

Analýza cenové politiky ve společnosti Podravka – Lagris a. s.

Veronika Březíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BŘEZÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M090441**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza cenové politiky ve společnosti Podravka –
Lagris a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu BP.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost Podravka – Lagris a.s.**
- **Analýzujte současný stav cenové politiky ve firmě.**
- **Navrhněte opatření ke zlepšení cenové politiky na základě provedené analýzy.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HANNA, Nessim a Harry Robert DODGE, 1997. Pricing: zásady a postupy tvorby cen. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-34-4.

[2] KASAN, Jan a Jana FIBÍROVÁ, 1991. Ceny a cenová politika. Praha: Aleko. ISBN 80-85341-07-7.

[3] KOTLER, Philip, 1997. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7187-141-9.

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

[5] MCCLOSKEY, Deirdre Nansen, 1993. Aplikovaná teorie ceny. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 80-04-26223-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Taťána Nesvadbová**
EXT.

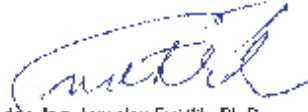
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel ústavu




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analyzovat cenovou politiku ve společnosti Podravka – Lagris a. s. a na základě této analýzy navrhnout možná zlepšení v dané oblasti.

Teoretická část je zaměřena na tvorbu cen a používané metody, faktory ovlivňující stanovení ceny a na strategii cenových úprav. V praktické části představuji akciovou společnost Podravka - Lagris a. s. a věnuji se analýze její cenové politiky, zejména tvorbě cen a cenovým strategiím. Závěrem hodnotím provedenou analýzu a navrhuji doporučení vhodná pro zlepšení firemní cenové politiky.

Klíčová slova: cena, tvorba cen, cenové úpravy, cenová politika, změny cen, metody tvorby cen

ABSTRACT

The main theme of this Bachelor thesis is to analyze pricing policy in company Podravka – Lagris a. s. and then suggest possible improvement in this field.

Theoretical part is focused on pricing and used methods, factors which influence pricing and strategy of price adjustments. In the practical part, I introduce Podravka – Lagris joint-stock company and I dedicate of analysis of pricing policy, mainly pricing and pricing strategies. In conclusion, I evaluate performed analysis and I express recommendations for improving company's pricing policy.

Keywords: price, pricing, price adjustment, pricing policy, pricing changes, pricing methods

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala společnosti Podravka – Lagris a. s., která mi umožnila napsání této bakalářské práce, jmenovitě Ing. Taťáně Nesvadbové za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala a za poskytnutí nezbytných informací a interních materiálů, bez kterých by tato práce nikdy nevznikla.

Poděkování patří také Ing. Miloslavě Kubičkové, PhD. za odborné vedení, pomoc a milý a lidský přístup.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině – manželovi Davidovi a synovi Tobiášovi, bez jejichž podpory a trpělivosti bych to nezvládla.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÝ MIX	13
1.1 HISTORIE MARKETINGOVÉHO MIXU	13
1.2 DEFINICE MARKETINGOVÉHO MIXU	13
1.3 POUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU	13
1.4 CENA JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU	15
2 TVORBA CEN	17
2.1 CENOVÝ MECHANISMUS A JEHO FUNKCE	17
2.2 CENA A JEJÍ POJETÍ V EKONOMICKÉ TEORII	17
2.2.1 Přístupy k tvorbě cen	18
2.3 METODY TVORBY CEN	19
2.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen	19
2.3.1.1 Slabiny nákladově orientované ceny	20
2.3.1.2 Význam nákladů při stanovení ceny	20
2.3.2 Tvorba cen s orientací na poptávku	20
2.4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZPŮSOB STANOVENÍ CENY	22
2.4.1 Interní faktory	22
2.4.2 Externí faktory	22
3 CENOVÁ POLITIKA	23
3.1 NÁSTROJE PRAKTICKÉ CENOVÉ POLITIKY	23
3.2 CÍLE CENOVÉ POLITIKY	24
3.2.1 Stanovení cílů	24
3.2.2 Přežití podniku	25
3.2.3 Maximalizace zisku	25
3.2.4 Maximalizace podílu na trhu	25
3.2.5 Maximalizace cenového využití trhu	26
3.2.6 Získání vedoucího postavení na trhu jakostí výrobku	26
4 STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV	27
4.1 SLEVY A NÁHRADY	27
4.1.1 Slevy	27
4.1.2 Náhrady	29
4.2 SEGMENTOVANÉ CENY	29
4.3 PSYCHOLOGICKÉ CENY	31
4.4 PROPAGAČNÍ CENY	31
4.5 CENY PODLE GEOGRAFICKÉ POLOHY	32
4.6 MEZINÁRODNÍ CENY	33
5 POSTUP PŘI ZMĚNĚ CEN	35
5.1 VLASTNÍ ZMĚNA CEN	35
5.1.1 Snížení cen	35
5.1.2 Zvýšení cen	36
5.1.3 Reakce zákazníků na změny cen	37

	5.1.4. Reakce konkurence na změny cen.....	37
	5.3. JAK REAGOVAT NA ZMĚNY CEN KONKURENCE	38
	5.3.1. Snížení ceny.....	38
	5.3.2. Zvýšené vnímání kvality	39
	5.3.3. Zlepšení kvality a zvýšení ceny.....	39
	5.3.4. Uvedení levnější značky na trh.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A .S.	41
	6.1 HISTORIE FIRMY PODRAVKA	41
	6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.	41
	6.2.1 Lagris v datech	42
	6.2.2 Značka Lagris	43
	6.2.3 SWOT analýza firmy.....	44
	6.2.4 Výrozkové portfolio	44
	6.2.5 Distribuční kanály	46
	6.2.6 Cílové trhy.....	46
7	ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.....	47
	7.1 CÍLE A FIREMNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI	47
	7.2 CÍLE CENOVÉ POLITIKY.....	47
	7.3 METODY STANOVENÍ CEN	48
	7.3.1 Nákladově orientovaná metoda tvorby cen	48
	7.3.2 Konkurenčně orientovaná metoda tvorby cen.....	49
	7.3.3 Tvorba cen s orientací na poptávku.....	51
	7.3.4 Faktory ovlivňující stanovení ceny	52
	7.3.4.1 Interní faktory.....	52
	7.3.4.2 Externí faktory.....	53
	7.3.5 Tvorba cen ve společnosti P – L a specifika cenové politiky v potravinářském průmyslu	54
8	ANALÝZA STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV.....	57
	8.1 SLEVY A NÁHRADY	57
	8.2 SEGMENTOVANÉ CENY	57
	8.3 PSYCHOLOGICKÉ CENY	58
	8.4 PROPAGAČNÍ CENY	58
	8.5 SLEVY JAKO PODPORA PRODEJE.....	61
9	POSTUP PŘI ZMĚNĚ CEN	63
	9.1 ZVÝŠENÍ CEN	63
	9.2 SNÍŽENÍ CEN	64
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ÚPRAVU CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.	65
	10.1 PROPAGAČNÍ CENY	65
	10.2 ÚPRAVA CEN	66
	10.3 PODPORA PRODEJE.....	66
	10.4 PRIVÁTNÍ ZNAČKY	67

11 ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost Podravka – Lagris a. s. (dále jen P - L), která patří do nadnárodní skupiny Podravka a je jednou z nejvýznamnějších potravinářských společností v České republice. Každý z nás pravidelně nakupuje potraviny, a proto si myslím, že by bylo zajímavé seznámit okolí s tím, jak velké firmy tvoří svou cenovou politiku a co všechno do ní spadá. To bylo také hlavním důvodem proč jsem si zvolila společnost Podravka – Lagris a. s. Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část, které jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe.

V teoretické části se zaměřuji zejména na vysvětlení pojmů souvisejících s cenou a cenovou politikou. Na úvod charakterizuji marketingový mix, jehož nedílnou součástí je i cena. Bez správně určené ceny bychom nedosáhli vytyčených marketingových cílů a náš výrobek by se mohl stát nekonkurenceschopným a tím pádem obtížně prodejným. Dále se věnuji tvorbě cen jako takových, zaměřuji se na cenový mechanismus a jeho funkce, podrobněji se zastavuji u metod tvorby cen a faktorů, které ovlivňují stanovení ceny. Vysvětluji také pojmy jako cenová politika, její nástroje a zejména cíle, které podnik sleduje při stanovení ceny. Neméně důležitým bodem jsou také strategie cenových úprav, především proto, že bez zavedení systému slev je dnes velmi obtížné přežít. Toto platí ještě více v potravinářském průmyslu, kde je obrovská konkurence a tlak na cenu.

Praktická část navazuje na část teoretickou a uvádí již zmiňovaná fakta do praxe. Představuji mateřskou společnost Podravka, její hlavní odvětví činnosti a zmiňuji se o historii Podravka – Lagris a. s. a jejím výrobním portfoliu. Věnuji se zejména cenové politice společnosti, jejím cílům a podrobněji analyzuji používané metody stanovení cen a faktory, které toto stanovení ovlivňují. Zajímavostí jsou specifika tvorby cen v potravinářském průmyslu a také již zmiňovaná slevová politika, bez které to v dnešní době nefunguje v žádném odvětví, protože boj o zákazníka je obrovský.

Závěrem své bakalářské práce hodnotím cenovou politiku společnosti a navrhuji možná zlepšení v dané oblasti, která by firma mohla zvážit nebo případně využít. Má doporučení se týkají zejména tvorby propagačních cen, podpory prodeje a tvorby cen pro privátní značky, které mají obrovský množstevní potenciál.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

1.1 Historie marketingového mixu

„Prvním, kdo v marketingu hovořil o "mixu jednotlivých ingrediencí", byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. Jednalo se o produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distribution) a propagaci (Promotion). U Clewetta studoval již výše zmíněný Jerry McCarthy. Ten uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat. Navíc slovo distribuce nahradil slovem místo (Place), a tak vznikl klasický marketingový mix 4P.“ (Němec, ©2011)

„Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Jak však Kotler zdůrazňuje, marketingovému mixu (4P) musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou STP).“ (Němec, ©2011)

1.2 Definice marketingového mixu

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004) uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

„Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu.“ (Cooper a Lane, 1999, s. 19)

1.3 Používání marketingového mixu

„Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných“ (Pavlečka, ©2011)

Product

„Výrobek (případně služba), který dodáváte na trh. Tato kategorie zahrnuje spoustu dalších prvků. Produktem není pouze samotná věc, kterou prodáváte, ale je to také poskytovaná záruka, přidružený servis, obal a případně i zákaznická podpora.“ (Pavlečka, ©2011)

„Celkově shrnujeme produkt pod pojem komplexní výrobek. Ten obsahuje tři vrstvy. První z nich je jádro, tím je samotný výrobek či služba. Nadstavbou nad touto vrstvou je obal, design, kvalita a značka. Třetí vrstvou je pak instalace, záruka, servis, úvěr, rychlost dodávky a záruka.“ (Pavlečka, ©2011)

Price

Dle Světlíka (2005) cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Stanovení ceny je velmi komplikovaným procesem proto, že cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek. Určit optimální cenu je pro podnik velmi složité. Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz jeho kvality.

Promotion

„Můžete mít skvělý produkt za výhodnou cenu, ale když o něm nebude nikdo vědět, bude uvedení na trh podstatně bolestnější, než při využití “třetího P”. Do propagace můžeme zařadit reklamu, podporu prodeje, public relations, direct marketing, osobní prodej.“ (Pavlečka, ©2011)

Placement

„Úkolem marketingu je zajistit kvalitní distribuci produktu. Účelem je minimalizovat náklady s ní spojené. Nejde přitom jen o samotnou dopravu, ale o celý způsob, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Pořídí si jej v supermarketu nebo jen ve specializované prodejně či na internetu? Na to odpoví poslední ze “čtyř P”. Rozlišujeme dvě verze distribuce. Ta je buďto přímá, jde tedy o situaci, kdy společnost dodává produkt nebo službu zákazníkovi přímo bez zprostředkování nějakým mezičlánkem. Druhá verze je nepřímá distribuce. Jednoúrovňová nepřímá distribuce například znamená, že mezi zákazníkem a výrobcem je jediný mezičlánek. Klasická dvouúrovňová varianta (výrobce + velkoobchod + maloobchod => zákazník) na jednu stranu sice zvyšuje konečnou cenu pro spotřebitele, ovšem na druhou stranu může zajistit dobrou dostupnost produktu na trhu.“ (Pavlečka, ©2011)

„Výběr nástrojů ovlivňuje velikost podniku. Podniky s vedoucím postavením na trhu si mohou dovolit více reklamy a střídmejší využití akcí na podporu prodeje. Naopak menší konkurenti mnohem více využívají podporu prodeje.“ (Kotler, 2003, s. 71)

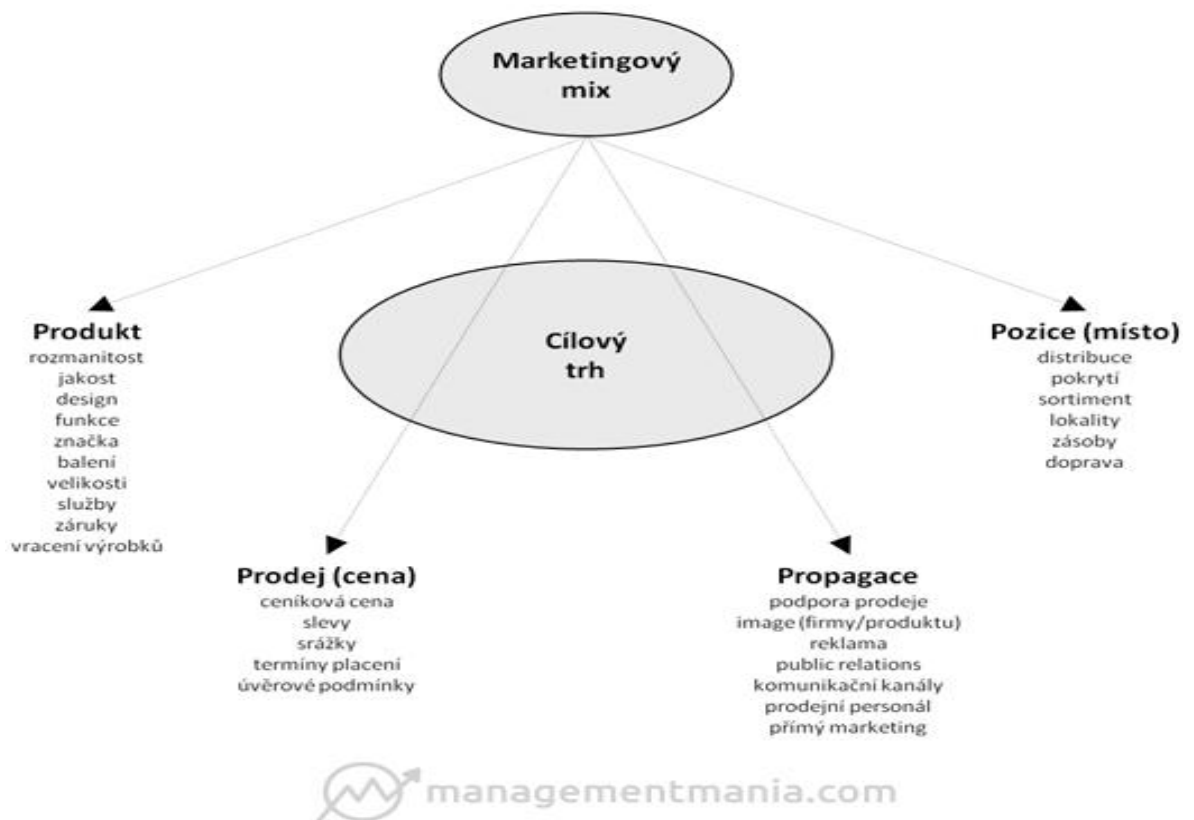
„Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.“ (Němec, ©2011)

1.4 Cena jako součást marketingového mixu

„Cena je jen jednou ze součástí marketingového mixu, který jako celek složí k dosahování marketingových cílů. Cenová politika musí být koordinována s návrhem výrobku, jeho distribucí a podporou prodeje, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program. Rozhodnutí o dalších prvcích marketingového mixu může ovlivnit cenovou strategii. U výrobků, kde distribuční řetězec tvoří hodně článků, je třeba počítat s větší marží, která pokryje náklady na služby a podporu prodeje poskytovanou těmito mezičlánky. Je-li positioning výrobku směřován tak, že jde o výrobek vysoce kvalitní, je třeba podle toho volit cenu.“ (Kotler, 2004, s. 489)

Kalka a Mäßen (2003) říkají, že cena je jediným komponentem marketingového mixu, který má bezprostřední vliv na obrát a zisk. Cena – vedle nákladů a množství – se jako třetí faktor zisku stále více posunuje do centra pozornosti marketingu. Mnoho podniků poznalo, že jejich úsilí zvýšit zisk snížením nákladů nebo zvyšováním množství prodaného zboží má své hranice.

