

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **MANAGEMENT FIREM**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh cenové strategie pro vybranou firmu pro 1. pololetí roku 2015

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Vacková / MF09

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Aleš Marek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2014 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Aleši Markovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla velice poděkovat za podporu a trpělivost své rodině a nejbližším.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

**Hlavním cílem** diplomové práce je vypracování návrhu cenové strategie a konkrétních prodejních cen vybraných produktů pro květinářství Monica.

V návaznosti na to byly stanoveny **dílčí cíle**: zmapovat aktuální stav tvorby ceny v květinářství, stanovit cíle cenové strategie, odhadnout poptávku, provést test cenové citlivosti a vhodným způsobem analyzovat konkurenty.

Dále cílem teoretické části je literární rešerše problematiky cen a tvorby cenové strategie a cílem metodické části popsat použité postupy a metody využitě při tvorbě diplomové práce.

### 2. Výzkumné metody:

Pro potřeby teoretické části jsou využity metody literární rešerše a vyhledávání na internetu dle klíčových slov.

V praktické části jsou využity následující metody: nestrukturovaný rozhovor, popisná analýza, test cenové citlivosti, dotazování formou CAWI a PAPI, analýza bodu zvratu a cenová komparace.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem diplomové práce je na základě předchozího zkoumání a splnění dílčích cílů navržená cenová strategie pro potřeby květinářství Monica. Doporučená je kombinace strategie nižších zaváděcích cen spolu s psychologickými cenami (končícími na číslovku devět). Dále využití slev pro uvedené příležitosti (poslední hodinu otevření, konec týdne). Posledním doporučením je využití strategie segmentovaných cen dle typu zákazníků (senior, student).

Druhým výsledkem práce je doporučení konkrétních prodejních cen vybraných produktů. Pro samotné stanovení ceny je doporučeno pracovat s nákladově orientovanou tvorbou cen v kombinaci se stanovováním cen dle konkurence.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěrem autorka doporučuje manažerovy květinářství využívat stanovenou logiku tvorby ceny a cenových strategií za účelem dosažení požadovaného zisku. Současný stav sestavování prodejních cen, který nezahrnuje práci s náklady a konkurencí může v budoucnu vést k neúspěchu či ztrátám.

Následně je také doporučeno zaměřením se na odlišení od konkurence například hlídáním dobré kvality a čerstvosti květin či nabídkou více služeb.

Posledním doporučením je vytvoření e-shopu, který přispěje zvýšení prodeje a v současné době je pro mnoho zákazníků samozřejmostí.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing

Cena

Cenové strategie

Test cenové citlivosti

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to create suggestion of price strategy and concrete selling prices for chosen products of florist's Monica.

Following to this there was chosen also particular objectives: to find out how is actual process of prices creation in florist's, to specify targets of price strategy, to estimate demand, to make price sensitivity test and to choose suitable method for analyze of competition.

### 2. Research methods:

In theoretical part there are used methods literature review and search by keyword on internet.

In practical part of theses are used following methods: unstructured interview, descriptive analysis, price sensitivity test, questioning by CAWI and PAPI, break even point analysis, and price comparison.

### 3. Result of research:

The result of the thesis is based on the prior examination and archive individual objectives recommended pricing strategy designed to meet the needs of florist's Monica. The recommended strategy is a combination of lower introductory prices along with psychological prices (ending with the number nine). Further discounts for use of relevant opportunities (the last hour of opening, the end of week). The last recommendation is to use segmented pricing strategies according to the type of customers (senior, student).

The second work result is a recommendation of specific sales prices for selected products. For actual pricing is recommended to work with a cost-oriented price formation in combination with the making prices by the competition.

### 4. Conclusions and recommendation:

The author advises for manager of florists to use logic to set pricing and pricing strategies in order to achieve the desired profit. Current state of compilation selling prices which doesn't work with costi and competition may let to the failure or loss in the future.

Consequently it's recommended focus on differentiation from competitors. Such as monitoring of good quality and freshness of flowers or offer more services. The last recommendation is to create an e-shop, which will help to increase sales and currently is a commonplace for many customers.

## KEYWORDS

Marketing  
Price  
Price Strategy  
Price Sensitivity Test

## JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing  
D4 Market Structure and Pricing

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Vacková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 09
Téma:	Marketingový cenový mix: cenové strategie
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Teoretické přístupy - různé cenové strategie.</li><li>2. Praktické využití teoretického přístupu k tvorbě cenové strategie konkrétní firmy.</li><li>3. Vyhodnocení fungování či selhání konkrétní strategie.</li><li>4. Závěr konkrétní strategie.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	Jahodová, H., Přikrylová, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i> . Praha: Grada, 2010. Jakubíková, D. <i>Strategický marketing</i> . Praha: Grada, 2008. Kotler, P., Keller, K. L. <i>Marketing management</i> . Praha: Grada, 2007. Armstrong, G. <i>Marketing</i> . Praha: Grada, 2004.
Vedoucí práce:	Ing. Aleš Marek, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 9. 2013

**Milan**  
**Žák**

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=KA-  
10107655  
Datum: 2013.09.30 15:11:04  
+0200

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část.....	3
2.1 Pojem ceny v rámci marketingového mixu.....	3
2.1.1 Definice ceny a její vnímání.....	4
2.2 Činitelé ovlivňující rozhodování o ceně.....	5
2.2.1 Vnitřní (interní) činitelé.....	5
2.2.2 Vnější (externí) činitelé.....	7
2.3 Vybrané metody tvorby cen.....	8
2.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen.....	8
2.3.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen.....	9
2.3.3 Stanovení ceny podle konkurence.....	10
2.4 Postup při tvorbě cenové strategie.....	10
2.5 Cenové strategie.....	15
2.5.1 Cenové strategie uvedení produktu na trh.....	15
2.5.2 Cenové strategie dle produktového životního cyklu.....	16
2.5.3 Cenové strategie v rámci produktového mixu.....	19
2.5.4 Cenové strategie orientované na vztah cena/kvalita.....	21
2.5.5 Cenové strategie odvozené z hlavních cílů podniku.....	22
2.5.6 Cenové strategie pro mezinárodní trhy.....	22
2.5.7 Strategie přizpůsobování a úprav cen.....	23
2.5.8 Právní a etické aspekty cenové tvorby.....	28
2.6 Cenové testy.....	28
3. Metodická část.....	30
3.1 Metodologie teoretické části.....	30
3.2 Metodologie praktické části.....	30
4. Praktická část.....	34
4.1 Charakteristika květinářství Monica.....	34
4.1.1 Marketingový mix květinářství Monica.....	35
4.2 Současná tvorba ceny v květinářství Monica.....	36
4.3 Tvorba návrhu cenové strategie květinářství Monica.....	37
4.3.1 Stanovení cílů.....	37
4.3.2 Odhad poptávky.....	38
4.3.3 Test cenové citlivosti a jeho vyhodnocení.....	39
4.3.4 Odhad nákladů.....	49
4.3.5 Analýza konkurentů.....	52
4.4 Stanovení návrhu cenové strategie.....	55
4.5 Doporučení prodejních cen u vybraných produktů.....	57
5. Závěr.....	59
Literatura	
Přílohy	

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C.....	4
Tabulka 2 Cenové strategie uvedení produktu na trh.....	15
Tabulka 3 Charakteristika cenové politiky v cyklu životnosti výrobku.....	18
Tabulka 4 Současný postup výpočtu prodejní ceny.....	37
Tabulka 5 Výsledky cenového testu růže.....	43
Tabulka 6 Výsledky cenového testu lilie.....	44
Tabulka 7 Výsledky cenového testu malé kytice.....	45
Tabulka 8 Výsledky cenového testu velké kytice.....	47
Tabulka 9 Výsledky cenového testu gerbery.....	48
Tabulka 10 Výpočet variabilních nákladů a prodejní ceny na 1ks.....	50
Tabulka 11 Výpočet celkových nákladů vybraných položek.....	52
Tabulka 12 Polaritní profil konkurentů.....	54
Tabulka 13 Cenové porovnání vybraných produktů s konkurencí.....	55
Tabulka 14 Současný postup výpočtu prodejní ceny.....	57
Tabulka 15 Stanovení doporučených cen vybraných produktů.....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Magický trojúhelník prostoru tvorby cen.....	6
Obrázek 2 Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu.....	8
Obrázek 3 Srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen.....	10
Obrázek 4 Fáze životního cyklu výrobku.....	16
Obrázek 5 Cenové strategie – vztah cena/kvalita.....	21
Obrázek 6 Vliv změny cenové strategie konkurence na firmu.....	27
Obrázek 7 Loga květinářství Monica.....	35
Obrázek 8 Schéma produktového portfolia květinářství Monica.....	35
Obrázek 9 Křivka poptávky po běžném produktu.....	38
Obrázek 10 Poloha konkurenčních obchodů.....	53
Obrázek 11 Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu.....	55

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů

Graf 1 Porovnání křivky poptávky po běžném a prestižním produktu.....	11
Graf 2 Cenově elastická a neelastická křivka poptávky.....	12
Graf 3 Analýza bodu zvratu.....	13
Graf 4 Výsledky odpovědí na otázku č. 1.....	40
Graf 5 Výsledky odpovědí na otázku č. 2.....	40
Graf 6 Výsledky odpovědí na otázku č. 3.....	41
Graf 7 Výsledky odpovědí na otázku č. 4.....	41
Graf 8 Výsledky odpovědí na otázku č. 5.....	41
Graf 9 Cenová citlivost růže.....	43
Graf 10 Cenová citlivost lilie.....	45
Graf 11 Cenová citlivost malé kytice.....	46
Graf 12 Cenová citlivost velké kytice.....	47
Graf 13 Cenová citlivost gerbery.....	49



## 1. Úvod

Diplomová práce je věnována jednomu ze čtyř základních prvků marketingového mixu a to ceně, potažmo cenové strategii. Ceny jsou všude kolem nás a obklopují nás, jak v pracovním, tak soukromém životě. Cena je beze sporu jedním z nejdůležitějších faktorů při nákupním rozhodování zákazníků. Proto je důležité s ním umět správně zacházet a využít jeho potenciál. Z tržního hlediska můžeme cenu definovat jako kvalitu lomenou hodnotou, jak uvádí ve své publikaci Vysekalová et al. (2011). Autorka dodává, že lidé považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty, která zahrnuje kvalitu a vlastní užitek daného výrobku ve srovnání s konkurenčními. Pro správné stanovení ceny daných výrobků je nutné porozumět logice a souvislostem jak psychologickým tak faktickým. Význam ceny v rámci marketingového mixu také potvrzuje fakt, že je jediným prvkem, který přináší zisk, naproti tomu zbylé vytvářejí náklady. Pokud tedy dojde k chybnému stanovení ceny, podnik nemůže generovat zisk a zanikne. Pochopení cenotvorby je klíčovým parametrem, který by měl zvládnout každý manažer či marketingový pracovník.

