

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: **Růžena JAKUBKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza postupu při stanovení ceny ve společnosti
Laksyma, a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte literární průzkum faktorů ovlivňujících tvorbu ceny v dané společnosti a formulujte její podstatu a zásady tvorby.**
- 2. Provedte průzkum současného stavu faktorů ovlivňující tvorbu ceny ve společnosti Laksyma, a.s.**
- 3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu tvorby cenové politiky této společnosti.**
- 4. Navrhněte opatření ke zdokonalení tvorby cenové politiky ve společnosti Laksyma, a.s.**

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

Seznam odborné literatury:

1. HANNA, N., DODGE, H.R. Pricing, zásady a postupy tvorby cen. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4
2. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavel, ŠULEŘ Oldřich. Management. 1. vyd. Praha 1: Rubico Olomouc, 2001. ISBN 80-85839-45-8
3. PAVLÍKOVÁ, Alena. 3*3 Finanční řízení v praxi. 1. vyd. Praha, 1998
4. HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha : Granada, 1992. ISBN 80-85424-88-6
5. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Marketing. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3

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 Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy postupu při stanovení ceny ve společnosti Laksyma, a.s. Klíčovými body této práce jsou faktory ovlivňující tvorbu ceny v dané společnosti.

Práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části jsem shrnula informace týkající se dané oblasti. Popsala jsem základní problémy a vysvětlila pojmy, které se vztahovali k problematice. Analytická část zahrnuje analýzu faktorů ovlivňujících tvorbu ceny. Analýza zjistila, že nejvíce na tvorbu cen působí náklady společnosti, ceny a náklady konkurence, poptávka na trhu a další vnější faktory.

V bakalářské práci jsem zhodnotila současný stav. Doporučila jsem podniku další postup na základě zjištěných nedostatků zjištěných v dané analýze.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my bachelor thesis was to realize the analysis of price fixing procedure in the company Laksyma, a.s. The key objectives of the thesis are factors influencing price fixing in this company.

The thesis consists of the two main parts. I summarized information relating to this area in the theoretical part of the bachelor thesis. I described basic problems, explained terms that are related to this issue. The practical part includes the analysis of factors influencing pricing. I start from the theoretical basis. This analysis found out that costs of the company, costs and prices of competition, market demand and the other extrinsic factors influence pricing the most.

In the bachelor thesis I evaluated the present situation. I recommended a few steps for improvement according to the flaws, which were the outcome of my analysis.

Poděkování a příp. motto.

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem, kteří svými návrhy, radami a připomínkami přispěli k vypracování této bakalářské diplomové práce. Zejména bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení a mému konzultantovi Ing. Jaroslavovi Šuranskému za praktické připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CENA.....	9
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMU CENA	9
1.1.1 Faktory snižující cenu	9
1.1.2 Faktory zvyšující cenu.....	10
1.2 CENA JAKO MARKETINGOVÁ KATEGORIE.....	10
1.3 VÝROBNÍ CENA.....	11
1.4 RŮZNÉ POHLEDY NA CENU.....	11
1.5 SLEVY	12
1.5.1 Množstevní sleva.....	12
1.6 INTERNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZPŮSOB STANOVENÍ CEN	13
1.6.1 Marketingové cíle.....	13
1.6.2 Cena jako součást marketingového mixu.....	13
1.6.3 Náklady	14
1.6.4 Firemní politika.....	15
1.7 EXTERNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STANOVENÍ CEN	16
1.7.1 Povaha trhu a poptávky	16
1.7.2 Náklady, ceny a nabídka konkurence	17
1.7.3 Distribuční síť	18
1.7.4 Další vnější faktory	18
1.8 METODY TVORBY CEN.....	19
1.8.1 Nákladově orientovaná tvorba cen.....	20
1.8.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen	20
1.8.3 Stanovení ceny podle konkurence.....	21
1.9 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI.....	22
1.9.1 Typový kalkulační vzorec a jeho omezení	22
1.9.2 Jednotlivé složky kalkulace.....	24
1.9.3 Hospodárnost nákladů	25
1.10 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY NÁKLADOVÉ TVORBY CEN.....	26
1.10.1 Přednosti.....	26
1.10.2 Nedostatky.....	26
1.11 SWOT ANALÝZA.....	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
2 POPIS MLÉKÁRNY LAKSYMA, A. S.....	29
2.1 HISTORIE MLÉKÁRNY	29
2.2 MATERIÁL A METODIKA PRÁCE	30
2.3 SOUČASNOST MLÉKÁRNY LAKSYMA, A.S.....	30
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31

2.5	VÝROBNÍ SORTIMENT SPOLEČNOSTI	31
2.6	KVALITA VE VÝROBĚ.....	33
2.7	VÝROBNÍ PROGRAM A INOVACE	34
2.8	SWOT ANALÝZA	34
2.8.1	Silné stránky	34
2.8.2	Slabé stránky	34
2.8.3	Příležitosti	35
2.8.4	Ohrožení	35
3	METODA TVORBY CEN	37
4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU CENY.....	38
4.1	NÁKLADY	38
4.1.1	Přímý materiál	38
4.1.2	Přímé mzdy	39
4.1.3	Ostatní přímé náklady	40
4.1.4	Výrobní režie	40
4.1.5	Správní režie.....	41
4.1.6	Odbytová režie	42
4.1.7	Hospodárnost v oblasti nákladů	45
4.2	FIREMNÍ POLITIKA	45
4.3	KONKURENCE.....	46
4.3.1	Rozdílná cena u konkurence a společnosti Laksyma, a. s.	46
4.4	POVAHA TRHU A POPTÁVKA ZE STRANY ZÁKAZNÍKA	46
4.5	DALŠÍ VNĚJŠÍ FAKTORY	47
5	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY TVORBY CEN	49
5.1	PŘEDNOSTI	49
5.2	NEDOSTATKY	49
6	NÁVRH ÚKOLŮ NA ZDOKONALENÍ PRO SPOLEČNOST	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Téma mojí bakalářské práce jsem si zvolila z důvodu potřeby osobní seberealizace v oblasti, která mě zajímá.

Cenová politika je jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Významně ovlivňuje celkovou úspěšnost podnikání a přežití podniku ve složitých konkurenčních podmínkách, je součástí jeho celkové prezentace na trhu. Tvorba cen a cenová rozhodování jsou obvykle koncentrovány na úrovni vrcholového vedení podniku. Správnost cenových rozhodnutí závisí mimo jiné i na rozsahu potřebných informací, jejich aktuálnosti a vypovídací schopnosti.

Cena je objektivně dána situací na trhu. Je výsledkem působení tří relativně nezávislých faktorů – poptávky, nabídky a konkurence. Obecně je proto nutno zajistit informace pro cenová rozhodování ze dvou relativně samostatných oblastí: externí (jaká je přijatelná cena pro odběratele) a interní (jak tato cena uhrazuje náklady dodavatele).

Kritérium správné ceny je vzájemný vztah prodaného množství výkonů při této ceně a stupně využití instalované kapacity podniku. Dochází-li k jejich plánovanému souladu, jsou vytvořeny podmínky pro stabilizaci cen, to znamená, že tržní prodejní cena se pak blíží ceně rovnovážné. Při této ceně mají spotřebitelé dostatečný zájem o nabízené výkony a zároveň tato cena uhrazuje dodavatelům náklady v jejich ekonomickém pojetí, tedy včetně požadovaného zhodnocení vloženého kapitálu. Při této ceně nevzniká na trhu ani přebytek, ale ani nedostatek, a žádný z obou tržních partnerů nemá proto zájem za daných podmínek cenu měnit.

Relativně vysoká cena umožňuje na jedné straně realizovat vyšší zisk, popřípadě uhrazovat relativně vysoké náklady, zároveň na straně druhé omezuje poptávku.

Relativně nízká cena naopak stimuluje poptávku a omezuje nabídku. Nedostatek na trhu zvyšuje cenu, která umožňuje pokrývat náklady i méně efektivním podnikům.

Cílem této bakalářské práce bude provedení analýzy postupu při stanovení ceny ve společnosti Laksyma, a. s. a dosažení celkového zhodnocení faktorů, ovlivňujících tvorbu cen v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CENA

1.1 Základní vymezení pojmu cena

Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu. Samozřejmě je také vyjádřením hodnoty pro spotřebitele tohoto výrobku či služby.

Základním kritériem ceny je užitek, který výrobek přináší zejména zákazníkům. Užitek může být charakterizován různými kritérii:

Vztah ceny ke kvalitě je velmi důležitým kritériem pro kupujícího, který hodlá daný výrobek koupit. Je to tudíž především zákazník, kdo hodnotí úroveň kvality jednotlivých produktů a požaduje, aby výrobky byly stále kvalitnější. Výrobce tedy musí umožnit uspokojení potřeb spotřebitele. Nesmíme zapomínat na to, že u mnoha produktů je pro spotřebitele ukazatelem kvality právě cena. Můžeme tedy říci, že podle ceny usuzuje kvalitu.

Vztah mezi cenou a značkou - dobré jméno značky má spotřebitelskou výhodu. Jako příklad této výhody lze uvést přilákání věrných zákazníků nebo budování image podniku. Součástí designu značky je i určitá cenová úroveň, značka dává produktu určitou hodnotu.

Vztah mezi cenou v předchozím období a očekávanou cenou v budoucím období – cena je posuzována ve vztahu k ceně v předchozím období, která má tendenci být chápána jako zdůvodněnější.

Vztah mezi cenou našeho a konkurenčního výrobku – většina zákazníků má tendenci porovnávat ceny jednotlivých konkurenčních podobných produktů. Pokud firma nasadí nízké ceny, bude možná přitahovat špatný typ zákazníků. Jsou to ti zákazníci, kteří přejdou kamkoli, jen aby ušetřili pár korun. Také můžeme přitahovat konkurenty, kteří se cenám dokáží vyrovnat, nebo přijdou ještě s nižšími. A navíc budou zákazníci váš výrobek vnímat jako levný tedy méně hodnotný. V podstatě platí, že ti, kdo prodávají levně, asi většinou vědí, jakou hodnotu jejich zboží má. [1], [3], [12]

1.1.1 Faktory snižující cenu

- ❖ Nabídky převyšující poptávku.
- ❖ Snaha o získání většího podílu na trhu.
- ❖ Nedostatečná diferenciaci.

1.1.2 Faktory zvyšující cenu

- ❖ Nedostatečná nabídka.
- ❖ Image.
- ❖ Výrazná odlišnost od výrobků konkurence.
- ❖ Získání z produktu co nejvíce, bez ohledu na jeho budoucnost.
- ❖ Návratnost vysokých nákladů. [16]

1.2 Cena jako marketingová kategorie

Cena je velmi specifickou kategorií, která má mnoho aspektů jako například:

- cenu je nezbytné posuzovat v rámci celkové marketingové strategie (umístění na strategických trzích),
- cena je důležitá pro míru zisku, což znamená, že stanovená cena musí nejen krýt náklady, ale i zisk podniku,
- zisk je nutno posuzovat nejen z hlediska aktuální situace, ale i z hlediska dynamiky, tj. v souhrnu za celý životní cyklus výrobku. V kalkulaci sledujeme marketingově dlouhodobý pohled, vložené prostředky se vrací v další životní fázi produktu,
- cenu je nutno posuzovat z hlediska etapy vývoje, tuto etapu představují například sezóny, rabaty a akce,
- cenu je nezbytné posuzovat v konkurenčním poli marketingových strategií,
- cenu je nutno sledovat jako faktor limitující poptávku, s rostoucí cenou klesá poptávka
- spotřebitel vybírá ke koupi produkt na základě ceny, což znamená, že má tendenci přisuzovat vyšší kvalitu produktu s vyšší cenou.

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie představují:

- ocenění užitku produktu pro zákazníka,
- určení nákladů a úrovně zisku,
- ocenění konkurenčních faktorů,
- interakci marketingového mixu. [3]

1.3 Výrobní cena

Výrobní cena je výchozí cenou výrobce, do které jsou zahrnuty všechny náklady spojené se samotnou výrobou, kde jsou zahrnuty náklady spojené s nakoupeným materiálem, režie spojené přímo s výrobou, ať již přímé nebo režijní, režie spojené s řízením a administrativou, veškeré mzdové náklady, režie spojené s financováním, odvody daní, a jiné náklady vztahující se s vyrobenému zboží. Do ceny výrobní je nutné rovněž zahrnout určitou výši zisku. Zisk je velmi důležitým ukazatelem každého podniku.

Cena a zisk jsou jako spjité nádoby. Platí zde pravidlo, čím vyšší bude cena, tím větší bude zisk. Samozřejmě tomu bude i naopak. Snáze se ovšem prodává zboží levnější. [15], [17]

1.4 Různé pohledy na cenu

Dosud jsme se zaměřili na cenu hlavně z pohledu dodavatele. Není to zcela objektivní pohled na tuto otázku, protože spotřebitel má o cenách rovněž svoji představu. Dodavatel, který přehlíží skutečnost, že zaměření se na uspokojování potřeb zákazníka je to nejdůležitější. Poněvadž právě on rozhoduje o krocích, které podnikne, nebo přesněji o použití svých peněz.

Způsob jakým dodavatel nebo výrobce pohlíží na cenu, se může velmi lišit do způsobu, jakým na cenu pohlíží právě zákazník. K tomu dochází hlavně z toho důvodu, že výrobce je bezprostředně závislý na výrobě, má snahu soustřeďovat se na množství produktů, náklady a marži. Výrobce ví, že by přivedl podnik na mizinu, pokud by prodával zboží za nižší ceny než stojí jejich výroba.

Zákazníka naopak tento problém vůbec netrápí. Pohlíží na cenu jako na srovnávací ukazatel při rozhodování o nákupu mezi konkurenčními produkty. Spotřebitele cena informuje o přijatelnosti a výhodnosti. Když se obě strany nedomluví, obchod se neuskuteční.

Čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Je tomu tak zejména proto, že při každé koupě zákazník zvažuje náklady koupě a porovnává je s užitečností, která vyplyne z koupě produktu nebo služby. Pokud se cena zvyšuje, je stále méně pravděpodobné, že náklady na získání užitečnosti budou stejně výhodné, v důsledku čehož dojde k poklesu poptávky.