Podle Jakubíkové (2005) je cena jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy, ostatní prvky produkují náklady.



Zdroj: ManagementMania, © 2012

Obr. 1. Marketingový mix

2 TVORBA CEN

2.1 Cenový mechanismus a jeho funkce

„Cena je důležitým faktorem, který určuje podíl firmy na trhu a ovlivňuje její hospodářské výsledky. Zostřující se konkurence vyžaduje větší orientaci na zákazníka. Nikoliv ta nejnižší cena, ale nejvyšší stupeň služby zákazníkovi zajistí podniku přežití.“ (Jakubíková, 2005, s.147)

Dle Kotrbové (1993) cena na druhé straně nemusí být jediným faktorem rozhodujícím o úspěchu výrobku na trhu. Pro kupujícího může být důležitější než cena např. kvalita a vybavení výrobku, otázka společenské prestiže vlastnit daný výrobek apod. a jeho rozhodnutí může ovlivnit přesvědčivá propagace a psychologické aspekty koupě dokonce více než ceny.

Jak uvádí Zámečník et al. (2007) stanovení ceny obsahuje všechna rozhodnutí podniku vztahující se k tvorbě a prosazení jeho cenových požadavků při:

- tvorbě cen nových výrobků
- cenových změnách, které jsou iniciovány podnikem
- cenových změnách, které jsou iniciovány konkurencí
- zajišťování optimálních cenových relací v rámci jedné typové výrobkové řady, i když jsou tyto výrobky z hlediska nákladů na sobě závislé

2.2 Cena a její pojetí v ekonomické teorii

„Obecná ekonomická teorie definuje cenu jako peněžní vyjádření směnné hodnoty zboží, čili je kvantitativním poměrem, ve kterém je zboží směňováno za peníze.“ (Zámečník et al., 2007, s. 89)

Cena podle Hanny a Dodge (1997) je posuzována z tržního nebo nákladového hlediska. Zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitků daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami.

Jinými slovy, cena je platbou za kvalitu, jak ji interpretuje trh. Z psychologického hlediska cena představuje kvantitativní ocenění a/nebo subjektivní představu o užitcích vybraného souboru charakteristik daného výrobku či služby. Jako takové psychologické ceny plní při nákupech funkci očekávaných cen či referenčních cenových bodů.

„Hodnota stanovená trhem je výrazem užitků získaných z celého souboru charakteristik konkrétního výrobku nebo služby. Tento soubor zahrnuje fyzikální a výkonové charakteristiky, které zajišťují základní funkce výrobku, spolehlivost výrobku, uživatelské pohodlí, flexibilitu užití a estetičnost vzhledu, stejně jako doplňkové vlastnosti, k nimž patří úroveň servisu a technické poradenství, a symbolické vlastnosti, jako je například prestiž a status nebo čistota a bezpečnost.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 19)

2.2.1 Přístupy k tvorbě cen

V ekonomické teorii se zformovaly dva přístupy k tvorbě cen.

„První přístup zdůrazňuje funkci cen v tržním mechanismu, chápe cenu jako produkt tržních poměrů na kterém se střetává nabídka a poptávka. Vztah mezi poptávkou a cenou vyjadřuje tzv. poptávková funkce, vztah mezi nabídkou a cenou vyjadřuje nabídková funkce. Znázorníme-li obě křivky v jednom grafu, v bodě, kde se protnou se nabídka rovná poptávce, tzn. že na trhu je rovnovážné množství výrobků, které určuje rovnovážnou cenu výrobku. Vzhledem k neustálému pohybu poptávky a nabídky dochází k utváření tržní ceny výrobku.“ (Zámečník et al., 2007, s. 89)

„Druhý přístup odráží jinou rovinnu pohledu na cenu. Cena je chápána jako projev svého vlastního obsahu, který určuje hladinu ceny a nabídka s poptávkou mohou vyvolat pouze odchylku od této hladiny. Základem tohoto přístupu je hledání odpovědi na otázku: „ Čím je určen obsah ceny?“. Obsah ceny se zpravidla určuje jako hodnota, jejím tržním vyjádřením je cena. Tedy nabídka a poptávka mohou cenu vychylovat, ale cena je určena hodnotou a z dlouhodobého hlediska k ní směřuje.“ (Zámečník et al., 2007, s.90)

McCloskey (1993) uvádí, že zákon poptávky se nevztahuje na absolutní či peněžní ceny, jako je např. počet dolarů za litr. Vztahuje se na relativní ceny vyjádřené ve fyzických jednotkách, tj. např. tolik litrů zboží X připadá na 1 tunu zboží Y.

2.3 Metody tvorby cen

- nákladově orientovaná
- poptávkově orientovaná
- konkurenčně orientovaná

2.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

„Kalkulace je jiný název pro výpočet, výpočetní postup. V podnikové hospodářské praxi znamená kalkulace výpočet zaměřený speciálně na postižení nákladů, které je třeba vynaložit na vznikající výkon.“ (Macík, 1994, s. 6)

„Nákladově orientovaná cenová tvorba je nejjednodušší metodou tvorby cen. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy.“ (Hanna a Dodge, 1997, s.58). Podle Jakubíkové (2005) náklady určují dolní hranici ceny. Horní hranice ceny je limitována poptávkou.

„Další významnou předností nákladově orientované tvorby cen je možnost nákladově zdůvodnitelné obrany proti nařčení z cenové diskriminace. Obviněný (prodávající) se může hájit tím, že cenový rozdíl vznikl z důvodu rozdílné nákladovosti způsobené odlišnými objemy prodeje a/nebo rozdílnými způsoby přepravy (vedoucími k rozdílným nákladům). Průkazné nákladové účetnictví lze tedy 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.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 59)

„Maloobchodníci, velkoobchodníci a někteří výrobci používají tuto metodu k určení svých cen z důvodu její jednoduchosti. Například v případě maloobchodu se dospěje k prodejní ceně pouhým součtem nákupní ceny výrobku, příslušného podílu provozních nákladů připadajícího na výrobek a požadované ziskové přírážky určené pro uvažovaný typ výrobku.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 59)

Jak dále uvádí Hanna a Dodge (1997) používání metody cenové tvorby orientované na náklady je velmi rozšířené u kontraktace stavebních a armádních zakázek, veřejných služeb, nákupů realizovaných společnostmi v postavení monopsonů (kde nakupující

představuje určitou velkou a dobře informovanou entitu) stejně jako v odvětví služeb. Nákladově orientovaný přístup nabízí kromě své jednoduchosti i možnost dosáhnout požadovaných výsledků v relativně krátké době.

2.3.1.1 Slabiny nákladově orientované ceny

Hanna a Dodge (1997) říkají, že navzdory jednoduchosti a rychlosti, s kterou může být cena nákladovou metodou stanovena, trpí tato metoda množstvím slabin, které omezují její praktickou použitelnost.

- a) ignorování tržního prostředí
- b) chybné nebo zkreslené nákladové informace
- c) fenomén logického kruhu
- d) předpoklad správnosti odhadů objemu prodeje
- e) přehlížení konkurenčních sil
- f) zanedbání významu ceny jako strategické alternativy

2.3.1.2 Význam nákladů při stanovení ceny

„Jedna významná úloha nákladů spočívá v tom, že podnikovému vedení slouží jako indikační bod ukazující dolní ekonomickou mez cenového rozpětí. Nabídková cena by se měla pohybovat někde v tomto rozpětí, tedy mezi nejvyšším cenovým bodem, jehož výše je určena tím, co jsou zákazníci ochotni na základě vnímané hodnoty výrobku za výrobek zaplatit, a nejnižším cenovým bodem vymezeným tím, jaký výnos je prodávající ochoten akceptovat – jde o hodnotu, která se může někdy rovnat nákladům nebo být i nižší než náklady. Pouze v tomto smyslu se může stát cenová tvorba z pohledu nákladových kalkulací dynamičtější a méně strnulou, protože subjekty rozhodování berou v úvahu ostatní tržní síly, které mají důležitý vliv na správnost stanovené ceny.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 66)

2.3.2. Tvorba cen s orientací na poptávku

Dle Kasana a Fibírové (1991) tato cenová tvorba bývá kladena v protikladu k nákladovému přístupu, cenová politika se v tomto případě orientuje podle údajů trhu, chování poptávky.

„Při tomto přístupu k cenové tvorbě nehledí ti, kdo ceny určují, pouze na náklady a materiál, práci, režii a na další výdaje spojené s výrobou nebo marketingem výrobku, ale

spíše kladou důraz na intenzitu poptávky po výrobku. Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem aplikace tohoto druhu cenové tvorby.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 73)

Jak uvádí Zámečník et al. (2007) stanovení ceny je závislé na úsudku zákazníka, který posuzuje vztah mezi nabízenou cenou a stupněm uspokojení svých potřeb, tedy užitek, který si od výrobku slibuje. Předpokladem pro stanovení ceny výrobku je tedy zjištění přístupu zákazníka k hodnocení užité hodnoty výrobku. Pro stanovení poptávkově orientované ceny jsou nejvhodnější metody:

- dotazování spotřebitelů
- pozorování spotřebitelského chování

Pokud se podniku podaří zjistit, za jakých podmínek jsou jednotlivé skupiny zákazníků ochotny zaplatit za určité výrobky rozdílné ceny, potom je možné přistoupit k diferenciaci poptávkově orientovaných cen. Při níž mohou být ceny diferencovány podle různých kritérií.

„Diferenciace cen umožňuje maximalizovat zisk prostřednictvím diferenciovaného zpracování trhu. Tak například mohou být v rámci osobní cenové diference získány nízkými cenami jako noví zákazníci příjmově slabé vrstvy obyvatelstva (školáci, důchodci apod.). Naproti tomu u časové diference cen mohou být skupiny zákazníků citlivých na cenu vedeny k tomu, aby nakupovaly v době, kdy jsou nevytížené kapacity (noční tarify, mimosezónní ceny – např. cestovní kanceláře).“ (Zámečník, 2007, s. 98)

2.3.3. Konkurenčně orientovaná tvorba cen

„U konkurenčně orientované metody cenové tvorby se ceny odvozují od úrovně cen účtovaných konkurencí. Firma nejprve určí, koho v současnosti považuje za konkurenci. V dalším kroku provede vyhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku. Po zvážení těchto poznatků může být cena stanovená pro výrobek firmy upravena oproti převládající „tržní“ ceně směrem nahoru nebo dolů, přičemž se v úvahu berou zvláštní rysy výrobku firmy, relativní přednosti či slabiny jeho konkurenčního postavení a reakce konkurence na stanovené ceny.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 79)

Když firma zvolí tento přístup k tvorbě cen, musí podle Hanny a Dodge (1997) pozorně sledovat reakce konkurence na stanovenou cenu. To je zvlášť důležité tam, kde si v určitém tržním prostoru konkuruje malý počet firem. V tomto případě cenové změny

pravděpodobně povedou k okamžité změně cen u konkurence. Popularita této metody pramení z její jednoduchosti a z množství výhod, které nabízí.

2.4. Faktory ovlivňující způsob stanovení ceny

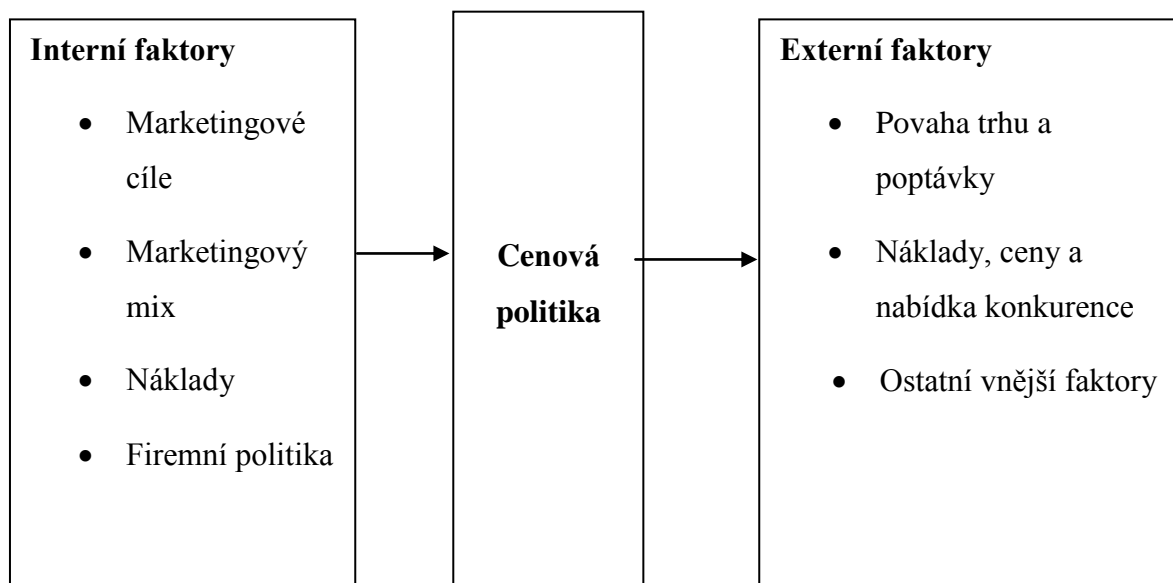
Faktory, které ovlivňují cenovou politiku firmu můžeme podle Kotlera (2004) rozdělit do dvou hlavních skupin: interní a externí.

2.4.1 Interní faktory

Do této skupiny řadíme marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku.

2.4.2. Externí faktory

Povaha trhu a poptávky, náklady, ceny, nabídka konkurence, ostatní vnější faktory (ekonomické podmínky, obchodní mezičlánky, politika vlády, celospolečenské otázky).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, 2004, s. 487)

Obr. 2. Faktory ovlivňující rozhodování o cenové politice

3 CENOVÁ POLITIKA

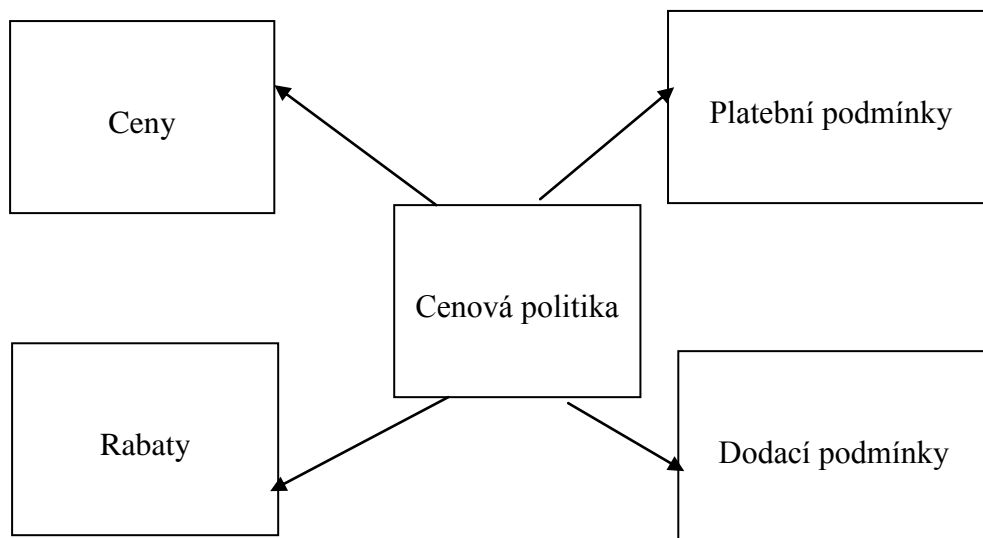
„Cenová politika podniku je jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Významně ovlivňuje celkovou úspěšnost podnikání a přežití podniku ve složitých konkurenčních podmínkách, je součástí jeho celkové prezentace na trhu. Ačkoliv lze řadu podstatných charakteristik cenového rozhodování odvodit z obecných rysů rozhodovacích úloh na existující kapacitě a o budoucí kapacitě, jeho kritická důležitost pro přežití a rozvoj podniku vede k tomu, že se specifickým atributům cenového věnuje zpravidla zvláštní pozornost.“ (Král, 2010, s. 530)

„Tvorba cen a cenová rozhodování jsou obvykle koncentrovány na úrovni vrcholového vedení a jen výjimečně je pravomoc v této oblasti delegována na nižší řídicí úrovně. „Správnost“ cenových rozhodnutí závisí mimo jiné i na rozsahu potřebných informací, jejich aktuálnosti a vypovídající schopnosti“ (Král, 2010, s. 530)

3.1 Nástroje praktické cenové politiky

Podle Zámečnicka et al. (2007) praktická cenová politika rozšiřuje spektrum používaných cenových nástrojů. Kromě základního nástroje ceny, využívá dle Kalky a Mäßen (2003) především:

- *platební podmínky* – určují smluvní ustanovení ohledně platebních závazků kupujících a jejich plnění.
- *dodací podmínky* – jsou smluvně stanoveny. Přesně určují rozsah a podmínky závazků dodavatele. Při jejich sjednávání je třeba brát v úvahu zákony a všeobecně používaná pravidla.
- *rabaty* – slevy uplatňované u výrobků a služeb s jejichž pomocí je možno cenu zákazníkovi upravit. Rabaty představují určitou formu variace cen. Můžeme je dělit na množstevní, funkční, časové, věrnostní atd.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zámečník et al., 2007, s. 88)

Obr.3. Nástroje cenové politiky

„Diferencované rabaty, platební a dodací podmínky umožňují diferencovaně ovlivňovat trh a jeho jednotlivé segmenty. Trh, na kterém se mění pouze cena, je velmi transparentní, využitím ostatních nástrojů se daří podnikům svoji cenovou politiku trhy zprůhlednit. Přesto cena zůstane vždy rozhodujícím nástrojem cenové politiky podniku a její tvorbě, především výběru metody tvorby cen, je třeba věnovat mimořádnou pozornost.“ (Zámečník et al., 2007, s. 88)

3.2 Cíle cenové politiky

3.2.1 Stanovení cílů

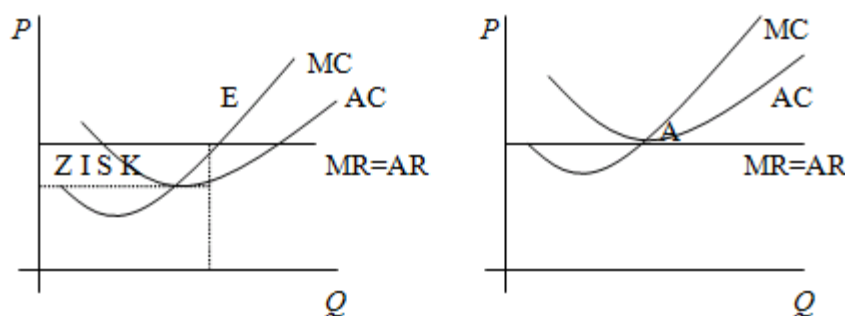
„Stanovení cílů cenové politiky podniku spočívá v tom, že se musí podnik nejprve rozhodnout, čeho chce, prostřednictvím cenové politiky, dosáhnout. Mezi nejběžnější cíle podniku, dosahované pomocí cenové politiky, patří:

- přežití podniku
- maximalizace zisku
- maximalizace podílu na trhu ve zvoleném segmentu
- maximalizace cenového využití trhu

- získání vedoucího postavení na trhu jakostí výrobku.“ (Zámečník et al., 2007, s. 85)

3.2.2 Přežití podniku

Přežití se podle Zámečníka et al. (2007) stává hlavním cílem podniku, jestliže podnik trápí přebytek výrobní kapacity, silná konkurence nebo změny přání zákazníků. Podnik musí často snížit své ceny, aby prodal zásoby a udržel výrobu v chodu. Zisk se v tomto případě stává méně důležitým než přežití. Podnik je schopen udržovat svou obchodní aktivitu, dokud příjmy z prodeje pokrývají variabilní náklady a část fixních nákladů. To však může být jen krátkodobým cílem. Aby podnik nezankl, musí umět vytvořit přidanou hodnotu.



Zdroj: ManagementMania, ©2012

Obr. 3. Bod zvratu

3.2.3 Maximalizace zisku

„Maximalizace běžného zisku vychází z odhadu poptávky a svých nákladů spojených s alternativními cenami v daném čase. Podnik pak zvolí takovou cenu, která vytváří maximální zisk. To předpokládá, že podnik zná svoji poptávkovou funkci a svoji nákladovou funkci, týkající se daného výrobku.“ (Zámečník et al., 2007, s. 86)

3.2.4 Maximalizace podílu na trhu

Jak uvádí Zámečník et al. (2007) maximalizace podílu na trhu vychází z přesvědčení, že čím větší bude objem prodeje, tím nižší budou náklady na jednotku vyrobených výrobků a dlouhodobě se zvýší zisk. Podnik stanovuje ceny co nejnižší. To může vést ke zvýšení podílu podniku na trhu na úkor konkurence. Maximalizace podílu na trhu má smysl jen tehdy, když:

1. trh je citlivý na ceny a nízké ceny stimulují růst trhu
2. výrobní i distribuční náklady klesají v důsledku získávání větších zkušeností
3. nízká cena odrazuje současné i potenciální konkurenty od vstupu na trh.

3.2.5 Maximalizace cenového využití trhu

„Maximalizace cenového využití trhu spočívá ve stanovení vysokých cen nových výrobků (metoda „sbírání smetany“). Jedním z důvodů této orientace jsou omezené možnosti výroby a marketingových činností zvládnout rozsáhlý trh. Maximalizace cenového využití trhu má smysl, když:

1. běžná poptávka je dostatečně vysoká
2. jednotkové náklady při malém množství výrobků nejsou tak vysoké, aby eliminovaly výhodu vysoké ceny
3. vysoká počáteční cena nepřiláká příliš mnoho konkurentů
4. vysoká cena podporuje image špičkového výrobku“ (Zámečník et al., 2007, s. 86)

3.2.6 Získání vedoucího postavení na trhu jakostí výrobku.

Jak dále uvádí Zámečník et al. (2007) podnik se musí předem rozhodnout do jakého segmentu umístí svůj výrobek (maximalizace podílu na trhu), jakou cenu pro tento segment zvolí (maximalizace cenového využití segmentu trhu) a jakou jakost výrobku tomuto segmentu trhu nabídne. Podnik proto musí, z hlediska propojení cílů cenové politiky, zvolit určitou „umísťovací strategii výrobku.

4 STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV

„Firmy obvykle přizpůsobují své základní ceny podle jednotlivých zákazníků a mění se situace. Mezi základní strategie cenových úprav řadíme slevy a náhrady, segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny, hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny.“ (Kotler, 2007, s. 781)

4.1 Slevy a náhrady

„Řada firem své základní ceny upravuje tak, aby mohly odměnit zákazníky za určité chování, například za včasné splácení, nákupy ve velkém nebo nákupy mimo sezónu. Tyto úpravy cen nazýváme slevy a náhrady, mohou mít řadu forem.“ (Kotler, 2007, s. 781)

Dle Kalky a Mäßen (2003) cílem slevové politiky tedy je:

- zvýšení věrnosti zákazníků
- rychlejší vyřízení zakázky
- zvýšení obratu
- zvýšení image

4.1.1 Slevy

Slevy podle Kotlera (2007) mohou být následující:

a) Sleva za včasnou platbu - znamená snížení ceny pro kupující, kteří zaplatí včas. Slevu je nutné poskytnout všem kupujícím, kteří splní podmínky. Tyto slevy jsou běžné v řadě odvětví a pomáhají zlepšit hotovostní situaci kupujícího a snížit špatné dluhy a náklady na výběr splátek.

b) Množstevní sleva - představuje snížení ceny pro kupující, kteří nakoupí velký objem.

Podle Hanny a Dodge (1997) představuje množstevní sleva snížení ceníkové nebo doporučené ceny s cílem podpořit vyšší objemy nakupování. Výše těchto slev může být odvozena buď z množství nakoupených jednotek dealerem, nebo z finanční hodnoty nákupu. Po formální stránce je možno velikost slevy vyjádřit procentně, jako množství bezplatně poskytnutých jednotek výrobku nebo v peněžních jednotkách. Např. velkoobchod Makro automaticky poskytuje slevu na jakýkoliv produkt zakoupený ve velkém objemu. Slevy představují pobídku pro zákazníky, aby od jednoho prodávajícího

kupovali více a nehledali několik zdrojů. Cena s nakoupeným množstvím nemusí vždy klesat.

Hanna a Dodge (1997) rozlišují množstevní slevy na nekumulativní množstevní slevy a kumulativní množstevní slevy. Účelem poskytování nekumulativních množstevních slev je podpořit zájem o umístění velkých zakázek. Výsledkem mohou být úspory výrobce v nákladech na prodej, skladování, zpracování objednávek a dopravu. Tato praxe kromě toho, že vytváří atmosféru dobrých vztahů s jednotlivými subjekty podílejícími se na distribuci, je obvykle nezbytná jako konkurenční nástroj a v podstatě nutná k uspokojení přání a potřeb velkých odběratelů.

„Kumulativní množstevní sleva je vázána na celkový objem nákupů během stanoveného období. Jejím účelem je podnítit zákazníky a udržet si je po celé stanovené období. Kupující je odměňován za trvalý projev přízně jednomu dodavateli. Sleva se zvyšuje úměrně růstu celkového objemu zpravidla ročních nákupů.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 93)

c) Množstevní příplatek – „přirážka, kterou zaplatí kupující, který nakoupí větší množství produktu.“ (Kotler, 2007, s. 782)

d) Funkční sleva (někdy se nazývá také obchodní sleva) – „představuje snížení ceny nabízené prodávajícím článkům distribučního řetězce, které vykonávají určitou funkci, například prodej, skladování a vedení záznamů. Výrobci mohou nabídnout různé funkční slevy různým obchodním řetězcům podle služeb, které poskytují, avšak musí nabízet stejnou slevu v rámci jednoho typu distribučního kanálu.“ (Kotler, 2007, s. 782)

e) Sezónní sleva – „představuje snížení ceníkových cen s cílem povzbudit kupující, aby si objednali zboží hned na počátku sezóny nebo mimo ni. V případě určitého zboží, jako hračky, klimatizace, zimní pneumatiky a sekačky na trávu, existují během roku mimosezónní či obchodně mrtvá období, kdy se prodej prakticky zastaví.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 96). Sezónní slevy umožňují prodávajícímu stabilizovat využití kapacity v průběhu celého roku.

Hanna a Dodge (1997) zmiňují ještě další typ slev a to:

f) Hotovostní sleva (cash discount) – je srážka z ceníkové ceny poskytovaná prodávajícím, jejímž smyslem je podnítit odběratele k rychlejší úhradě faktur. Ačkoli je hotovostní sleva běžně poskytována jako odměna za promptní úhradu závazků, může jí být využito i jako prostředku poskytnutí mimořádné slevy odběrateli. Pojem hotovostní slevy zahrnuje tři

prvky: 1. nabízenou diskontní sazbu, 2. specifické časové období, během něhož je nabízená diskontní sazba využitelná, 3. časový limit pro úhradu celé faktury, pokud není hotovostní slevy využito. Výše nabízené hotovostní slevy je většinou závislá na zvyklostech převažujících v odvětví a také na konkurenčním postavení příslušného prodávajícího.

4.1.2 Náhrady

a) Sleva při koupi na protiúčet – „je snížení ceny při poskytnutí starého produktu na protiúčet. Tento typ náhrady je obvyklý v automobilovém průmyslu, ale používá se i u jiných trvanlivých produktů.“ (Kotler, 2007, s. 782)

b) Propagační sleva (promotional discount) – „poskytuje ji dodavatel svým dealerům jako formu kompenzace za úsilí, které vynakládají na podporu prodeje jeho výrobků. Propagační slevy mohou nabývat formy procentního snížení ceny, například 2 % pod ceníkovou cenu výrobku, nebo mohou být vyjádřeny finančně nebo v jednotkách příslušného zboží. Propagační slevy mohou být skryté nebo otevřené. Skrytá sleva představuje snížení ceny nakupovaného zboží nebo dodání zboží navíc, což v konečném výsledku snižuje cenu zboží objednaného odběratelem. Na druhou stranu explicitní typ slevy znamená úhradu odběrateli za část výdajů nebo za všechny skutečné reklamní a propagační výdaje vynaložené za účelem propagace výrobcova produktu. Jako takový není vlastně explicitní typ slevy záležitostí cenové tvorby. Je toliko úhradou, která je poskytována jen tehdy, když je dealer ochoten inzerovat a propagovat výrobek.“ (Hanna a Dodge, 1997, s. 97)

„Na stabilních trzích jsou úpravy cen poměrně málo frekventované a změny probíhají jako součást marketingové strategie nebo reklamního programu. Nástup internetu však situaci změnil. V on-line obchodování často inkoust na cenovce ani nezaschne. Ceny se mohou měnit z hodiny na hodinu a od zákazníka k zákazníkovi.“ (Kotler, 2007, s. 783)

4.2 Segmentované ceny

Jak uvádí Kotler (2007), firmy často upravují své ceny tak, aby braly v úvahu rozdíly mezi zákazníky, produkty a místy. Při tvorbě segmentovaných cen firma prodává výrobky nebo služby za dvě nebo i více cen, ačkoli cenový rozdíl není založen na odlišných nákladech.

Ceny podle segmentů rozdělených dle Kotlera (2007) mohou mít několik forem:

- a) *cena pro zákaznický segment* – zákazníci platí různé ceny za stejné zboží. Např. muzea mají nižší vstupné pro mladé lidi, studenty a seniory. V mnoha částech světa platí turisté za vstup do muzeí, galerií a památníků více než místní lidé.
- b) *cena podle typu produktu* – různé verze stejného produktu mohou mít odlišné ceny, které se neřídí rozdílnými náklady.
- c) *cena podle místa* – různá místa mají různé ceny, ačkoli náklady na prodej mohou být stejné. Např. v divadlech jsou ceny lístků odstupňovány, protože diváci dávají přednost některým sedadlům.
- d) *ceny podle období* – ceny se liší podle sezóny, měsíce, dne a někdy i hodiny. Např. podniky veřejných služeb své ceny pro komerční zákazníky upravují podle hodin a toho, jde-li o pracovní den nebo víkend.
- e) *cena podle image* – „některé firmy stanovují pro stejný výrobek různé ceny v závislosti na rozdílech v image. Například výrobce parfémů může naplnit parfém do lahvičky, která má název a jednoduchý styl a stanovit cenu ve výši 10 dolarů za unci. Stejný parfém však může dát do módního flakónu s módním názvem a požadovat cenu 30 dolarů za unci.“ (Kotler, 1991, s. 531)

„Ceny stanovené podle segmentu mohou představovat účinnou strategii, ale musí splňovat určité podmínky. Trh musí být možné rozdělit do segmentů a tyto segmenty musí vykazovat odlišnou poptávku. Členové segmentu, který platí nižší cenu, by neměli mít možnost produkt obratem prodávat za vyšší cenu. Konkurenční firmy by neměly mít možnost prodávat za nižší cenu v segmentu s vyšší cenou. Náklady na segmentaci a sledování trhu by neměly překročit výši příjmu získaného díky cenovým rozdílům. Segmentace cen také musí být v souladu se zákonem. Nejdůležitější je, aby segmentace cen odrážela skutečné rozdíly hodnoty z pohledu zákazníka. Tento přístup by neměl vytvářet nespokojenost zákazníků.“ (Kotler, 2007, s. 783)

„Vzhledem k tomu, že v řadě průmyslů byla zrušena cenová regulační opatření, konkurenti začali ve zvýšené míře používat diskriminační tvorbu cen. Například aerolinie účtují svým pasažérům různé ceny letenek v závislosti na tom, v jaké třídě cestují, v jaké době (dopolední, nebo noční), v jaký den (pracovní den, nebo den volna), v jaké sezóně, kdo je jeho zaměstnavatelem, jaké povolání vykonával nebo vykonává, jaké je jeho postavení

(mládež, vojsko, starý občan) atd. Aerolinie nazývají tento systém řízení výnosu, protože se jeho pomocí snaží dosáhnout maximálních příjmů a zaplnit všechna sedadla.“ (Kotler, 1991, s. 532)

4.3 Psychologické ceny

„Cena vypovídá o produktu. Pomocí psychologických cen prodávající využívá psychologického aspektu a nejen ekonomických faktorů cen. Podle jedné studie uváděné Kotlerem, která se zabývá vztahem mezi cenou a vnímáním kvality u automobilů, bylo zjištěno, že zákazníci vnímají dražší vozy jako kvalitnější. Podle stejného měřítka jsou kvalitnější vozy vnímány jako vozy s vyšší cenou, než doopravdy mají. Ve chvíli, kdy zákazníci mohou posoudit kvalitu produktu při konkrétní prohlídce nebo díky předchozí zkušenosti, používají cenu jako měřítko kvality méně. Psychologické stanovení cen je velmi zřejmé v bezcelních obchodech na letištích, kde lidé nakupují drahé zboží v neznámých kategoriích.“ (Kotler, 2007, s. 786)

Dalším aspektem psychologických cen dle Kotlera (2007) jsou referenční ceny – ceny, které si kupující pamatují a s nimiž srovnávají ostatní produkty. Referenční cena může vzniknout z minulých cen, ze současných cen nebo na základě zhodnocení nákupní situace. Proávající mohou tyto referenční ceny ovlivnit nebo využít při stanovování cen. Firma může svůj produkt vystavit vedle dražšího produktu a tím zdůraznit, že jsou ve stejné třídě. Firmy mohou také ovlivnit referenční ceny pomocí vysokých doporučených cen, které naznačují, že původně měl produkt mnohem vyšší cenu, nebo mohou srovnávat s mnohem vyšší cenou konkurence. I malé cenové rozdíly mohou naznačit rozdíly mezi produkty.