Název diplomové práce, návrh cenové strategie pro vybranou firmu pro 1. pololetí roku 2015, odráží přesně směr, kterým je práce ubírána. Zmíněná firma byla vybrána autorkou na základě předchozí spolupráce na daném projektu ve fázi příprav před realizací podnikatelského záměru. Zkoumaným subjektem je květinářství Monica, provozované soukromou osobou na živnostenský list. Provozovna je nově otevřená (od srpna 2014) a to v Praze v blízkosti metra Dejvická. Vzhledem ke krátké existenci podnikání, není zatím stanovena žádná cenová strategie ani pevná logika tvorby cen. Autorka tudíž zvolila toto téma pro přípravu cenové strategie a její předložení manažerovi projektu za účelem jeho zvážení a případnému využití v praxi. Z časových důvodů není možné již zmíněné vyzkoušení cenové strategie v praxi a následné vyhodnocení, proto v rámci diplomové práce dojde pouze k návrhu cenové strategie a cen vybraných produktů a jeho následnému sdílení s manažerem květinářství.

V návaznosti na skutečnosti uvedené v předchozím odstavci byl stanoven hlavní cíl diplomové práce následovně: **vypracování návrhu cenové strategie a konkrétních prodejních cen vybraných produktů pro květinářství Monica**. V návaznosti na hlavní cíl byly stanoveny související otázky / dílčí cíle:

- na základě dostupných informací zmapovat aktuální stav tvorby ceny v květinářství;
- stanovit cíle cenové strategie;
- na základě testu změny ceny a cenové elasticity odhadnout poptávku;
- provést test cenové citlivosti;
- vhodným způsobem analyzovat konkurenty.

Pro potřeby stanovení konkrétních doporučených prodejních cen, bylo ve spolupráci s manažerem květinářství vybráno pět druhů nejprodávanějších produktů a to: růže, lilie, malá kytice, velká kytice a hrnková gerbera.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Struktura práce je rozdělená do pěti hlavních oddílů, v rámci kterých jsou témata podrobněji rozebrána a tříděna prostřednictvím jednotlivých kapitol a subkapitol. Hlavními oddíly jsou úvod, teoretická část, metodická část, praktická část a závěr.

Teoretická část práce se zabývá literární rešerší na téma ceny a cenové strategie. Cílem této části je seznámení se s problematikou a možnostmi tvorby ceny a cenových strategií. V rámci rešerše byly využity tištěné publikace od renomovaných autorů zabývajících se mimo jiné cenovou politikou jako je Kotler, Keller či Solomon. Dále zahraniční publikace, odborné časopisy a internetové zdroje. Teoretický oddíl je dělený do několika podkapitol, kde postupně dochází k popisu pojmu ceny v rámci marketingového mixu, definice ceny, činitelů ovlivňujících rozhodování o ceně dále popisu vybraných metod tvorby cen a postupu při tvorbě cenové strategie. Navazující část je věnována teorii vybraných cenových strategií. V závěru této části práce je seznámení s cenovými testy.

Metodická část práce postupně popisuje použité postupy a metody při sestavování jednotlivých úseků diplomové práce. Nejprve jsou popsány metody využité pro teoretickou část, jako literární rešerše či vyhledávání podle klíčových slov na internetu. Následuje popis metodologie praktické části. Velké množství informací o zkoumaném podniku květinářství Monica, bylo získáno pomocí metody nestrukturovaného rozhovoru. Dále byla využita popisná analýza pro objasnění současného postupu tvorby ceny v květinářství. Dalšími metodami použitými v praktické části jsou týdenní test změny ceny, holandský test cenové citlivosti, CAWI, PAPI, analýza bodu zvratu, polaritní profil konkurence a cenová komparace.

Stěžejním úsekem, díky němuž jsou získány informace pro splnění cíle práce, je praktická část. Zde dojde postupně k popisu květinářství Monica, seznámení s jeho marketingovým mixem a popisné analýze současné cenotvorby, využívané manažerem květinářství. Následující obsáhlý úsek je věnován tvorbě cenové strategie. Postup pro její stanovení je sestaven dle informací získaných v rámci literární rešerše pro teoretickou část. Prvním bodem je stanovení cílů, následuje odhad poptávky, kde bude využito mimo jiné zjištění cenové elasticity poptávky formou testu změny ceny. Posléze je popsán provedený test cenové citlivosti a jeho následné vyhodnocení. Dalším bodem je odhad nákladů s využitím analýzy bodu zvratu a výpočtu celkových nákladů pro vybrané výrobky. Posledním přípravným bodem před tvorbou cenové strategie je analýza konkurentů. V rámci této analýzy dojde k sestavení profilu vybraných přímých konkurentů a cenovému porovnání vybraných produktů květinářství Monica s konkurencí. V závěru praktické části je na základě získaných vědomostí v teoretické části a zjištěných skutečností v praktické části navrhována cenová strategie a konkrétní prodejní ceny vybraných produktů pro květinářství Monica.

## 2. Teoretická část

Na úvod své obsáhlé knihy zmiňuje Kotler (2007) následující myšlenku: „*Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout*“ Dále autor dodává, že mezi teorií a praxí panuje napětí.

Následující teoretická část bude tedy věnována podrobnému popsání teorie získané literární rešerší. Zkoumanými tématy budou pojem marketing jako celek dále seznámení se základními čtyřmi P marketingu. Největší oddíl teoretické části bude věnován ceně a cenovým strategiím.

### 2.1 Pojem ceny v rámci marketingového mixu

#### Marketing

Pro vymezení pojmu marketingový mix je třeba definovat nejprve marketing jako takový. Jak uvádí ve své publikaci Forsyth (2009) marketing je jedna z nejčastěji špatně pochopených obchodních disciplín. Autor uvádí jako hlavní chybu mylnou myšlenku, že marketing se zabývá pouze jedním aspektem – reklamou. Autor dále upozorňuje, že marketing je mnohem komplexnější vědecká disciplína, jejíž pochopení a ovládnutí je klíčové pro úspěšné fungování každé firmy.

Marketing byl také popsán jedním z nejvýznamnějších autorů publikací o marketingu a managementu Philipem Kotlerem (2007) následovně: „*Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Cílem je naplňovat tyto potřeby se ziskem.*“

Podobnou formou definovala marketing ve své publikaci Zamazalová (2010). Autorka uvádí jako příklad definice marketingu proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co požadují. K tomu je dle autorky využívána tvorba a směna produktů a hodnot. Dále je zde uvedeno, že klíčové je uspokojení potřeby zákazníka tak, aby zároveň došlo k dosažení cílů organizace. Pro marketing je tedy stěžejní pojem potřeba a její vytváření. Autorka definuje potřebu jako „*pocitovaný stav nedostatku*“.

Americká marketingová asociace (2013) uvádí jako odsouhlasenou a používanou následující definici vystihující pojem marketing: „*marketing je aktivita institucí zahrnující proces vytváření, komunikace, dodávání a výměny nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako takovou*“.

#### Marketingový mix

Hyršlová et al. (2007) popisují marketingový mix jako soubor nástrojů ovlivňující kupní rozhodování zákazníků, tyto nástroje jsou navzájem provázané. Podobně uvádí podstatu marketingového mixu ve své publikaci Jakubíková (2008) a dodává, že marketingový mix je operativní a praktickou konkretizací procesu marketingového řízení. Dále autorka uvádí, že se jedná o soubor kontrolovatelných proměnných, přizpůsobovaných potřebám a přáním daného trhu. Autorka také zmiňuje fakt, že marketingový mix vybrané tržní segmenty a zvolené cílové trhy vytvářejí celkovou marketingovou strategii firmy.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dle Kotlera, Armstronga (2004) je podoba marketingového mixu tvořena tzv. 4P marketingu: produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). Mnoho autorů publikací o marketingu uvádí různá rozšíření tohoto základního mixu. Některé z nich uvádí Jakubíková (2008) ve své publikaci. Mohou jimi být například: lidé (people), balíky služeb (packaging), politická moc (political power), proces (proces) a další.

Jak uvádí ve své publikaci Jakubíková (2008) vzhledem k rychlému rozvoji tržního prostředí, kde má čím dál důležitější roli zákazník, došlo k přizpůsobení marketingového 4P mixu tomuto faktu a vznikly tzv. 4C. Autor konceptu 4C R. Lauerborn (1990) definoval čtyři základní aspekty, které na zákazníka působí. Jsou jimi následující: hodnota z hlediska zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí (convenience) a komunikace (communication). Jakubíková (2008) zároveň pro praktické využití doporučuje vzájemné provázání obou přístupů marketingového mixu. Následující Tabulka 1 ukazuje vzájemný vztah mezi 4P a 4C.

Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C

Čtyři P		Čtyři C
produkt (product)	→	hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
cena (price)	→	náklady pro zákazníka (cost to the customer)
místo (place)	→	pohodlí (convenience)
marketingová komunikace (promotion)	→	kominikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008)

## 2.1.1 Definice ceny a její vnímání

Kotler et al. (2007) definovali pojem ceny následujícím způsobem „cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“. Dále autoři uvádí fakt, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, který firmám přináší výnosy. Naproti tomu produkt, distribuce i komunikace představují pro společnost náklady. V návaznosti na 4p autoři také uvádějí, že cena je nejflexibilnějším prvkem, lze ji velice rychle změnit. Koudelka, Vávra (2007) ve své publikaci uvádějí fakt, že do cenového mixu patří širší škála nástrojů, jako jsou maloobchodní ceny, velkoobchodní ceny, ceníkové ceny, skutečné prodejní ceny, smluvní ceny, sezonní ceny, splátkový prodej atd. Mezi klíčové vlastnosti autoři řadí následující body:

- „Cena je oceněním užitečnosti výrobku pro zákazníka;
- vyjadřuje náklady a míru zisku;
- oceňuje konkurenčnost trhu;
- vyjadřuje vztahy / interakce marketingového mixu“.

Zamazalová (2009) ve své publikaci zmiňuje fakt, že cena je velice významným faktorem ovlivňujícím poptávku. Dále, že je prostředkem sloužícím k nalákání zákazníka a zvýšení jejich počtu. Autorka zmiňuje zároveň skutečnost, že cena nesmí

být příliš vysoká ani příliš nízká. Pokud k tomuto dojde, hrozí ztráty zákazníků – neboli cena má tzv. ambivalentní charakter. Autorka uvádí fakt, že cena je často propojená s dalším nástrojem mixu – komunikací. Konkrétní příklad je uveden jako podpora prodeje sníženou cenou neboli slevou o které je zákazník informován zaslaným akčním letákem.

Rozdílné vnímání ceny různými subjekty popisuje ve své knize Jakubíková (2008). Autorka zmiňuje makroekonomický pohled, kdy jsou ceny produktů základním mechanismem uvádějícím do rovnováhy trh (nabídku a poptávku), reguluje alokaci a hospodárné využívání omezených zdrojů, nepřímo ovlivňuje zaměstnanost, je v interakci s inflačními a dalšími ekonomickými silami atd. Dále je uvedený pohled prodejce, kdy je cena marketingovým nástrojem, jež je zdrojem příjmu a velikosti tržního podílu. Jako třetí pohled autorka uvádí pohled kupujícího. Zde cena představuje balík finančních prostředků, které musí kupující vydat, aby obdržel produkt. Tímto dle autorky kupující snižuje svou kupní sílu vůči nabídce jiných produktů.

Koudelka, Vávra (2007) zmiňují souhrn specifík ceny jako nástroje marketingového mixu. Jsou jimi již zmíněná ambivalence (rozpornost působení cen), lehká srovnatelnost pro spotřebitele, operativnost, bezprostřední dotváření charakteru výrobku na trhu – napomáhá tvorbě image značky, závislost citlivosti poptávky spotřebitele na ekonomické situaci nakupujícího subjektu – čím chudší, tím citlivější, je všestranná z hlediska operativních i strategických cílů. Postavení ceny v rámci marketingového prostředí je znázorněno graficky v Příloze č. 1.