Pro prodejce je proto velmi důležité, aby pochopil užitečnost, kterou se zákazník snaží získat. Důležité je pro něj také to, aby vyzkoušel, kolik je zákazník ochoten za získání užitečnosti zaplatit.

Je nutné si uvědomit, že prospěch nebo užitek jsou něco jiného než výhody. Mnoho výrobců a dodavatelů si neuvědomuje, jaký je rozdíl mezi výhodou nebo předností a užitečností. Z tohoto důvodu nabízejí špatnou cenu. [16]

1.5 Slevy

Sleva je ve většině případů nabízena jako odměna zákazníkovi nebo překupníkovi za to, že si koupí větší množství zboží. Další možností může být také to, že nakoupí zboží mimo sezónu nebo že zaplatí v hotovosti.

Z tohoto hlediska je sleva taktickou zbraní pro povzbuzení prodeje, snížení nerovnoměrnosti výroby sezónního zboží nebo stimulace toku peněžních prostředků v hotovosti.

Z těchto důvodů musí každý výrobce velice pečlivě zvažovat, čeho chce slevou dosáhnout a jakou úroveň slevy poskytnout, aby byla pro zákazníka motivující. Bohužel, většina podniků je poskytuje jen z toho důvodu, že se to stalo během let zvykem. Tyto slevy pak mají jen malý význam v celkové strategii produkce firmy.

Bez pečlivých a uvážených slev nemůže výrobce dosáhnout toho, aby se tak stala mimořádně účinná. [16]

1.5.1 Množstevní sleva

Množstevní sleva znamená snížení ceníkové nebo doporučené ceny s cílem motivovat spotřebitele k vyšším objemům nákupů. Výše těchto slev může být odvozena buď z množství nakoupených jednotek dealerem, nebo z finanční hodnoty nákupu.

Velikost slevy můžeme vyjádřit procentně, jako množství bezplatně poskytnutých jednotek výrobku nebo v peněžních jednotkách. [5]

1.6 Interní faktory ovlivňující způsob stanovení cen

Cenová politika firmy je ovlivněna faktory. Tyto lze rozdělit do dvou hlavních skupin: interní a externí.

Interní faktory zahrnují marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku v oblasti positioningu. V tomto případě jde o to, jak budou na produkt nebo značku pohlížet zákazníci.

1.6.1 Marketingové cíle

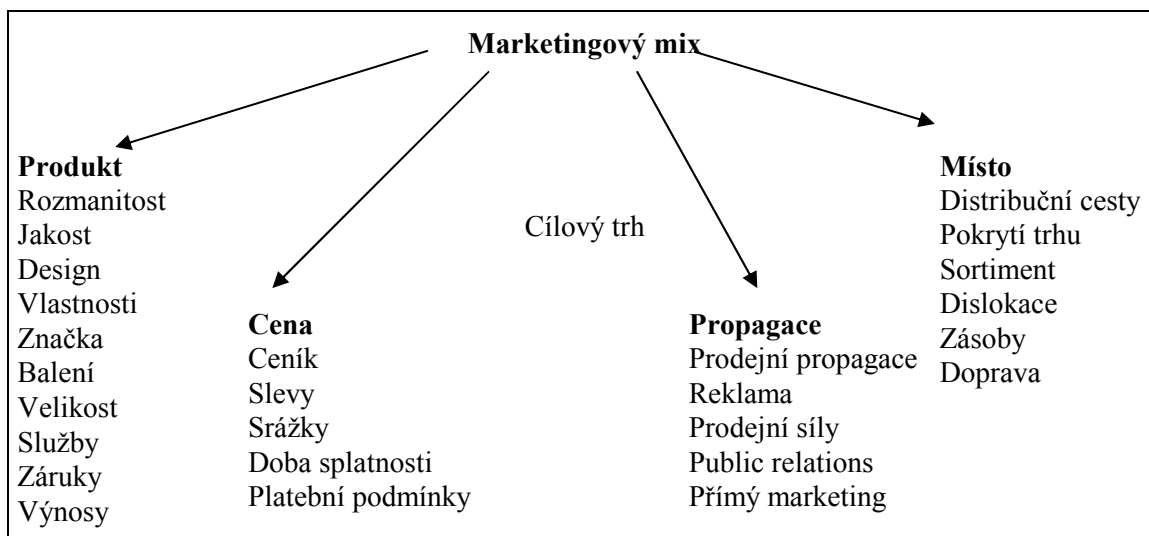
Firma se musí nejdříve rozhodnout, čeho chce nabídkou určitého produktu dosáhnout. Čím jasnější jsou cíle firmy, tím snazší bude stanovení ceny. Před stanovením ceny si firma musí zvolit výrobkovou politiku. Pokud pečlivě vybrala cílový trh a umístění výrobku na trhu, sestavení marketingové mixu včetně ceny bude poměrně jednoduché. Mezi cíle firmy patří například:

- přežití,
- maximalizace zisku,
- získání největšího podílu na trhu,
- vedoucí pozice podniku na trhu díky vysoké jakosti výrobků. [11]

1.6.2 Cena jako součást marketingového mixu

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k dosahování svých marketingových cílů na trhu. Zahrnuje čtyři základní marketingové nástroje:

- produkt,
- cenu,
- místo prodeje,
- propagaci. [18]



Obr. 1. Čtyři P marketingového mixu. [11]

Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která hmatatelně přináší příjmy. Všechny ostatní prvky reprezentují náklady. Cenová politika musí být koordinována s návrhem výrobku, s jeho distribucí a s podporou prodeje, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program. Rozhodnutí o dalších prvcích marketingového mixu může ovlivnit cenovou strategii.

Pokud se zaměřujeme na výrobu vysoce kvalitních produktů, je třeba podle toho volit i cenu. [1]

1.6.3 Náklady

Náklady vymezují spodní hranici ceny výrobků. Firma musí prodávat za cenu, která pokryje veškeré náklady (na výrobu, distribuci, prodej) spolu s přiměřeným ziskem za úsilí a riziko s tím spojené. Náklady mohou být v cenové strategii důležitým faktorem. Mnoho firem se snaží stát se firmou, která vyrábí své výrobky s nejnižšími náklady v daném odvětví. Firma s nízkými náklady může prodávat za nižší ceny a přitom realizovat větší objem prodeje a větší míru zisku.

Každá firma musí vývoj nákladů pečlivě sledovat. Pokud jsou její náklady vyšší než konkurence, musí firma zvýšit cenu, druhou možností je, že se spokojí s menší úrovní zisku. Obojí samozřejmě znamená konkurenční nevýhodu. [1]

Náklady firmy lze rozdělit na:

Jednicové náklady (prime costs) se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu k zvolené jednotce výkonu. Typickými jednicovými náklady jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. V některých aktivitách má svou informační hodnotu vykazování zvláštních položek jednicových nákladů, zahrnujeme zde například odpisy výrobního zařízení, spotřebu technologické energie, nákupní provize apod. Jako jednicové se vykazují především náklady technologické, ale není tomu tak ve všech případech. Náklady jednicové jsou zásadně náklady přímými, ale existují také výjimky. Příkladem můžeme uvést třeba časovou mzdu výrobních pracovníků.

Režijní náklady (overhead) mají zásadně společný charakter, a proto se na jednotlivé objekty a výkony rozvrhují obvykle pomocí nepřímých metod. Představují náklady na obsluhu a řízení, ale zahrnují i část technologických nákladů, které nelze průkazně a hospodárně přímo identifikovat s příslušnými objekty a výkony. Nazýváme je potom jako nepravé režijní náklady. Vhodným příkladem jsou například spotřeba drobného výrobního materiálu, odpisy výrobního zařízení a spotřeba pohonné energie.

Režijní náklady jsou vykazovány v komplexních položkách podle jejich funkce v transformačním procesu jako:

- materiálové režie,
- výrobní režie,
- správní režie,
- odbytová režie. [8]

1.6.4 Firemní politika

Všechny firmy i mnohé neziskové organizace musejí určovat ceny svých výrobků a služeb. Vedení každé firmy musí rozhodnout o tom, kdo bude určovat ceny. Rozhodovací proces se velmi liší podle charakteru dané firmy. V malých firmách rozhoduje většinou vrcholové vedení, nikoli marketingové nebo prodejní oddělení. Ve velkých firmách za tvorbu cen obvykle odpovídají manažeři jednotlivých divizí nebo výrobních řad.

Po celá staletí ceny vznikaly individuálně na základě vyjednávání mezi prodávajícím a kupujícím. Na konci 19. století můžeme zaznamenat vznik strategie jednotných cen, což znamená stanovení jedné a stejné ceny pro všechny kupující. Tato vznikla zároveň s rozvojem obchodu v masovém měřítku.

Nyní, téměř po sto letech, nabízí internet možnost návratu zpět do éry dynamického způsobu cenové tvorby (dynamic pricing), což znamená stanovování různých cen v závislosti na individuálních zákaznících a situacích.

Cena je jediný prvek marketingového mixu, které produkuje tržbu. Je rovněž nejflexibilnějším elementem, který do určité míry ovlivňuje poptávku po výrobku. [2]

Tvorba cen a cenová konkurence jsou pro mnoho řídicích pracovníků největším problémem. Mnoho firem se dopouští velkých chyb. Nejčastějším případem je taková cenová politika, která je příliš orientovaná na náklady. V dnešní době by se měla spíše orientovat na zákazníky. Další hrubou chybou je, že ceny nejsou upravovány dostatečně často, takže nerespektují změny na trhu, což znamená, že ceny neberou v úvahu ostatní prvky marketingového mixu. Rovněž také to, že ceny nejsou dostatečně diferencovány pro různé výrobky, tržní segmenty a nákupní podmínky. [1]

1.7 Externí faktory ovlivňující stanovení cen

Mezi externí faktory, ovlivňující cenovou tvorbu patří povaha trhu a poptávky, náklady, cena a nabídka konkurence a ostatní vnější faktory.

1.7.1 Povaha trhu a poptávky

Trh je pochopitelně možné definovat různými způsoby. Původně trh představoval fyzické místo, kde se scházeli prodávající a kupující. Trh může být rovněž vnímán jako soubor kupujících a prodávajících, kteří obchodují s určitým výrobkem nebo službou.

Každá možná cena, kterou firma na trhu stanoví, povede k odlišné míře poptávky, a bude mít tedy rozdílný vliv na marketingové cíle firmy. Vztah mezi alternativními cenami v daném čase a jim odpovídající aktuální poptávkou je vyjádřen křivkou poptávky. Za normálních okolností se jedná o nepřímou úměrnost, to bude v prvním případě znamenat, že čím vyšší bude cena, tím nižší bude poptávka. Naopak rovněž platí, že čím nižší bude cena, tím vyšší bude poptávka.

Zatím co náklady vymezují pro stanovení ceny nejnižší mez, situace na trhu či celková poptávka po daném výrobku či službě představují nejvyšší možnou hranici, které může konečná cena dosáhnout. Spotřebitelé i kupující na průmyslovém trhu porovnávají výslednou cenu výrobku nebo služby s užitkem, který jim přinesou. [12], [1]

1.7.2 Náklady, ceny a nabídka konkurence

Dalším externím faktorem jsou ceny, náklady a možná reakce konkurence na změny cen. Každý podnik v každém odvětví má na trhu své konkurenty. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Dobří konkurenti jsou pro firmu požehnáním. Můžeme na ně pohlížet jako na dobré učitele, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz. Špatní konkurenti představují pro každého slušného konkurenta trest. Zvláště v dnešní době, kdy konkurence je velmi vysoká by neměla žádná firma nikdy své konkurenty ignorovat.

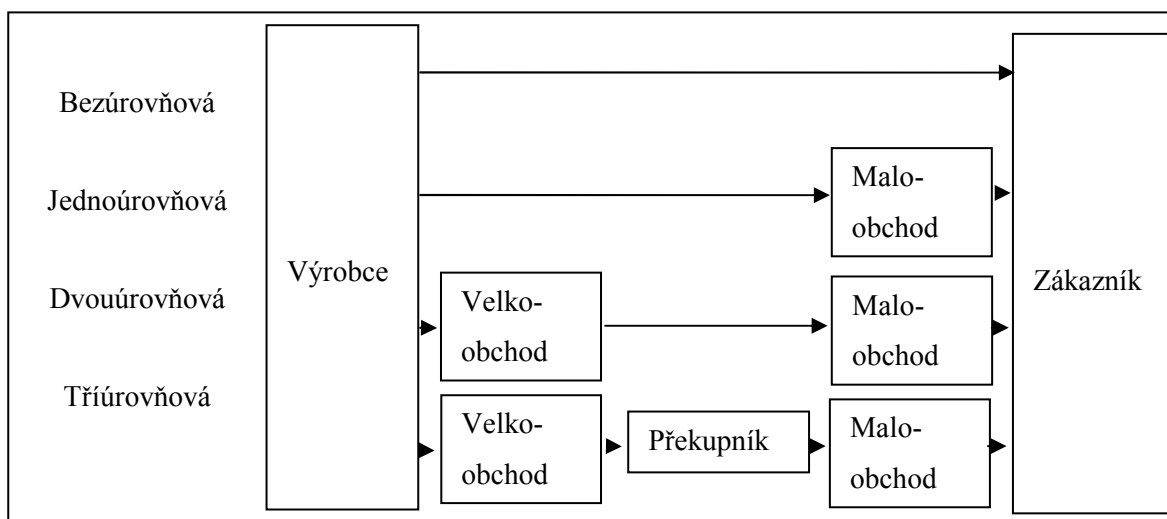
Podniky potřebují mít přesné informace o svých konkurentech. Nejbezprostřednějším konkurentem podniku je ten, který se mu nejvíce podobá. Takový konkurent bude prodávat stejnému cílovému trhu a bude používat stejný marketingový mix. Podnik však musí sledovat i vzdálenější konkurenty.

