cenové politiky ve firmě DOMAPEK s. r. o. je zjištěná poptávka, na jejíž základě pak firma začíná vyrábět nové druhy výrobků nebo rozšiřovat výrobu, co se týká množství. Dále si stanoví pomocí vlastního kalkulačního vzorce náklady na výrobek. Dalším významným krokem je analýza cen konkurence podobných anebo dokonce stejných výrobků. Přičtením ziskové marže firma stanoví konečnou cenu (prodejní cenu). V případě, že cena vytvořeného výrobku je moc vysoká, pak společnost DOMAPEK s. r. o. upravuje některé kalkulační položky (převážně se jedná o úpravu hrubého zisku).

9 NÁVRH ZDOKONALENÍ TVORBY CEN SPOLEČNOSTI DOMAPEK S. R. O.

Tato kapitola je zaměřena na hodnocení cenové tvorby, strategie a politiky dané společností DOMAPEK s. r. o., která se zabývá pekárenskou činností a její porovnání s teoretickými poznatky. Dále zde jsou uvedeny konkrétní návrhy, jak by firma případně mohla vylepšit svou cenovou tvorbu a cenovou strategii.

Návrh na zdokonalení:

- ✓ tvorby ceny, který spočívá v doporučení upřesnit danou firmou používaný kalkulační vzorec, nepoužívat stejný vzorec na celý sortiment vyráběného zboží,
- ✓ zlepšení situace vzhledem k dostupnosti informací firmy DOMAPEK s. r. o.,
- ✓ cenové strategie, a to doporučením používat více druhů cenových strategií.

Za velký nedostatek považují, že firma používá pro stanovení ceny svůj vlastně vytvořený kalkulační vzorec, který je velmi jednoduchý a neukazuje tak důkladné rozložení nákladů, které reálně vstupují do procesu výroby daného zboží. Daná společnost DOMAPEK s. r. o. stanovuje své ceny na základě nákladového kalkulačního vzorce, který se skládá jen ze základních položek. Tyto položky pokrývají náklady, které vznikají během výroby. Položka režijní náklady zahrnuje převážnou většinu nepřímých ostatních nákladů, tudíž nemá dostatečně vypovídající charakter pro firmu.

Doporučuji firmě DOMAPEK s. r. o. upřesnit jejich kalkulační vzorec na základě reálných používaných nákladů a rozhodně jej doplnit o více položek či podpoložek (převážně upřesnit dosahované režijní náklady). Pro firmu je nutné vytvořit si ucelenější přehled o nákladech, vyjádřit si náklady do několika položek, protože tím dostane komplexnější přehled o své cenové tvorbě. U každého výrobku zvlášť by pak ucelenější přehled o nákladech firmě umožnil porovnat plánovanou marži se skutečně realizovanou za dané období, dále zjistit průměrnou obchodní přírážku u podobného nabízeného zboží a neustále pak sledovat její vývoj, zohlednit i další faktory - nejen ty, které jsou uvnitř firmy, ale i externí faktory (velikost poptávky nebo trhu, sílu konkurence, kupní sílu spotřebitelů, reakce spotřebitelů na zavedení nových výrobků na trh, apod.). Firmě pak tento podrobný přehled nákladů, které vstupují do procesu výroby, umožní zjistit, kde má příliš velké rezervy a je tudíž schopna je snížit a tím i dosahovat vyšších zisků.

Pro firmu je nutné využívat i jiné metody stanovení cen. Navzdory jednoduchosti a rychlosti, s kterou je nákladově orientovaná metoda stanovena, trpí množstvím mezer, které tak omezují její pravdivost a praktickou použitelnost. Například tato metoda ignoruje zkreslené nebo chybné nákladové informace, které mohou vzniknout na základě jednotného principu kalkulací u širokého vyráběného sortimentu. A proto společnost DOMAPEK s. r. o. doporučuje používat individuálně vytvořené vzorce pro různé druhy vyráběného zboží, vzhledem k tomu, že každá výroba určitého druhu zboží vyvolává jiné náklady.

Dobrým krokem společnosti je, že po následné tvorbě přihlíží i k cenám konkurence a tak se neřídí pouze a jenom vzniklými náklady. Ale používání internetových stránek konkurenčních firem jako skoro hlavního informačního zdroje nepovažují za dostatečné.