## 2.2 Činitelé ovlivňující rozhodování o ceně

Chramosta et al. (2005) uvádějí, že cena je pro zákazníka rozhodujícím faktorem při výběru zboží. Ceny nových výrobků jsou tvořeny dohodou mezi kupujícím a prodávajícím naproti tomu dříve byla za oprávněnou cenu pokládána pouze cena odvozená z vynaložené práce a nákladů. Dle autorů však v současné době cenová politika přihlíží i k dalším faktorům, které kalkulaci více či méně ovlivňují.

### 2.2.1 Vnitřní (interní) činitelé

Kotler et al. (2007) řadí mezi vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o ceně následující: marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizační politiku. Dle Solomona et al. (2006) se jedná o jednotlivé prvky činnosti uvnitř společnosti, které jsou snadno kontrolovatelné a měnitelné.

#### Marketingové cíle firmy

Kotler, Armstrong (2004) v úvodu upozorňují na fakt, že nejprve si musí firma zvolit správnou výrobovou politiku. Dále autoři uvádějí jako důležité, zvolení vybraného cílového trhu a umístění výrobku na tento trh. Na základě těchto faktů, autoři doplňují, že cenová strategie je velkou měrou determinována umístěním výrobků v myslích spotřebitelů.

Pět základních druhů cílů definuje Jakubíková (2008) jako následující: cíl přežití, cíl maximalizace zisku, cíl maximalizace tržního podílu, cíl vůdcovství v kvalitě, cíl zabránění nebo ztížení vstupu konkurence. Kotler et al. (2007) dodávají, že ceny mohou být nastaveny tak, aby udržely věrnost zákazníků. V případě neziskových či veřejných organizací se může dle autorů jednat o řadu jiných cenových cílů jako je kompletní pokrytí nákladů nebo stanovení sociální ceny.

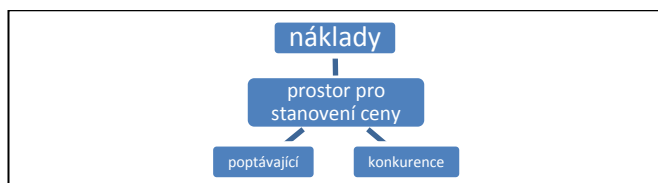
## Strategie marketingového mixu

Kotler, Armstrong (2004) označují cenu jako stěžejní faktor, který určuje trh, konkurenci a design. Dle autorů je tomu z důvodu faktu, že firmy nejprve stanoví cenu výrobku a až poté uvažují o možnostech ostatních prvků marketingového mixu. Autoři zároveň hovoří o technice tzv. primárního určení cílové ceny. Tato spočívá v tom, že je nejprve určena cena, za kterou se bude prodávat a poté se dělá návrh výrobku, tak aby nákladově odpovídal stanovené ceně. Podobnou taktiku popisují také Kotler et al. (2007) jen pod pojmem stanovení cílových nákladů. Autoři také uvádí příklad jiné nastavení taktiky a to tzv. necenových pozic, která význam ceny výrazně snižuje. Jakubíková (2008) problematiku shrnuje faktem, že rozhodování o cenách musí být koordinováno s rozhodováním o ostatních nástrojích marketingového mixu.

## Náklady

Dle Kotlera et al. (2007) náklady stanovují spodní hladinu ceny, kterou by měla firma za své produkty vyžadovat. Čím nižší náklady se podaří firmě zajistit, tím vyšší mohou mít prodej a zároveň zisk. Tomek, Vávrová (2011) popisují náklady jako jeden ze tří pilířů magického trojúhelníku tvorby cen. Podoba celého trojúhelníku je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Magický trojúhelník prostoru tvorby cen



Zdroj: vlastní zpracování dle Tomek, Vávrová (2011)

Existuje velké množství možností jak dělit náklady. Kotler et al. (2007) uvádějí dělení na náklady fixní, variabilní a celkové. Kdy fixní náklady představují ty, které se úrovní výroby nebo prodeje nemění, naproti tomu variabilní náklady se mění, podle úrovně výroby. Jako celkové náklady autoři označují souhrn všech fixních a variabilních. V neposlední řadě autoři zmiňují nutnost znalosti nákladů na různých úrovních výroby pro správně stanovení ceny manažery.

## Organizační politika

Rozhodnutí, kdo bude určovat ceny je v rukou vedení firmy a závisí na velikosti organizace, jak uvádí ve své publikaci Jakubíková (2008). Dle autorky může rozhodnutí patřit do kompetencí vrcholového managementu v případě menší firmy nebo například ředitele divize, v případě větších. Kotler, Armstrong (2004) dále zmiňují existenci oborů, kde je tvorba cen naprosto klíčová (příkladem může být letecký průmysl). V tomto případě jsou zřizována samostatná cenová oddělení. Další kdo se může podílet na tvorbě cen, je dle autorů například prodejce, finanční pracovníci atd.

## 2.2.2 Vnější (externí) činitelé

Foret et al. (2001) upozorňuje, že ve vztahu k vnějším faktorům, mají manažeři dva důležité úkoly: popsat a analyzovat jejich působení na ceny; snažit se o jejich ovlivnění, aby byly co nejvíce pro firmu příznivé. Autoři do vnějších faktorů zahrnují: poptávku, konkurenci, distribuční síť, ekonomické podmínky a opatření centrálních orgánů.

Podobně určují vnější faktory také Kotler et al. (2007). Autoři zahrnují do této skupiny povahu trhu a poptávky, nabídku konkurenčních firem, ekonomické podmínky atd.

### Trh a poptávka

Poptávka je odrazem touhy zákazníků po daném produktu, jak uvádí ve své publikaci Solomon et al. (2006). Autoři také zmiňují, že marketingoví manažeři by měli znát odpověď na otázku, jaké množství produktu jsou zákazníci ochotni koupit, pokud se nějakým způsobem změní cena. Kotler, Armstrong (2004) dodávají, oproti nákladům, trh a poptávka určují nejvyšší možnou hranici, které může cena dosáhnout, aby byl výrobek prodejný.

Autoři dále uvádějí, že stanovení ceny se na různých typech trhů liší. Příkladem může být trh dokonalé konkurence, kde jednotlivý prodávající nemůže významně ovlivnit tržní cenu. Nejběžnějším příkladem je dle Kotlera, Armstronga (2004) nedokonalá konkurence, kdy prodávající díky různým cenám odlišují kvalitu a vlastnosti jednotlivých výrobků.

Dalším pohledem jak píše Kotler, Armstrong (2004) je vnímání ceny a hodnoty zákazníkem, jelikož on rozhoduje, zda je cena správná. Dále je uvedeno, že správná cenová tvorba musí vycházet ze zákaznickovy představy o hodnotě daného výrobku.

Kotler et al. (2007) zmiňují také jako důležitý faktor, který je nutno brát v potaz, cenovou elasticitu poptávky. Ta dle autorů udává, jak je citlivá poptávka na změnu ceny.

### Nabídka konkurenčních firem

Jakubíková (2008) rozlišuje konkurenty na tři základní skupiny a to přímé, nepřímé a totální konkurenty. Druhé dělení uvádí autorka následující: cenová konkurence, u které prodávající ovlivňují poptávku pomocí cen a necenovou konkurenci, kdy prodávající minimalizují cenu pomocí odlišení produktů díky přidaným hodnotám jako je dodání, služby apod.

## Ekonomické podmínky

Dle Kotlera et al. (2007) musí brát firma v úvahu také faktory okolního prostředí. Významným příkladem jsou ekonomické podmínky, jako je boom, recese, inflace změny úrokové míry apod.

## 2.3 Vybrané metody tvorby cen

Skutečnost, že správné stanovení výše ceny je stěžejní a ovlivňuje celou řadu dalších prvků marketingového mixu, uvádí McDonald, Wilson (2011) dále také zmiňují, že je třeba si na začátku jasně stanovit cíle.

Zamazalová (2009) doporučuje pro tvorbu ceny využití tzv. 3C modelu. Tento princip je dle autorky založen na použití tří faktorů – customer's demand schedule, cost function, competitor's prices, neboli průběh zákaznické poptávky, funkce nákladů a ceny konkurentů. Foret et al. (2001) ještě doplňují možnosti o stanovení cen z marketingových cílů firmy a stanovení cen na základě vnímané hodnoty. Následující obrázek 2 znázorňuje hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu dle Kotlera, Armstronga (2004).

Obrázek 2 Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Armstrong (2004)

### 2.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Základem této metody tvorby cen je myšlenka, že náklady určují dolní mez pro stanovení ceny, jak uvádí Tomek, Vávrová (2011). Autoři dále zmiňují, že záměrem podnikatele/firmy je, aby cena pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej. Zároveň musí přinést odměnu za vynaložené úsilí a riziko z podnikání.

Kotler et al. (2007) uvádějí v rámci nákladového způsobu tvorby dvě možnosti a to stanovení cen přírážkou nebo analýzu bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability.



## Stanovení cen s přírážkou

Dle Kotlera et al. (2007) se jedná o nejjednodušší metodu tvorby cen – k výrobním nákladům se přidá standartní marže. Marže je dle autorů definována jako „rozdíl mezi prodejní cenou a náklady jako procentní podíl prodejní ceny nebo nákladů“.

## Analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability

Kotler, Armstrong (2004) upřesňují, že v rámci této metody si firmy stanoví předem cíl rentability a zisku ze své investice. Pro konkrétní stanovení cen je poté využívána analýza bodu zvratu. Dle autorů tato analýza spočívá ve stanovení ceny tak, aby pokrývala náklady (jak výrobní, tak marketingové) a případně aby dosáhla plánované výše zisku.

Jakubíková (2008) problematiku shrnuje faktem, že náklady určují pouze dolní hranici ceny naproti tomu horní hranice je řízena poptávkou. Neboli pokud produkt překročí určitou cenovou hranici, nebude již prodejný.

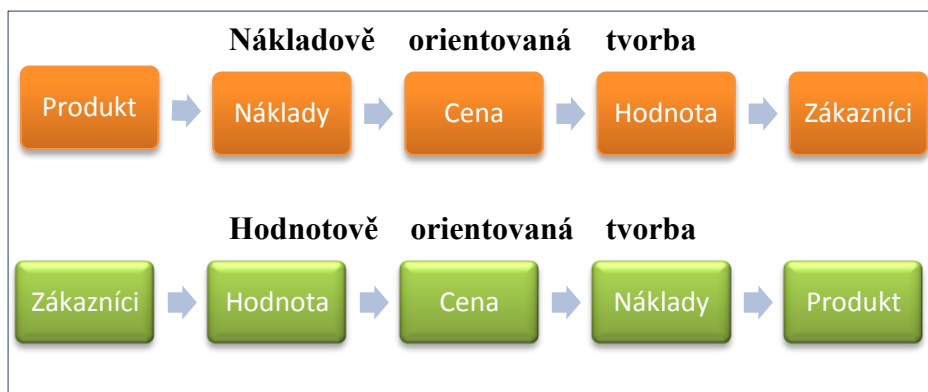
## **2.3.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen**

Dle Kotlera et al. (2007) je tato metoda tvorby cen je založená na vnímání hodnoty výrobku zákazníkem nikoli samotnou firmou. Proces tvorby ceny je tedy tvořen opačným principem než v předcházejícím případě nákladového způsobu. Autoři dále uvádějí postup, kdy příslušné oddělení ve firmě (může jít o marketingové) nejdříve zjistí hodnotu vnímanou zákazníkem, na základě níž určí cílovou cenu. Následně podle výše cílové ceny firma přizpůsobí návrh a samotnou výrobu výrobku. Autoři také uvádějí, že tato metoda se zaměřuje na to, aby zákazníkům nabídla správnou kombinaci kvality výrobků za cenu, kterou jsou ochotni zaplatit.