Spotřebitel, který uvažuje o možné koupi nějakého výrobku, bude porovnávat jeho cenu a hodnotu s konkurenčními výrobky. Cenová strategie může ovlivnit konkurenci, které je firma nucena čelit. Pokud zvolí strategii vysokých cen, tedy s vysokou marží, může tím konkurenci omezit nebo ji dokonce přimět opustit daný trh.

Firma musí porovnávat své náklady s náklady konkurence, aby zjistila, zda zde má výhodu či nevýhodu. Musí se také sledovat ceny a kvalitu všech konkurenčních nabídek. Na základě toho může začít s tvorbou vlastních cen. Pokud jsou výrobky této firmy podobné výrobkům firmy jiné, bude muset pochopitelně stanovit podobné ceny, v opačném případě bude čelit poklesu prodeje. Pokud by byly výrobky méně kvalitní, musela by firma této kvalitě přizpůsobit ceny. Ty by byly určitě nižší. [12], [10], [1]

1.7.3 Distribuční síť

Firma musí při rozhodování o cenách brát na zřetel zájmy všech účastníků distribučního systému. Čím větší množství zprostředkovatelských organizací v daném tržním segmentu působní, tím méně mohou cenovou politiku výrobce ovlivňovat a naopak. [4]



Obr. 2. Marketingové distribuční cesty spotřebního zboží. [11]

U produktů, kde distribuční řetězec tvoří větší množství článků, je třeba počítat s vyšší marží, která pokryje náklady na služby a podporu prodeje poskytovanou těmito mezičlánky.

1.7.4 Další vnější faktory

Při stanovování cen musí firma zvažovat celou řadu dalších faktorů vnějšího prostředí. Za vnější faktory ovlivňující výši cen můžeme považovat:

Ekonomické podmínky, které mohou mít velký vliv na cenovou politiku a strategii. Máme zde na mysli faktory, jako je fáze ekonomického cyklu, hospodářský vývoj, míra inflace, dostupnost energie, trend růstu HND, nezaměstnanost, volné zdroje, úroková míra atd. Tyto faktory ovlivňují jak náklady výroby, tak zákaznicko vnímání ceny a hodnoty výrobku. Firma musí také zvažovat vliv cenové politiky na ostatní subjekty. Jak budou na různé ceny reagovat prodejci. Cena by jim měla umožnit přiměřený zisk a podpořit je v úsilí o efektivní prodej. [1]

Faktory přírodního prostředí. Tato oblast představuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobních procesů, a veškeré aspekty, jež vstup těchto zdrojů do procesu výroby ovlivňují. V posledním desetiletí se zvyšuje snaha o omezování a regulování devastování přírodního bohatství. Proto musí výrobci tento vývoj sledovat. Rovněž musí brát v úvahu fakta jako nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění a měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí.

Demografické faktory jsou také velmi důležité. Úkolem demografie je analýza základních otázek týkajících se obyvatelstva. Marketingový manažeři se zabývají otázkami, jako je velikost populace, tempo jejího růstu v různých regionech, věková a národnostní struktura, postoje a chování či očekávané rozvojové trendy.

Politicko-regulační faktory, které představují zákony, které vytváří a ukládá státní moc. Dále sem patří různé vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem určitým způsobem omezovat a regulovat. Patří sem zákony regulující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti.

Technické a technologické faktory také ovlivňují výši ceny. Každá nová technologie, která poskytuje vyšší míru uspokojování potřeb zákazníků, stimuluje nové podnikatelské aktivity a investice. Technologický rozvoj však bohužel není ve všech odvětvích rovnoměrný. Každý podnikatel by měl sledovat následující trendy v technologiích: zrychlující se tempo technologických změn a rostoucí regulace technologických změn. [9]

1.8 Metody tvorby cen

Skutečná cena se bude pohybovat někde mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby se podílela na tvorbě zisku, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude žádná poptávka. Náklady vymezují dolní mez ceny. Horní mez představuje hodnota vnímaná zákazníkem. Firma musí najít nejlepší cenu někde mezi těmito krajními hodnotami.

Rovněž je nutné podotknout, že ceny jsou ovlivňovány cenami konkurence a dalšími externími a interními faktory.

V praxi je rozhodování o konkrétní výši a úrovni spojeno zejména s otázkou minimalizace rizik na úkor optimální cenové politiky. Při stanovování cen firma vychází buď z nákladů, konkurence, či orientace na poptávku. Je možno hovořit o magickém trojúhelníku cenové politiky.

Výsledkem proto není určování pravidel cenové tvorby, ale spíše vymezení předpokladů tvorby cen z hlediska informací, které lze získat na konkrétním trhu.

1.8.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

První a nejjednodušší metodou tvorby cen v kategorii nákladově orientovaných cen je stanovení přírážkou. Tato metoda vychází z nákladů, ke kterým se připočte určitá přírážka neboli marže.

Pro výrobce je z mnoha důvodů velmi populární hlavně proto, že prodejci mnohem snáze a přesněji zjistí své náklady než poptávku. Pokud firma odvozuje ceny od nákladů, zjednoduší cenovou tvorbu, poněvadž nemusí měnit ceny podle změny poptávky. Pokud všechny firmy v určitém odvětví používají tuto metodu, ceny mají tendenci být podobné a cenová konkurence je tak minimalizována.

Mnoho firem se domnívá, že tato metoda je spravedlivější pro prodávající i kupující. Prodávající získá přiměřenou návratnost své investice, ale nezvyšuje ceny, pokud se poptávka z nějakého důvodu zvýší.

Další metodou, kterou zahrnujeme do skupiny nákladově orientovaných cen je analýza bodu zvratu nebo její varianta nazývaná stanovení ceny pomocí cílové rentability. V tomto případě se firma snaží určit cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo cenu, při které dosahuje stanovené míry cílové rentability.

Můžeme tedy shrnout, že uvedené metody mohou firmě pomoci určit minimální cenu, která pokryje náklady a zisk, ale neberou vůbec v úvahu vztah cena a poptávka. Při jejich použití musí firma dodatečně zohlednit vliv ceny na prodej a pravděpodobnost, zda potřebný objem prodeje bude při konkrétních úrovních cen rovněž dosažen.

1.8.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen

Cena se stanovuje na základě vnímání hodnoty výrobku zákazníkem. Na tomto základě určí firma cílovou cenu. Cílová hodnota a cena pak řídí celý rozhodovací proces od návrhu výrobku přes řízení nákladů. Cenová tvorba tudíž začíná analýzou potřeb a přání zákazníka a jím vnímanou hodnotou, a podle toho je určena cena. Při tomto přístupu k cenové tvorbě nehlédí ti, kteří ceny určují, pouze na náklady na materiál, práci, režii a na další výdaje

spojené s výrobou nebo marketingem výrobku, ale spíše kladou důraz na intenzitu poptávky po výrobku.

Firmy využívající tuto metodu tvorby cen musejí zjistit, jakou hodnotu zákazníci spojují s různými konkurenčními nabídkami. Jejich měření může být náročné. Někdy jsou zákazníci dotazováni, kolik by byli ochotni zaplatit za základní výrobek a za každý jednotlivý přínos k základní nabídce. Nebo firma provede experiment, ve kterém zjišťuje vnímanou hodnotu různých nabídek. Pokud je stanovená cena výrobku vyšší než vnímaná hodnota, trpí tím prodej, poněvadž výrobky nejdou na odbyt. Některé firmy prodávají příliš levně. Tyto firmy nemají s odbytem potíže, ale přichází o příjmy, které by získaly, kdyby cena odpovídala vnímané hodnotě.

Za poslední desetiletí došlo k změně v postojích zákazníků ohledně ceny a kvality. Proto stále více firem přijímá strategii stanovení ceny podle vnímané hodnoty. Cílem této metody je nabídnout správnou kombinaci kvality služeb za přijatelnou cenu.

1.8.3 Stanovení ceny podle konkurence

Jednou z forem cenové strategie je využití metody založené na cenách konkurence, to znamená stanovení ceny podle konkurence. V tomto případě firma určuje své ceny převážně podle cen, které mají její konkurenti, menší pozornost věnuje svým nákladům nebo poptávce. Může přitom stanovit své ceny jako stejné, vyšší nebo nižší než hlavní konkurence.

U přístupu orientovaného na konkurenci je výchozím bodem procesu kalkulace cena. Tato cena je samozřejmě jen indikací vhodné ceny, kterou lze požadovat z hlediska konkurence na trhu, ale nemá žádný vztah k nákladům. Proto tedy manažer postupuje zpětně od této dané ceny a sleduje, zda tato cena postačuje ke krytí nákladů a požadovaného zisku.

Menší firma více sleduje ceny firmy s vedoucím postavením než změny v poptávce nebo v nákladech. Některé firmy volí cenu nepatrně vyšší nebo nižší, ale tento rozdíl udržují konstantní.

Tato cenová strategie je poměrně oblíbená. Firmy věří, že tato strategie reprezentuje cenu, která přinese přiměřený zisk. [1]

1.9 Struktura nákladů v kalkulaci

Znalost struktury nákladů tvoří základní informační vstup pro efektivní rozhodování v oblasti cenové tvorby. K zajištění efektivní cenové tvorby patří zcela nezbytně schopnost určit jednotlivé složky nákladů. Struktura, v níž se určují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v jednotlivých podnicích individuálně v tzv. kalkulačním vzorci.

Pojem vzorec však nemůžeme chápat jako jednoznačně danou formu vykazování, spíše naopak. Podstatným znakem kalkulačního systému podniků je to, že způsob řazení nákladových položek, podrobnost jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučtů se vykazuje variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu, k jejímuž řešení má kalkulace přispět.

1.9.1 Typový kalkulační vzorec a jeho omezení

Tato varianta kalkulačního vzorce se v našich podnicích prosazuje docela obtížně. Hlavním důvodem této skutečnosti je deformovaná úloha kalkulace v podmínkách centrálně plánovitého řízení, čímž máme na mysli poskytování podkladů pro nákladovou tvorbu cen, která probíhá na nadpodnikové úrovni.

Početně technický postup přiřazování nákladů jejich konečným nositelům sleduje získání informace umožňující hodnotit ekonomickou účelnost uskutečňování jednotlivých druhů výkonů. To je záležitostí kalkulace nákladů.

Na základě tlaku legislativy musely být kalkulace unifikovány. Nejen ve struktuře vykazovaných nákladů, ale také ve sjednoceném obsahu vykazovaných položek. V některých případech musela být stanovena i rozvrhová základna.

Z jeho ne příliš podrobné struktury nákladů je však zřejmé, že není inspirujícím podkladem pro řešení rozhodovacích úloh:

- Syntetizuje nákladové položky, mající různý vztah ke kalkulovaným výkonům a které by se tedy měly přiřazovat podle různých principů alokace. Příkladem těchto položek mohou být ostatní přímé náklady, výrobní režie, správní režie a odbytové náklady. Každá z těchto položek může zahrnovat různorodé dílčí náklady například z hlediska rozhodování o budoucí struktuře prováděných výkonů.

- Syntetizuje i nákladové položky bez zřetele na jejich relevanci při řešení jednotlivých rozhodovacích úloh. Příkladem je třeba využití kalkulací při rozhodování o optimalizaci sortimentu na kapacitě.

Je statickým zobrazením vztahu nákladů ke kalkulační jednotci. V řadě položek informuje o průměrné výši nákladů, připadající na kalkulační jednotici. Tento propočet však vychází z předpokladu, že se nezmění objem a struktura výkonů, o které již bylo rozhodnuto. Neposkytuje tak informace o změnách nákladů, které by byly vyvolány objemovou nebo sortimentní změnou. [13]

Struktura typového kalkulačního vzorce:

1. Přímý materiál
 2. Přímé mzdy
 3. Ostatní přímé náklady
 4. Výrobní (provozní) režie
-

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY (PROVOZU)

5. Správní režie
-

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

6. Odbytové náklady
-

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk (ztráta)
-

CENA VÝKONU (ZÁKLADNÍ)

1.9.2 Jednotlivé složky kalkulace

Položka materiálu se v nákladech středisek člení například na:

- režijní materiál, spotřebovaný ve výrobě,
- materiál pro opravy a údržbu,
- čisticí prostředky,
- pracovní vybavení,
- ochranné pomůcky,
- kancelářské potřeby,
- odborné publikace.

Položka mezd se obvykle člení na:

- platy technického a administrativního personálu (včetně platů mistrů, atd.),
- mzdy režijních dělníků,
- příplatky a doplatky,
- prémie a odměny,
- náhrady za dovolenou a svátky,
- ostatní osobní náklady.

Položka ostatních přímých nákladů může obsahovat například:

- spotřebu jednicové elektrické energie. Tato představuje náklad, který je příčinně vyvolán jednicí výrobku. Ta se může dále členit na elektřinu, vodu, plyn, páru. Mezi energií se zahrnuje obvykle i stlačený vzduch. V některých podnicích se spotřebovává energie dodávaná externí organizací nebo energie vyráběná uvnitř závodu.
- odpisy speciálního přípravku nutného k výrobě série nebo dávky výrobku, které jsou nákladem, jenž je příčinně vyvolán druhem výrobku. Položku odpisů je třeba rozčlenit v souladu s členěním nehmotného a hmotného investičního (odpisovaného) majetku
- odpis licence na výrobu výrobku (tzv. umrtvený náklad vyvolaný druhem výrobku, do kalkulace zahrnovaný zpravidla na základě principu úhrady).

Režijní náklady vznikají v různých fázích činnosti podniku, podle toho je rozdělujeme na tyto složky:

- Výrobní režie. Tato režie představuje režii související s řízením a obsluhou bezprostředního výrobního procesu v jednotlivých výrobních střediscích. Výrobní režie často zahrnuje i část technologických nákladů, které nelze nebo není účelné vykazovat jako jednicové náklady.
- Správní režie související s řízením a správou celého podniku.
- Odbytová režie zahrnuje činnosti související s prodejem, skladováním hotových výrobků a zboží, jejich balením a expedicí.