Například stereo v ceně 400 euro ve srovnání se stereem v ceně 399 euro. Skutečný rozdíl v ceně je jen euro, ale psychologický rozdíl může být mnohem větší. Někteří zákazníci totiž vnímají cenu 399 jako patřící spíše k číslu 300 než 400. Cena 399 euro tedy naznačuje spíše slevu, zatímco cena 400 euro kvalitu.

4.4 Propagační ceny

„Pokud firma používá propagační ceny, znamená to, že krátkodobě nastaví ceny produktů pod běžnou cenu a někdy dokonce i pod úroveň nákladů s cílem zvýšit krátkodobé tržby. Propagační tvorba cen může mít několik forem. Supermarkety a obchodní domy stanou cenu několika málo produktů i pod hranici nákladů s cílem přilákat zákazníky v naději, že ti nakoupí i další produkt s normální přírážkou. Proávající také používají slevy pro

speciální příležitosti, které mají přilákat další zákazníky. Běžně tak vidíme velké lednové slevy, jež mají přesvědčit zákazníky unavené vánočními nákupy. Výrobci občas nabízejí slevy zákazníkům, kteří produkt koupí v určitou dobu. Mezi výrobci automobilů a trvanlivých produktů a malých spotřebičů jsou poměrně oblíbené rabaty.“ (Kotler, 2007, s. 787)

Jak uvádí Kotler (2007) někteří výrobci nabízejí splátky s nižšími úroky, delší záruky, nebo servis zdarma, což snižuje „cenu“, kterou zákazník platí. Tento přístup se v poslední dobou rozšířil mezi prodejci automobilů. Prodávající může nabídnout slevu z běžné ceny jednoduše proto, aby zvýšil objem prodeje a snížil zásoby. Někteří výrobci dokonce nabízejí nulové akontace s cílem přilákat zákazníky.

Propagační ceny však mohou působit i negativně. Při častém použití a napodobování konkurencí navíc mohou vést k tomu, že řada zákazníků bude čekat, až se značkové zboží objeví ve slevách. Ceny, které jsou sniženy permanentně, zase mohou poškodit hodnotu značky v očích zákazníka. Firmy občas používají slevy jako rychlou pomoc místo toho, a by se dřely s tvorbou dlouhodobé strategie budování značky.

Časté používání slev může také vést k cenovým válkám v odvětví. Tyto cenové války obvykle nahrávají jedné nebo několika firmám – těm, které mají nejvýkonnější provoz. Závěrem lze říci, že propagační ceny mohou být za určitých okolností při vytváření objemu prodeje účinné, ale pokud se používají neustále, jsou spíše škodlivé.

4.5 Ceny podle geografické polohy

Podle Kotlera (2007) se firma musí rozhodnout, jaké ceny stanoví pro své produkty prodávané zákazníkům v různých částech země nebo světa. Má firma riskovat, že ztratí zákazníky ve vzdálenějších oblastech kvůli vyšším cenám, které mají pokrýt náklady na dopravu? Nebo by měla všem zákazníkům nabízet stejnou cenu bez ohledu na oblast?

Rozlišujeme pět strategií stanovení cen podle geografické oblasti:

- a) *FOB země původu* – strategie, při které je zboží dopraveno zdarma na palubu přepravce; zákazník platí dopravu od výrobního závodu do cílové destinace.
- b) *jednotná cena dodání* – je opakem strategie FOB. Firma požaduje jednotnou cenu a příplatek za dopravu bez ohledu na vzdálenost.

- c) *pásmová cena* – spadá mezi strategii FOB a strategii jednotné ceny. Firma stanoví dvě nebo více pásem. Zákazníci v daném pásmu platí stejnou celkovou cenu, čím vzdálenější pásmo, tím vyšší cena.
- d) *metoda výchozího bodu* – prodávající určí jedno město jako výchozí bod a po všech zákaznících požaduje poplatek za dopravu z tohoto města bez ohledu na to, odkud je zboží ve skutečnosti vypravováno.
- e) *cena zahrnující dopravné* – firma absorbuje celé náklady na dopravu nebo jejich část, aby si udržela zákazníky.

4.6 Mezinárodní ceny

„Firmy, které své produkty prodávají na mezinárodních trzích, musí rozhodnout, jaké ceny budou požadovat v jednotlivých zemích. V některých případech může firma stanovit jednotnou cenu pro všechny země. Firma Airbus tak prodává svá trysková letadla všude za zhruba stejnou cenu, ať už jde o Spojené státy, Evropu nebo země třetího světa. Většina firem však své ceny upravuje tak, aby odrážely situaci na lokálním trhu a zohledňovaly náklady.“ (Kotler, 2007, s. 790)

„Cena, kterou by firma měla stanovit pro určitou zemi, závisí na mnoha faktorech, včetně ekonomických podmínek, existující konkurence, zákonů a regulačních opatření, a vývoje systému velkoobchodu a maloobchodu. Preference a vnímání zákazníků se také mohou v každé zemi lišit. Firma také může v různých zemích sledovat různé marketingové cíle, které vyžadují změnu cenové strategie. Firma Sony může představit nový produkt na vyspělých trzích s cílem dosáhnout velkého podílu na trhu – což vyžaduje penetrační cenovou strategii. Na méně rozvinutém trhu se může zaměřit na menší segment, který je méně citlivý na ceny – v tomto případě dává smysl strategie vysokých zaváděcích cen (sbírání smetany).“ (Kotler, 2007, s. 790).

Dle Kotlera (2007) náklady hrají při stanovení mezinárodních cen významnou roli. Lidé jsou v zahraničí často překvapeni, když zjistí, že zboží, které je doma poměrně levné, je v jiných zemích extrémně drahé. Big Mac u Mc Donald's stojí v USA pouhých 2,25 dolaru, zatímco v Moskvě za něj zaplatíme 7,75 dolaru. Naproti tomu kabelka značky Gucci stojí v Miláně jen 60 dolarů, zatímco v USA 240 dolarů. Některých případech tento růst ceny způsobují rozdíly prodejních strategií na zahraničních trzích – dodatečné

náklady na úpravu výrobku, vyšší ceny dopravy a pojištění, dovozní cla a poplatky, náklady spojené s kolísáním měnových kurzů a vyšší distribuční náklady.

5 POSTUP PŘI ZMĚNĚ CEN

5.1 Vlastní změna cen

Někdy firma zjistí, že by bylo vhodnější, aby svou cenu buď snížila, nebo naopak zvýšila. Pro oba případy však platí, že musí předvídat potenciální reakce kupujících i konkurence.

5.1.1. Snížení cen

„V některých případech může firma uvažovat o tom, že cenu sníží. Jedním takovým faktorem může být nadměrná kapacita. Pokud firma potřebuje více prodat a nemůže toho dosáhnout lepší efektivitou prodeje, zlepšením kvality produktu nebo jinými opatřeními, může upustit od strategie následování ceny tržního lídra a prudce snížit ceny s cílem zvýšit objem prodeje. Jak se však v posledních letech poučily letecké společnosti, stavební firmy a další odvětví, snížení cen v odvětví plném nadměrné kapacity může vést k cenovým válkám.“ (Kotler, 2007, s. 791).

„Jiná situace, která může vyvolat snížení cen, je klesající podíl na trhu čelícím silné cenové konkurenci. Některá odvětví – automobilový průmysl, elektronika, fotoaparáty, hodinky a ocelářství – ztratily podíl na trhu ve prospěch japonských firem, které nabídly vysoce kvalitní produkty za nižší cenu než západní firmy. Tyto firmy se tedy rozhodly zavést agresivnější cenové strategie, aby si udržely podíl na trhu.“ (Kotler, 2007, s. 791)

„Firma také může snížit ceny s cílem ovládnout trh pomocí nízkých nákladů. Může buď od počátku mít nízké náklady, nebo snížit ceny v naději, že získá podíl na trhu, který díky svému objemu náklady ještě sníží.“ (Kotler, 2007, s. 791)

Dle Kotlera (1991) tato strategie však vytváří i určitá vysoká rizika.

1. *past nízké kvality* – spotřebitelé se budou domnívat, že jakost výrobku je nižší než dražších konkurenčních výrobků.
2. *past křehkého podílu na trhu* – nízká cena získává podíl na trhu, ne však věrnost trhu. Zákazníci se přesunou okamžitě k jiné firmě, která zavede na trhu levnější výrobky.
3. *past mělkých kapes* – dražší konkurenti mohou snížit své ceny a mohou déle vydržet konkurenční boj, protože mají větší peněžní rezervy.

„Firmy uvažují o snížení cen v době ekonomické recese. V takovém období je méně zákazníků ochotných nakupovat drahé verze výrobků. V období poklesu poptávky je tedy třeba přizpůsobit své ceny a marketingový mix vzniklé situaci.“ (Kotler, 1991, s. 536)

5.1.2. Zvýšení cen

Dle Kotlera (2007) mnoho firem naopak v posledních letech muselo ceny zvyšovat. Dělají to, když vědí, že zákazníkům, dealerům a možná i vlastním prodejcům se tento krok nemusí líbit. Úspěšné zvýšení cen však může výrazně zvýšit zisk. Pokud je zisková marže firmy 3 % z prodeje, zvýšení cen o jeden procentní bod povede ke zvýšení zisku o 33 %, pokud se objem prodeje nezmění.

„Důležitým faktorem je zde inflace nákladů. Rostoucí náklady stlačují ziskové marže a nutí firmy, aby ceny zvyšovaly pravidelně. Firmy často zvyšují ceny více, než rostou náklady, protože předjímají další inflaci, případně vládní regulační cenová opatření.“ (Kotler, 2007, s. 791). Tento přístup je Kotlerem (1991) nazýván anticipační cenová tvorba.

Dalším faktorem je převis poptávky: pokud firma nemůže uspokojit všechny zákazníky, může zvýšit ceny, vytvořit pořadník pro zákazníky, nebo obojí.

Jak uvádí Kotler (1991) „skutečná“ cena může být zvýšena několika způsoby, z nichž každý má jiný vliv na zákazníky. Nejčastěji se používají tyto způsoby úpravy cen:

a) *přijetí systému opožděného stanovení cen* – firma nestanoví konečnou cenu výrobku, dokud není dokončen, nebo dodán. Tento způsob tvorby cen se používá v průmyslech s dlouhými výrobními lhůtami, jako je například průmyslová výstavba nebo výroba těžkých strojů.

b) *použití únikových doložek* - firma požaduje na zákazníkovi, aby zaplatil současnou cenu a část nebo celý inflační nárůst, ke kterému dojde před dodáním zboží. Úniková doložka v smlouvě vytváří základ pro zvýšení ceny pomocí specifikovaného cenového indexu, například pomocí indexu růstu životních nákladů. Únikové doložky bývají součástí mnoha smluv zahrnujících průmyslové projekty s dlouhou dobou trvání.

c) *zmenšení balíku zboží nebo služeb* – firma ponechá původní cenu balíku, avšak vyjme z něj, nebo účtuje zvlášť jednu nebo více položek, které byly součástí původní nabídky.

d) *snížení slev* – mnoho firem instruuje své prodejní zástupce, aby nenabízeli obvyklé hotovostní slevy a slevy na množství.

„Firmy mohou ceny zvyšovat, aby udržely krok s rostoucími náklady. Mohou zrušit slevy a přidat do výrobní řady dražší prvky, což je téměř neviditelný způsob zvyšování cen. Mohou také ceny tlačit vzhůru otevřeně. Firmy se již naučily opatrnosti. Zvýšení cen musí být podpořeno komunikací firmy, která zákazníkům sdělí, proč je nutné ceny zvýšit. Prodejci firmy by měli být schopni zákazníkům pomoci najít výhodné řešení.“ (Kotler, 2007, s. 791)

„Pokud je to možné, měla by firma najít jiný způsob, jak čelit vyšším nákladům či poptávce, aniž by zvyšovala ceny. Může například produkt zmenšit, jak to dělají výrobci sladkostí. Může nahradit drahé ingredience levnějšími, nebo stáhnout určité prvky produktu, obalu nebo zrušit některé služby. Případně může zrušit produktové „balíčky“ a stanovit samostatné ceny pro dříve spojené výrobky či služby.“ (Kotler, 2007, s. 791)

5.1.3. Reakce zákazníků na změny cen

Dle Kotlera (2004) zvýšení i snížení cen ovlivní zákazníky, konkurenci, distributory, dodavatele a může zajímat i vládu. Zákazníci nevnímají ceny vždy přímočaře, resp. Tak, jak očekává firma. Snížení ceny může být vnímáno několika způsoby. Co byste si pomysleli, pokud by firma Sony náhle snížila ceny svých počítačů na polovinu? Asi byste se domnívali, že brzy budou nahrazeny novými modely, že mají nějakou závadu nebo se z nějakého jiného důvodu dobře neprodávají, že se firma Sony chystá opustit výrobu počítačů a nebude zajišťovat výrobu náhradních dílů dostatečně dlouho, že se snížila kvalita, nebo že cena se ještě sníží a vyplatí se počkat.

„Podobně zvýšení ceny, které normálně sníží prodej, může mít pro zákazníky pozitivní význam. Předpokládejme, že Sony zvýší ceny svých počítačů. Na jedné straně si můžete myslet, že jde o „trhák“ s mimořádně vysokou hodnotou, který nebude k dostání, pokud si jej brzy nekoupíte. Na druhé straně ale můžete zastávat i názor, že firma je nenasytná a zkouší, co trh unese.“ (Kotler, 2004, s. 521)

5.1.4. Reakce konkurence na změny cen

Jak uvádí Kotler (2004) firma, která zvažuje změnu cen, se musí obávat reakce konkurence stejně jako reakce zákazníků. Reakce konkurence je velmi pravděpodobná zejména tehdy, pokud je počet firem malý, výrobek je stejnorodý a zákazníci jsou dobře informováni.

Jak může firma předvídat pravděpodobnou reakci konkurence? Pokud čelí jednomu velkému konkurentovi, který má ustálený způsob reakce na cenové změny, není to těžké.

Ale pokud konkurence považuje každou změnu cen za novou výzvu, jedinou možností firmy je pokusit se zjistit, jaké jsou hlavní zájmy konkurence v současnosti. Jde o komplexní problém, protože obdobně jako zákazníci, i konkurence si změny cen často vykládá různě. Může si myslet, že firma se snaží získat větší tržní podíl, nebo že je v nepříznivé ekonomické situaci a snaží se zvýšit prodej, popřípadě že cílem je snížení cen v celém odvětví, aby tak byla stimulována celková poptávka.

„Pokud je v odvětví více konkurentů, je třeba se snažit odhadnout reakci každé konkurenční firmy. Pokud většina reaguje podobně, stačí provést analýzu typické konkurence. Ale pokud je konkurence různorodá (např. z důvodu velikosti, podílu na trhu či firemní politiky), je nutné provést samostatné analýzy. V případě, že někteří konkurenti provedou stejnou změnu cen, lze předpokládat, že i ostatní se zachovají podobně.“ (Kotler, 2004, s. 521)

5.3. Jak reagovat na změny cen konkurence

Jak by měla firma dle Kotlera (2007) reagovat, pokud cenu změní konkurent? Firma musí zodpovědět několik otázek: Proč konkurent cenu změnil? Chce získat větší podíl na trhu, využít nadbytečnou kapacitu, vyřešit změnu nákladů nebo zahájit cenovou změnu v celém odvětví? Je změna dočasná nebo trvalá? Co se stane s podílem na trhu a ziskem firmy, pokud nebude reagovat? Budou reagovat ostatní firmy? Jaké budou reakce konkurenta a ostatních firem na její kroky?

„Kromě těchto otázek musí firma provést širší analýzu. Musí brát v úvahu životní cyklus vlastního produktu, jeho význam v rámci celého produktového mixu, záměry možnosti konkurence a případné reakce zákazníků na změny cen. Firma nemůže vždy provést rozsáhlou analýzu všech možností. Konkurenční firma možná svůj krok dlouho připravovala, ale firma má jen několik dní na rozhodnutí. Jediná možnost, jak zkrátit dobu reakce, je naplánovat napřed obě možnosti změny cen a možné reakce konkurenta.“ (Kotler, 2007, s. 792)

Dále Kotler (2007) uvádí, že pokud se firma rozhodne, že je vhodné a možné účinně reagovat na situaci, může si vybrat z následujících čtyř reakcí:

5.3.1. Snížení ceny

Tržní lídr může svou cenu snížit na úroveň konkurence. Může se rozhodnout, že trh je citlivý na cenu a že by ztratil příliš velkou část podílu na trhu ve prospěch konkurenta

s nižší cenou. Případně se může obávat, že později může být příliš obtížné získat zpět ztracený podíl na trhu. Snížení ceny krátkodobě sníží zisk firmy. Některé firmy mohou také snížit kvalitu produktu, omezit služby a marketingovou komunikaci, aby udržely ziskovou marži, ale to nakonec z dlouhodobého hlediska poškodí podíl na trhu. Firma by se i při snížených cenách měla snažit udržet stejnou kvalitu.