Doporučují získávat informace například i z dalších zdrojů, kterými mohou být pravidelné návštěvy prodejen, kde se vyskytuje více druhů pečiva od různých konkurenčních firem. Tyto návštěvy by mohly realizovat buď přímo pracovníci firmy, anebo jejich fiktivní spotřebitelé. Tato opatření by mohlo přispět k ještě více pružnější reakci při tvorbě cen na základě změn na daném trhu.

Pro firmu je nutností zveřejnit na Internetu dostatečné informace nejen o ní, ale převážně o širokém sortimentu a jeho cenách, které nabízejí. Protože společnost má své stránky již vytvořené, jednalo by se pouze o zvýšení nákladů související s aktualizací těchto stránek v důsledku pravidelné obměny oficiálního ceníku. Především doporučují zařízení neustálé aktualizace svých internetových stránek.

V současné době zaznamenal Internet velký rozmach, velká řada zákazníků si před nákupem nejdříve zjistí ceny požadovaného zboží a následně je porovná s konkurencí. Teprve pak vybranou firmu kontaktuje anebo ji navštíví osobně. Důsledkem nedokonalých zveřejněných informací na Internetu může být pro společnost to, že potenciální zákazník ani nezařadí tuto firmu do svého užšího výběru, při kterém se rozhodne pro určitou firmu, kde objednávku podnikne a bude s ní spolupracovat i v budoucnosti.

V rámci své cenové strategie se společnost DOMAPEK s. r. o. rozhodla pro cenovou strategii převážně orientovanou na konkurenci. Tuto cenovou taktiku používá u skoro celého vyráběného sortimentu. Tuto taktiku schvalují vzhledem k tomu, že daná společnost

nepatří do velkých firem, tudíž nikdy nebude mít dostatečné možnosti být cenovým vůdcem u všech svých vyráběných výrobků.

Za úvahu by však stálo, zda by daná společnost v rámci své cenové strategie nemohla využívat i jiné taktiky u svých speciálních výrobků. Doporučuji firmě na základě poptávky po určitém výrobku, využívat ostatní cenové strategie. Především jde o taktiku „skimming“, kterou firmě doporučuji praktikovat více na základě využití poptávky při vysokých cenách. Daná společnost má dokonce i určitou zkušenost s touto taktikou, pouze by ji měli více prozkoumat, aby následné využívání v praxi mělo maximální možné účinky (dosažení co nevyššího objemu zisku). Na základě teorie, které je na trhu v dnešní době spousty, by firma mohla objevit řešení, které by ji umožnilo produkovat více zisku na základě zvolených strategií pro své různé výrobky.

Při dokonalé znalosti poptávky na trhu, na kterém vystupuje, je pro firmu DOMAPEK s. r. o. nutné častěji zavádět nové výrobky. Aby firma byla neustále zisková, tak se musí zaměřit na růst prodeje svých výrobků. Musí přicházet na trh s takovými výrobky, které ji zajistí dostatečné tržby.

Společnost se musí neustále snažit získat nové odběratele a udržet si stávající zákazníky inovacemi svých pekárenských výrobků. Pro firmu je velice významné zjistit, jaké výrobky zákazníkům na trhu chybí, a pak uspokojit jejich potřeby. Tím dosáhne konkurenční výhody a posílí svou pozici na trhu, na kterém vystupuje. Musí však přitom zvolit a použít vhodnou cenovou strategii.

Aby bylo možné měnit a přizpůsobovat tvorbu cen a využívání cenových strategií a výrobu aktuálním požadavkům, je pro společnost DOMAPEK s. r. o. nutné být flexibilní a udržovat správné vztahy jak s odběrateli tak i s dodavateli.

Záleží pouze na rozhodnutí vedené společnosti, zda se uvedenými návrhy a doporučeními bude zabývat a případně některé z nich zařadí do své cenové politiky.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza cenové strategie společnosti DOMAPEK s. r. o., která se zabývá pekárenskou činností. V první teoretické části jsem shrnula teoretické poznatky, které se týkají ceny, procesu tvorby cen, cenových strategií. V úvodní analytické části jsem představila danou firmu. Dále jsem se věnovala SWOT analýze, analýze cenové strategie a také procesu tvorby cen v dané společnosti. Mým hlavním stanoveným cílem, který byl splněn, bylo navrhnout zdokonalení tvorby cen, které jsem pojala ze tří hledisek. A to z hlediska tvorby cen, poskytnutí veřejných informací o dané firmě a cenové strategie.