Jednotlivé režie jsou přiřazována k souvisejícím střediskům. V podnicích lze zpravidla rozlišit několik druhů středisek. Ve výrobním podniku bývají nejčteněji zastoupena výrobní střediska. Najdeme je jak v hlavní, tak i v pomocné výrobě. Ve správní oblasti se tvoří správní střediska, jichž bývá obvykle mnohem méně než výrobních. V podniku existují samozřejmě také odbytová střediska, která zachycují jednak náklady na prodané výkony, jednak tržby z prodej těchto výkonů.

Každé odpovědnostní středisko musí mít svého vedoucího, který odpovídá za jeho náklady, výnosy a hospodářský výsledek.

Zisk můžeme chápat jako rozdíl mezi náklady a výnosy. Je považován za nesyntetičtější absolutní finančně hodnotovou kategorii. Odrážejí se v něm veškeré faktory úspěšného podnikání. [14]

1.9.3 Hospodárnost nákladů

Prvním základním kvalitativním kritériem výrobního i nákladového procesu je hospodárnost. Princip hospodárnosti zdůrazňuje taková hlediska průběhu výrobního procesu, při kterých se preferuje racionální využívání vynaložených výrobních činitelů, a tedy racionální výše vynaložených nákladů.

Hospodárnost se projevuje ve všech formách úspory prostředků a práce. Užitečnost finálních výkonů pro spotřebitele a uznání hodnotových výstupů z úrovně okolí se tak prosazuje jako podmínka a předpoklad hospodárnosti. Platí teze, že z hlediska výroby jsou nutné náklady takové, které se jeví jako nutné z hlediska spotřeby. [7]

1.10 Přednosti a nedostatky nákladové tvorby cen

1.10.1 Přednosti

První největší předností nákladové tvorby cen je samozřejmě její jednoduchost. Ta spočívá v tom, že nevyžaduje žádné úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Není třeba přemýšlet nad tržní poptávkou, zvažovat vliv konkurence nebo sledovat jiné faktory, které mohou mít na cenu vliv. Náklady se považují za stěžejní a nejdůležitější při tvorbě cen. Firma produkuje jednotlivé výrobky zejména proto, aby pokryla náklady na realizaci výroby a dosáhla žádoucí ziskovosti.

Další významnou předností nákladově orientované tvorby cen je možnost nákladově zdůvodnitelné obrany proti nařčení z cenové diskriminace. Průkazné nákladové účetnictví lze použít jako podklad, aby bylo možné prověřit a odůvodnit cenové rozdíly, jež mají původ v nákladech. Pojetí nákladů a nákladových úspor je důležité i z hlediska odůvodnění množstevních slev, kdy dochází k úspoře nákladů na prodanou jednotku vlivem zhospodárnění dopravních nákladů.

Tento přístup nabízí možnost dosáhnout požadovaných výsledků v relativně krátké době.

1.10.2 Nedostatky

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

Patří sem například ignorování tržního prostředí. Cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za výrobek, může mít k nákladům na výrobu tohoto výrobku jen nepatrný vztah. Mnohem důležitější jsou pro něj vlastnosti výrobku, které poskytuje. Spotřebitelé neznají výrobní náklady většiny výrobků, které kupují, a ani se o ně zvlášť nezajímají.

Je zřejmé, že používání chybných nebo zkreslených nákladových informací může vážně narušit jak konkurenční schopnost, tak negativně ovlivnit ziskovost. Za hlavní problém lze považovat kalkulaci nákladů na jeden výrobek u podniku s širším sortimentem výrobků. Tradiční účetní systémy postavené na zásadách jako účelnost, příčinnost, poctivost a průkaznost nejsou pro dnešní podnikové činnosti prakticky použitelné.

Uvedená metoda může firmě pomoci určit minimální cenu, která pokryje náklady a zisk, ale nebere vůbec v úvahu vztah cena – poptávka.[5]

1.11 SWOT analýza

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza, která je vlastně kombinací O-T analýzy a S-W analýzy. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.

O-T analýza – rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy. (Opportunities and Threats Analysis). Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti.

S-W analýza – Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněno rozbohem vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza (Strenghts and Weaknesses Analysis), která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti – stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku.

O-T analýza. Rozbor příležitostí a ohrožení by měl zahrnovat například studium těchto souvislostí:

- dlouhodobý trend ve způsobu přepravy obyvatel ve městech,
- dlouhodobé výhledy vývoje cen na trzích,
- zákony, eventuálně právní regulace, které ovlivňují vlastnosti, design a prodejnost produktu,
- strategie konkurence a snadnost vstupu nových výrobců do odvětví,
- nově vyvíjené technologie a jejich případný vliv na výrobu výrobků,
- perspektiva pronikání na světový trh,
- dopad eventuálního růstu cen jednotlivých dodávek; možná řešení této situace a jejich důsledky. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 POPIS MLÉKÁRNY LAKSYMA, A. S.

2.1 Historie mlékárny

Založení podniku se váže k roku 1906. Na pozemku zakoupeném ze 500 korun se začalo stavět v roce 1905 a stavba byla rozpočtována na 12 187 korun. Nově vzniklé družstvo mělo zpočátku 70 členů a jeho hlavní činností byla výroba mléka a másla. Finanční prostředky tvořili vklady členů v hodnotě 20 korun a půjčka od místní spořitelny. V roce 1907 mělo již družstvo 212 členů a na podílech složena 4 800 korun.

Počátek zpracování mléka v nově založené mlékárně se datuje k 13. únoru 1906, kdy bylo doneseno mléko zdejších drobných zemědělců, kteří v roce 1901 ustavili Rolnickou družstevní mlékárnu. Již v roce 1908 nakupovala mlékárna denně 2 200 litrů mléka. Zpeněžení jednoho litru činilo 11 haléřů, máslo se v té době prodávalo za 2,40 korun za kilogram.

Těžce postihla mlékárnu I. světová válka. Mlékárna musela dodávat výrobky podle příkazů c.k. hejtmanství, přičemž docházelo často k rekvizicím dojnic pro zásobování armád a dodávka pozvolna klesala. Koncem války se vykupovalo jen 500 litrů denně, ale mlékárna svou činnost nezastavila. Již koncem roku 1918 vyráběla mlékárna opět 8 druhů sýra. Jakmile stoupl počet dojnic v poválečném období, postihla mlékárny další velká pohroma. Zhroutily se ceny mléčných výrobků, neboť celou ČSR zachvátila první hospodářská krize.

V letech 1922 – 1950 se podařilo mlékárnu zmodernizovat. V roce 1937 byl zakoupen první počítačový stroj a v roce 1938 se plánovala další rekonstrukce mlékárny, neboť nákup mléka činil 3 450 litrů denně a zařízení nedostačovalo. V roce 1939 po okupaci se však mlékárna dostala do velmi těžké situace. Mlékárna musela vykonávat jen činnost, která jí byla nařízena. Byly zavedeny nové výrobní knihy a rozšířena administrativa. V poválečném období zápasila mlékárna s nedostatkem kapacity, proto byla provedena rekonstrukce. Dodávka mléka již přesáhla 10 000 litrů denně.

V roce 1953 byla mlékárna znárodněna a začleněna do Mlékařských závodů národního podniku v Ostrožské Nové Vsi, později pod Mlékařské a drůbežářské závody v Hodoníně. V letech 1960 až 1964 došlo k přestavbě staré a postavení nové budovy mlékárny na denní kapacitu zpracování do 50 000 litrů mléka. Do nové haly bylo instalováno nové zařízení pasterační stanice, zařízení pro kontinuální výrobu másla, pro klasickou výrobu tvarohů,

jogurtů a později i lahvárenská linka pro tekuté mléčné výrobky. Léta sedmdesátá a zejména počátek let osmdesátých je charakterizován stále se zvyšující výrobou mléka. Denní příjem v období letní špičky nákupu mléka a jeho zpracování činil 75000 litrů mléka. V sedmdesátých letech byla zvýšena kapacita stáčírny mléka výměnou lahvárenské linky plničkami do nevratných obalů (sáčků) na dvojnásobek, modernizací tvarohárny kontinuálním zařízením (pomocí odstředivky) na trojnásobek. V osmdesátých až devadesátých letech byla mlékárna Nedakonice provozem a sídlem závodu k.p. Lacrum Brno. V rámci závodu spolupracovala se sesterskými provozovnami v Ostrožské Nové Vsi a v Bojkovicích. Od 1. 12. 1993 nese mlékárna Nedakonice přetransformovala na akciovou společnost s obchodním názvem Laksyma, a. s. Nedakonice. V této podobě působí až do dnešních dnů. Do roku 1993 byl podnik spíše konzumní mlékárnou. Jeho výrobní program se skládal zejména z výroby mléka plnotučného a polotučného, smetany s obsahem tuku 12 % a 33%, dále pak z výroby tvarohu, másla, ochucených a bílých jogurtů, výroby smetanových krémů a v malé míře výrobou pařížského krému. Po roce 1993 se výroba rozšířila o speciality v podobě pomazánkového másla, zakysané smetany, dále se rozšířila výroba tvarohových krémů s příchutěmi. Zahájila se též výroba zákysu a šlehaného podmásli.

2.2 Materiál a metodika práce

Podklady pro zpracování bakalářské práce jsem čerpala z primárních dat podniku Laksyma, a.s. Kvalitativní data byla získána hloubkovými rozhovory s prokuristou firmy. Vycházela jsem z výroční zprávy společnosti a zprávy o mléku vypracovanou ministerstvem zemědělství. Pro splnění cíle této práce jsem nejdříve zpracovala analýzu SWOT a následně analýzu postupu při stanovení ceny.

2.3 Současnost mlékárny LAKSYMA, a.s.

Tab. 1. Základní údaje. [20]

Obchodní firma	LAKSYMA, a.s.
Sídlo	Nedakonice, Husitská 244
Identifikační číslo	494 55 834
Právní forma	Akciová společnost
Datum vzniku	1.12.1993

Mlékárna Laksyma, a. s. je akciovou společností. Statutárním orgánem je představenstvo společnosti a nad její činností dohlíží dozorčí rada. Za společnost jedná předseda představenstva nebo místopředseda představenstva, jiný člen představenstva pouze tehdy, jestliže je k tomu písemně pověřen předsedou nebo místopředsedou představenstva. Operativní činnost provádí prokurista. Základním řídicím dokumentem společnosti jsou stanovy přijaté valnou hromadou. Základní jmění společnosti činí 48 889 000,- Kč a je rozděleno na 4 889 akcií.

Předmět činnosti:

- ❖ Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- ❖ Mlékárenství
- ❖ Silniční motorová doprava nákladní
- ❖ Laboratorní a rozborová činnost
- ❖ Balicí činnosti
- ❖ Skladování zboží a manipulace s nákladem

2.4 Organizační struktura

Jednotlivé složky organizačního uspořádání společnosti se člení na:

- Úseky,
- Provozy,
- Referáty.

K této části organizačního uspořádání společnosti je přiložena organizační struktura. (Příloha I). V současné době je v podniku zaměstnáno 110 pracovníků.

2.5 Výrobní sortiment společnosti

Od roku 1998 se sortiment vyráběných výrobků zredukoval a ustálil. Výroba je rozdělena na dvě části. Na výrobu tekutých, neboli konzumních výrobků a na výrobu tuhých výrobků, neboli výrobků s delší dobou trvanlivosti.

Tab. 2. Konzumní výrobky. [vlastní zpracování]

výrobek	množství
polotučné mléko 1,5% v sáčku	1l, 1/2l, 12l - pytel
polotučné mléko 1,5% ve džbánu	1l
smetana ke šlehání 33%	1/4l, 1l
šlehané podmásli v sáčku	1l, 12l - pytel
šlehané podmásli v kelímku	450ml
zákys v sáčku	1/2l
zákys v kelímku	450ml

Tab. 3. Tuhé výrobky. [vlastní zpracování]

výrobek	množství
máslo čerstvé	250g, blok
pomazánkové máslo	200g
tvaroh měkký	250g, pytel
Laksymáček vanilkový	80g
Laksymáček kakaový	80g
Laksymáček jahodový	80g
Laksymáček vanilkový MAXI	130g
jogurt bílý	125g, 400g
zakysaná smetana	175g

2.6 Kvalita ve výrobě

V současné době se klade velký důraz právě na kvalitu. Zákazník žádá za svoje peníze kvalitní výrobek a cílem podniku je samozřejmě mu takový výrobek poskytnout. Kvalita je v konkurenčním boji výrazný faktor. Pokud chce být firma úspěšná, musí být prezentovaná kvalitou. Splnění tohoto požadavku se v dnešní době díky vstupu do EU stává nevyhnutelným požadavkem.

Významný regionální výrobce mléka a mléčných výrobků Laksyma, a.s. v Nedakonicích, po inovaci svojí výrobní technologie a investování do nákladných rekonstrukcí, získala mezinárodní certifikáty jakosti ISO a HACCP.

Společnost uspěla rovněž na poli hodnocení kvality svých výrobků. Získala totiž prestižní značku KlasA, která byla udělena hned čtrnácti výrobkům této mlékárny. To zařadilo podnik mezi 66 výrobců, kteří touto značkou označují některé ze svých výrobků.

Značka KlasA může být udělena domácím potravinářským a zemědělským produktům oceňovaným v rámci národního programu. Podmínkou je splnění sedmi nadstandardních kritérií, zejména podíl domácí suroviny musí být větší než 90 %, musí být prokázána zdravotní nezávadnost ověřená nezávislou akreditovanou laboratoří, výrobce musí být držitelem certifikátu jakosti ISO a certifikátu HACCP, prokazující zdravotním rizikům ve výrobním procesu.

Základní charakteristika mléčných výrobků z Nedakonic je především jejich čerstvost. Například čerstvé mléko v sáčku nebo v džbánu z ekologického materiálu se dostane do prodeje bez zbytečné prodlevy i v den nadojení. Všechny výrobky, tedy i populární Laksymáčky, podmásli, pomazánkové máslo a jiné jsou navíc vyrobeny klasickou metodou za pomoci živých mlékářenských kultur.

Značka KlasA, která je umístěna na obalech výrobků Laksyma, a.s. je zárukou, že při jejich výrobě byly bezvýhradně plněny stanovené technologické postupy a výrobky zároveň splňují či překračují všechny kvalitativní a bezpečnostní normy platné pro výrobu potravin v České republice a EU.