Další metodou hodnotově orientované cenotvorby je strategie stanovení cen podle přisuzované hodnoty, jak uvádí Kotler, Armstrong (2004). V tomto případě se jedná o princip nalezení vhodné kombinace dobré kvality a služeb za přiměřenou cenu. Jako příklad autoři uvádějí zavedení tzv. levnějších verzí zavedených značkových produktů.

V neposlední řadě Kotler et al. (2007) zmiňují strategii tzv. každodenních nízkých cen (EDLP – everyday low pricing), která je založená na stálých nízkých cenách zboží. Dle autorů byla založena ve Spojených státech firmou Wall-Mart, která tuto koncepci běžně s úspěchem využívá. Autorka usuzuje, že naproti tomu v České republice je hojně využívaná strategie akčních cen. Pro upřesnění rozdílnosti pohledů zmíněných dvou přístupů je na následujícím obrázku číslo 3 porovnání tvorby ceny v případě nákladově orientované a hodnotově orientované.

Obrázek 3 Srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler et al. (2007)

### 2.3.3 Stanovení ceny podle konkurence

Dle Solomona et al. (2006) v tomto případě místo vlastní cenové strategie volí prodejce nebo výrobce jako předlohu cenu konkurence a menší pozornost věnuje hledisku vlastních nákladů a poptávce. Může prodávat nejen za stejnou, ale i za vyšší nebo nižší cenu než konkurence. Autor dále zmiňuje, že stejné ceny se standardně objevují v oligopolních odvětvích, kdy menší firmy následují cenové vůdce.

Tzv. obálková metoda, je dle Kotlera et al. (2007) dalším způsobem stanovování cen na základě porovnání s konkurencí. Tato metoda je často používána převážně na B2B trhu<sup>1</sup>. Princip metody uvádějí autoři následovně: „*potencionální prodávající podají nabídky v uzavřených obálkách a obchod je uzavřen s tím prodávajícím, který nabídne nejlepší cenu*“. Firma tím pádem zakládá svou nabídku na předpokladu nabídky konkurence. Autoři zmiňují také různé druhy aukcí.

### 2.4 Postup při tvorbě cenové strategie

Ogilvy (2007) popisuje svou zkušenost s určováním ceny, kdy dle autora ve většině případů nejde o využívání vědeckých metod nýbrž o pouhé hádání. Zmiňuje také, že čím vyšší cenu svému výrobku stanovíte, tím více bude pro spotřebitele žádoucí. Dále je popsán fakt, že dle měření profesora Reizeze z Univerzity v Iowě, je korelace mezi cenou značek a jejich kvalitou téměř nulová.

Jakubíková (2008) uvádí ve své publikaci postup stanovení ceny, který je v teoretické rovině ideální. Autorka zároveň upozorňuje, že pro případ konkrétní firmy jsou možné různé úpravy postupu a přizpůsobení jejím potřebám. V neposlední řadě Jakubíková (2008) připomíná fakt, že při tvorbě cenové strategie je důležité získat mnoho údajů, utřídit je, analyzovat a poté vhodně využít. Uvedený postup je následující: stanovení cílů firmy, stanovení marketingových cílů, stanovení cenových cílů a stanovení cenové

<sup>1</sup> B2B trh = business to business neboli obchodní transakce mezi firmami nebo také tzv. průmyslový trh, Tomek Vávrová (2009)

<sup>2</sup> Positioning lze popsat jako vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků spojených se značkou podniku nebo jeho

taktiky. Jednotlivé kroky jsou v interakci s tržními silami, sociálně právními normami a marketingovým mixem.

Přehledně sumarizovaný postup tvorby cenové strategie Kotler, Keller (2007), kde rozepsali šest po sobě jdoucích a navazujících kroků. Následující část bude zaměřena na stručný popis každého z nich.

## 1. Stanovení cílů

Cíle cenové strategie by měly být součástí širších firemních cílů stejně jako marketingových cílů. Konkrétní cíle lze určovat v několika oblastech. Jednou z nich je objem prodeje a podíl na trhu. V případě určení cíle jako maximalizace objemu by teoreticky mohlo stačit zvolit strategii nízkých cen. Dalšími cíli, které autoři uvádí, jsou například maximalizace zisku, cíle v oblasti účinků na konkurenci, v oblasti zákaznické spokojenosti nebo posílení image (Solomon et al., 2006).

Kotler, Keller (2007) mezi stanovitelné cíle uvádějí přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ z trhu (příkladem může být zavádění nové technologie na trh), vedoucí postavení v kvalitě produktů a další.

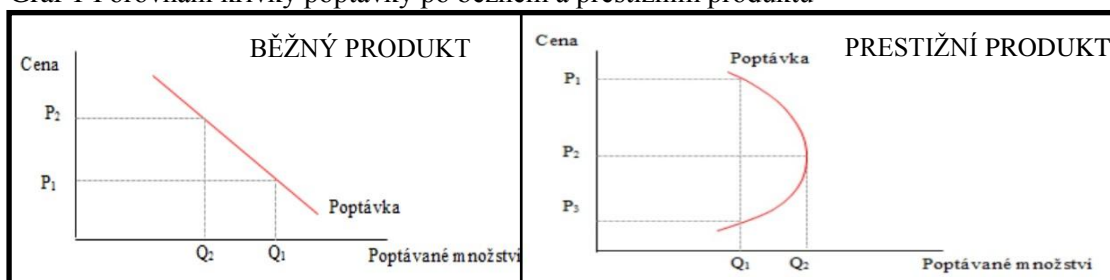
## 2. Zjišťování poptávky

Dle Solomona et al. (2006) je druhým krokem při cenovém plánování odhadnutí poptávky. Poptávku můžeme definovat jako množství zboží, které jsou kupující ochotni koupit za určitou cenu (Hořejší et al., 2010).

Častým zobrazením poptávaného množství po produktu je dle Solomona et al. (2006) grafické pomoci křivky poptávky. Stejný zdroj popisuje, že křivka zobrazuje množství produktu, které zákazníci jsou ochotni koupit při různých cenách. Křivka je stanovena za určité časové období a jejím předpokladem je, že ostatní faktory zůstávají stejné. Dle autorů se křivka liší v případě, že se jedná o běžné produkty či prestižní produkty.

Solomon et al. (2006) také popisují logiku tzv. zákona poptávky: „*jestliže klesne cena produktu, zákazníci koupí větší množství*“. Toto platí zejména pro běžné produkty, v případě prestižních mohou existovat výjimky. Následující grafy znázorňují křivky poptávky pro běžné produkty v porovnání s prestižními.

Graf 1 Porovnání křivky poptávky po běžném a prestižním produktu



Zdroj: Solomon et al. (2006)

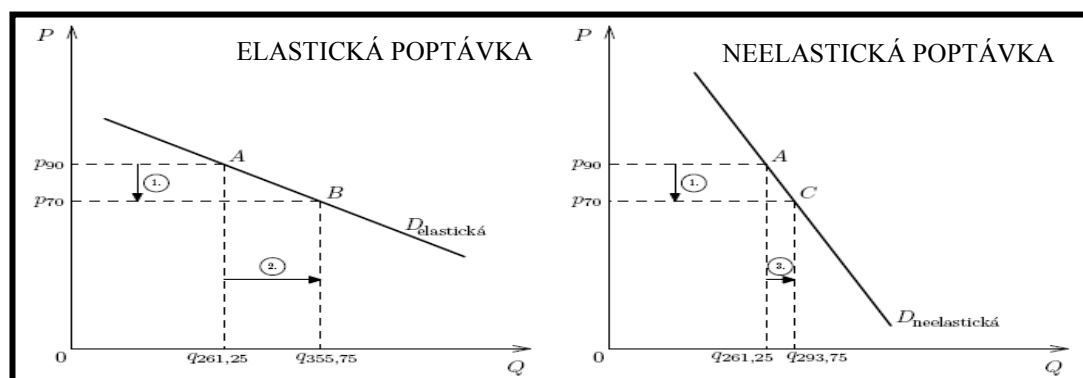
Kotler, Keller (2007) uvádí, že většina společností se určí zjistit křivky své poptávky s použitím různých metod. Jako příklad je uvedena statická analýza minulých cen,

cenové experimenty (např. systematické měnění ceny několika výrobků a sledování prodejů) a výzkumy.

Posledním důležitým pojmem, který Solomon et al. (2006) zmiňují v rámci odhadování poptávky je její elasticita. Jedná se o procentuální změnu množství prodaných produktů v návaznosti na procentuální změnu ceny. Poptávka poté může být buď elastická, v případě kdy na její velikost má změna ceny velký účinek nebo neelastická, v případě kdy na její velikost má změna ceny minimální účinek. Autoři také uvádějí ovlivnitelnost elasticity změnami cen jiných produktů, tento fakt se nazývá křížová elasticita poptávky.

Na následujících grafech je znázorněn rozdíl křivek v případě elastické a neelastické poptávky.

Graf 2 Cenově elastická a neelastická křivka poptávky



Zdroj: Šrot (2006)

Pro výpočet cenové elasticity poptávky je také možno dle Solomona et al. (2006) využít jednoduchý vzorec. Poptávka je poté elastická, pokud je výsledek větší než 1. Výsledná hodnota menší než jedna ukazuje na neelastickou poptávku. Tento vzorec je určen následujícím vztahem (Solomon et al., 2006):

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\text{procentuální změna v poptávce}}{\text{procentuální změna v ceně}}$$

### 3. Odhad nákladů

Odhadnutí nákladů je dalším krokem v postupu při tvorbě cenové strategie. Jak již bylo dříve uvedeno, náklady vytvářejí spodní hranici ceny. V pojmu náklady jsou zahrnuty položky jako náklady na výrobu, distribuci a prodej, návratnost za úsilí a riziko. Pokud by však cena byla stanovena pouze na základě těchto položek, není výsledek ziskový (Kotler, Keller, 2007).

V rámci stanovení nákladů rozlišují Solomon et al. (2006) několik jejich typů. Prvním z nich jsou tzv. proměnné náklady (neboli variabilní). Ty dle autorů vznikají při přímo při výrobě daného produktu a mění se podle celkového počtu vyráběných produktů. Jedná se v podstatě o náklady vynaložené za účelem výroby konkrétního jednoho kusu výrobku. Druhým druhem nákladů jsou dle členění autorů tzv. fixní náklady. Charakteristikou fixních nákladů je, že jejich výše není závislá na objemu výroby. Neboli výše fixních nákladů zůstane stejná pro výrobu sta kusů nebo tisíce kusů. Příkladem, který autoři uvádí, mohou být nájem, odměny vedení a podobně. V rámci fixních nákladů Solomon et al. (2006) také uvádějí pojem tzv. průměrných fixních nákladů. Toto jsou fixní náklady přepočtené na jednu vyrobenou jednotku. Kotler, Keller (2007) doplňují souhrn o celkové náklady, které jsou součtem fixních a variabilních.