Daná společnost DOMAPEK s. r. o. stanovuje své ceny na základě nákladového kalkulačního vzorce, která je velmi jednoduchý a skládá se ze základních položek. V tomto vzorci je zachycen i hrubý zisk, který kryje veškeré náklady s podnikáním. Konečná výše jednotlivých vyráběných pekárenských výrobků je však vždy určena s ohledem na ceny konkurence, a to převážně s ohledem na hlavní konkurenčního vůdce (firma Penam a Delta a. s.).

Můj návrh na zdokonalení spočívá v upřesnění kalkulačního vzorce. Pro společnost je nutné vyjádřit si náklady do několika položek a tím si vytvořit ucelenější přehled o používaných jednotlivých nákladech.

Doporučuji firmě také používat individuální kalkulace dle vyráběného sortimentu zboží. Při aplikaci jednotného kalkulačního vzorce pro celý široký sortiment dochází ke zkreslování reálných nákladů, protože každá výroba je různá.

Pro firmu je také nutností zveřejňovat svůj vyráběný sortiment i s cenami na Internetu. Vzhledem k tomu, že firma již má vybudované internetové stránky, jedná se pouze o doplnění údajů a pravidelnou aktualizaci.

Firma by také měla plně využívat cenové strategie, tak aby jim přinášely maximální užitek. Vzhledem k jejímu postavení na trhu je pro ni nejvhodnější využívat cenovou strategii „skimming“, ale jen v tom případě, že bude neustále přicházet na trh s novými výrobky či různorodými než vyrábí konkurence. Pružnou reakcí na poptávku, kterou vyjadřují spotřebitelé své potřeby, firma dosáhne vyšších zisků a dokonce i lepšího postavení na trhu. Pro firmu je nutná flexibilita a také udržovat dobré vztahy jak s dodavateli tak i s odběrateli.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BELKO, Dušan. Product management a Project management (2.). *Marketingové noviny* [online]. 2004, č. 5 [cit. 2005-04-05]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1991>. ISSN 1213-9211.
- [2] DROZEN, František. *Cena – hodnota – model*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 126 s. ISBN 80-245-0501-0.
- [3] FIBÍROVÁ, J., KASAN, J. *Cenová politika a ochrana trhu*. 1. vyd. Praha : VŠE v Praze, 1992. 96 s. ISNB 80-7079-746-0.
- [4] HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003. 191 s. ISBN 80-7040-620-8.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha : Grada a. s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- [6] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika*. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 1997. 94 s. ISBN 80-85879-65-4.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [8] KOTRBOVÁ, Helena. *Marketingový mix : Cenová politika*. 1. vyd. Praha, 1993. 56 s. ISBN 80-7079-795-9.
- [9] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [10] McCARTHY, E. J., PERREAULT, D. W. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING a. s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [11] NESSIM, H., DODGE, H. R., *PRICING : Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
- [12] PRINC, Miroslav. Cenová manipulace není dlouhodobým řešením. *Marketingové noviny* [online]. 2003, č. 9 [cit. 2005-04-05]. Dostupný z WWW <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1431>. ISSN 1213-9211.

- [13] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [14] ŠULER, O. *Manažerské techniky : prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. 1. vyd. Olomouc . Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [15] VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [16] *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2005-05-12]. Dostupný z WWW: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=DOMAPEK+s.+r.+o.+&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=>.
- [17] DOČKAL, J. Řízený rozhovor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Stanovení cílů cenové politiky – Kotler [7].....	17
Obr. 2. Organizační struktura firmy DOMAPEK s. r. o.	32

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Údaje o společnosti DOMAPEK s. r. o. – vlastní zpracování.....	31
Tab. 2. Vzorec společnosti DOMAPEK s. r. o. – vlastní zpracování.....	42
Tab. 3. Chléb kulatý – vlastní zpracování.....	48
Tab. 4. Chléb rýžový nebalený – vlastní zpracování	49

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ceník firmy DOMAPEK s. r. o.

P II Reklamní materiál firmy DOMAPEK s. r. o.

PŘÍLOHA P I: CENÍK FIRMY DOMAPEK S.R.O.