5.3.2. Zvýšené vnímání kvality

„Firma může udržet svou cenu, ale posílit to, jak zákazníci produktovou nabídku vnímají. Firma může zlepšit komunikaci, zdůraznit relativní kvalitu produktu proti ostatním levným nabídkám konkurence. Firma může zjistit, že je pro ni levnější udržet danou cenu a vydat peníze na zlepšení vnímané kvality, spíše než snížit ceny a dosahovat nižších marží.“ (Kotler, 2007, s. 793)

5.3.3. Zlepšení kvality a zvýšení ceny

„Firma může zvýšit kvalitu a cenu a přesunout svou značku na vyšší cenovou pozici. Vyšší kvalita odůvodňuje vyšší cenu, což zase udrží vyšší marži firmy. Případně může firma udržet stejnou cenu současného produktu a představit novou značku na vyšší cenové pozici.“ (Kotler, 2007, s. 794)

5.3.4. Uvedení levnější značky na trh

„Jednou z nejlepších reakcí je zařadit do produktové řady levnější výrobky nebo představit zcela novou levnější značku. Je to nutné, pokud je konkrétní segment trhu, o který firma přichází, citlivý na ceny a nebude reagovat na vyšší kvalitu. Př. Ve chvíli, kdy byla firma Kodak napadena cenami značky Fuji, uvedla na trh levný film Funtime.“ (Kotler, 2007, s. 794).

Dle Kotlera (2007) cenové strategie tvoří důležitou součást marketingového mixu firmy. Při tvorbě cen musí firmy pečlivě zvažovat řadu vnitřních i vnějších faktorů, než zvolí cenu, která jim poskytne na zvolených cílových trzích největší konkurenční výhodu. Firmy však obvykle nemohou požadovat takovou cenu, jakou by chtěly. Cenová rozhodnutí jsou omezená řadou zákonů a etických faktorů. Cenové strategie navíc závisí na tom, jakým způsobem se za nákup platí. Výdaje stále méně závisí na tom, kolik peněz člověk má nebo kolik vydělává za týden. V současnosti své peníze často nevidíme, ani je nemáme v ruce – jde jen o elektronický přenos mezi bankovními účty nebo na internetu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A .S.

6.1 Historie firmy Podravka

V roce 1934 založili bratři Wolfové v chorvatské Koprivnici firmu na zpracování ovoce. Roku 1939 továrna dostala jméno Podravka. Přelomovým rokem byl pro firmu rok 1958, kdy tým pod vedením profesorky Zlaty Bartl vynalezl Vegetu (v ČR ji známe jako Podravku). Tato přísada do jídel zajistila firmě dobré jméno a obchody po celém světě. Roku 1972 byla založena farmaceutická společnost Belupo jako součást skupiny Podravka. V současné době se firma zabývá 2 odvětvími činnosti – farmacií a potravinářským průmyslem. Zaměstnává více než 7000 lidí v 17 zemích a disponuje 3 výrobními závody v Česku, Polsku a Chorvatsku.



Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 4. Logo společnosti

6.2 Historie společnosti Podravka – Lagris a. s.

Podravka – Lagris a. s., jako dceřiná firma společnosti Podravka, patří v současné době mezi nejvýznamnější potravinářské společnosti v České republice.

Lokálně se zabývá výrobou, zpracováním, distribucí a exportem potravinářských výrobků a komodit (rýže, luštěniny, mlýnské obilné výrobky, olejnatá semena, produkty racionální výživy, sůl, bramborový program, sladké směsi na pečení, sterilovaná zelenina, těstoviny) a díky mateřské společnosti v Chorvatsku také dováží bohatý sortiment zboží, které se v České republice distribuuje pod značkou Podravka (kořenící směsi, bujóny, omáčky, polévky, šťávy, sterilovaná zelenina - Ajvary atd.).

6.2.1 Lagris v datech

1991– založení firmy

Lagris byl založen v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidy. Nejprve se jednalo o ovoce a zeleninu dodávané na český trh. Poté se sortiment rozšířil o rýži a luštěniny, které sehrály v další orientaci firmy zásadní roli.

1993 – vstup do maloobchodní sítě

Od roku 1993 začíná Lagris dodávat balené výrobky do maloobchodní sítě a postupně rozšiřovat svůj sortiment. Prezентuje se novinkami do té doby pro českého spotřebitele neznámými – např. rýží basmati, indiánskou a jasmínovou. Postupně získává stabilní postavení na trhu a stává se tak jedním z největších zpracovatelů potravin v České republice.

1996 – expanze na Slovensko

Vyústěním rozvíjející se obchodní činnosti firmy a expanze na slovenský trh bylo založení dceřinné společnosti LAGRIS SLOVAKIA, s. r. o. v roce 1996, která si rovněž získala dobrou pozici na slovenském trhu s potravinami (dnes PODRAVKA INTERNATIONAL, s. r. o.).

1998 – transformace na akciovou společnost

Mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy se firma transformovala na akciovou společnost Lagris se 100% českým kapitálem. V tomto roce Lagris zavedl systém HACCP a během roku 2000 implementoval systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a získal mezinárodní certifikát ISO 9001, který potvrzuje vysokou úroveň řízení všech procesů, které probíhají ve společnosti.

1999 – vstup na cateringový trh

V roce 1999 vstupuje Lagris razantně na cateringový trh a začíná se také výrazněji prosazovat na zahraničních trzích.

2002 – člen skupiny Podravka

V roce 2002 se Lagris stává součástí skupiny Podravka.

2005 – změna obchodního názvu

V roce 2005 společnost změnila obchodní název na Podravka – Lagris, a. s., a tím se také zakončilo začleňování pod mateřskou společnost Podravka Koprivnica.

2006 – certifikace IFS na úrovni high level (IFS = International Food Standard)

2009 – audit Tesco dle standardu TFMS (= Tesco Food Manufacturing Standard)

2010 – stavba sil na luštěniny

2011 – vývoj nových výrobků a vstup na zahraniční trhy (Maďarsko, Polsko, Kazachstán, Rusko)

- výroba dvousložkových ovocných sirupů Essence a jejich uvedení na český trh.

Výrobní závod společnosti Podravka – Lagris, a. s. sídlí v Dolní Lhotě u Luhačovic a zaměstnává více než 140 lidí.

6.2.2 Značka Lagris

Značka Lagris byla vytvořena při založení rodinné firmy Lagris a.s. v roce 1991. Cílem bylo identifikovat prodávané zboží a odlišit jej tak od ostatních značek.

Při tvorbě značky byla brána v potaz lokalita firmy a segment, ve kterém se bude firma profilovat.



L AGRIS

L...symbolizuje město Luhačovice, u kterého firma sídlí

AGRIS...vyjadřuje obor, kterým se firma zabývá, tedy zemědělství a zemědělské komodity.

Během let si tato značka vydobyla své jméno a patří mezi nejsilnější značky ve své kategorii.

6.2.3 SWOT analýza firmy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně zaměření na kategorie rýže a luštěnin (jediná firma v ČR, která investuje do marketingu v těchto kategoriích) • Silná pozice na trhu (zejména řetězce) • Široké produktové portfolio • Značka vnímaná jako mladá, moderní, trendy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší znalost značky • Nízká marketingová podpora v minulosti • Kategorie stále vnímaná jako komodity
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup do kategorie potravin s vyšší přidanou hodnotou • Vyšší marketingová podpora • Najít další možné výrobky v daných kategoriích 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní ekonomika - vliv finanční krize • Rýže a luštěniny vnímány jako komodity • Růst privátních značek

6.2.4 Výrobní portfolio

Firma Podravka – Lagris a. s. se zabývá následujícími činnostmi:

- výroba a prodej výrobků pod značkami Podravka a Lagris
- prodej zboží pod značkami Podravka a Essence
- výroba výrobků pod privátními značkami obchodních řetězců
- obchodování s komoditami

Vyráběné zboží

Rýže

- dlouhozrná

- kulatozrná

- parboiled
- basmati
- jasmínová
- arborio
- sushi
- indiánská
- směsná
- tři barev

Luštěniny

- čočka
- hrách zelený
- hrách žlutý
- fazole barevná
- fazole ledvina
- fazole malá bílá
- fazole velká bílá
- fazole purpurová

Ostatní

- pohanka
- jáhly
- mák
- sůl
- kroupy
- kuskus
- bramboroviny

Distribuované zboží

- univerzální koření
- kořenící směsy
- sterilovaná zelenina
- těstoviny
- sirupy
- Ajvar
- instantní polévky

Kromě výše uvedených výrobků a zboží, firma obchoduje i se surovinami. Zaměřuje se zejména na komodity pěstované v České republice, nicméně obchoduje i s komoditami z jiných zemí. Mezi hlavní obchodovatelné komodity patří mák modrý, len, hořčice, sezam, slunečnice, kmín, hrách a rýže.

6.2.5 Distribuční kanály

Firma dodává své výrobky do velkoobchodů i maloobchodů a to zejména v balení od 0,25 kg do 5 kg. Obchodování se surovinami probíhá na B2B trhu, většinou se jedná o celokamionové dodávky.

6.2.6 Cílové trhy

Výrobky společnosti Podravka – Lagris a. s. jsou nabízeny na následujících trzích – Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rusko, Kazachstán, Pobaltí, Chorvatsko, Slovinsko, Bosna a Hercegovina, Černá Hora.

Suroviny jsou prodávány zejména do Rakouska, Polska, Rumunska, Ukrajiny, Ruska, Nizozemí, Německa, ale také do Jihoafrické republiky, Izraele, Turecka atd.

7 ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.

V následující kapitole se budu podrobněji zabývat:

- stanovením cílů, kterých chce firma za pomoci cenové politiky dosáhnout
- zvolením metody pro tvorbu cen
- faktory ovlivňujícími stanovení ceny
- tvorbou cen ve společnosti P – L a specifiky cenové politiky v potravinářském průmyslu

7.1 Cíle a firemní politika společnosti

Hlavním cílem společnosti Podravka – Lagris a. s. je dosažení plánovaného obrátu a zisku. Neméně důležitým cílem je spokojenost zákazníků a dlouhodobá podpora výrobků pod značkami Podravka, Lagris a Essence s důrazem na vysokou kvalitu výrobků.

7.2 Cíle cenové politiky

Cenová politika ve společnosti Podravka – Lagris a. s. není shodná pro všechny předměty činnosti. Cíle cenové politiky se liší podle kategorií výrobků a cílových zemí.

- Pro zahraniční trhy je uplatňována specifická cenová politika vzhledem k tomu, že export výrobků do cizích zemí začal v nedávné době. Proto je primárním cílem zvyšování podílu na zahraničních trzích a zvyšování tržeb. Pro zahraniční trhy firma používá nákladově orientovanou tvorbu cen s minimální ziskovou přírůžkou.
- Obchodování s komoditami využívá při stanovování ceny mix poptávkově a konkurenčně orientované tvorby cen. Cílem je maximalizace zisku. Trh s komoditami je specifický tím, že se cena mění velmi rychle, můžeme říci, že v průběhu dnů a firma na tyto změny musí okamžitě reagovat. Může se tudíž stát, že prodejní cena nezahrnuje žádnou ziskovou marži a to v případě, kdy cena na trhu rychle poklesne a společnost má danou surovinu na skladě. V takovém případě se rozhoduje dle cen konkurence a prodává se s nulovou nebo i zápornou marží, aby se předešlo ještě větší ztrátě. Obecně můžeme říci, že obchodováním s komoditami se firma profiluje jako společnost s kapitálovou stabilitou, důrazem na kvalitu a vysokým servisem. Prodává tedy za ceny, které jsou vyšší než průměr konkurence.

- Pro výrobky a zboží obchodované na českém trhu se používají všechny uváděné metody tvorby cen – nákladově, poptávkově i konkurenčně orientovaná. Cílem je maximalizace zisku a maximalizace podílu na trhu.

Vzhledem k tomu, že předmět činnosti společnosti Podravka – Lagris a. s. je velmi široký, budu se nadále věnovat pouze výrobkům a zboží obchodovanému na českém trhu.

7.3 Metody stanovení cen

Jak již bylo uvedeno výše, pro zboží a výrobky prodávané v České republice používá společnost Podravka - Lagris a. s. nákladově, poptávkově i konkurenčně orientované metody tvorby cen s ohledem na kategorii výrobků.

Nákladově orientovaná cena se využívá pro výrobu výrobků privátních značek, vzhledem k tomu, že pro obchodní řetězce je hlavním kritériem nízká cena.

Konkurenčně orientovanou tvorbu cen firma využívá zejména pro výrobky pod značkou Lagris a Essence. Tyto výrobky patří do segmentu, kde je silná konkurence, nicméně lze definovat postavení jednotlivých značek na trhu a stanovit tak konkurenční strategii.

Poptávkově orientovaná cena je využívána pro výrobky pod značkou Podravka, která má velmi silné postavení na trhu a nemusí proto tolik dbát na konkurenci.

7.3.1 Nákladově orientovaná metoda tvorby cen

Tato metoda je nejjednodušší metodou kalkulace cen, protože lze jednoduše spočítat veškeré náklady a k nim pouze přičíst ziskovou přírážku, kterou stanoví vedení společnosti. Jak již bylo uvedeno, metodu firma využívá pro kalkulaci výrobků privátních značek pro obchodní řetězce a to zejména z důvodu nízké ceny, kterou řetězce po dodavatelích požadují.

Dalším důvodem je, že výrobky pod privátními značkami jsou ve vlastnictví obchodních řetězců a dodavatel nemůže nijak ovlivnit použitou marketingovou strategii ani zákaznický servis. Uspěch v tendru pro privátní značku je pro každou firmu velmi důležité, neboť je zde obrovská konkurence. Proto firma při stanovení ceny volí metodu, kdy je nutné, aby byly pokryty všechny variabilní náklady a alespoň část fixních režii, tzv. COGS režie. Do COGS režii patří režijní náklady úseků nákupu, laboratoře, výroby a technického úseku.

Zakázky bývají zpravidla velkoobjemové, proto i částečné pokrytí režijních nákladů na jednotku výrobku přinese firmě celkově značný krycí příspěvek. Z tohoto důvodu je

nejnižší hranice ceny, kterou P-L ještě pro výrobu privátních značek akceptuje, je hranice tzv. COGS nákladů (variabilní náklady a COGS režie).