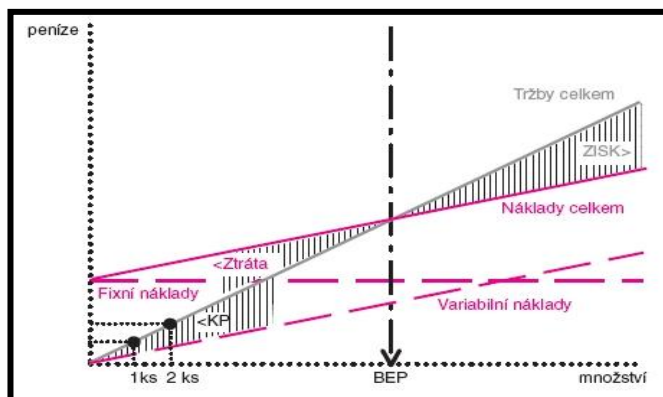
Z důvodu přizpůsobování se nabídky a podmínek zákazníkům, zavádí mnoho společností v dnešní době kalkulaci nákladů podle jednotlivých aktivit. V tomto případě se výrobce snaží alokovat náklady pouze týkající se výroby pro daného zákazníka a vypočítá tak přesněji marži (Kotler, Keller, 2007).

Současnou metodou a snahou jak náklady ve firmě omezit je dle Kotlera, Kellera (2007) takzvané cílení nákladů. Při této metodě nejprve marketingoví manažeři zjistí dle průzkumu trhu ideální cenu výrobků, ze které se poté odečte požadovaný výnos, a ze zbylé ceny se odvodí cílové náklady. Posléze je úkolem designerů a techniků zjistit, zda je možné s takovými náklady výrobky vyrábět a jakým způsobem. Autoři zmiňují možnost, že po výpočtu dojde k rozhodnutí produkt nevyrábět, protože by nezbyl prostor pro požadovaný zisk.

Blažková (2007) problematiku doplňuje o analýzu bodu zvratu. Při této analýze je možné určit bod, v němž se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady. To znamená, že úkolem je zjistit při jaké minimální produkci dochází k vyrovnání nákladů na výrobu s příjmy z prodeje výrobků. Dle autorky se také dá říci, že se jedná o stav, kdy firma není ani zisková ani ztrátová.

Jak je patrné z Grafu 3, pro výpočet bodu zvratu je potřeba znát variabilní náklady, fixní náklady, cenu za jednotku a předpokládané prodeje. Blažková (2007) dále dodává, že analýza napomáhá k nastavení optimální ceny výrobků. Na závěr autorka upozorňuje, že při použití tohoto modelu je třeba si uvědomit určitá omezení – předpokládá, že náklady jsou konstantní a není jasné, jaké budou skutečné prodeje.

Graf 3 Analýza bodu zvratu



Zdroj: Nekvapil (2011)

## 4. Analýza konkurentů

V rámci přípravy cenové strategie, by měla firma vzít v úvahu možné náklady a ceny konkurence. Primární průzkum by měl probíhat u nejbližšího konkurenta. Posléze je nutné vyhodnotit prvky, které konkurenční firmy nenabízejí a promítnout jejich hodnotu do oceňování (Kotler, Keller, 2007).

Solomon et al. (2006) problematiku doplňují o fakt, že situace konkurenčního přizpůsobování cen je odlišná podle druhu trhu, na kterém se firma nachází. Příkladem může být oligopol, kde je cenová tvorba všech konkurentů podobná a tím můžou všichni hráči v odvětví tvořit zisk.

Jednou z možných využívaných metod je tzv. konkurenční profil a důležitost informací. Zamazalová et al. (2010) charakterizují tuto metodu jako pomocný nástroj zjišťování informací o konkurenci s využitím kombinace konkurenčního profilu a váhově definovanými kritérii důležitosti informací. Další variantou je takzvaný polaritní profil konkurentů, který dle autorky slouží k prověření potenciačních konkurenčních výhod. Toto umožňuje zhodnocení silných a slabých stránek konkurentů.

## 5. Výběr metody stanovení cen

Kotler, Keller (2007) uvádí, že dalším krokem po zjištění tzv. tří C (zákaznická poptávka, funkce nákladů a cen konkurentů), které byly popsány v bodě 2. až 4., je samotné stanovení ceny. Autoři dále popisují šest různých metod tvorby cílové ceny, vybrané z nich jsou popsány v kapitole číslo 2.3 této diplomové práce. Stejný zdroj popisuje, že v rámci tohoto kroku dochází také k volbě cenové strategie společnosti a jejich alternativy v případě potřeby rychlé změny.

## 6. Volba konečné ceny

Následně po výběru vhodné metody a výpočtu předběžné ceny musí marketingoví manažeři zvolit konečnou cenu. Kotler, Keller (2007) upozorňují, že před samotným finálním rozhodnutím, musí dojít ještě ke zvážení ostatních vlivů.

Jako vedlejší vlivy, které se mají brát v potaz před konečným rozhodnutím, autoři uvádějí:

- „*Ostatní marketingové aktivity;*
- *cenovou politiku společnosti;*
- *tvorbu cen sdílením přínosů a rizika;*
- *dopad cen na další strany“.*

## 2.5 Cenové strategie

V následujících podkapitolách teoretické části dojde k popsání problematiky konkrétních cenových strategií. Budou vybrány strategie, které jsou dle autorů zkoumaných v rámci literární rešerše, nejdůležitější a nejčastěji používané.

Pro správně pochopení pojmu cenové strategie je nutné rozumět oběma slovům. Pojem ceny jako takové je vysvětlen v předcházejících kapitolách. Strategie je popsána velkým množstvím definic a velkým množstvím různých autorů. Například Hanzelková et al. (2009) ve své publikaci strategii popisují, jako základní dlouhodobý záměr rozvoje (např. firmy), který vyjadřuje dlouhodobé cíle a postupy, které mají být v budoucnu dosaženy. Dalšími autory popisujícími strategii jako takovou jsou Wheelen a Hunger (2012), kteří nahlíží na strategii jako na plán, který určuje, jakým způsobem firma dosáhne svých cílů a mise.

### 2.5.1 Cenové strategie uvedení produktu na trh

Jak uvádí ve své publikaci Kotler et al. (2007) při stanovování cenové strategie v případě uvedení nového výrobku na trh můžeme rozlišovat, jestli se jedná o výrobek napodobující existující produkty nebo inovativní produkt (například chráněný patentem), kde předcházely relativně vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu výroby apod. Jakubíková (2008) zmiňuje, že rychlost pronikání nového výrobku na trh nezáleží jen na použité cenové strategii, ale na celém marketingovém mixu, použitých obchodních metodách a činnosti organizace jako celku.

Tomek, Vávrová (2011) rozdělují strategie uvedení nového produktu na trh dle dvou aspektů a to výšky ceny a nákladů na komunikaci. Na základě těchto dvou aspektů poté mluví o strategiích: rychlé sbírání smetany, pomalé sbírání smetany, rychlé proniknutí na trh, pomalé proniknutí na trh. Následující Tabulka 2 znázorňuje jednotlivé kombinace pro danou strategii.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 2 Cenové strategie uvedení produktu na trh

		Náklady na komunikaci	
		vysoké	nízké
Cena	vysoká	<b>Rychlé sbírání smetany</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- neznámé produkty</li><li>- velmi atraktivní produkty</li><li>- vyšší cena bude akceptována při preferenci značky</li><li>- předpokládaná konkurence</li></ul>	<b>Pomalé sbírání smetany</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- menší ohraničený trh</li><li>- známé produkty</li><li>- vyšší cena bude akceptována</li><li>- nepředpokládá se bezprostřední konkurence</li></ul>
	nízká	<b>Rychlé proniknutí na trh</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- větší trhy</li><li>- neznámé produkty</li><li>- vysoká cenová elasticita</li><li>- silnější konkurence</li><li>- economies of scale</li></ul>	<b>Pomalé proniknutí na trh</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- větší trh</li><li>- známé produkty</li><li>- vysoká cenová elasticita</li><li>- nižší konkurence</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Tomek, Vávrová (2011)

Rychlé sbírání smetany – kdy produkt je zaváděn za vysoké ceny a za pomoci vysokých nákladů na komunikaci. Výsledkem je krátkodobý velký zisk. Tato strategie se dle Tomka, Vávrové (2011) zpravidla používá při vstupu na trh s významnou inovací.

Pomalé sbírání smetany – produkt je zaváděn za nízké komunikační podpory avšak při vysokých cenách. Cílem je dlouhodobé zachování vysoké ceny. Základem je velice kvalitní produkt, systém distribuce a již existující image.

Rychlé proniknutí na trh – v tomto případě dle autorů firma stanoví nízké ceny za vysoké komunikační podpory. Cílem je vytlačení konkurence a postavení bariér proti potencionální nové. Předpokladem však je možnost snížení fixních nákladů a využití velkých kapacit výroby.

Pomalé proniknutí na trh – poslední možností uváděnou Tomkem, Vávrovou (2011) je za využití nízkých cen i nízkých nákladů na komunikaci. Základním motivem využití tohoto způsobu je snaha získat přednost před konkurencí. Menší cena může být spojena i s nižší kvalitou.

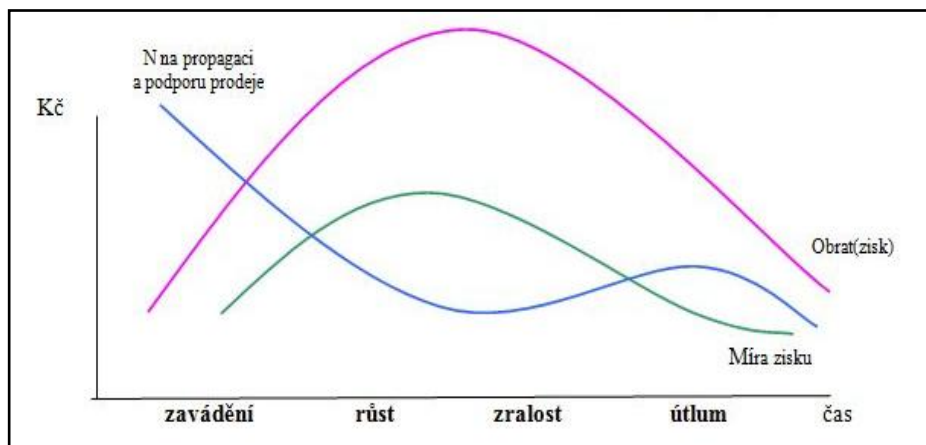
## 2.5.2 Cenové strategie dle produktového životního cyklu

V pravidelných intervalech by mělo docházet k revizi cenové strategie výrobku a to mimo jiné v návaznosti na fázi jeho životního cyklu, jak uvádí ve své publikaci Jakubíková (2008). Autorka rozděluje jednotlivé fáze na následující: zavádění, růst, zralost a pokles (útlum). Kotler, Armstrong (2004) doplňují celý proces ještě o předcházející vývojovou fázi, která se týká zejména inovativních výrobků. Zamazalová



et al. (2010) shrnuje pojem životního cyklu produktu jako: „vyjádření tržní životnosti výrobku, tedy doby, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase“. Na následujícím Obrázku 4 jsou vyobrazeny jednotlivé fáze spolu s jejich návazností na míru zisku, obrát a náklady na propagaci.