Ing. Jiří Dočkal
DOMAPEK
ul. 6. Května 248
783 14 BOHUŇOVICE

Tel.: 58 5389 358
Fax : 58 5389 358
IČO : 189 64 401
DIČ : 379-5504131776

CENÍK VÝROBKU

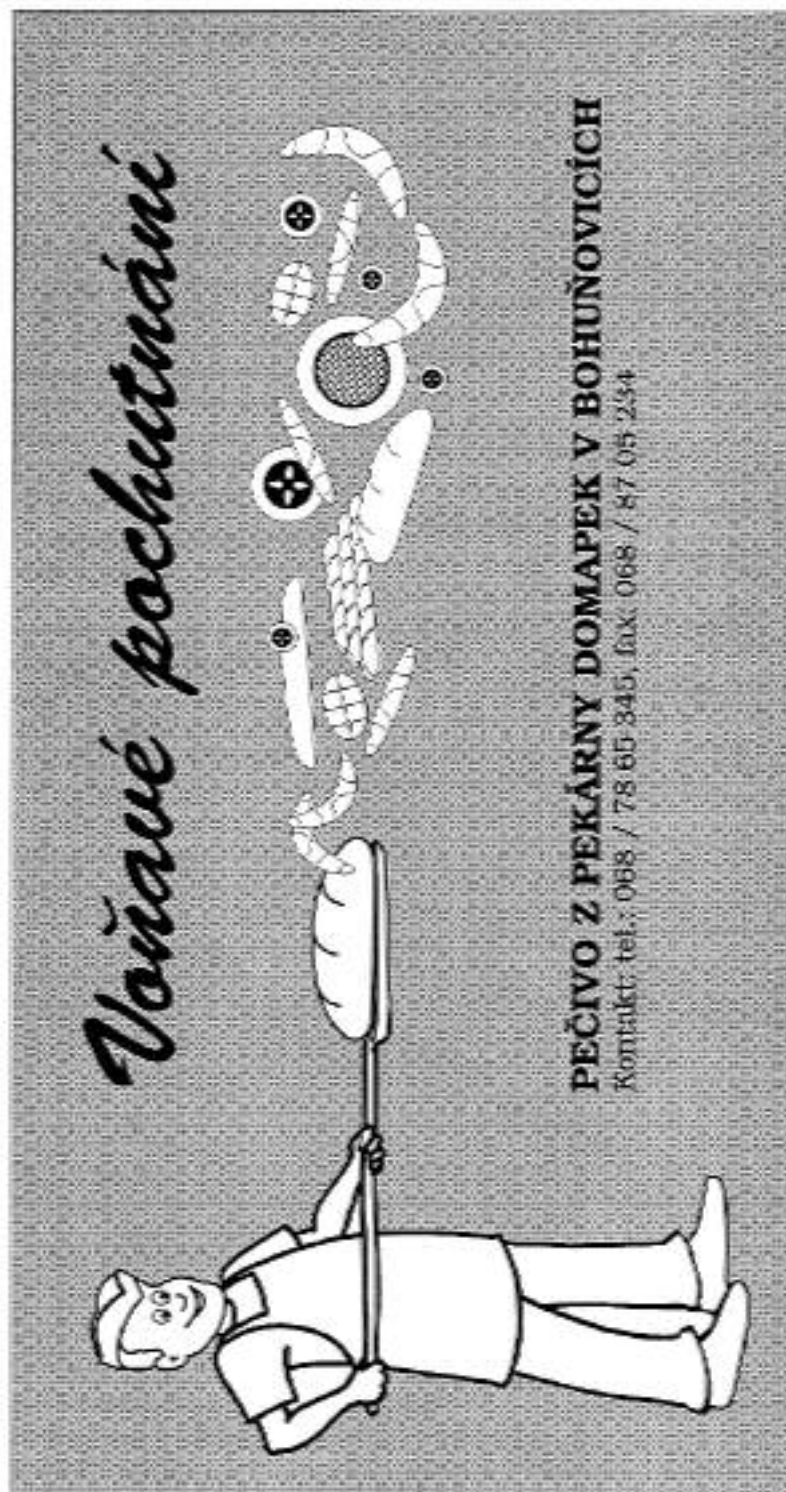
Ceník platný od 1. 12. 2004

Název výrobku	Hmotnost	Výrobní dny	DPH %	Cena bez DPH
Chléb kuličtý	900g	Pondělí až neděle	5	15,80
Chléb dlouhý	1200g	Pondělí až neděle	5	19,80
Chléb dlouhý	900g	Pondělí až neděle	5	16,50
Chléb dlouhý	800g	Pondělí až neděle	5	15,20
Chléb dlouhý	600g	Pondělí až neděle	5	12,40
Chléb pšeničný dlouhý	400g	Pondělí až neděle	5	8,20
Chléb pšeničný dlouhý	450g	Pondělí až neděle	5	8,60
Chléb pšeničný kulatý	450g	Pondělí až neděle	5	8,30
Chléb pšeničný krájený	450g	Pondělí až neděle	5	8,80
Chléb pšeničný krájený	600g	Pondělí až neděle	5	12,60
Chléb finský	400g	Pondělí a pátek	5	19,40
Chléb finský krájený	300g	Pondělí a pátek	5	14,85
Chléb žitný krájený	300g	Pondělí až neděle	5	9,80
Chléb rýžový nebalený	900g	Úterý	5	18,00
Chléb rýžový balený	900g	Úterý	5	18,36