2.7 Výrobní program a inovace

Produkce výrobků je dána technologickým zařízením jednotlivých linek. Kapacitní možnosti mlékárny předurčují jednotlivá technologická zařízení. Jednotlivé části od základního zpracování suroviny, až po výrobu výrobků s větší přidanou hodnotou jsou dimenzovány svým jmenovitým výkonem a jsou determinovány technickými parametry na základě kterých je možno realizovat výrobky určené na trh. Investiční vybavenost a jeho technická zastaralost má za následek omezení trhu, který vyžaduje technicky dokonalejší výrobek, lépe balený a s delší dobou trvanlivosti.

Díky vstupu do EU a normám, které musí společnost dodržovat, musela mlékárna inovovat značné množství výrobních prostor. Inovace se týkala zejména nákupu nových strojních zařízení a vybavení jednotlivých středisek, aby splňovala hygienická nařízení.

2.8 SWOT Analýza

2.8.1 Silné stránky

- Dlouhodobá tradice mlékárny ve sledovaném regionu.
- Spokojenost zákazníků s kvalitou jak v minulosti tak v současnosti.
- Příznivá cena mléčných výrobků.
- Minimum reklamací a připomínek.
- Certifikáty v oblasti kvality.
- Vlastní doprava.
- Stabilní základna při získávání vstupní suroviny.
- Stabilní odběratelská síť.

2.8.2 Slabé stránky

- Zastaralé výrobní zařízení.
- V podniku neexistuje marketingový útvar.
- Nedostatečný výzkum trhu.
- Nedostatečné využití vnějších marketingových služeb.
- Nedostatečná propagace vlastních výrobků.

- Malá povědomost o podniku za hranicemi regionu.
- Nedostatek kvalifikovaných tvůrčích pracovníků.

2.8.3 Příležitosti

- Oživení ekonomického růstu.
- Rostoucí poptávka po odtučněných mléčných výrobcích.
- Tendence spotřebitel. chování ke konzumaci čerstvých potravin.
- Zviditelnění podniku a výrobků důslednou propagací.
- Používání nových kreativních obalů.
- Nízké náklady na výrobu tekutých výrobků.
- Vstup do obchodních řetězců.
- Předpokládaný růst poptávky po čerstvém mléku.
- Zvýšení doby trvanlivosti výrobků.

2.8.4 Ohrožení

- Pokles porodnosti.
- Útlum zemědělské výroby, resp. chovu krav.
- Stálé budování obchodních center, kde jsou upřednostňovány velké a známé mlékárny.
- Přesycený trh mléčných výrobků.
- Poruchovost výrobního zařízení.
- Zvyšující se nároky na kvalitu mléčných výrobků.
- Nepokrytí poptávky z důvodu nefunkčního marketingu.
- Pokles ceny trvanlivého mléka.

Souhrnem lze dojít k závěru, že nejsilnější stránkou je stabilní základna při získávání vstupní suroviny, nejslabší stránkou je zastaralé výrobní zařízení, největší příležitostí je zviditelnění podniku a výrobků důslednou propagací a největší hrozbou jsou velké konkurenční mlékárny vstupující na lokální trh mléčných výrobků s možností zaváděcích i trvale nízkých cen svých výrobků.

Konfrontační analýza

Nejsilnější stránkou společnosti je stabilní základna při získávání vstupní suroviny. Ohrožením v této oblasti může představovat útlum zemědělské výroby, respektive chovu krav. To by silně zvýšilo náklady na dovoz základní suroviny. Společnost by musela zvýšit cenu svých výrobků a měla by těžkosti s odbytem na trhu mléčných výrobků.

Silnou stránkou je rovněž příznivá cena mléčných výrobků. Tuto by v budoucnosti mohla ohrozit nižší cena trvanlivého mléka velkých mlékáren, které by společnost nemohla konkurovat.

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je kvalita výrobků, což může být příležitostí v budoucnosti, poněvadž právě kvalita je základním kritériem spotřebitelů při výběru produktů. Je to dáno rostoucími požadavky zákazníků na kvalitu u výrobků.

Slabou stránku představuje nedostatečná propagace vlastních výrobků, pokud bude tato situace přetrvávat, může se stát, že zákazníci budou přitahováni více propagovanými výrobky se známou značkou.

Z této konfrontační analýzy vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na obrannou strategii.

3 METODA TVORBY CEN

Společnost Laksyma, a.s. používá ke stanovování ceny svých produktů metodu založenou na nákladovém principu. V tomto principu musí být realizace zboží na trhu hodnocena ve vztahu k vynaloženým nákladům. Nákladové orientovaná tvorba cen je pro společnost relativně jednoduchá, poněvadž ocenění nákladů je lehčí a jistější oproti poptávce.

Stanovení nákladové ceny je spojeno s určitým vývojem. Určení ceny úzce souvisí z problematikou vypočítávání výrobních nákladů, s jejich rozdělováním a přiřazováním ke konkrétním výrobkům, tedy s problematikou kalkulací.

Cena se ve společnosti stanovuje pomocí přírážky, neboli marže, která se připočte k nákladům. Tyto náklady se dělí na přímé a režijní a propočítávají se na jednotlivá střediska výroby. Přírážka pak činí pro společnost zisk, který je představitelem návratnosti těchto vynaložených nákladů.

Avšak cena stanovená na základě nákladů nemusí být pro společnost vždy zisková, poněvadž konkurence na lokálním trhu mléčných výrobků je v dnešní době velká. Tudíž se může stát, že cena na tomto trhu je díky konkurenci tak nízká, že mlékárna pokryje pouze výrobní náklady a zisk je nulový. V horším případě produkuje své výrobky i se ztrátou.

4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU CENY

4.1 Náklady

Cenová kalkulace společnosti Laksyma, a. s. vychází z informačního systému, který navazuje na organizační strukturu společnosti. Společnost Laksyma, a. s. je rozčleněna na tato střediska:

- výroby
- odbytu
- správy
- údržby
- dopravy
- maloobchodní prodejny v Nedakonicích
- maloobchodní prodejny v Uherském Hradišti

Hospodaření jednotlivých středisek je sledováno odděleně s analytikou v hlavní knize. Na účtech skupiny 5 jsou evidovány náklady a rozčlenění jednotlivých nákladů, zejména nákladů nepřímých je prováděno odbornými pracovníky a odsouhlaseno vedoucím střediska. Tato evidence slouží v kalkulačním vzorci ke stanovení přímých a nepřímých nákladů.

Přímé náklady jsou tvořeny několika základními složkami.

4.1.1 Přímý materiál

- Prvním podílem jsou náklady na zpracovanou základní surovinu, což je syrové kravské mléko, které v roce 2004 představovalo 72,86 % z celkových nákladů výroby. Z celkových nákladů společnosti Laksyma, a. s. toto syrové kravské mléko představovalo 57 %. Tato je kalkulována do jednotlivých výrob dle plánovaných technicko-hospodářských norem, které zahrnují spotřebu suroviny a přímých materiálů. Užití jednotlivých složek mléka je stanoveno formou propočtu mléčné plazmy a mléčného tuku. Jednotka pro určení hodnoty plazmové jednotky je stanovena jako podíl z celkové ceny mléka, které je nakoupeno. V roce 2004 bylo nakoupeno mléko v hodnotě v rozmezí od 7,80 do 8,20 Kč/l. V závislosti na nákupní ceně se měnila

hodnota plazmové jednotky od 4,68 do 4,92 Kč, tato hodnota představuje cenu za jednoho litru odtučněného mléka.

- Druhou částí přímých nákladů na surovinu tvoří tzv. tuková jednice (TJ), která představuje hodnotu 10g absolutního tuku v nakoupeném syrovém mléku. Vzhledem k tomu, že v průběhu roku kolísá tučnost nakupovaného mléka v rozmezí do 3,92 do 4,15 Kč za litr je ohodnocení tukové jednice značně proměnlivé. Při ceně mléka 7,80 Kč/l tvoří při 4% tučnosti hodnota tukové jednice 0,78 Kč/l. Při ceně mléka 8,20 Kč/l a při stejné tučnosti je hodnota tukové jednice 0,82Kč/l. Tento rozdíl je významný především u výrobků s vyšším obsahem tuku. Jsou to produkty jako například čerstvé máslo, pomazánkové máslo a smetana ke šlehání. Jednotlivé položky jsou kalkulovány do výrobku včetně zahrnutých normovaných ztrát ve výrobě. Je značný rozdíl mezi všemi výrobky neboť do výroby másla jsou kalkulovány pouze dvě plazmové jednice a 82 tukových jednic. Oproti tomu do jednoho litru konzumního mléka je kalkulována jedna plazmová jednice a 1,5 tukové jednice.
- Ostatní přímé materiály. Tyto tvoří položky přidaného materiálu jako je cukr, kakao, ovocné příchutě a stabilizátor. V cenové kalkulaci sledované mlékárny tvořil v roce 2004 podíl 4,7 % z celkových materiálových nákladů ve výrobku.
- Významným přímým nákladem je také spotřeba obalů. Tato je členěna na spotřebu primárních obalů kam patří zejména folie, kelímky a víčka. Do sekundárních obalů řadíme kartony na produkty. Hodnota tohoto materiálu tvoří 20 % materiálových nákladů na výrobu. Není výjimkou, že hodnota obalu kalkulovaná ve výrobě je vyšší než hodnota vlastního produktu. Tato situace nastává zejména u bílých jogurtů.

4.1.2 Přímé mzdy

Přímým nákladem je rovněž položka přímých mezd. Středisko výroby je rozčleněno na jednotlivé střediska zakázek, které tvoří: stáčírna, krémárna, speciality, tvaroh a másárna. Střediska jsou tvořena vždy tak, že v sobě zahrnují technologickou linku, na které se vyrábí téměř shodným způsobem dané druhy výrobků. V rámci hospodaření je pak vyhodnocována spotřeba práce pro všechny skupiny výrobků a takto jsou kalkulovány přímé mzdy. Při působení jednoho pracovníka v průběhu jednotlivých měsíců na více pracovištích je mzdový náklad pro každé středisko zakázky evidován samostatně. Přímé

mzdy jsou kalkulovány v absolutním vyjádření a vztaženy k množství vyprodukovaných výrobků.

V jednotlivých měsících jsou do cenového kalkulačního vzorce zahrnovány přímé mzdy bez dalších pracovních nákladů, to znamená bez sociálního a zdravotního pojištění, náhrad za dovolenou, nemocenskou atd. Celkový podíl přímých nákladů na celkových nákladech společnosti je 87,21 %.

Jednotlivé položky přímých nákladů jsou měsíčně vyhodnoceny a tvoří základ kalkulace. Společnost Laksyma, a. s. takto měsíčně vyhodnotí 33 jednotlivých druhů výrobků a jejich balení.

4.1.3 Ostatní přímé náklady

Do této položky společnost Laksyma, a.s. zahrnuje energie. Ty jsou kalkulovány na jednotlivá střediska dle instalovaných příkonů a soudobosti a jsou zahrnuty do výrobní režie. Náklady na spotřebované chemikálie, sanaci, ochranné pomůcky, dodavatelské opravy jsou vzhledem k charakteru provozu, k prostorovému a personálnímu propojení zahrnuty rovněž do výrobní režie, neboť jejich přímé určení nelze přesně stanovit.

V závislosti na kalkulační výrobní režie na 1Kč spotřebované mléčné suroviny se jeví tato chyba zanedbatelnou. Celkový objem takto směřovaných ostatních přímých nákladů by představoval podíl nižší než 2 %.

4.1.4 Výrobní režie

Kalkulované do ceny výrobku společnosti tvoří rozdíl celkových nákladů účtovaných na středisko výroba a přímých nákladů. Tento představuje ve vztahu k nákladům 12,79 %. Vzhledem k tomu, že jednotlivé výrobky mají velmi rozdílnou cenu za kilogram jsou rozdílné i výrobní režie v závislosti na cenu spotřebované základní suroviny. V jednotlivých výrobcích je zakalkulována hodnota hlavní suroviny dle plazmových a tukových jednic a k této hodnotě je vztažena výrobní režie. Výrobní režii tvoří dále i podíl nákladů na údržbu, která je kalkulována dle odpracovaných hodin střediska údržby jednotlivým odběratelům, tedy střediskům se zúčtovací sazbou skutečných nákladů na 1 hodinu práce pracovního střediska.

Náklady střediska údržby jsou evidovány samostatně dle jednotlivých odběratelů. V průběhu roku se náklady na 1 hodinu pracovníka údržby liší od 160 do 211 Kč s průměrnou hodnotou 187 Kč. Tato základní hodnota tvoří sumu nákladů střediska výroby, které vztahením k ceně užitého mléka (dle plazmové a tukové jednice) jsou přiřazeny ke každému výrobku.

Tab. 4. Výrobní režie. [vlastní zpracování]

1	Náklady střediska výroba celkem	130 218 433 Kč
2	Výrobní náklady	110 110 623 Kč
3	-mléko	91 974 402 Kč
4	-přidaný materiál	3 399 744 Kč
5	-obaly	14 736 477 Kč
6	Výrobní režie celkem	20 107 810 Kč
7	Výrobní režie na 1 Kč základní suroviny	21,86%

Výrobní režii stanovíme z celkových nákladů střediska výroby, od kterého odečteme výrobní náklady na mléko, přidaný materiál a obaly. Tím získáme výrobní režie celkem. Tyto následně podělíme hodnotou nakupovaného mléka. Výsledkem je potom výrobní režie, o kterou zvyšujeme v kalkulačním vzorci hodnotu nakupovaného mléka a to o 21,86 %.

4.1.5 Správní režie

Správní režie společnosti Laksyma, a.s. představují náklady střediska správa, které v sobě zahrnuje náklady na vrcholový management, ekonomický úsek včetně účtárny, náklady související s evidencí jakosti, vnitřním auditem, činností v oblasti životního prostředí, dále ostrahu objektu a rovněž servisní služby.