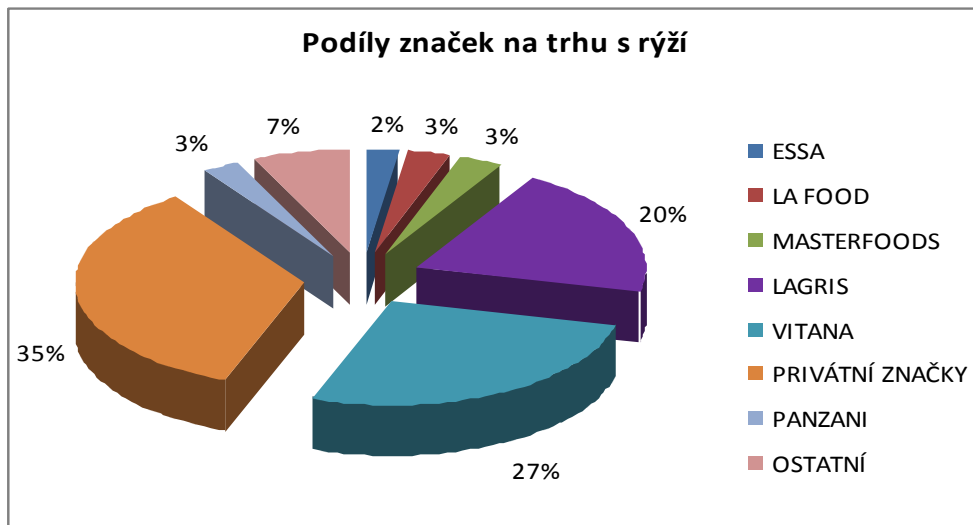
VARIABILNÍ NÁKLADY	FIXNÍ NÁKLADY		ZISK P-L
VARIABILNÍ NÁKLADY	COGS REŽIE	OSTATNÍ REŽIE	ZISK P-L
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY			
COGS NÁKLADY			

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5. Stanovení COGS nákladů

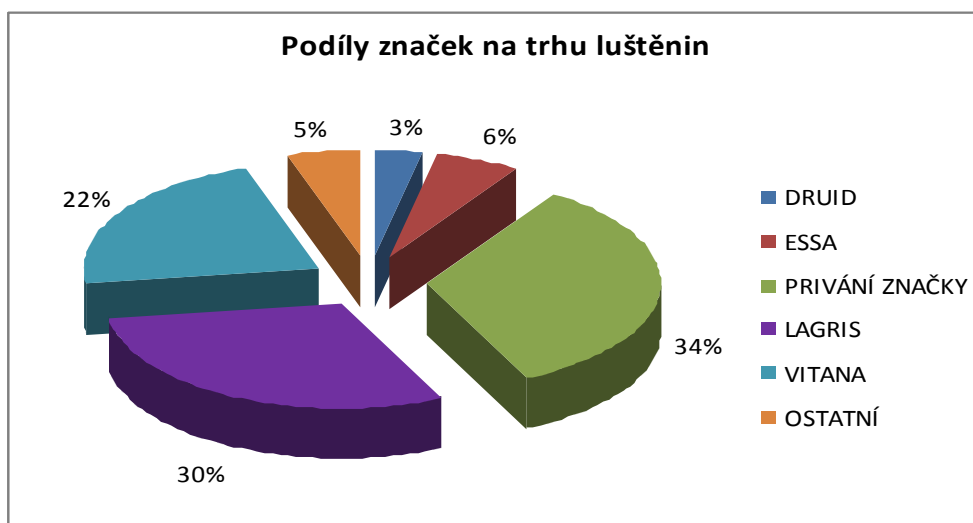
7.3.2 Konkurenčně orientovaná metoda tvorby cen

Tuto metodu firma používá pro stanovení cen u výrobků pod značkou Lagris a Essence. Pro stanovení ceny v této kategorii výrobků bylo klíčové, aby firma poznala a určila svou současnou konkurenci. A zároveň vyhodnotila konkurenceschopnost svých vlastních výrobků. Hlavním kritériem určení konkurence byl monitoring trhu založený na procentuálním podílu jednotlivých konkurentů na trhu a monitoring jejich prodejních cen. Pro zjištění těchto údajů byly použity interní data společnosti P-L, které společnost kupuje ze společnosti Nielsen, která se zabývá vyhodnocováním podílu jednotlivých značek na trhu.



Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 6. Podíly značek na trhu s rýží



Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 7. Podíly značek na trhu luštěnin

Dle výše uvedených obrázků je patrné, že výrobky pod značkou Lagris mají vysoký podíl na trhu. V kategorii rýží zaujímá značka Lagris druhou pozici za Vitanou, v kategorii luštěnin je značka Lagris na špici. Tento výsledek je daný poměrně dlouhou tradicí značky Lagris na českém trhu a vysokou kvalitou výrobků. Jak je z grafu patrné, hlavním konkurentem je značka Vitana, ostatní výrobci zaujímají spíše menší role.

Specifickou kategorií jsou privátní značky, které v součtu všech privátních značek dohromady dosahují prvenství v obou kategoriích. Nicméně společnost Podravka – Lagris si stanovila, že privátní značky nebude posuzovat jako svou konkurenci a to proto, že se jedná o specifické výrobky, které se neprodávají ve všech řetězcích, ale je vždy jedna privátní značka v každém řetězci. Specifikem privátních značek je důraz na nízkou cenu, zatímco výrobky pod značkou Lagris se profilují jako vysoce kvalitní výrobky spojené s marketingovou podporou. Proto při stanovení ceny je jako hlavní konkurent brána zejména Vitana a ostatní značky, na ceny privátních značek nebere firma při stanovení ceny zřetel.

Obecnou strategií je, aby cena u kategorie rýže byla vždy pod cenou značky Vitana a nad cenou ostatních značkových výrobků. V kategorii luštěnin jsou ceny vždy mírně nad cenami Vitany a ostatních značek, tzn. že ceny Lagris jsou nejvyšší v dané kategorii. Nicméně při stanovení cen jsou ceny ostatních výrobců důsledně monitorovány a je na ně brán zřetel. Postavení značky Lagris není tak neotřesitelné, aby si firma mohla dovolit ostatní značky na trhu přehlížet.

Sirupy vyráběné pod značkou Essence jsou novinkou v sortimentu společnosti Podravka – Lagris a.s., proto nelze zatím přesně určit jejich tržní podíl. Hlavní konkurenty však identifikovat můžeme, jsou jimi značky Yo, Relax, Hello a Jupí. Jedná se o prémiové výrobky a v rámci kategorie sirupů jsou tyto cenově nadprůměrné. Stanovení ceny pro sirupy Essence s ohledem na konkurenci je patrné z následující tabulky:

Značka	Prodejní cena - hypermarkety
Yo	69,90 Kč
Jupí	49,90 Kč
Hello	55,90 Kč
Essence	54,90 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 1. Ceny sirupů v hypermarketu

7.3.3 Tvorba cen s orientací na poptávku

Tato metoda se využívá zejména u výrobků, které mají silné postavení na trhu a stanovení ceny je závislé na úsudku zákazníka – tzn. vztah mezi nabízenou cenou a stupněm

uspokojení zákaznických potřeb. Společnost Podravka – Lagris a. s. se rozhodla tento postup tvorby cen použít pro svůj hlavní výrobek z portfolia Podravka – univerzální kořenící přísadu Podravka. Důvodem je velmi vysoká znalost tohoto výrobku mezi zákazníky a jeho oblíbenost. Neméně důležitým faktorem je loajálnost zákazníků, neboť tento výrobek je úspěšně prodáván na českém trhu již více než 40 let. Mezi hlavní konkurenty v tomto segmentu patří společnosti Vitana, Kuchárek a privátní značky. Jak je zmíněno výše, ceny konkurence nehrají při stanovení doporučené prodejní ceny kořenící směsi Podravka žádnou roli.

Doporučená prodejní cena univerzální kořenící přísady Podravka je stanovena na 39,90 Kč a to z následujících důvodů:

- Tato cena je dle dlouhodobé zkušenosti firmy akceptovatelná zákazníkem, přestože konkurence prodává obdobné výrobky i za podstatně nižší ceny (až o 50 %)!!!!
- Z psychologického hlediska firma nechce přesáhnout hranici 40 Kč, protože se obává, že taková cena by již nebyla pro zákazníky přijatelná.
- Snížení ceny nezvýší prodeje takovým způsobem, aby se celková marže výrobku zvýšila.

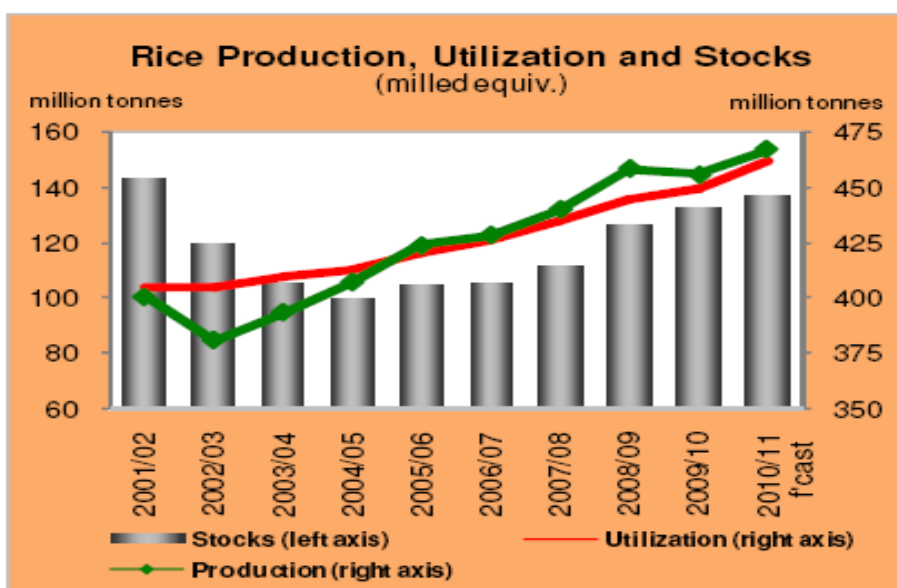
7.3.4 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Jak jsem uvedla v teoretické části, na stanovení ceny mají vliv interní firemní faktory a vnější faktory prostředí.

7.3.4.1 Interní faktory

Mezi interní faktory, které mají vliv na ceny, patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a politika firmy. Je tedy nutné si stanovit firemní cíle jako je maximalizace zisku, zvýšení podílu na trhu anebo přežití firmy. Jak jsem uvedla výše, tyto cíle má společnost Podravka – Lagris a. s. stanoveny rozdílně podle cílových zemí a produktových kategorií. Dále je nutné koordinovat cenu s ostatními částmi marketingového mixu tak, aby vznikl účinný marketingový plán. Marketingový plán společnosti Podravka – Lagris a. s. je nastaven specificky dle potřeb jednotlivých značek - Podravka, Lagris a Essence. Největší část marketingového rozpočtu je určena pro český trh. Dalším interním faktorem jsou náklady, jelikož cena musí být stanovena tak, aby pokryla variabilní náklady, fixní náklady a zisk. Tento faktor je pro firmu velmi kritický,

protože v potravinářském průmyslu tvoří výraznou část prodejní ceny náklady na surovinu. V současné době platí, že ceny potravinářských komodit mají poměrně vysokou volatilitu, vzhledem k tomu, že celosvětová nabídka potravin je mírně vyšší než poptávka. Tato situace způsobuje, že trh je nervózní a citlivý na podněty jako jsou neúroda, zákaz exportu, spekulace atd., což se projevuje prudkým nárůstem cen surovin. Na rychle se měnící ceny surovin musí firma okamžitě reagovat změnou prodejní ceny, aby nedošlo ke ztrátám způsobeným prudkým zvýšením nákladů.



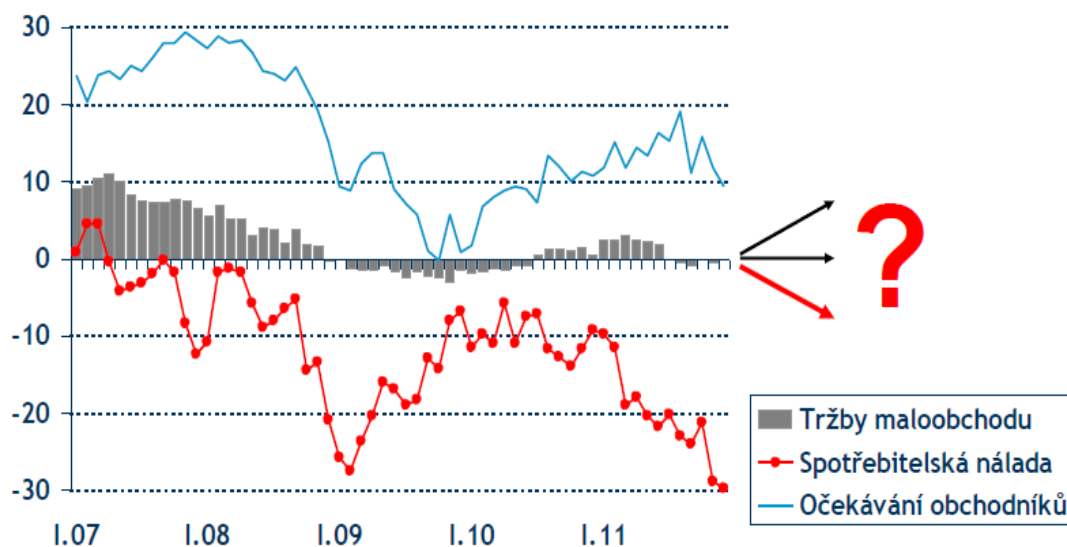
Zdroj: interní zdroj, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 8. Množství celosvětově vypěstované a spotřebované rýže

7.3.4.2 Externí faktory

Externími faktory majícími vliv na cenu jsou typ trhu a poptávky, konkurence a ekonomické podmínky. Při stanovení ceny je nutné znát poptávku po prodávaném produktu, protože cílem všech firem je prodávat za co nejvyšší ceny, které je trh ochoten akceptovat. Potravinářství patří mezi obory, které nebývají příliš zasažené finanční krizí, na rozdíl např. od automobilového průmyslu, protože jídlo patří mezi základní lidské potřeby. Oproti tomu jsou potraviny specifické tím, že si každý obchodní řetězec může vytvářet svoji vlastní privátní značku s důrazem na nízkou cenu. Tato situace má pro výrobce negativní vliv na cenovou úroveň. Co se týká konkurence, tak ta je v oboru působnosti společnosti Podravka – Lagris a.s. poměrně silná. Náklady na vstup do odvětví nejsou zásadní překážkou a používané technologie jsou dostupné. Za konkurenci je nutné pokládat firmy nejen z České republiky, ale z celé Evropy, případně celého světa, protože

transportní náklady dnes nejsou nepřekonatelnou překážkou pro vstup na český trh. Specifickým vnějším faktorem jsou ekonomické podmínky mezi které patří např. vliv DPH. Tento bod je v současné době velmi aktuální, protože potraviny patří do snížené sazby DPH, která se zvyšovala v roce 2012 z 10 % na 14 % a očekává se další zvýšení DPH. Tento fakt se okamžitě odrazí v prodejních cenách, které vzrostou. Vzhledem k současné ekonomické situaci v Evropě není růst cen potravin vnímán zákazníkem pozitivně a spotřebitelé se tak snaží šetřit už i na potravinách. Dalším vnějším faktorem je kurz české koruny versus USD a EUR, který má přímý vliv na náklady na suroviny, neboť drtivá většina surovin je nakupovaná v těchto měnách. Zatímco prodej surovin je realizován v českých korunách. Pro firmu je tedy nutné dobré plánování vývoje směnného kurzu a případné zajišťování.



Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 9. Vývoj tržeb v maloobchodu

7.3.5 Tvorba cen ve společnosti P – L a specifika cenové politiky v potravinářském průmyslu

Jak jsem již uvedla výše, vzhledem ke složitosti a šířce portfolia ve společnosti P – L se zabývám pouze tvorbou cen pro český trh. Společnost P – L prodává 80 % svých výrobků do maloobchodní sítě a 20 % do velkoobchodů. Maloobchodní síť v ČR je tvořena obchodními řetězci jako jsou Kaufland, Interspar, Albert, Makro, Hypernova, Penny a Lidl. Specifikem prodeje potravinářských výrobků v maloobchodě je, že výrobce si po dohodě s maloobchodem může stanovit doporučenou prodejní cenu, za kterou se bude

výrobek prodávat. Cílem výrobců je mít určitou cenovou politiku napříč trhem. Společnost P – L má ve své cenové politice stanovenou cenovou úroveň pro jednotlivé velikosti obchodů. Obchody podle velikosti dělí na: hypermarket, supermarket a ostatní. Nejnižší ceny jsou v hypermarketech, o něco vyšší v supermarketech a nejvyšší v ostatních menších obchodech. Cenové rozdíly mezi těmito třemi kategoriemi obchodů jsou 5 – 10 %, dle toho o jaký druh výrobku se jedná.

Zajištění této cenové politiky je velmi složité, neboť marže jednotlivých řetězců a další obchodní podmínky nejsou u všech maloobchodů stejné. Společnost P – L má tedy jeden obecný ceník, podle kterého prodává své výrobky do řetězců. Z tohoto ceníku poskytuje slevy tak, aby byla zajištěna jak doporučená prodejní cena, tak požadovaná marže obchodního řetězce.

Jak je vidět na obrázku níže, v případě, že obchodní řetězec B si vyjedná vyšší marži (23 Kč), musí společnost P – L snížit prodejní cenu řetězci B (34 Kč), aby zajistila shodnou DPC u obou řetězců.