Chléb rýžový pšeničný	450g	Úterý	5	9,85
Chléb rýžový pš. krájený	450g	Úterý	5	10,10
Chléb toustový krájený	400g	Pondělí až neděle	5	14,80
Chléb toustový krájený	200g	Pondělí až neděle	5	8,00
Chléb svačmiový	400g	Pondělí až neděle	5	8,50
Chléb výrožkový	900g	Pondělí až pátek	5	16,50
Chléb vícezrný	500g	Pondělí až pátek	5	9,45
Rohlík	40g	Pondělí až neděle	5	1,15
Rohlík	45g	Pondělí až neděle	5	1,20
Rohlík grahamový	45g	Pondělí až pátek	5	1,90
Banketka	35g	Pondělí až neděle	5	1,30
Pletýnka (slaná, maková)	60g	Pondělí až neděle	5	2,10
Pletýnka (slaná, maková)	120g	Pondělí až neděle	5	3,70
Rohlík vícezrný	60g	Pondělí až sobota	5	2,90
Pletýnka se sýrem	45g	Pondělí až neděle	5	3,80
Bagetka	120g	Pondělí až neděle	5	4,40
Bageta	250g	Pondělí až neděle	5	7,90
Veka nebalená	300g	Pondělí až neděle	5	9,40
Veka balená	300g	Pondělí až neděle	5	10,00
Veka balená krájená	300g	Pondělí až neděle	5	10,60
Buika	80g	Pondělí až neděle	5	3,00
Buika se sezamem	80g	Pondělí až neděle	5	3,20