Celkový objem nákladů střediska správy představuje 1,91 % celkových nákladů. Do cenové kalkulace se přiřazuje podíl správní režie v závislosti na pracovních nákladech jednotlivých středisek. Vzhledem k tomu, že činnosti související se správou jsou ve vyšší závislosti na stavu pracovníků, než na objemu obchodu považuje společnost Laksyma, a. s. tuto rozvrhovou základnu za správnou. V jednotlivých měsících jsou takto kalkulovány správní režie v roce 2004 v absolutní částce, která je vztahena k osobním nákladům celé společnosti. Hlavní položku správních režii představovali osobní náklady jednotlivých pracovníků.

Procentuální vyjádření správní režie na 1 Kč základní suroviny vypočítáme tak, že správní režii celkem vydělíme výrobními náklady na mléko. Správní režii celkem získáme, když vynásobíme osobní náklady střediska výroby osobními náklady na 1 Kč.

Tab. 5. Správní režie. [vlastní zpracování]

1	Osobní náklady střediska správy	4 635 713 Kč
2	Osobní náklady střediska výroby	6 867 976 Kč
3	Osobní náklady střediska obchodu	3 219 315 Kč
4	Osobní náklady střediska dopravy	4 017 089 Kč
5	Osobní náklady celkem	18 740 093 Kč
6	Osobní náklady na 1Kč	0,248 Kč
7	Správní režie celkem	1 704 612 Kč
8	Výrobní náklady na mléko	91 974 402 Kč
9	Správní režie na 1Kč základní suroviny	1,85 %

4.1.6 Odbytová režie

Je tvořena náklady, které jsou vynakládány z realizací vlastních výrobků a zboží. Zahrnuje náklady na skladování. Kalkulace skladové ceny hotových výrobků je tedy tvořena z přímých nákladů + výrobní režie (21,86 % hodnoty zpracované suroviny) + správní režie 1,85 %. Takto stanovená kalkulace tvoří cenu skladovou. Tato cena vstupuje jako cena pořízení pro středisko odbytu.

Významnou položkou nákladů odbytové režie jsou náklady spojené s dopravou výrobků a zboží. Jednotlivé nákladové položky střediska odbytu, které tvoří podstatnou část režie odbytu jsou náklady spojené se skladováním zboží a výrobků, přímé materiálové náklady. To je náklady na rozborovou činnost vzorků, spotřeba režijního materiálu (tisk faktur).

Tab. 6. Odbytová režie. [vlastní zpracování]

1	Náklady střediska odbytu	25 020 627 Kč
2	Prodej výrobků	134 670 720 Kč
3	Prodej zboží	64 433 317 Kč
4	Odbytová režie na 1Kč základní suroviny	12,56 %

Odbytová režie na 1 Kč základní suroviny je tvořena náklady střediska odbytu, které se následně podělí součtem hodnot prodeje výrobků a prodeje zboží.

Tab. 7. Kalkulace ziskových výrobků společnosti v roce 2004. [vlastní zpracování]

	Jogurt bílý	Mléko	Laksymáček
Množství (ks, l)	294 957 Kč	2 486 701 Kč	5 278 938 Kč
Přímé náklady	769 158 Kč	16 653 465 Kč	21 005 437 Kč
Základní surovina	305 723 Kč	14 851 208 Kč	11 472 176 Kč
Výrobní režie 21,86%	66 831 Kč	3 246 474 Kč	2 507 818 Kč
Správní režie 1,85%	5 656 Kč	274 747 Kč	212 235 Kč
<i>Celkové výrobní náklady</i>	<i>841 645 Kč</i>	<i>20 174 686 Kč</i>	<i>23 725 490 Kč</i>
Výrobní cena za ks	2,85 Kč	8,11 Kč	4,49 Kč
Odbytová režie 12,56%	0,36 Kč	1,02 Kč	0,56 Kč
<i>Náklady výroby a odbytu</i>	<i>3,21 Kč</i>	<i>9,13 Kč</i>	<i>5,06 Kč</i>
Zisková marže 14%	0,45 Kč	1,28 Kč	0,71 Kč
Cena za ks celkem	3,30 Kč	9,39 Kč	5,20 Kč
Průměrná realizovaná cena	4,06 Kč	10,28 Kč	5,45 Kč

U vybraných produktů (jogurt bílý, konzumní mléko a Laksymáček) společnosti Laksyma, a. s. jsem provedla cenovou kalkulaci za použití kalkulačního vzorce, který je ve společnosti využíván. Management zahrnuje do kalkulace v první řadě přímé náklady jednotlivých středisek. Do přímých nákladů patří mimo jiné přímé mzdy a obaly. Další velmi významnou položkou je základní surovina. Z této se vypočítávají výrobní režie, tvořící 21,86 % a rovněž správní režie, která činí 1,85 % základní suroviny. Sečtením těchto položek získáme celkové výrobní náklady, které poděleny počtem množství tvoří výrobní cenu za kus. Z této ceny se následně vypočte odbytová režie, činící 12,56 %. Výrobní cenu za kus a odbytovou režii pak sečteme a tímto způsobem získáme náklady výroby a odbytu.

Důležitá je i přírážka neboli marže, která znamená pro společnost zisk. Ve společnosti Laksyma a. s. tato přírážka představuje 14 %. Je však nutno uvést, že součástí marže je rovněž odbytová režie, o kterou musíme následně při výpočtu ceny přírážku snížit.

Tímto způsobem se ceny jednotlivých produktů kalkulují za každý měsíc, poněvadž náklady na výrobu jednotlivých výrobků jsou velmi proměnlivé ať už díky sezónnosti nebo novému odběrateli. Je tudíž samozřejmé, že ceny jsou každý měsíc rozdílné díky závislosti na těchto nákladech. Proto jsem použila pro srovnání průměrnou hodnotu cen z jednotlivých měsíců.

Použité částky v cenové kalkulaci představují hodnoty za celý rok 2004. Rozhodně je velmi zajímavé porovnání průměrné ceny, za kterou se výrobky prodávali s cenou stanovenou pro společnost za celý rok 2004. Zjistíme tím, že všechny vybrané výrobky jsou prodávány se ziskem, což je velmi pozitivní. Proto by se měla zaměřit na výrobu zejména těchto výrobků a snažit se o co největší propagaci. Velmi dobře jsou na tom například bílé jogurty a konzumní mléko, u kterých by se předpokládal větší odbyt z důvodu ziskovosti.

Slabou stránkou společnosti je avšak odbytové oddělení, které nevyvíjí dostatek úsilí, které je třeba uskutečnit pro získání nových odběratelů a tím i zakázek.

*Tab. 8. Kalkulace ztrátových výrobků společnosti v roce 2004.
[vlastní zpracování]*

	Máslo	Tvaroh
Množství (ks, l)	175 789 Kč	167 511 Kč
Přímé náklady	13 081 408 Kč	6 554 871 Kč
Základní surovina	12 678 826 Kč	6 219 636 Kč
Výrobní režie 21,86%	2 771 591 Kč	1 359 612 Kč
Správní režie 1,85%	234 558 Kč	115 063 Kč
<i>Celkové výrobní náklady</i>	<i>16 087 558 Kč</i>	<i>8 029 547 Kč</i>
Výrobní cena za ks	91,52 Kč	47,93 Kč
Odbytová režie 12,56%	11,49 Kč	6,02 Kč
<i>Náklady výroby a odbytu</i>	<i>103,01 Kč</i>	<i>53,96 Kč</i>
Zisková marže 14%	14,42 Kč	7,55 Kč
Cena za ks celkem	105,94 Kč	55,49 Kč
Průměrná realizovaná cena	95,10 Kč	41,70 Kč

U těchto výrobků byla provedena cenová kalkulace na stejném principu jako u předchozích produktů. Jediný rozdíl, který můžeme vidět je ten, že tyto výrobky byly během roku 2004 prodávány se ztrátou. To znamená, že výrobní náklady převyšovali prodejní cenu.

Tvaroh je neztrátovější výrobek mlékárny. Je zřejmé, že porovnávané hodnoty ceny celkem a průměrné realizované ceny se od sebe velmi liší. Tento rozdíl tvoří téměř 14 Kč za kg. Tvaroh je základní surovinou pro výrobu již zmíněných Laksymáček. Zde se uskutečňuje velká úspora v oblasti obalů, skladování a dopravy. Díky těmto okolnostem se cena pro použití ve výrobě Laksymáček pohybuje kolem 39 Kč/kg.

Druhým nejvíce ztrátovým výrobkem mlékárny je máslo. I zde při porovnání cen je velmi patrný rozdíl, který činí více než 10 Kč za kg.

4.1.7 Hospodárnost v oblasti nákladů

Hospodárnost je důležitým kritériem výrobního i nákladového procesu. Zvláště pokud se od těchto nákladů odvíjí celý princip stanovení ceny. Samozřejmě že i v této mlékárně by se dalo o úspoře prostředků i práce přemýšlet. Jedná se například o plýtvání v oblasti obalů a to zejména díky zastaralým technologiím strojů. Pokud by se investovali určité peněžní prostředky do těchto zařízení, omezil by se výskyt zmetkovitosti. Také velmi vhodným prostředkem hospodárnosti by byli lépe automatizované stroje, které by nahradily lidskou práci, tím by se omezila potřeba pracovníků na pracovišti a tím i přímé mzdy představující vysoký podíl v kalkulačním vzorci. Dalším článkem je také vytiženost dopravních prostředků. Možná je rovněž úspora vody a energií.

4.2 Firemní politika

Cena výrobku, za kterou je nabízen obchodnímu partnerovi je výsledkem dohody. Významný faktor této dohody tvoří srovnatelná cena srovnatelných produktů na lokálním trhu. Vzhledem k tomu, že mléčné výrobky jsou pod značným konkurenčním tlakem, je mnohdy výsledná prodejní cena pod výrobními náklady. To znamená, že výrobek je prodáván se ztrátou. Tímto je společnost postavena do nevýhodné pozice.

Důvody, pro které je nutno realizovat část produktů bez zisku jsou dány především charakterem výroby. Zpracování základní suroviny s dobou trvanlivosti 48 hodin nedává možnost mimořádné pozice pro vyjednávání o ceně. Dlouhodobé smlouvy na dodávku mléka a konkurenční prostředí ze zahraničí nedává možnost operativního jednání o ceně nakupované suroviny, proto v části výrobků, které tvoří asi 20 % sortimentu je průběžně realizována cena pod výrobními náklady.

V obchodních podmínkách jsou uplatňovány objemové slevy, které představují rozsah v závislosti na měsíčních odběrech zboží a výrobků do 5 % ceny pořízení, tato je uplatňována při stanovení marže u pořízení zboží. U výrobků vlastní výroby cena podléhá řadě vlivů.

Obchodní politika řetězců, které ve smluvních podmínkách požadují skonto s měsíčního obratu ve výši 2-6 % vede řadu výrobků do značného propadu. Diverzifikace, která je ve

společnosti Laksyma, a. s. uplatňována vede k tomu, že finanční tok ve společnosti je zabezpečován a kumulovaný hospodářský výsledek není dlouhodobě v propadu.

4.3 Konkurence

V současné době je situace společnosti velmi složitá, poněvadž konkurence na trhu je velká. Nyní se na lokálním trhu mléčných výrobků nachází 73 výrobců těchto produktů, kteří přicházejí s velmi nízkými cenami porovnatelných výrobků. Největší konkurence pro společnost Laksyma a. s. jsou zejména mlékárna Jaroměřice (tvaroh a pomazánkové máslo), Olešnice (máslo), Olma Olomouc, Hlinsko (cena Tetrapaku) a samozřejmě také velké zahraniční mlékárny dodávající své produkty do řetězců.

4.3.1 Rozdílná cena u konkurence a společnosti Laksyma, a. s.

Záporná cena tvarohu oproti cenám konkurenčních firem je ovlivněna technologií při výrobě tohoto produktu. V podmínkách společnosti Laksyma, a.s. je méně efektivní spotřeba odtučněného mléka při technologii použití odstředivky – 7,5l.

Při výrobě tvarohu klasickou metodou je dosahováno výtěžnosti vyšší a spotřeba odtučněného mléka se pohybuje kolem 6l. Cenový rozdíl představuje 7,2 Kč.

Cenu tvarohu také ovlivňuje to, že společnost Laksyma, a. s. při zaměření na výrobu mléka kalkuluje do nákladů hodnotu plazmy ve výši 60 % ceny syrového mléka. Konkurence, jež je zaměřena na výrobu sýrů používá koeficient 50 %, což představuje cenu 6,2 Kč. Z toho vyplývá, že přímé náklady na výrobu 1kg tvarohu mlékárny je 37,35 Kč a u konkurence s jinou technologií výroby a jiným kalkulačním vzorcem 24,90 Kč. Rozdíl mezi těmito částkami potom je 12,45 Kč. Skutečná úspora nákladů je však pouze vyplývající z technologie výroby.

4.4 Povaha trhu a poptávka ze strany zákazníka

Poptávka po výrobcích společnosti již dlouhodobě pomalu klesá. Je to zejména z toho důvodu, že požadavky zákazníků jsou v současné době na mnohem vyšší úrovni, než dříve. Vyžadují nejen přijatelnou cenu a vysokou kvalitu produktů, ale mnohem víc. Nedostatek v podobě poklesu poptávky by se měl proto řešit například vhodnou inovací výrobků. Velmi vhodná by byla například inovace v oblasti designu. Doporučila bych například změnu designu obalů u těch výrobků, které jsou nejvíce ziskovými. Největší problém

společnosti Laksyma, a. s. je v tom, že nemá vlastní marketingové oddělení, které by mělo na starosti propagaci výrobků. V dnešní době je velmi důležité své výrobky inovovat a propagovat, abychom mohli držet krok s konkurencí, která je jak už jsem zmínila dříve velká.

Tab. 9. Srovnání cen výrobků společnosti Laksyma, a.s. s cenami na trhu v roce 2004. [21]

Výrobky	Ceny na trhu mléčných výrobků	Ceny společnosti Laksyma, a. s.
Mléko 1l	9,65 Kč	10,28 Kč
Jogurt bílý	3,98 Kč	4,06 Kč
Máslo čerstvé 250g	89,55 Kč	95,10 Kč
Tvaroh měkký 250g	46,01 Kč	41,70 Kč

V tabulce jsou uvedeny průměrné realizované ceny v roce 2004. Z údajů je patrné, že společnost některé své výrobky prodávala za vyšší částky než se pohybovaly na trhu a některé levněji.