Obrázek 4 Fáze životního cyklu výrobku



Zdroj: dle Zamazalová et al. (2010) staženo z [www: http://spock.blog.cz/0905/10-rizeni-zasob-skladovaci-cinnosti](http://spock.blog.cz/0905/10-rizeni-zasob-skladovaci-cinnosti) (17. 8. 2014)

Pro každou z uvedených etap je typická jiná cenová strategie. V následující části této podkapitoly budou tyto strategie stručně popsány.

## Etapa zavádění

Dle Zamazalové et al. (2010) považují za začátek životního cyklu výrobku jeho uvedení na trh. Autoři uvádějí celou řadu možných obtíží, souvisejících s touto velmi těžkou fází. Příkladem jsou vysoké ceny vstupů vyjadřující postoj dodavatelů k riziku nového výrobku, nevhodně zvolená cena v celém komplexu cenového mixu či neakceptovatelná cena předpokládanými prvními majiteli. V neposlední řadě je nutno počítat s nabídkou konkurence. Autoři také zmiňují fakt, že ceny bývají často v této fázi vyšší. Důvodem jsou vysoké výrobní náklady při relativně nízkém vstupu, nedořešené technologické problémy výroby a vyšší částka na pokrytí nákladů na prodej, aby docházelo k následovnému růstu.

Jakubíková (2008) v souvislosti s touto první fází uvádí čtyři následující strategie vhodné k použití.

## **Strategie intenzivního marketingu**

Tato cenová strategie je založena na principu vysoké ceny za účelem získání maximálního zisku a zároveň vysoké podpory prodeje. Kotler, Keller (2007) také používají termín „*rapid skimming*“ neboli rychlý nástup. Použití této strategie je vhodné zejména pokud velká část potenciálních zákazníků není o existenci produktu (inovace) informována nebo pokud je ochota kupujících zaplatit i vysokou cenu, jak

zmiňují Zamazalová et al. (2010). Autoři také zmiňují vztah ke konkurenci, kdy podnik se snaží vytvořit si u kupujících preferenční vztahy ke svému výrobku.

## Strategie výběrového proniknutí

Podobně jako strategie intenzivního marketingu i tato počítá s vysokou cenou výrobku avšak při nízké intenzitě komunikace. Zamazalová et al. (2010) upřesňují, že účelem této strategie je dosažení co nejvyššího zisku. Kotler, Keller (2007) také používají termín „*slow skimming*“ neboli pomalý nástup. Autoři zároveň doplňují, že využití je vhodné zejména pokud je kapacita trhu silně omezená, potenciaální zákazníci již byli informováni o existenci výrobku (například z jiných zdrojů, konkurenci), zákazníci jsou ochotni platit požadovanou cenu a konkurence téměř neexistuje.

## Strategie širokého proniknutí

Zamazalová et al. (2010) charakterizují princip tohoto způsobu zavádění nového výrobku na trh jako využití nízkých zaváděcích cen a zároveň relativně vysoká úroveň nákladů na komunikaci. Účelem je dle autorů rychlejší proniknutí výrobku na trh s maximalizací tržního podílu. Kotler, Keller (2007) také používají termín „*rapid penetration*“ neboli rychlé proniknutí. Vhodnost aplikace této strategie je zejména za podmínky dostatečně veliké kapacity trhu, relativně nižší informovanosti potenciaálních zákazníků, neochoty platit vysokou cenu za nový výrobek, na trhu již je konkurence, jak uvádí Zamazalová et al. (2010)

## Strategie pasivního marketingu

Základním principem této strategie je zavádění produktu za nízké ceny a zároveň nízké náklady na marketingovou komunikaci, Jakubíková (2008) dále zmiňuje vhodnost využití elasticity poptávky a hrozbu rozsáhlejšího vlivu konkurence. Tímto dle Zamazalové et al. (2010) docílíme rychlého uznání nového výrobku trhem a vysokého zisku, díky nízkým komunikačním nákladům. Kotler, Keller (2007) také používají termín „*slow penetration*“ neboli pomalé proniknutí.

## Etapu růstu

Jakubíková (2008) zařazuje mezi charakteristické znaky této etapy výrazný růst objemu prodeje, rozšíření poptávky do více skupin zákazníků, stoupáním množství produkce a v neposlední řadě růstem zisku. Dalším významným bodem, který autorka zmiňuje, je růst napětí mezi konkurenty, vstupy nové a budování nových distribučních cest. Dle Zamazalové et al. (2010) je standardní strategií v této fázi nesnižování ceny neboli tzv. **strategie nemění se ceny**. Účelem je dosažení maximálního zisku při pronikání na trh, v závislosti na tuto skutečnost je nutno projít a zdokonalit ostatní prvky marketingového mixu jako například distribuci a podobně. V případě, že firma požaduje maximalizaci obrátu, je vhodné zvolit **strategii snížení ceny** avšak se zvážením předpokladu, že se zároveň sníží zisk.

## Etapu zralosti

Kotler, Armstrong (2004) zmiňují jako první znak vstupu výrobku do fáze zralosti pokles tempa růstu prodeje. Dále autoři uvádějí jako charakteristické snižování ceny konkurenty, zvyšování nákladů na propagaci a investice do výzkumu za účelem zdokonalení produktu konkurentů. Toto období je nejdelší ze všech fází, proto ho

provází nejvíce práce na produktu a to nejen z pohledu ceny, ale všech dostupných marketingových nástrojů. Autoři mluví o tzv. **strategii modifikace trhu, výrobu nebo marketingového mixu**. Z pohledu ceny jako takové Zamazolová et al. (2010) doporučují, **strategii snížení ceny** za účelem získání nových kupujících a vstupu do nových tržních segmentů.

## Etapa útlumu

Pokles prodeje na nízkou úroveň, či dokonce na nulu, takto charakterizují Kotler, Armstrong (2004) fázi útlumu neboli úpadku. Příčin může být dle autorů několik, například technologický pokrok, silná konkurence, změny preferencí spotřebitelů. Autoři zmiňují v souvislosti s touto fází **strategii redukce ceny a nákladů (tzv. sklizení)**. Do tohoto patří jak snížení prodejní ceny tak snížení všech možných nákladů od výroby přes distribuci a komunikaci. Druhou možností, uváděnou autory je **vyřazení produktu** ze sortimentu a jeho nahrazení jiným s vyšším potenciálem.

Kotler, Armstrong (2004) shrnuli charakteristiky pro jednotlivé fáze životnosti produktu do přehledné tabulky. Následující Tabulka 3 zobrazuje část týkající se cenové politiky.

Tabulka 3 Charakteristika cenové politiky v cyklu životnosti výrobku

	Zaváděcí fáze	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Stejně nebo výhodnější ceny než konkurence	Snížení cen

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Armstrong (2004)

## 2.5.3 Cenové strategie v rámci produktového mixu

Stanovit cenovou strategii pro produktový mix zahrnuje rozhodnutí na základě odlišných zákaznických segmentů a zároveň na existenci produktu v určité produktové řadě (Karlíček et al., 2013). Dále autor zmiňuje, že ceny v rámci produktového mixu se navzájem ovlivňují.

Kotler et al. (2007) na úvod této problematiky zmiňuje základní logiku. Tou je, že firma hledá takovou strukturu cen, která povede k maximalizaci zisku pro celou produktovou řadu. Autor také zmiňuje obtížnost celého procesu z důvodu individuální poptávky každého jednotlivého výrobku. Je také nutné počítat s faktem, že každý produkt čelí jiné velikosti konkurence.

Jakubíková (2012) ve své publikaci uvádí, že v rámci produktového mixu můžeme určovat cenové strategie pro produktové řady, doplňkové výrobky, vázané výrobky, vedlejší produkty a pro sady produktů.

## Cenová strategie pro produktovou řadu

Dle Kotlera, Armstronga (2004) je v současné době standardem, že firmy vyrábějí produkty po ucelených řadách a ne jen jeden výrobek. V nabídce dle autorů jsou výrobky od jednoduchých základních modelů po složité, vylepšené mnohými funkcemi.

Principem jak stanovovat cenu pro takovou řadu výrobků je dle Kotlera et al. (2007) „stanovení cenových stupňů mezi jednotlivými prvky produktové řady podle rozdílů v nákladech, hodnocení zákazníků a cen konkurence“.

Kotler et al. (2007) dále zmiňují, že v mnoha odvětvích je používáno tzv. oceňování pomocí cenových bodů. Příkladem dle autorů může být hudební obchod, který nabízí nahrávky v x cenových hladinách.

Kotler (1980) v souvislosti s touto problematikou také upozorňuje na vzájemný vztah cenové elasticity výrobní řady s poptávkou.

## Cenová strategie pro doplňkové výrobky

Firmy často využívají politiku stanovení cen doplňkových výrobků, jak uvádí Kotler, Armstrong (2004). Tento druh výrobků nějakým způsobem doplňuje či rozšiřuje funkci základního (příkladem hlavního produktu může být auto v základní výbavě a doplňkové produkty jsou navigace, zadní stěrače apod.). Principem pak dle autorů je nalákat zákazníka na nižší cenu základního výrobku a později mu prodat i řadu doplňků, kdy koncová cena se rapidně zvýší.

Karlíček et al. (2013) doplňují, že je nutné pečlivě zvážit výši ceny těchto doplňkových produktů, pokud bude příliš vysoká, může odradit zákazníka od celkové koupě.

## Cenová strategie pro vázané výrobky

Jedná se o výrobky, které musejí být používány spolu s hlavním produktem. Příkladem jsou filmy do fotoaparátů, žiletky do strojku apod. V tomto případě výrobci často volí strategii nízké ceny hlavního výrobku a vysokou marži pro vázané výrobky (Kotler, Armstrong, 2013).

Tato strategie může být podobně využívána také pro služby. V tomto případě se dle Kotlera et al. (2007) používá pojem dvoudílné stanovení ceny. Principem je rozdělení platby na pevnou část a variabilní sazbu za používání. Příkladem, který autoři uvádějí, je využívání služeb telefonické společnosti. Zákazník platí paušál plus variabilní částku za hovory uskutečněné nad danou minimální mírou. Autoři na závěr upozorňují, že pevná částka by měla být dostatečně nízká, aby nalákali zákazníky a poté vydělávali na variabilních poplatcích.

## Cenová strategie pro vedlejší produkty

Jak uvádí Kotler et al. (2007), vedlejší produkty jsou takové, které vznikají například při výrobě a zpracování masa, ropných produktů, chemikálií atd. Často tento produkt nemá žádnou hodnotu a navíc je jeho odstranění nákladné, toto negativně ovlivňuje kalkulaci hlavního výrobku.

„Ceny vedlejších produktů mohou být stanoveny tak, aby podporovaly konkurenceschopnost hlavního produktu“, zmiňují Kotler, Armstrong (2004) ve své

publikaci. Autoři dále uvádějí praktický příklad využití prodeje hnoje zoologickými zahradami, které prodávají suvenýry se svým logem.

## Cenová strategie pro sady produktů

Cenová strategie pro sady výrobků zahrnuje stanovení ceny pro prodej dvou nebo více zboží či služeb v balíčku za jedinou cenu, jak shrnují Solomon et al. (2006). Autoři dále vypichují marketingovou výhodu tohoto způsobu ve smyslu využití prodeje méně atraktivních výrobků spolu s těmi zajímavými.