VARIABILNÍ NÁKLADY			FIXNÍ NÁKLADY	ZISK P-L	MARŽE ŘETĚZCE	DPH
cena suroviny	cena obalů	přímé mzdy				
PRODEJNÍ CENA ŘETĚZCI						
DOPORUČENÁ PRODEJNÍ CENA FINÁLNÍM ZÁKAZNÍKŮM						

Obchodní řetězec A	25			8	3	21	8
	20	3	2				
	36						
	65						

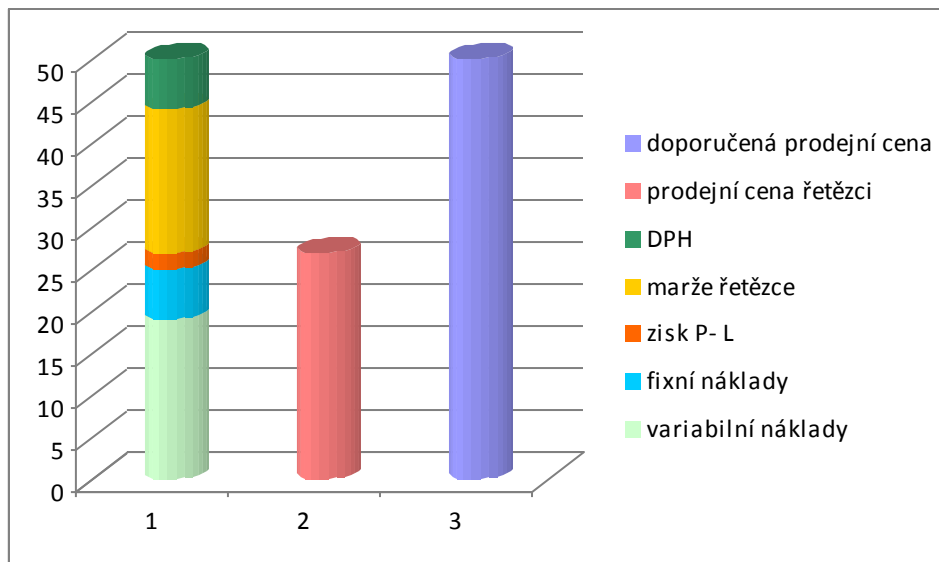
Obchodní řetězec B	25			8	3	23	8
	20	3	2				
	34						
	65						

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. Výpočet prodejní ceny pro obchodní řetězce

Kalkulace pro obecný ceník je nastavena tak, že jsou kalkulovány plánované variabilní a fixní náklady na jednotku produkce (je použita metoda rozpadu fixních nákladů na korunu tržeb) + požadovaná marže.

Obrázek níže ukazuje rozpad prodejní ceny pro výrobek rýže, a to jednotlivé náklady a marže nejen společnosti P – L, ale také obchodního řetězce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10. Rozpad prodejní ceny pro výrobek rýže

8 ANALÝZA STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV

Nedílnou součástí cenové politiky ve společnosti P – L je strategie cenových úprav. Vzhledem k tomu, že potravinářský průmysl je velmi specifické odvětví, budu v tomto bodě řešit jak úpravy prodejních cen zákazníkům, tak úpravy doporučených prodejních cen v maloobchodní síti. Důvodem je propojenost této problematiky.

P – L používá následující strategie cenových úprav:

- Slevy a náhrady
- Segmentované ceny
- Psychologické ceny
- Propagační ceny
- Slevy jako podpora prodeje

Ostatní cenové strategie jako jsou ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny firma také používá, ale vzhledem k tomu, že se věnují prodeji na českém trhu, nebudu je podrobněji rozebírat. V rámci České republiky nejsou dva výše uvedené typy cen využívány.

8.1 Slevy a náhrady

Společnost P – L využívá zejména kumulativní a nekumulativní množstevní ceny. Kumulativní slevy jsou poskytovány z prodejních cen P – L maloobchodníkům jako procentuální sleva na konci roku z odebraného zboží. Tato sleva je rozdílná pro jednotlivé zákazníky a její výše je stanovena individuálně při obchodním jednání.

Nekumulativní slevy jsou používány jako podpora prodeje a konkurenční nástroj. Vyjadřují se jako procentuální sleva při nákupu většího množství daného výrobku. Využití těchto slev a jejich výše je řešena individuálně a nejsou pravidelné.

8.2 Segmentované ceny

Segmentace cen je ve firmě P – L prováděna podle zákazníků. Přesný způsob stanovení tohoto typu cen je výsledkem složitého vyjednávání a závisí na objemu spolupráce, délce spolupráce a dalších vazbách. Vzhledem k tomu, že je tato otázka v každé firmě velmi

ožehavá a většinou i smluvně chráněná, tak na tomto místě nemohu uvést praktický příklad.

8.3 Psychologické ceny

Tento typ cen je v P – L používán u doporučených prodejních cen pro maloobchod. Hlavním cílem je vždy, aby doporučené prodejní ceny byly pod hranicí koruny, tzn. Baťovy ceny. Dále se snaží P – L, aby ceny byly také pod hranicemi pěti a deseti korun – tzn. pod 15 Kč, pod 20 Kč atd. Je nevhodné, aby prodejní ceny byly 21 Kč nebo 16 Kč, proto společnost P – L raději preferuje psychologickou cenu i v případě, že by to mělo vliv na snížení její marže. V obecném ceníku pro řetězce tato kategorie cen používána není.

Výrobek	Váha	Doporučená MOC Hypermarkety	Doporučená MOC Supermarkety	Doporučená MOC Ostatní
Podravka - přísada do jídel	250g	39,90 Kč	41,90 Kč	43,90 Kč
Kořenící směs na ryby	25g	11,90 Kč	12,90 Kč	13,90 Kč
Rýže dlouhozrná	1000g	34,90 Kč	36,50 Kč	38,00 Kč
Rýže dlouhozrná parboiled	1000g	42,90 Kč	43,90 Kč	44,90 Kč
Rýže parboiled s indiánskou VS	400g	39,90 Kč	42,90 Kč	44,90 Kč
Čočka	500g	26,90 Kč	28,50 Kč	29,90 Kč
Hrách zelený celý	500g	12,90 Kč	13,90 Kč	14,90 Kč
Pohanka loupaná	375g	29,90 Kč	32,50 Kč	33,90 Kč
Malina a jasmín - sirup Essence	0,7 l (0,908g)	54,90 Kč	56,90 Kč	58,90 Kč

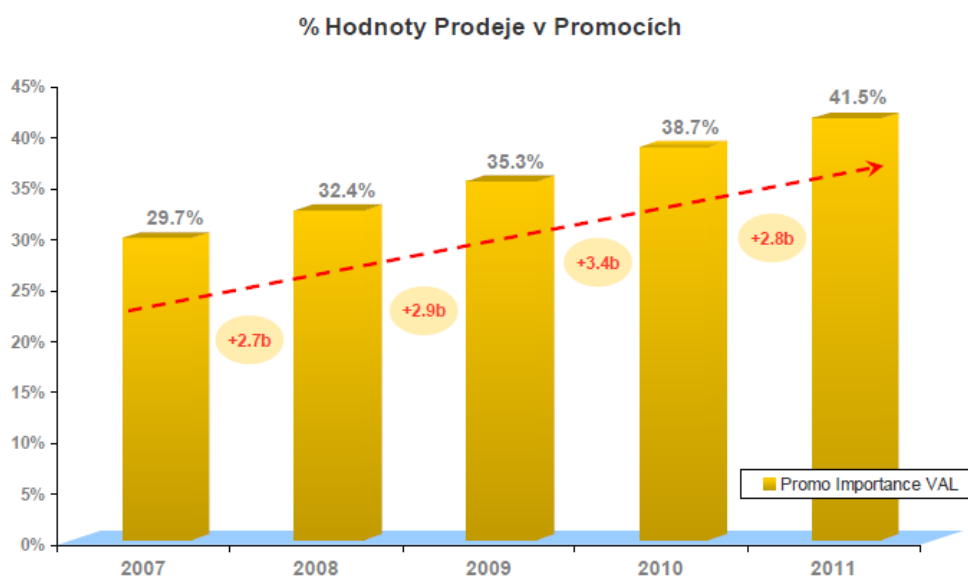
Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Tab. 3. Doporučené prodejní ceny v jednotlivých typech obchodních řetězců

8.4 Propagační ceny

Jsou stanovovány zejména u doporučených prodejních cen, kdy jednotlivé obchodní řetězce po dohodě s firmou P – L sníží cenu určitého výrobku. Cílem je zvýšení prodeje dotyčného výrobku. Jelikož výrobky P – L patří do tzv. nosných výrobků, používají řetězce snížení ceny u těchto výrobků jako impuls pro zákazníky k návštěvě obchodu s tím, že věří, že daný zákazník si kromě slevněného zboží nakoupí také další neslevněné produkty.

Tyto slevy bývají uvedeny v letáčích jednotlivých řetězců a výše slevy dosahuje až 50 %. Efekt propagačních cen má dvě strany – pozitivní i negativní. Pozitivním efektem je enormní zvýšení prodeje daného výrobku. Negativní efekt sebou nese nutnost, aby dodavatel snížil řetězcům cenu výrobku pro tuto akci. Dalším negativem je, že zajištění zvýšeného množství výrobků může být pro firmu obtížné vzhledem k omezené výrobní kapacitě. Asi největším záporem propagačních cen je fakt, že se tímto ničí povědomí o značce. V případě často se opakujících akcí zákazník už neakceptuje standardní doporučenou prodejní cenu, ale své nákupy provádí výhradně v době, kdy obchodník nabízí výrobek za propagační cenu. Dle průzkumu společnosti Nielsen v současné době probíhá více jak 41 % nákupů potravin v době, kdy obchodník nabízí zboží za propagační ceny.



Zdroj: *interní zdroj*, ©2011. Podravka –Lagris a. s.

Obr. 11. Podíl prodeje při promočních akcích

Tento stav je pro výrobce dlouhodobě neudržitelný, nicméně obchodní řetězce a zákazníci v době současné ekonomické stagnace tyto ceny stále více a více vyžadují a roztáčí tak nekonečnou spirálu.

V tabulce níže je srovnání prodeje jednoho výrobku v jednom obchodním řetězci v období březen – srpen 2010 a stejné období v roce 2011. Během roku 2010 nebyla uskutečněna

žádná slevová akce ve sledovaném řetězci. V roce 2011 proběhla tzv. letáková akce a to v měsíci dubnu, s tím, že sleva z DPC byla 40 %. Jak je zřejmé z tabulky níže, prodej v již zmiňovaném měsíci dubnu enormně narostl, a to cca čtyřnásobně oproti standardnímu měsíčnímu prodeji. Z již zmiňované tabulky a následného grafu můžeme vidět, že prodej v měsících následujících po akci výrazně poklesl a to až na polovinu obvyklého měsíčního prodeje.

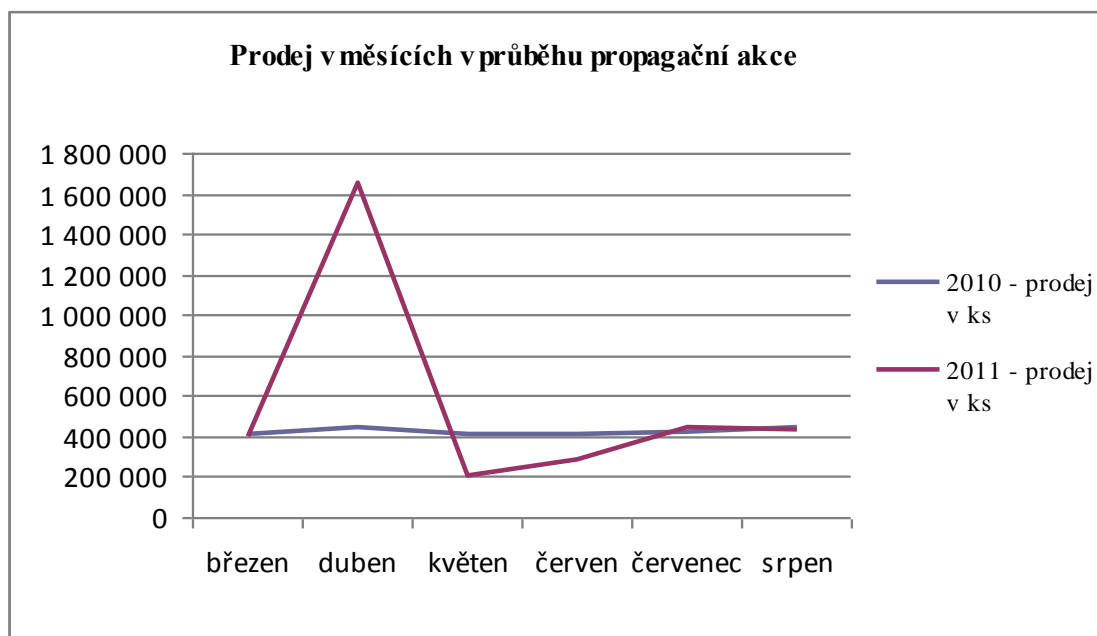
Standardní marže P – L na tomto výrobku v uvedeném obchodním řetězci je 20 %, během akce bylo sjednáno snížení marže P – L na 10 %. Zbylou slevu z DPC poskytne obchodní řetězec ze své marže.

	prodejní cena v Kč	2010 - prodej v ks	2011 - prodej v ks	marže 2010		marže 2011	
				%	celkem Kč	%	celkem Kč
Březen	20	414 000	402 000	20%	1 656 000	20%	1 608 000
Duben	20	449 000	1 654 000	20%	1 796 000	10%	3 308 000
Květen	20	405 000	210 000	20%	1 620 000	20%	840 000
Červen	20	412 000	290 000	20%	1 648 000	20%	1 160 000
červenec	20	421 000	445 000	20%	1 684 000	20%	1 780 000
Srpen	20	442 000	436 000	20%	1 768 000	20%	1 744 000
Total		2 543 000	3 437 000		10 172 000		10 440 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4. Výpočet celkových prodejů a marže za dané období

Na grafu níže můžeme vidět grafické znázornění výše prodejů ve sledovaných měsících. V měsíci dubnu je patrný extrémní nárůst v době trvání prodejní akce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12. Prodej v měsících v průběhu propagační akce

	prodej v ks	nárůst prodeje	marže	nárůst marže
3-8/2010	2 543 000	135%	10 172 000	103%
3-8/2011	3 437 000		10 440 000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5. Index prodeje a marže za dané období

Ve výše uvedené tabulce je srovnání celkového prodeje a celkové dosažené marže za období březen – duben 2010 a 2011. Z tabulky je patrné, že nárůst marže je výrazně nižší než nárůst prodejů.

8.5 Slevy jako podpora prodeje

Tato kategorie slev bývá používána u doporučených prodejních cen a to například pomocí tzv. multipacků, kdy je k výrobkům přibalen další shodný nebo odlišný výrobek zdarma.

P – L dělá akce, kdy nabízí multipack 2+1 nebo 3+1 zdarma. Tyto slevy jsou využívány pro zvýšení prodeje, ale také jako podpora vstupu na trh nového výrobku, který je v rámci propagace přidán ke stávajícím výrobkům do multipacku zdarma. Zajímavostí u tohoto typu slev je, že až od nedávné doby musí být daný výrobek opravdu zdarma v případě, že na balení je uvedeno např. 2+1 zdarma. Dříve toto legislativa nevyžadovala a vedlo to ke snadnému zneužívání.

9 POSTUP PŘI ZMĚNĚ CEN

Společnost P – L pravidelně monitoruje trh za účelem zjišťování cen konkurence. Dále provádí pravidelnou měsíční kontrolu svých nákladů, aby zkontrolovala, zda cenová kalkulace na daný výrobek odpovídá reálným nákladům. Jak bylo řečeno výše, cena suroviny tvoří významnou část nákladové ceny a volatilita cen suroviny je vysoká, proto je každoměsíční kontrola nezbytná. V případě odhalení změn cenové hladiny u konkurence nebo v případě zjištění, že kalkulované náklady neodpovídají realitě, musí společnost na tyto změny reagovat.

Postup je následující: na začátku se monitoruje konkurence, zejména cena hlavního konkurenta na trhu a to firmy Vitana. Dle zjištěných cen se provede návrh nových doporučených cen výrobků společnosti P – L v závislosti na cenové a marketingové politice společnosti. Dále se provede kalkulace na každý jednotlivý výrobek, ve které jsou zohledněny prodejní ceny pro maloobchodní řetězce, které vycházejí z doporučených prodejních cen pro koncového zákazníka.

V dalším kroku se v kalkulaci aktualizují variabilní náklady, zejména cena suroviny a výsledkem je plánovaná dosažená marže na výrobek. Plánovaná marže na výrobek se pronásobí plánovaným prodaným množstvím a vznikne tak masa marže – masa KP. Z masy KP a plánovaných fixních nákladů je nakonec vypočten plánovaný zisk. V případě že kalkulace odpovídá plánovaných ekonomickým ukazatelům firmy, tzn. hlavně plánované výši zisku za jeden rok, přistoupí firma ke změně svých cen.

Neodpovídá-li kalkulace plánovaným firemním ekonomickým ukazatelům, je nutno provést revizi všech vstupů do kalkulace a najít optimální řešení. Takovým řešením může být např. neakceptování snížení ceny nebo nutné snížení fixních nákladů.

9.1 Zvýšení cen

Firma přistupuje ke zvyšování cen zejména tehdy, když se zvyšují náklady. U společnosti P – L dochází zejména ke zvyšování cen surovin a tím ke zvyšování variabilních nákladů. Firma samozřejmě musí zvýšení cen projednat se svými odběrateli, protože většina odběratelů vyžaduje informaci o změně cen v určitém časovém předstihu, který se zpravidla pohybuje v řádech měsíců. V případě že zvýšení ceny není odběratelem akceptováno, je použita u některých výrobků strategie zmenšení objemu produktu. Politika společnosti P – L neumožňuje snížení kvality výrobku na úkor úspory nákladů.