4.5 Další vnější faktory

Při stanovování cen musí firma zvažovat celou řadu dalších faktorů vnějšího prostředí. Tyto faktory ovlivňují jak náklady výroby, tak zákaznickovo vnímání ceny a hodnoty výrobku. Patří sem například:

Inflace

V průběhu posledních let byl vývoje inflace skokový. V roce 2004 dosáhla míra inflace hodnoty 2,8 %.

Dodržování technických a technologických norem

Po vstupu do EU došlo k zprísnění těchto norem, což ovlivnilo společnost Laksyma, a.s.. Ta musela investovat množství peněžních prostředků do žádaných inovací.

Rozvoj strojů

Tento se neustále zlepšuje, neboť stroje se stávají kvalitnějšími a výkonnějšími. Pro udržení konkurenceschopnosti je mlékárna nucena investovat větší finanční položky do

nákupu těchto strojů. Na druhou stranu je uspořena pracovní síla, což sníží mzdové náklady.

Ceny vstupů od dodavatelů

Ceny se v závislosti na růstu ceny ropy zvyšují. Tyto ceny následně ovlivňují konečnou cenu výrobků.

Průměrné výdělky obyvatelstva

Ekonomická situace v ČR se každým rokem zlepšuje, zvyšuje se průměrná mzda. To znamená, že lidé jsou rok od roku bohatší a zvyšuje se jejich reálná mzda, což má za následek zvyšování jejich nároků na kvalitu mléčných výrobků.

Daňová politika

V jednotlivých typech daní byl vývoj v ČR různý. Zatímco se daň z příjmů snižuje, daň z přidané hodnoty se naopak u některých vybraných druhů výrobků a služeb zvyšuje. Důsledkem přesunutí většiny surovin do vyšší daňové skupiny u daně z přidané hodnoty bylo zvýšení nákladů. Snižování daně z příjmů vedlo k zvýšení disponibilního zisku nejen v mlékárenském odvětví, ale i v celém hospodářství ČR.

Na základě analýzy postupu při stanovení ceny ve společnosti Laksyma, a. s. jsem dospěla k závěru, že cenu nejvíce ovlivňují náklady mlékárny. Je to zejména z toho důvodu, že společnost stanovuje ceny na základě metody nákladové. První podíl tvoří náklady přímé. Tyto náklady představují hlavně přímé mzdy a nakupovaná základní surovina, což je nakupované kravské mléko, kalkulované na jednotlivá střediska v organizaci. Dále sem patří rovněž nepřímé náklady. Mezi tyto patří výrobní režie, správní režie a odbytové režie. Dalšími faktory jsou konkurence, která tlačí ceny výrobků stále směrem dolů, poptávka ze strany zákazníka, jehož požadavky v poslední době rostou. Důležité jsou rovněž další vnější faktory.

5 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY TVORBY CEN

5.1 Přednosti

- ❖ Jednoduchost metody
- ❖ Časová nenáročnost
- ❖ Společnost postupuje při stanovování ceny podle typového kalkulačního vzorce uváděného v odborných knihách. Tento se skládá z přímých a nepřímých neboli režijních nákladů. Dodržuje postup kalkulování jednotlivých položek. Jako první kalkuluje základní surovinu, přímé náklady (mzdy), ke kterým připočte výrobní a správní režie. Tím získá celkové výrobní náklady. Tyto režie si vypočítají z nákladů na jednotlivá střediska. V roce 2004 výrobní režie představovali 21,86 % a správní režie 1,85 %. Jediným rozdílem od teoretického vzorce je to, že společnost nepoužívá položku ostatní přímé náklady. Zde se většinou zahrnují energie, tyto ale pro společnost představují necelé 2 % z nákladů, proto je společnost kalkuluje do výrobních režii. Dále se připočítává odbytová režie, tím se získají náklady výroby a odbytu. Posledním krokem je výpočet marže, kterou si společnost stanovila 14 %. Tato hodnota v sobě zahrnuje odbytovou režii, tudíž výsledná marže je mnohem nižší.

5.2 Nedostatky

- ❖ Cena vychází z nákladů a připočteného zisku, což nepředstavuje zdravou politiku cenové tvorby. Cennější by bylo kdyby cena vycházela z konkurenční cenové politiky, ještě lépe, pokud by byla součástí celkové marketingové a firemní strategie.
- ❖ Při stanovování ceny společnost nebere v úvahu zákazníka a jeho potřeby. Vychází pouze ze systému nákladů. Uspokojení potřeb zákazníka je nejdůležitější strategie dnešní doby, proto by se management měl zajímat o to jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit.
- ❖ Cena je určována izolovaně od zbytku marketingového mixu. Úloha ceny v marketingovém mixu by měla být sledována.
- ❖ Cenová politika firmy není pružná. Jakmile je stanovena cena, firma na ní lpí. Společnost by se měla snažit zabezpečit, aby její informační systém zajišťoval

dynamickou zpětnou vazbu o postojích trhu k její cenové politice a plánovat odpovídající opatření na základě těchto vstupů.

- ❖ Cenová politika firmy nevěnuje pozornost existenci jednotlivých segmentů trhu, z toho vyplývá, že všichni zákazníci platí stejně. Na existenci jednotlivých segmentů trhu by měla reagovat nejen cenová politika, ale měl by být analyzován celý marketingový mix, který by se segmentaci trhu v případě nutnosti přizpůsobil.
- ❖ Společnost Laksyma, a. s. nemá stanovená kritéria pro cenové přizpůsobení. Ceny se jednoduše mění proto, aby se zlepšila marže a zisk. Určitá přizpůsobení se provádějí rovněž na základě zjištění, že je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.
- ❖ Společnost používá systém poskytování slev, ale ty jsou poskytovány jen v souladu se zavedenou obchodní tradicí a v závislosti na tlaku, který vyvolávají zákazníci.

6 NÁVRH ÚKOLŮ NA ZDOKONALENÍ PRO SPOLEČNOST

Metodu pro stanovení ceny vycházející z nákladů používá v dnešní době velké množství výrobců. Společnost Laksyma, a.s. se ale při použití této metody příliš soustřeďuje na náklady a unikají ji důležité skutečnosti v podobě uspokojení požadavků zákazníka a dosažení zisku. Vzhledem k celosvětovému vývoji trhu a ekonomiky a snižujícím se cenám na trhu díky konkurenčním firmám nedosahuje společnost dobrou finanční situaci.

Managementu společnosti navrhuji používání konkurenčně orientované metody tvorby cen. Jedná se o princip, kdy se ceny odvozují od úrovně cen účtovaných konkurencí.

Úkoly managementu společnosti Laksyma, a.s.

1. Určit současnou konkurenci na základě průzkumu trhu. Marketingový výzkum je nutné rozdělit do etapy přípravy a etapy realizace. Společnost Laksyma, a.s. musí postupovat v několika následujících krocích: definovat problém, který má být řešen, specifikovat potřebné informace, stanovit zdroje informací, stanovit metody sběru informací, vypracovat projekt výzkumu, shromáždit informace, zpracovat a analyzovat informace a následně interpretovat a prezentovat výsledky výzkumu.
2. Vyhodnotit konkurenceschopnost svého vlastního výrobku. Pro vyhodnocení doporučuji společnosti použití dotazníků. Na základě těchto dotazníků je nutné získat od spotřebitelů mléčných výrobků požadované informace, zda jsou výrobky oblíbené, kdo a proč je kupuje. Dále je důležité zjistit přednosti a nedostatky výrobků společnosti oproti konkurenci.
3. Po vyhodnocení těchto poznatků upravit cenu stanovenou pro výrobek společnosti Laksyma, a.s. oproti převládající ceně na trhu.
4. Následně pozorně sledovat reakce konkurence a rovněž zákazníka na stanovenou cenu. Je vhodné provedení monitorovacího výzkumu. Pro management to znamená permanentně shromažďovat a analyzovat informace. Tímto bude sledována konkurence. Rovněž bude zajištěna stálá informovanost o situaci na trhu a možnost včasného odhalení možných problémů, které se mohou vyskytnout.

Společnost Laksyma, a.s. získá použitím metody stanovující cenu na základě konkurence tyto výhody:

- Relativně snadné a rychlé stanovení cen.
- Zefektivnění práce managementu společnosti, díky úspoře času nutného k shromáždění obtížně získatelných dat při použití jiné metody tvorby cen.
- Výběr z celé řady cenových strategií k dosažení vlastních cílů.
- Uspokojení potřeb spotřebitele. Také z hlediska vnímání stanovené ceny zákazníkem je tato metoda nejvhodnější, neboť sleduje cenovou úroveň, kterou zákazník očekává.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy postupu při stanovení ceny ve společnosti Laksyma, a.s. a celkové zhodnocení faktorů, ovlivňujících tvorbu ceny v této mlékárně.

Společnost Laksyma, a.s. používá ke stanovování ceny svých produktů relativně jednoduchou metodu založenou na nákladovém principu. Management cenu určuje pomocí přírážky neboli marže, kterou připočte k nákladům. Přírážka pak představuje zisk.

Pro tvorbu ceny společnost používá kalkulační vzorec, který zahrnuje přímé a nepřímé náklady. V tomto vzorci kalkuluje přímý materiál a přímé mzdy, ke kterým připočte výrobní režii. Tím získá celkové výrobní náklady. Následně připočítá správní režii a odbytovou režii, což představuje náklady výroby a odbytu. Z této částky pak vypočítá zisk.

Analýzovala jsem veškeré faktory působící na ceny mléčných výrobků mlékárny. Mezi faktory jsem zahrnula náklady společnosti, firemní politiku, ceny a náklady konkurence, povahu trhu poptávky ze strany uspokojování potřeb zákazníků a další vnější faktory, kam patří například inflace, dodržování technických a technologických norem, průměrné výdělky obyvatelstva a daňová politika.

Na základě této analýzy jsem dospěla k závěru, že nejvíce působí na tvorbu cen náklady společnosti, konkurence, která je v dnešní době na trhu mléčných výrobků vysoká, poptávka a některé vnější faktory.

Dále jsem zhodnotila přednosti a nedostatky společností používané nákladově orientované metody. Na základě zjištění více nedostatků než předností pro zákazníka, jsem dospěla k závěru, že tato metoda není vhodná.

Následně jsem společnosti doporučila přechod na konkurenčně orientovanou metodu. Rovněž jsem uvedla úkoly potřebné k zdokonalení cenové politiky. Tyto úkoly představují určení současné konkurence na základě průzkumu trhu, vyhodnocení konkurenceschopnosti vlastního výrobku, upravení ceny stanovené pro výrobek společnosti oproti převládající ceně na trhu a následné pozorné sledování reakce konkurence a rovněž zákazníka na stanovenou cenu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vyd. Praha : Rubico Olomouc, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [4] FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ K., FORET, N. *Marketing základy a postupy*. 1 vyd. Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558
- [5] HANNA, N., DODGE, H.R. *Princing, zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Granada, 1992. ISBN 80-85424-88-6
- [7] JANOUT, Jiří. *Náklady a hospodárnost podniku*. Praha : SNTL, 1989. ISBN 80-03-00127-7
- [8] KASAN, J., FÍBÍROVÁ, J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991. 209 s. ISBN 80-85341-07-7
- [9] KINCL, Jan a kol. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Managemet Press, 2000. ISBN 80-7261-010-04
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10 rozšířené vyd. Praha : Grada, Publishing, 1998. ISBN 80-247-0016-6
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1

- [13] KRÁL, Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3
- [14] KRÁL, B., HRADECKÝ, M. *Řízení režijních nákladů* 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1995. ISBN 80-7175-025-5
- [15] KUNČAR, Slavomil. *Marketing pro všechny*. 1. vyd. Krnov : Slakun, 1992. ISBN 80-901211-0-1
- [16] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2
- [17] ROGERS, Len. *Marketing*. Praha : Readers International, 1993. ISBN 80-901454-0-x
- [18] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 3 vyd. Zlín: UTB, 2000. ISBN 80-214-1657-2

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [19] *Kvalita výrobků* [online]. [cit.2005-02-02]. Dostupný z WWW:
<<http://www.laksyma.cz/kvallita/index.htm>>.
- [20] *Ochodní rejstřík* [online]. [cit.2005-03-15]. Dostupný z WWW:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.su bjekt=Laksyma%2Ca.s.>>.
- [21] *Výroční zpráva o mléku* [online]. [cit.2005-03-22]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mze.cz/default.asp?ch=73&typ=1&val=23905&ids=783>>.