Název výrobku	Hmotnost	Výrobní dny	DPH %	Cena bez DPH
Dalománek	100g	Pondělí až pátek	5	2,20
Dalománek - večka solená	70g	Pondělí až pátek	5	2,50
Sajový suk	45g	Pondělí až sobota	5	2,20
Pšenično-žitný suk	40g	Pondělí až neděle	5	2,20
Selský rohlík	50g	Pondělí až neděle	5	2,70
Bramborový bochánek	60g	Pondělí až neděle	5	4,80
Vícevrstvá bagetka	120g	Pondělí až neděle	5	4,80
Tyčinky slané balené	110g	Pondělí až neděle	5	7,00
Tyčinky čokoládové balené	110g	Pondělí až neděle	5	7,00
Raženka tmavá pohanka	60g	Pondělí až neděle	5	2,50
Raženka tmavá pikant	60g	Pondělí až neděle	5	2,50
Raženka tmavá sezam	60g	Pondělí až neděle	5	2,50
Raženka tmavá cereál	60g	Pondělí až neděle	5	2,50
Vánočka tuková	400g	Pondělí až neděle	5	19,00
Vánočka tuková	300g	Pondělí až neděle	5	14,50
Vánočka s mandlemi	400g	Pondělí až neděle	5	22,60
Mazanec tukový	400g	Pondělí až neděle	5	18,50
Mazanec tukový	300g	Pondělí až neděle	5	14,20
Mazanec s mandlemi	400g	Pondělí až neděle	5	22,50
Loupáček	45g	Pondělí až pátek	5	2,10
Skopnicové pečivo	70g	Pondělí až neděle	5	4,30
Koláč svatební	35g	Pondělí až neděle	5	4,50
Hřebec makový	35g	Pondělí až neděle	5	4,50
Koláč kličkový	35g	Pondělí až neděle	5	4,50
Sáteček tvarohový	35g	Pondělí až pátek	5	4,50
Sáteček povidlový	35g	Pondělí až pátek	5	4,50
Koláč jablčný	35g	Pondělí až neděle	5	4,50
Koláč tvarohový	35g	Pondělí až pátek	5	4,50
Koláč tvarohový s meruňkou	60g	Pondělí až pátek	5	5,50
Koláč tvarohový s malinou	60g	Pondělí až pátek	5	5,50
Koláč chodský	40g	Pondělí až neděle	5	5,40
Honzova buchta	50g	Pondělí až pátek	5	3,90
Buchtíčky	300g	Pondělí až pátek	5	16,50
Svatební koláček tvarohový	15g	Pondělí až neděle	5	2,60
Svatební koláček ořechový	15g	Pondělí až neděle	5	2,80
Svatební koláček makový	15g	Pondělí až neděle	5	2,60
Svatební koláček tvarohový	8g	Pondělí až neděle	5	2,20
Koláček chodský	20g	Pondělí až neděle	5	3,10
Ořechový prst	30g	Pondělí až pátek	5	4,20
Bábovka	370g	Pondělí až pátek	5	25,00
Ovesné kolečko	25g	Pondělí až pátek	5	3,40
Makový rohlíček	30g	Pondělí až neděle	5	3,40
Čtvereček tvarohový	30g	Pondělí až neděle	5	3,40
Ořechový rohlíček	30g	Pondělí až neděle	5	3,80
Makový chroust	35g	Pondělí až pátek	5	4,50
Koláč s pudíngem	35g	Pondělí až pátek	5	5,00
Horákovka s tvarohem	80g	Pondělí až pátek	5	5,30

<i>Název výrobku</i>	<i>Hmotnost</i>	<i>Výrobní den</i>	<i>DPH %</i>	<i>Cena bez DPH</i>
Horákovka s povidly	80g	Pondělí až pátek	5	5,30
Pemda čokoládová	80g	Pondělí až pátek	5	6,30
Hřeben jablko	65g	Pondělí až pátek	5	4,70
Šáteček ořech	65g	Pondělí až pátek	5	4,70
Šáteček meruňka	65g	Pondělí až pátek	5	4,70
Šáteček pudink	65g	Pondělí až pátek	5	4,70
Hřeben višň	65g	Pondělí až pátek	5	4,80
Hřeben borůvka	65g	Pondělí až pátek	5	5,40
Croissant posypaný sýrem	55g	Pondělí až pátek	5	5,30
Závin makový točený	200g	Pondělí až pátek	5	13,50
Závin ořechový točený	200g	Pondělí až pátek	5	14,50
Závin jablečný	200g	Pondělí až pátek	5	14,00
Svačinka maková	100g	Pondělí až pátek	5	7,00
Svačinka ořechová	100g	Pondělí až pátek	5	7,40
Svačinka tvaroh a meruňka	100g	Pondělí až pátek	5	7,50
Čtvereček balený 4ks	120g	Pondělí až neděle	5	15,30
Rohlíček ořech a mak 2+2ks	120g	Pondělí až neděle	5	16,10
Babeta	200g	Pondělí až pátek	5	17,-
Makouník	300g	Pondělí až pátek	5	17,-
Perník	300g	Pondělí až pátek	5	17,-
Strouhanka	1kg	Pondělí až pátek	5	19,00
Mletí rohlíků	1kg	Pondělí až pátek	5	4,00
Strouhanka vázaná	500g	Pondělí až pátek	5	11,50
Droždí Uni	1kg	Pondělí až neděle	5	24,-

**PŘÍLOHA P II: REKLAMNÍ MATERIÁLY FIRMY DOMAPEK
S. R. O.**



**... naše ochutnáte,
na jiné zapomenete ...**



PEČIVO Z PEKÁRNY DOMAPEK V BOHUŇOVICÍCH

Kontakt: tel.: 068 / 78 65 345, fax: 068 / 87 05 234