Kotler, Armstrong (2004) doplňují, že cena balíčku musí stále být pro zákazníka dostatečně atraktivní. Příkladem uváděným autory jsou prodeje vstupenek na celou sezonu, ubytování spolu se stravou a wellnes a podobně.

## 2.5.4 Cenové strategie orientované na vztah cena/kvalita

Kotler at al. (2007) zmiňují, že v rámci rozhodování o produktu, je nutné zvolit také jeho positioning<sup>2</sup>. Jedná se mimo jiné o vymezení vůči konkurenci z hlediska kvality a ceny.

Problematiku ve své publikaci doplňují Tomek, Vávrová (2011) o fakt, že vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější u cenově náročných produktů, které jsou spojovány s dalšími službami. Zároveň se firmy často potýkají s fenoménem relativní kvality neboli vnímání výrobku jako rozšířeného, kdy zákazník skutečnou technickou kvalitou nepovažuje za zásadní. V neposlední řadě autoři uvádějí fakt, že kvalita jako jeden z faktorů utváření ceny předurčuje silnou vazbu na komunikační politiku. Pomocí té je třeba spotřebitele informovat o přednostech produktu a posílit tak rozhodovací proces.

Tomek, Vávrová (2011) uvádějí souhrn různých strategií vycházející z matice vztahu kvality a ceny. Znázornění při kombinaci vysoké, střední či nízké kvality s vysokou, střední či nízkou cenou, je na následujícím Obrázku 5.

Obrázek 5 Cenové strategie – vztah cena/kvalita



Zdroj: dle Tomek, Vávrová (2011) z [www: http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=09](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=09) (18. 8. 2014)

<sup>2</sup> Positioning lze popsat jako vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků spojených se značkou podniku nebo jeho výrobků či služeb (Keller, 2007).

## 2.5.5 Cenové strategie odvozené z hlavních cílů podniku

Cíle při plánování cenové tvorby musejí být součástí širších firemních cílů či celkových marketingových cílů podniku (Solomon et al., 2006). Autoři mezi tyto cíle řadí objem prodeje a podílu na trhu, cíle v oblasti zisku, v oblasti účinků na konkurenci, v oblasti zákaznické spokojenosti a posílení image.

Jakubíková (2008) specifikuje všeobecné cíle firem jako přežití a maximalizaci běžného zisku. Autorka také doplňuje, že firmy při stanovování cen musejí vždy brát v potaz nutnost jejich postavení v intervalu mezi náklady na výrobu a hodnotou produktu pro zákazníka. Dále autorka v návaznosti na cíle firem popisuje vybrané cenové strategie spolu s charakteristikou stávající situace a zvolenou strategickou taktikou. Vybrané z nich, jak je popisuje Jakubíková (2008), jsou zmíněny v následujících odstavcích.

### Cíl přežití

Charakteristika: nevyužité kapacity, silná konkurence, změna přání spotřebitelů. Strategická taktika: snížení cen za účelem zvýšení poptávky, ceny až pod úroveň nákladů.

### Cíl maximalizace zisku

Charakteristika: nedostatek běžného zisku. Strategická taktika: určení cen k dosažení krátkodobého maximálního zisku.

### Cíl maximalizace tržního podílu

Charakteristika: snaha o získání předem určeného dominantního podílu na trhu. Strategická taktika: nastavení nejnižší ceny na trhu.

### Cíl vůdcovství v kvalitě produktu

Charakteristika: snaha o získání postavení vůdce v kvalitě. Strategická taktika: stanovení vysokých cen z důvodu uhrazení nákladů na vývoj, marketing atd.

### Cíl rychlejšího vstupu než konkurence

Charakteristika: konkurence se chystá na vstup do trhu se stejným produktem. Strategická taktika: nízké ceny za účelem rychlého získání tržního podílu.

## 2.5.6 Cenové strategie pro mezinárodní trhy

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí ve své publikaci fakt, že firmy obchodující na mezinárodních trzích se musejí rozhodnout, jaké cenové strategie zvolí pro jednotlivé země, v nichž prodávají své výrobky. Autoři také zmiňují, že je možné stanovit jednotnou celosvětovou cenu. Jako příklad uvádějí prodej letadel Boeing. Naproti tomu většina firem dle autorů přizpůsobuje cenovou politiku podmínkám na místních trzích a nákladům.

Stanovení ceny pro určitou zemi závisí na mnoha faktorech, jak píše Kotler et al. (2007). Jedním z nich může být preference a vnímání zákazníků, které bývá v každé zemi jiné. Dalším příkladem jsou ekonomické podmínky, existující konkurence, zákony a regulační opatření, systém velkoobchodů a maloobchodů a další. Autoři dále zdůrazňují

značnou roli nákladů ve stanovování mezinárodních cen. Může se jednat o dodatečné náklady na úpravu výrobku, vyšší ceny dopravy a pojištění, vyšší distribuční náklady a podobně.

Machková (2009) doplňuje problematiku stanovení cen o skutečnost, že daňová zátěž je ve většině zemí světa rozdílná. Pro porovnání autorka uvádí DPH v Dánsku 25% vůči DPH ve Velké Británii 15% (Eurostat in Machková 2009, sazby platné pro rok 2008). Podobně se liší také daně z příjmu právnických osob. Jako další nástroj bezprostředně ovlivňující stanovování cen autorka zmiňuje devizové kurzy. V případě, že se kurz platební měny v období mezi uzavřením smlouvy platbou změní, mohou firmy utrpět ztrátu nebo naopak zisk z kurzového rozdílu. Velkou změnou v této oblasti bylo zavedení společné evropské měny. V návaznosti na to musela mnoho firem přizpůsobit své cenové strategie, jak zmiňuje autorka.

Nejčastější v praxi uplatňované mezinárodní strategie v praxi podle Machkové (2009) jsou následující:

- „*Strategie používání jednotných cen;*
- *strategie polycentrické cenové tvorby (cenové diferenciacce);*
- *strategie cenového zužitkování;*
- *strategie prémiové ceny;*
- *strategie cenového pronikání na trh;*
- *strategie expanzionistických cen;*
- *strategie využívání transferových cen“.*

## 2.5.7 Strategie přizpůsobování a úprav cen

Praxe ukazuje, že firmy nepoužívají stále stejnou cenovou strategii, ale naopak ji mění v závislosti na vývoji situace a podle existujících podmínek na trhu, jak uvádí Foret et al. (2001). Autoři dále vypichují fakt, že strategie přizpůsobování cen umožňuje existenci širokého vějíře cen od nízkých po vysoké a tím napomáhá přirozeným pohybům na trhu. Motivy vedoucí k úpravám cen můžou být různé od snahy snížení zásob, zvýšení podílu na trhu, předechnání konkurentů po zajištění potřebné dostupnosti likvidních finančních prostředků (Foret et al., 2001).

### Slevy a náhrady

Slevu je možné pojmenovat jako redukcí maloobchodní ceny, jak uvádí Jakubíková (2008). Obdobnou formou popisují slevu a náhradu Kotler et al. (2007) a to jako úpravu základní ceny z důvodu odměnění zákazníka za dané chování (příkladem může být včasné splácení, nákupy ve velkém atd.). Kotler, Armstrong (2004) formulovali definici slevy následovně: „*sleva je časově omezené snížení kupní ceny*“. Slevy mohou mít několik různých forem.

Zamazalová (2009) problematiku doplňuje o následující fakt. Pokud mají mít slevové akce požadovaný efekt, je nutné řešit dvě zásadní otázky. První z nich je správná výše slevy, aby dostatečně zákazníka motivovala ke koupi. Druhou je načasování slevy

z hlediska maximalizace zisku prodávajícího (co nejpozději po dosažení vrcholu prodeje).

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí jako první z druhů slev **slevy za promptní platbu**. Principem této motivační slevy je odměnit zákazníky, kteří zaplatí za zboží či služby ještě před datem splatnosti. Toto dle autorů pomáhá prodávajícím zlepšit likviditu a zároveň snížit riziko nevymahatelných pohledávek.

Další možností slev uváděnou Kotler et al. (2007) jsou **množstevní slevy**. Tento druh je určený pro zákazníky, kupující velké objemy zboží či služeb. V případě množstevních slev Solomon et al. (2006) rozlišuje ještě kumulované či nekumulované. V prvním případě se slevy sčítají za určité období a motivují tak zákazníka k dlouhodobým pravidelným odběrům. Druhý případ se týká jednorázových množstevních slev.

**Funkční slevy** neboli obchodní slevy, jsou takové, které nabízejí prodávající jednotlivým článkům distribučního řetězce. Příkladem mohou být sklady, vedení záznamů a podobně. Autoři také doporučují poskytovat stejnou slevu v rámci jednoho druhu distribučního kanálu (Kotler et al., 2007).

Snížení ceny pro zákazníky, kteří nakupují zboží mimo sezónu daného výrobku Kotler, Armstrong (2004) označují jako **sezonní slevy**. Účelem je mimo jiné zajištění plynulé výroby v průběhu celého prodejního roku. Jako příklad autoři uvádějí zahradnické potřeby zlevněné na podzim a v zimě.

Solomon et al. (2006) zmiňuje jako poslední formu slev tzv. **hotovostní slevy**. Ty jsou dle autora poskytovány zákazníkům, kteří uhradí zboží či služby ihned na místě v hotovosti.

**Náhrady** jsou definovány Kotlerem, Armstrongem (2004) jako „*částky, které platí výrobci maloobchodním firmám za smluvní zajištění určité formy podpory jejich výrobků*“. Konkrétním příkladem uváděným autory jsou slevy při koupi na protiúčet, které hojně využívá automobilový průmysl. Druhou možností náhrad jsou dle autorů propagační slevy, které dostávají obchodníci za účast v reklamních akcích nebo jiné podpoře prodeje.

## Diskontní ceny

Diskontní ceny jsou získány díky nižší marži obchodníků. Jejich využití je hlavně v samoobslužných obchodech s malou asistencí personálu u zboží. Zboží často bývá vystavené pouze na paletách. Další možností je využití v tzv. outlet centrech se sportovním zbožím, elektronikou a podobně (Jakubíková, 2008).

## Strategie segmentovaných cen

Principem segmentovaných cen je dle Kotlera, Kellera (2007) prodej stejných výrobků či služeb za rozdílné ceny i přes to, že náklady na výrobu jsou vždy stejně vysoké. Firma tak prodává stejné zboží za dvě i více cen. Kotler et al. (2007) doplňují, že aby ceny stanovené podle segmentu byly účinné, musí splňovat určité podmínky. Těmi jsou následující: trh musí jít rozdělit do segmentů vykazujících odlišnou poptávku, členové segmentu placící nižší cenu nesmí mít možnost produkt prodávat a konkurenční firmy by neměly mít možnost prodávat za nižší ceny v segmentu vyšších cen. Autoři dále



zmiňují fakt, že náklady na segmentaci by neměly převýšit hodnotu příjmu získaného díky této cenové strategii.