JINÉ ZDROJE

- [22] Prokurista Ing. Jaroslav Šuranský: *Řízený rozhovor*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Čtyři P marketingového mixu. [11]	14
Obr. 2. Marketingové distribuční cesty spotřebního zboží. [11]	18

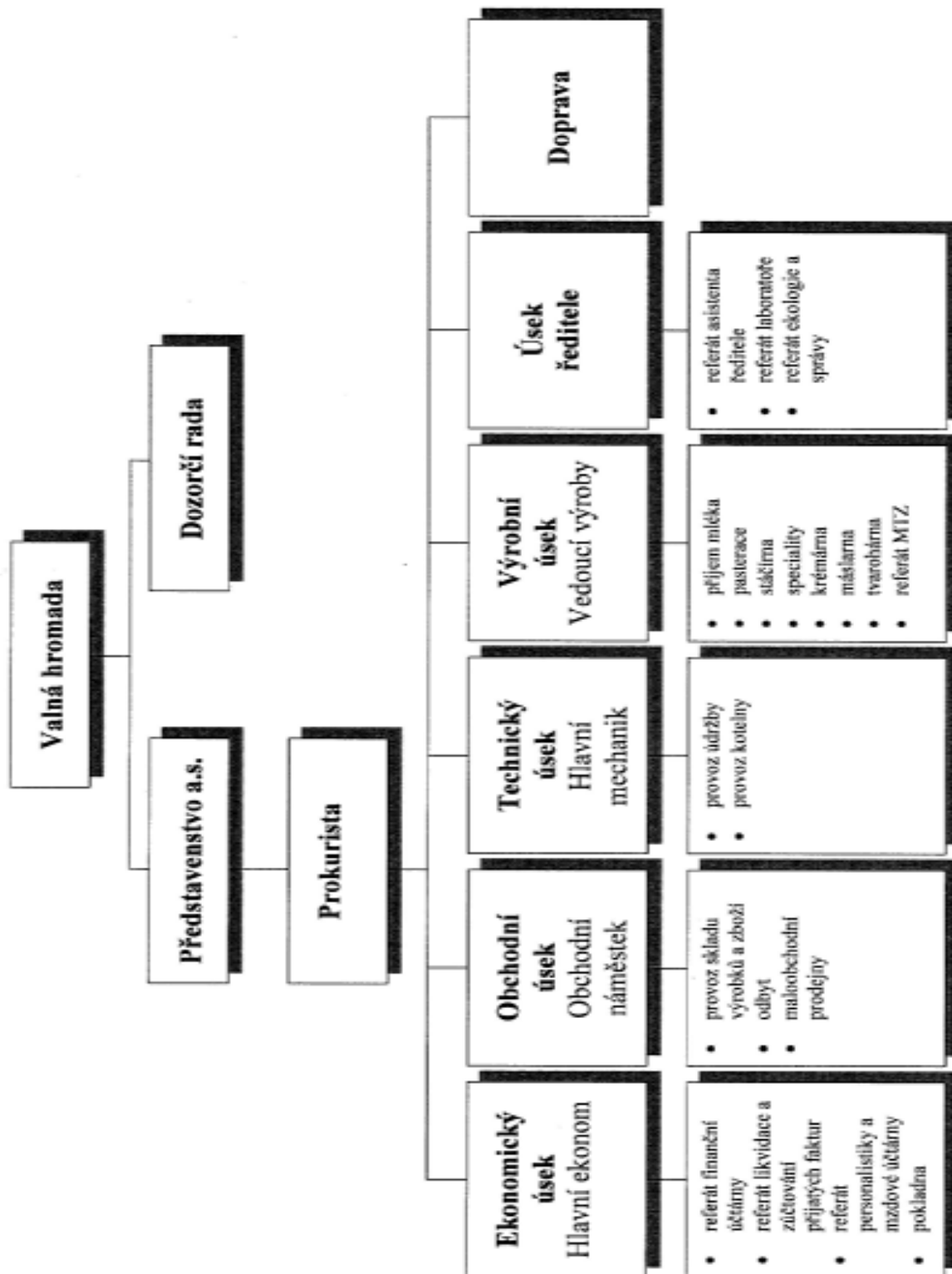
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní údaje. [20].....	30
Tab. 2. Konzumní výrobky. [vlastní zpracování]	32
Tab. 3. Tuhé výrobky. [vlastní zpracování]	32
Tab. 4. Výrobní režie. [vlastní zpracování]	41
Tab. 5. Správní režie. [vlastní zpracování]	42
Tab. 6. Odbytová režie. [vlastní zpracování]	42
Tab. 7. Kalkulace ziskových výrobků společnosti v roce 2004. [vlastní zpracování]	43
Tab. 8. Kalkulace ztrátových výrobků společnosti v roce 2004. [vlastní zpracování]	44
Tab. 9. Srovnání cen výrobků společnosti Laksyma, a.s. s cenami na trhu v roce 2004. [21]	47

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura
- P II Certifikát – HACCP
- P III Certifikát – ISO 9001:2000
- P IV Logo společnosti Laksyma, a.s.
- P V Ocenění Ministerstva zemědělství 1
- P VI Ocenění Ministerstva zemědělství 2
- P VII Obal mléka

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.



PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT - HACCP



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací Českého institutu pro akreditaci, c.p.s. uděluje

CERTIFIKÁT

Registrační číslo:
264 03-03
pro spolehlivost

LAKSYMA, a.s.

Husáková 244
687 38 Nadakomka
Česká republika

Společnost zavádí a používá systém kritických bodů pro oblast výroby:

Výroba konzumních tekutých mléčných výrobků másla, tvarohu, kysaných mléčných výrobků, jogurtů, smetanových krémů a pomazanek, pomazánkového másla a zakysané smetany

Při auditu byla prokázána splnění požadavků na
systém kritických bodů – HACCP.

Platnost certifikátu do září 2006
Organizace je certifikována od září 2003
Datum vydání certifikátu: 01.06. 2003

Certifikátová organizace provádí pravidelné sledování certifikované společnosti. Pokud se změní v organizaci faktory se vztahem certifikátu, podniká ověření a schválení certifikátem vyjádření. Pokud si chce společnost udržet platnost svého certifikátu, je povinná provádět sledování změny v systému, na kterém má být systém.

AKREDITOVANÝ CERTIFIKÁČNÍ ORGÁN
CERT-ACO, s.r.o.
Mladá Boleslav, 272 01 Kladsko

CAL-4

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT – ISO 9001:2000.



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

CERTIFIKÁT

Registrační číslo:
266-03-03
pro společnost

LAKSYMA, a.s.

Husitská 244
687 38 Nedažbice
Česká republika

Společnost zavedla a používá systém jakosti pro oblast:

Mlékárenství, výroba a expedice konzumních tekutých mléčných výrobků, másla, tvarohu, kysaných mléčných výrobků, jogurtů, smetanových krémů a pomazánek, pomazánkového másla a zakysané smotany.

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků normy
EN ISO 9001:2000

Platnost certifikátu do října 2006.
Společnost je certifikována od října 2003.
Datum vydání certifikátu: 29.09.2003

Certifikovaná společnost podléhá pravidelné kontrole certifikačního orgánu. Každá ze dvou let společnost třikrát ve dvouletí certifikátu, podléhá externí a interní certifikační revizi. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení pravidel systému. Na základě této byl vypracován. Další výsledky třikrát se přehledu tohoto certifikátu s obsahem povolení platnosti normy je možné získat u certifikačního orgánu.



Certifikační orgán 2 3857
CERT-ACO, s.r.o.
Husitská 278/3, 222 01 Kladno



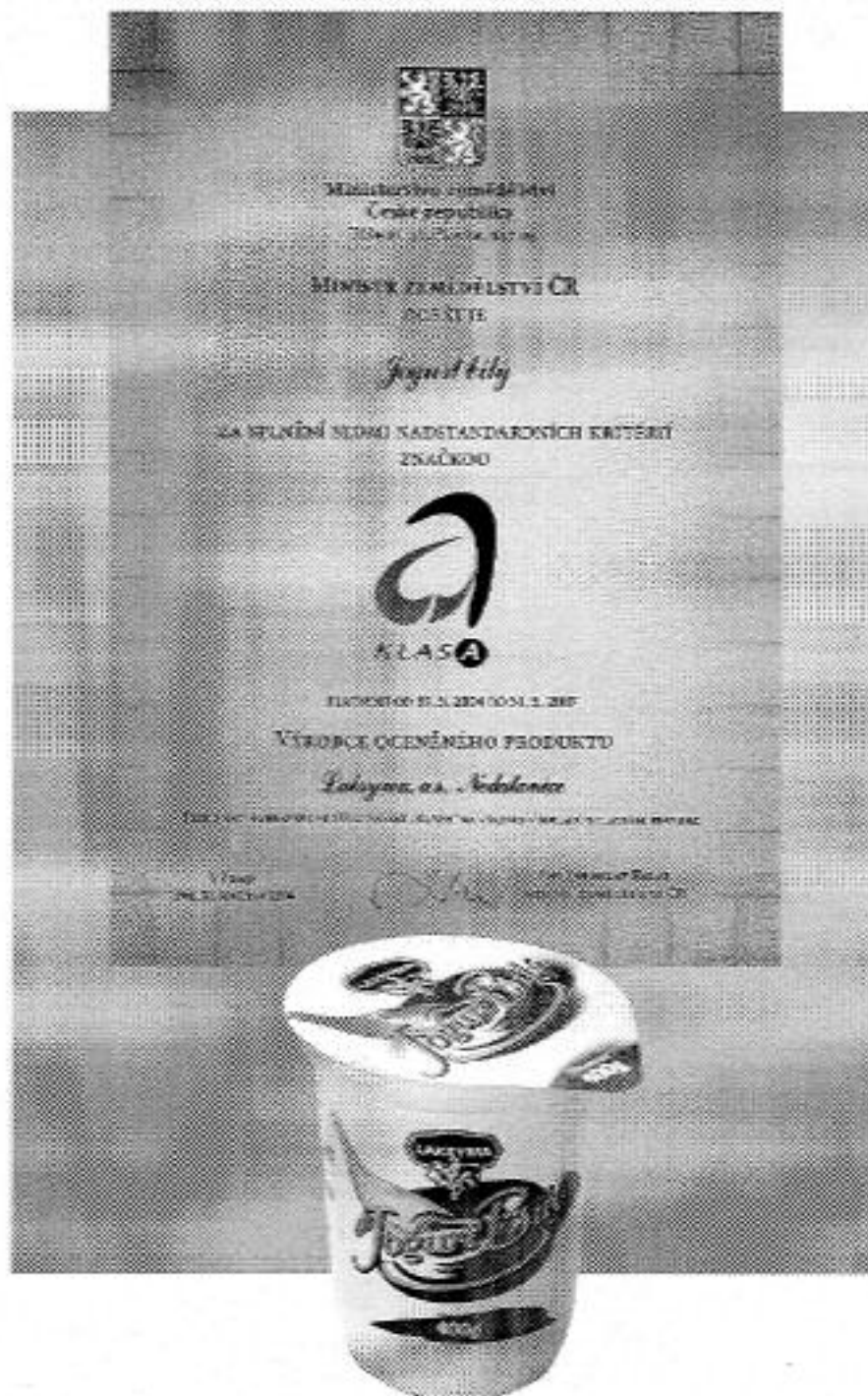
PŘÍLOHA IV: LOGO SPOLEČNOSTI LAKSYMA, A.S.



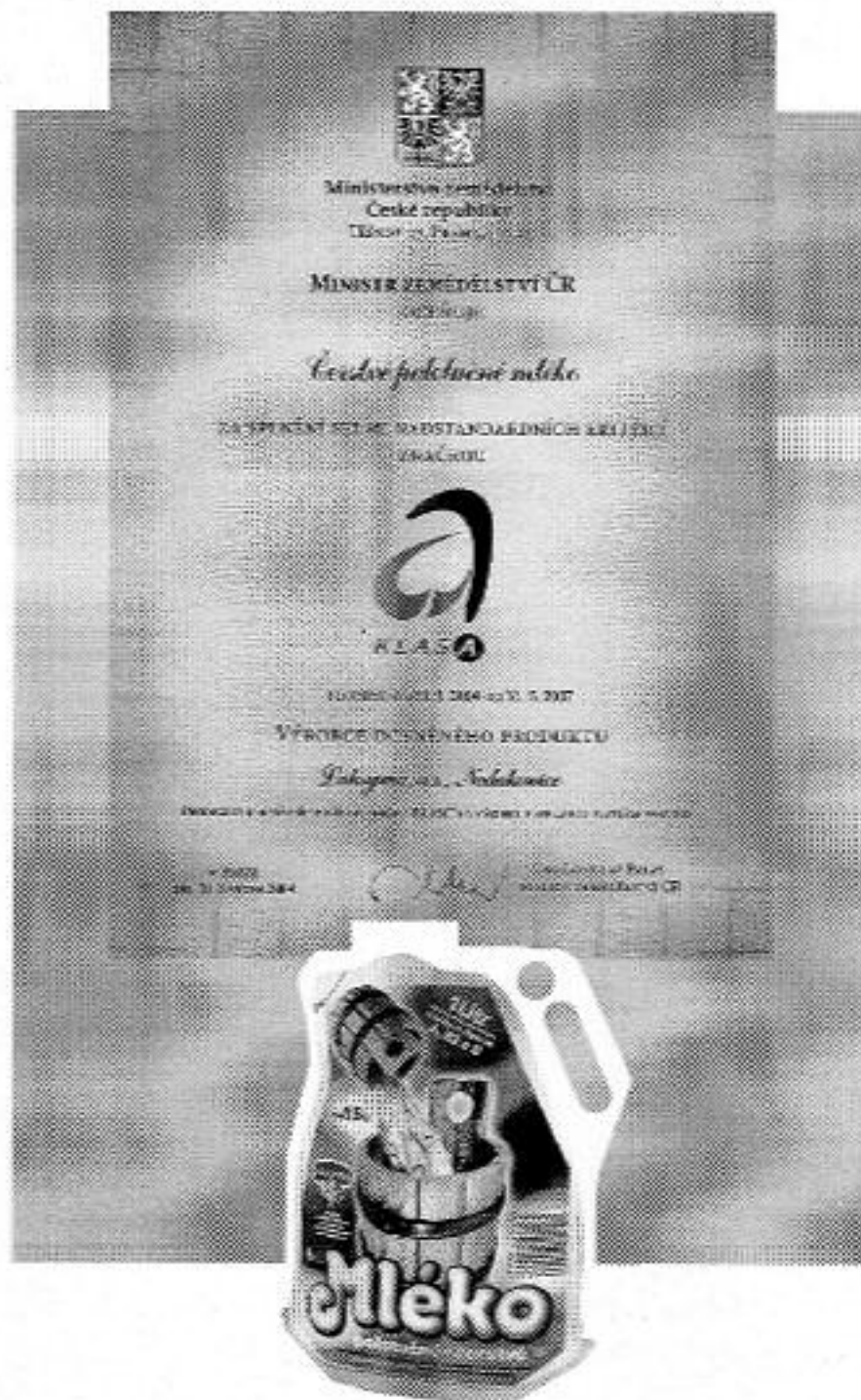
Vaše mlékárna



PŘÍLOHA V: OCENĚNÍ MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ 1



PŘÍLOHA VI: OCENĚNÍ MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ 2



PŘÍLOHA VII: OBAL MLÉKA