9.2 Snížení cen

Ceny jsou ve společnosti P – L snižovány pouze v případě nutnosti, což se stává v případě, že hlavní konkurence dlouhodobě sníží své ceny. Dlouhodobé snižování cen se děje většinou na základě poklesu cen suroviny na světovém trhu. V případě, že hlavní konkurence ceny nesnižuje, tak společnost P – L také nejde se svými cenami dolů a to ani v případě poklesu cen vstupní suroviny.

Důvodem je, že firma maximalizuje zisk a nechce se dostat do pastí nízké kvality – zákazníci by si mohli myslet, že výrobek má nižší kvalitu než konkurenční. Firma nijak nereaguje na krátkodobé snížení cen konkurence, protože většinou se jedná pouze o propagační slevy.

Cílem firmy není ani vést cenovou válku s konkurencí, byť patří mezi kapitálově silné společnosti a mohla by si to poměrně dlouhou dobu dovolit. Pro firmu P – L je naopak důležité mít dlouhodobě stabilní ceny vycházející z marketingové a cenové politiky. Jakékoliv dlouhodobé změny cen jsou prováděny pouze na základě detailních rozborů, kalkulací, monitoringu trhu a úvah.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ÚPRAVU CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.

V této kapitole bych se ráda zaměřila na komplexní zhodnocení cenové politiky ve společnosti Podravka – Lagris a. s. a navrhla možná doporučení k jejímu vylepšení. Jak již bylo zmíněno, firma patří mezi nejvýznamnější potravinářské firmy v České republice a proto je nezbytné, aby své cenové politice věnovala velkou pozornost. Na základě provedené analýzy mohu konstatovat, že cenová politika ve firmě je nastavena velmi systematicky a není mnoho věcí k vytknutí, avšak je možné navrhnout určitá zdokonalení v jejím fungování. Podrobněji se jimi budu zabývat v následujících bodech.

10.1 Propagační ceny

Společnost P – L by měla provést hlubší analýzu používání propagačních cen. Jak již bylo uvedeno v grafu výše, v potravinářském průmyslu obecně roste podíl promočních prodejů a to platí také pro promoční prodej výrobků společnosti P – L, kdy cca 40 % výrobků je prodáváno v těchto akcích. Během zmíněných akcí enormně narůstá prodej viz. tab. 5., nicméně je patrný velký pokles prodejů v měsících následujících po promoční akci.

Tyto výkyvy jsou způsobeny tím, že zákazníci se předzásobí výrobky v době promočních akcí a v následujících měsících nemají potřebu tyto výrobky nakupovat. Pro firmu jsou zmiňované velké výkyvy prodejů nevýhodné z hlediska kapacity výroby, plánování směn, logistiky atd. Nevýhodou propagačních cen je také fakt, že pro zařazení do letákových akcí řetězců je nutné výrazně snížit firemní marži na daném typu výrobku. Tím pádem kusový nárůst prodeje nekoresponduje s nárůstem marže, růst celkové marže je výrazně nižší než růst prodeje viz. obr. 12.

Dalším záporem propagačních cen je výše snížení cen, která je neúměrně vysoká, mnohdy 40 – 50 % z DPC. Zákazník tak v případě většího počtu opakování propagačních cenových akcí přestává akceptovat standardní DPC a provádí nákupy pouze v době propagačních cen. Mimo tuto dobu nakupuje pouze nezbytně nutné potraviny a nepředzásobuje se.

Dle mého názoru je používání promočních cen ve společnosti P – L velmi časté a byť celkový prodej je vyšší, tak růst marže z toho plynoucí je pouze zanedbatelný. Časté používání propagačních cen ničí dobré jméno značky a znehodnocuje také cenovou politiku dotyčného výrobku. Kvůli výše uvedeným důvodům bych společnosti P – L

doporučila snížení počtu promočních akcí, ačkoliv vím, že to bude velmi problematické, neboť obchodní řetězce i zákazníci tyto akce vyžadují.

10.2 Úprava cen

Dalším návrhem pro zefektivnění cenové politiky ve společnosti P – L je změna postupu při úpravě cen některých druhů výrobků. V současné době firma v případě nutnosti změny cen, např. kvůli zvýšení cen vstupů, adekvátně upraví prodejní cenu. Výsledkem je většinou navýšení DPC, protože pouze v několika málo případech se podaří najít vhodnou kompenzaci v úspoře nákladů.

Navrhuji tedy, aby v případě, že je firma nucena zvyšovat DPC, provedla nejen analýzu konkurenčních cen, ale také analýzu akceptace zvýšené ceny zákazníkem. V případě, že by nová DPC nebyla zákazníkem akceptována nebo byla nad hranicí psychologické ceny, doporučuji raději snížení gramáže výrobku, které by umožnilo zachování původní DPC.

Ukázkovým příkladem v portfoliu společnosti P – L je jeden z jejich nejvýznamnějších výrobků – univerzální kořenící přísada Podravka. Současná DPC v hypermarketech je 39,90 Kč. Vzhledem k očekávanému navýšení jednak cen surovin, tak i výše DPH v roce 2013, by DPC překročila hranici 40 Kč za kus. Dle mého názoru by čtyřicetikorunová hranice u tohoto výrobku neměla být překročena a je proto vhodné volit jiný druh úpravy ceny. Navrhuji tedy snížení gramáže výrobku z 250 g na 200-225 g, což zajistí udržení DPC pod hranicí 40 Kč a zachování požadované marže pro společnost P – L.

10.3 Podpora prodeje

Dále bych navrhovala společnosti P – L zamyšlení se nad tím, jak více podpořit prodej svých výrobků. Jedna z možností je například zvýšení počtu akčních multipacků 2+1 zdarma, 3+1 zdarma, 100 g zdarma apod.

Jako vhodný výrobek pro tento způsob prodeje bych doporučovala jeden z nejprodávanějších výrobků společnosti z kategorie rýže a to rýže ve varném sáčku 0,96 kg. V tomto výrobku je 8 varných sáčků po 120 g rýže. Bylo by vhodné vyrobit nový promoční výrobek, ve kterém budou dva varné sáčky zdarma. Tato skutečnost by měla být zohledněna na obale např. novým designem a upoutávkou na sáčky zdarma. Cena u tohoto výrobku by zůstala na stejné výši jako cena výrobku rýže ve varném sáčku 0,96 kg.

Domnívám se, že tento způsob podpory prodeje je lepší než akční sleva z DPC u standardního výrobku. Nepochází totiž k ničení cenového postavení výrobku. Přestože je 20 % výrobku pro zákazníka zdarma, nepochází ke zvýšení nákladů na celý výrobek o 20 %, ale k nižším. Všechny ostatní náklady s výjimkou ceny suroviny totiž zůstávají shodné. Navíc není nutné poskytovat slevy řetězcům jako v případě propagačních cen.

Další možností je přidávat zdarma dva sáčky jiného druhu rýže nebo těstovin stejným způsobem jako bylo uvedeno výše. Tímto způsobem by si firma zajistila podporu prodeje také pro jiné druhy svých výrobků. Zákazník by měl zdarma možnost ochutnat v rámci svého obvyklého druhu rýže zase něco nového a tím pádem by měl důvod si při příštím nákupu koupit další výrobek společnosti P – L.

10.4 Privátní značky

Společnost P – L vyrábí výrobky pro jednotlivé obchodní řetězce působící na českém trhu pod jejich privátními značkami. V současné době tvoří podíl privátních značek cca 10 % z celkového obrátu firmy. Domnívám se, že by firma měla podniknout kroky ke zvýšení tohoto podílu, neboť jak je patrné z obr. 6 a obr. 7 celkový podíl privátních značek v kategorii rýže a luštěnin tvoří až cca 35 %. Vzhledem k tomu, že společnost P – L vlastní výrobní technologie s vysokou efektivitou, je schopna dosahovat nízkých přímých nákladů a být tak cenově konkurenceschopná v nabídkových tendrech na tyto privátní značky.

V bodě 7.3.1 jsem uvedla způsob tvorby nabídkových cen pro výběrová řízení pro privátní značky. Pro zvýšení počtu vyráběných privátních značek je potřeba zvýšit konkurenceschopnost proti cenovým nabídkám ostatních konkurentů. Z toho důvodu bych doporučila upravit kalkulační vzorec pro výpočet prodejní ceny. V současné době je minimální nabídková cena pro privátní značky ve výši COGS nákladů.

Jak jsem již uvedla, za účelem zvýšení prodeje výrobků privátních značek bych doporučovala upravit minimální nabídkovou cenu a to tak, aby zahrnovala variabilní náklady, ale v případě nutnosti jen část COGS nákladů. Vzhledem k tomu, že u privátních značek se jedná většinou o velkoobjemové výroby, je jakýkoliv krycí příspěvek na přímé náklady pozitivem pro firmu.

VARIABILNÍ NÁKLADY	FIXNÍ NÁKLADY		ZISK P-L
VARIABILNÍ NÁKLADY	COGS REŽIE	OSTATNÍ REŽIE	ZISK P-L
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY			
COGS NÁKLADY			

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13. Stávající výpočet nabídkové ceny pro privátní značky

VARIABILNÍ NÁKLADY	FIXNÍ NÁKLADY		ZISK P-L
VARIABILNÍ NÁKLADY	COGS REŽIE	OSTATNÍ REŽIE	ZISK P-L
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY			
COGS NÁKLADY			
PRODEJNÍ CENA PRO PRIVÁTNÍ ZNAČKY			

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14. Navrhovaný výpočet nabídkové ceny pro privátní značky

Domnívám se, že cenová politika ve společnosti P – L je prováděna velmi kvalitně a na vysoké úrovni. Používají se rozdílné kalkulační vzorce pro různé typy výrobků, odlišná cenová politika dle kategorií výrobků a specifický přístup k tvorbě propagačních cen. Je patrné, že tato problematika je pro firmu velmi důležitá a to i proto, že potravinářství je odvětví se specifickou tvorbou cen.

Je tedy na zvážení vedení společnosti P – L, zda se mými návrhy bude chtít zabývat a využít je ke zlepšení jejího postavení na českém trhu s potravinami.

11 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza cenové politiky ve společnosti Podravka – Lagris a. s. a navržení doporučení k její případné změně či úpravě.

Předpokladem pro zdárné zpracování analýzy je dostatečná znalost problematiky cen, metod jejich tvorby, cenové politiky a jejich nástrojů a v neposlední řadě také znalost svých zákazníků a konkurentů.

V praktické části jsem představila společnost Podravka – Lagris a. s. včetně její mateřské společnosti, výrobkového portfolia, distribučních kanálů a cílových trhů. Podrobněji jsem se věnovala stanovení cílů, kterých chce firma za pomoci cenové politiky dosáhnout, používaným metodám tvorby cen a faktorům, které ovlivňují stanovení ceny. Neméně důležitou součástí byla také specifika cenové politiky v potravinářském průmyslu.

Společnost Podravka – Lagris a. s. využívá v rámci své cenové politiky pro český trh všechny výše jmenované metody tvorby cen – nákladově, poptávkově i konkurenčně orientovanou. Každá z nich je však svými specifiky určena pro různé kategorie výrobků.

Na základě provedené analýzy uvádím v závěru praktické části návrhy na zlepšení nebo změnu cenové politiky. Jedná se zejména o nadužívání propagačních cen a promočních akcí. V důsledku těchto akcí sice výrazně vzrostou prodeje, ale nárůst marže z toho plynoucí je zanedbatelný. Navíc časté používání propagačních cen má negativní vliv na jméno značky a její prestiž a znehodnocuje cenovou politiku výrobku. Doporučuji tedy omezení používání tohoto druhu cen, i když vím, že to pro firmu bude velmi obtížné. Obchodní řetězce totiž neustále vyvíjejí tlak na snížení ceny.

Dalším návrhem plynoucím z provedené analýzy je změna postupu při úpravě cen u některých výrobků. Nutná změna ceny ze strany firmy se promítne do zvýšení DPC. Tento krok bývá zákazníky negativně hodnocen. Proto navrhuji raději zmenšení balení daného výrobku se zachováním ceny, na kterou je zákazník zvyklý, než zvyšování DPC u stávajícího balení.

Podpora prodeje je nedílnou součástí každé úspěšné firmy. Proto doporučuji rozšíření nabídky multipacků, anebo přidání sáčků rýže či těstovin zdarma do stávajícího výrobku. Tento druh akcí zákazníka nejen potěší, ale firma ho takto naučí kupovat i jiné své výrobky.

Co se týká privátních značek, jak už bylo zmíněno výše, jejich objemy jsou obrovské, postavení na trhu velmi silné a pro každou výrobní společnost je finančně zajímavé je pro obchodní řetězce vyrábět. Proto doporučuji firmě zvážit úpravu kalkulačního vzorce pro výpočet nabídkové ceny pro privátní značky, což by jí mohlo zajistit zvýšení konkurenceschopnosti v tendrech vypisovaných obchodními řetězci.

Na kolik budou moje doporučení realizovatelná v praxi, ukáže až čas a ochota vedení společnosti Podravka – Lagris a. s. zvážit mé návrhy a podrobněji se jimi zabývat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. COOPER, John a Peter LANE, 1999. Marketingové plánování – praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-641-2.
2. HANNA, Nessim a Harry Robert DODGE, 1997. Pricing: Zásady a postupy tvorby cen. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-34-4.
3. interní zdroje, 2011. Podravka – Lagris a. s.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2005. Strategický marketing. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0902-4.
5. KALKA, Regine a Andrea MÄßEN, 2003. Marketing Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0413-7.
6. KASAN, Jan a Jana FIBÍROVÁ, 1991. Ceny a cenová politika. Praha: Aleko. ISBN 80-85341-07-7.
7. KOTLER, Philip, 1997. Marketing Management: Analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7187-141-9.
8. KOTLER, Philip, 2003. Marketing od A do Z. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
9. KOTLER, Philip a Garry ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
10. KOTLER, Philip et al., 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOTRBOVÁ, Helena, 1993. Marketingový mix: cenová politika. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-795-9.
12. KRÁL, Bohumil et al., 2010. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
13. MACÍK, Karel, 1994. Jak kalkulovat podnikové náklady? Ostrava: Montanex. ISBN 80-85-780-16-X.
14. ManagementMania.com [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupný z www: <http://www.managementmania.com/marketingovy-mix-4p>
15. MCCLOSKEY, Deirdre Nansen, 1993. Aplikovaná teorie ceny. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 80-04-26223-6.

16. NĚMEC, Robert, 2005. Marketingový mix – jeho rozbor, využití a problémy [online]. 21.6.2005 [cit.2012-04-10]. Dostupný z [www:http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/](http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/)
17. PAVLEČKA, Václav, 2008. Marketingový mix [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2012-04-10].
Dostupný z [www:http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-domarketingu/marketingovy-mix__s299x383.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-domarketingu/marketingovy-mix__s299x383.html)
18. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
19. SYNEK, Miroslav et al., 2007. Manažerská ekonomika. 4., akt. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.
20. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. Podniková ekonomika II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-624-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A. s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
DPC	Doporučená prodejní cena
EUR	Euro
G	Gram
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
KP	Krycí příspěvek
Např.	Například
P - L	Podravka – Lagris a. s.
Tab.	Tabulka
USD	Americký dolar
Viz.	Lze vidět

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Marketingový mix	16
Obr. 2. Faktory ovlivňující rozhodování o cenové politice	22
Obr. 3. Bod zvratu.....	25
Obr. 4. Logo společnosti.....	41
Obr. 5. Stanovení COGS nákladů.....	49
Obr. 6. Podíly značek na trhu s rýží.....	50
Obr. 7. Podíly značek na trhu luštěnin.....	50
Obr. 8. Množství celosvětově vypěstované a spotřebované rýže	53
Obr. 9. Vývoj tržeb v maloobchodu	54
Obr. 10. Rozpad prodejní ceny pro výrobek rýže.....	56
Obr. 11. Podíl prodejů při promočních akcích.....	59
Obr. 12. Prodej v měsících v průběhu propagační akce	61
Obr. 13. Stávající výpočet nabídkové ceny pro privátní značky	68
Obr. 14. Navrhovaný výpočet nabídkové ceny pro privátní značky	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ceny sirupů v hypermarketu.....	51
Tab. 2. Výpočet prodejní ceny pro obchodní řetězce	55
Tab. 3. Doporučené prodejní ceny v jednotlivých typech obchodních řetězců.....	58
Tab. 4. Výpočet celkových prodejů a marže za dané období	60
Tab. 5. Index prodeje a marže za dané období	61