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí několik forem segmentačních strategií. První z nich je **cena pro zákaznický segment**. V tomto případě různí zákazníci platí různé ceny za stejné zboží. Příkladem, který autoři uvádí je vstupné do muzeí zlevněné pro studenty. Druhým autory uváděním druhem jsou **ceny podle typu produktu**, kdy jsou rozdíly v cenách variant výrobků, ale ne podle nákladů na danou odlišnost, ale podle vnímání zákazníky. Autoři pro představu uvádí rozdíl v cenách modelů žehliček bez napařování a s napařováním. Dalším druhem jsou **ceny podle místa**, různá místa mají různé ceny i přes skutečnost, že náklady se v mnoha případech neliší. Příkladem, který Kotler, Armstrong (2004) uvádí, jsou různé ceny sedadel v divadle. Posledním z uváděných druhů jsou **ceny podle období**. V tomto případě jde o stanovování různých cen v návaznosti na sezóně, dnech nebo také hodinách. Autoři pro tento druh uvádějí jako příklad telefonní společnosti, které nabízejí jiné sazby mimo špičku a jiné během pracovního dne či o víkendu.

## Strategie psychologických cen

Kotler et al. (2007) zmiňují, že cena vypovídá o samotném produktu, kdy mnoho kupujících vnímá cenu jako ukazatel kvality. Typickým příkladem je cena luxusních parfémů, která někdy i ve stech procentech převyšuje náklady. Díky této strategii mohou prodávající pracovat s psychologickými aspekty a nejen ekonomickými faktory cen. Autoři dále dodávají, že toto je vhodné využít zejména v případě, že zákazníci nemohou kvalitu posoudit jiným způsobem než porovnáním cen.

Jakubíková (2008) popisuje ve své publikaci několik strategií odvozených od psychologického vnímání čísel. Jsou jimi: strategie lichých čísel (nejčastěji 7 a 9), strategie sudých čísel (nejčastěji 8), strategie zakončení cen na 9 (tzv. baťovské ceny<sup>3</sup>) a strategie symbolického významu čísla.

**Referenční ceny**, které jsou dle Kotlera, Armstronga (2004) dalším aspektem psychologických cen, jsou takové, které si zákazníci pamatují a srovnávají s nimi ostatní produkty. Dle autorů tato cena může vzniknout z minulých cen, současných cen nebo ze zhodnocení nákupní situace. Proávající mohou tuto skutečnost využít ke stanovení svých cen (například vystavením svého produktu vedle dražšího a tím zdůrazněním, že jsou ve stejné kvalitativní úrovni).

Existuje názor psychologů, že každé číslo má vlastní psychologickou symboliku. Příkladem je kulatá osmička, která má uklidňující vliv. Kotler et al. (2007) se zmiňují o výhodách jejich využití.

---

<sup>3</sup> Tomáš Baťa zavedl ceny tak, že místo 100kč prezentoval 99Kč apod., kdy psychologický podtext byl v tom, že ceny působily menším dojmem. Zároveň používal slogan: „Na každou bankovku a minci vám vrátíme“ (Čichovský, 2013)

## Strategie propagačních cen

Propagační ceny charakterizují Kotler et al. (2007) jako dočasné ceny výrobků stanovené pod základní cenou s cílem krátkodobého zvýšení objemu prodeje. Snížení ceny může být dle autorů dočasně dokonce až pod úroveň nákladů. Cílem je přilákání zákazníků a jejich následná koupě i produktů s normální přírůzkou. Autoři dále zmiňují využívání **slevy pro speciální příležitosti**. Příkladem mohou být novoroční slevy.

Kotler, Keller (2007) zmiňují další formy propagační tvorby cen, jako jsou refundace v hotovosti, nízkouročené financování, delší doby splatnosti či záruky a servisní kontrakty. Autoři také upozorňují, že je nutno při výběru této strategie být obezřetní, aby ve výsledku nedošlo k nulovému zisku či dokonce ztrátě. Hrozí okopírování od konkurence či jejich nefunkčnost, tedy mrhání penězi.

Další hrozbou je cenová válka v odvětví, která může vzniknout z důvodu častého používání propagačních cen, jak uvádí Kotler et al. (2007).

## Strategie cen dle geografické polohy

V rámci této strategie se firma rozhoduje, jaké ceny stanoví pro své produkty v různých místech země či světa. Kotler et al. (2007) shrnují, že: „*ceny jsou stanoveny podle toho, kde se nachází zákazník*“. Autoři uvádí pět různých možností, jak řešit problematiku stanovení cen dle geografické polohy:

- FOB země původu (zboží je dopraveno zdarma na palubu přepravce, zbylé náklady hradí zákazník);
- jednotná cena dodání (vždy je požadována stejná cena a příplatek za dopravu neohledě na vzdálenost);
- pásmová cena (společnost stanoví dvě či více pásem, kdy zákazníci v daném pásmu platí stejnou celkovou cenu);
- metoda výchozího bodu (společnost stanoví jedno místo jako výchozí bod a po všech požaduje poplatek za dopravu z tohoto místa);
- ceny zahrnující dopravné (společnost absorbuje náklady na dopravu, či jejich část, za účelem udržení zákazníků).

## Strategie změn cenových relací

Synek et al. (2011) uvádějí, že během tržní životnosti produktů, může i několikrát dojít ke změně jeho ceny a to jak směrem vzhůru, tak naopak směrem dolů. Toto může nastat v reakci na změnu cen konkurence nebo vlastní iniciací například z důvodu změny nákladů.

Tomek, Vávrová (2011) mezi strategie změny cen zahrnují snížení ceny a zvýšení ceny. V návaznosti na toto téma Kotler, Armstrong (2004) problematiku doplňují o pravděpodobné reakce zákazníků a konkurence na změny cen.

**Snížení ceny** může firma zvolit z několika důvodů. Prvním, který uvádí Kotler et al. (2007), je nadměrná výrobní kapacita. Pokud se nedaří zvýšit prodej jinými aktivitami, autoři doporučují opuštění strategie následování ceny tržního lídra a její prudké snížení. Autoři zároveň upozorňují, na zkušenost leteckých společností, kde toho snižování vedlo k cenovým válkám. Druhým důvodem uváděným autory je klesající podíl na trhu

a posledním je snížení ceny za účelem ovládnutí trhu pomocí co nejnižších nákladů na výrobu.

Kotler, Armstrong (2004) problematiku doplňují o možné reakce zákazníků a konkurence na snížení ceny. Z pohledu zákazníka se může jednat o obavu z vady výrobku, pochybnosti o stabilitě firmy, či že se jedná o produkty s nižší kvalitou. Dle autorů také mohou zákazníci očekávat další snižování ceny a s koupí otálet.

Reakce konkurence bude pravděpodobně odvozená od návaznosti na velikosti změny stavu na trhu. Obvykle reagují, pokud se toto dotýká pouze malého počtu firem, jedná se o jednotný produkt a kupující jsou dobře informováni, jak uvádí ve své publikaci Kotler et al. (2007).

**Zvýšení ceny** může vést k podstatnému zvýšení zisku podniku, v řádu desítek procent, shrnují problematiku Kotler, Armstrong (2004). Autoři dále zmiňují jeden ze stěžejních důvodů zvyšování ceny – tím je nákladová inflace. Další popsanou možností je velmi vysoká poptávka. Formy jak provést zvýšení ceny se mohou dle autorů lišit, může jít například o nenápadnou variantu omezení slev či přidání dražších výrobků do řady. Před samotným zvýšením autoři doporučují pečlivé promyšlení dopadů a vyhnutí se problému s přemrštěnými cenami. V závěru je doporučeno před zvýšením cen vyzkoušet jiné varianty jako například použití levnějších surovin, vypustit podstatné funkce a podobně.

Kotler et al. (2007) problematiku doplňují o možné reakce zákazníků a konkurence na zvýšení ceny. Kdy podobně jako u snížení ceny zákazníci uvažují o kvalitě výrobků, či mohou být nespokojeni s nenasytností prodejní firmy, jak uvádějí autoři.

Reakce konkurence budou dle autorů pravděpodobně obdobné jako u snížení ceny, záleží na konkrétním stavu na trhu a s jakým druhem konkurence firma soupeří.

**Jak reagovat na změny cen konkurence** popisují ve své publikaci Kotler, Armstrong (2004). Nejprve je nutné zvážit několik faktorů, jako: proč firma změnila ceny, co je jejím cílem, časové omezení této změny, zasáhne tato změna náš podíl na trhu či zisk, je pravděpodobné, že ostatní firmy budou reagovat a další otázky jak uvádějí autoři. Znázornění vlivu změny cenové strategie konkurence na cenovou politiku dané firmy je na následujícím Obrázku 6.

Obrázek 6 Vliv změny cenové strategie konkurence na firmu



Zdroj: dle Kotler et al. (2007) z [www: http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09](http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09)

## 2.5.8 Právní a etické aspekty cenové tvorby

Solomon et al. (2006) uvádí myšlenku, na které je založen systém svobodného podnikání. Tou je samoregulační schopnost trhu. Toto bohužel dle autorů není dostatečná ochrana před nenasytnými a bezohlednými jedinci a je nutné zavádět zákony na ochranu spotřebitele i firem.

Stejný zdroj popisuje několik podvodných praktik cenové tvorby z praxe. Příkladem je taktika „**bait-and-switch**“, kdy prodejce naláká zákazníky do prodejny reklamou na nízké ceny, ale poté v podstatě není možné zboží v obchodě zakoupit. Poté je snaha přinutit zákazníky ke koupi dražšího zboží. Uvádění nízkých cen za boží v reklamě, pokud se nejedná o skutečnou nabídku, je nezákonné.

Dalšími možnými nekalými praktikami jsou **taktika ztrátového zboží** (nalákání na nízké ceny zboží, které opravdu na prodejně je, za účelem nalákání zákazníka a vnucení mu dalších dražších položek), **cenová diskriminace na mezipodnikovém trhu**, **fixace cen** (dohodnutí se dvou nebo více firem na určitém držení cen), **dravá cenová tvorba** (záměrné stanovení velmi nízkých cen za účelem zničení konkurence a získání monopolního postavení), jak uvádí ve své knize Solomon et al. (2006).

Tyto a mnohé další nekalé taktiky ošetřují v jednotlivých zemích **zákony proti nekalým obchodním taktikám**. Dle Solomona et al. (2006) se dané zákony a omezení mohou v každé zemi lišit v návaznosti na benevolenci, mentalitě a právnímu systému.

## 2.6 Cenové testy

Cena je v podstatě nejpružnější nástroj marketingového mixu, jak ve své publikaci uvádí Kozel et al. (2011). Rozhodnutí o změně je možné realizovat okamžitě a rychle, ale je nutné dbát na jejich účinnost a reálnost. Proto autoři doporučují učinit předem cenový výzkum v podobě různých cenových testů. Hlavním obecným cílem testů, je dle autorů **zjišťování cen přijatelných pro zákazníka**. Vysekalová et al. (2011) doplňují problematiku o skutečnost, že doménou cenových testů je kvantitativní výzkum. Peruzzi (2011) v rámci popisu problematiky cenových testů uvádí možné dělení na přímé a nepřímé metody. Kdy nepřímé metody jsou tzv. startovní a zkoumá se jeden produkt a jedna cena. Naproti tomu nepřímé nabízejí zkoumání více produktů a více atributů, jsou již pokročilé.

### Price sensitivity test (tzv. van Westendorpův test cenové citlivosti)

Metoda má původ v Holandsku, kde ji v sedmdesátých letech publikoval Wanderstop a v této i modifikované podobě našla široké uplatnění (Zamazalová et al., 2010). Tento test je založen na třech základních poznatcích o vztazích zákazníka a ceny, jak uvádí ve své publikaci Vysekalová et al. (2011). Zmíněné poznatky jsou:

- Existence cenových prahů či prahových hodnot;
- teorie rozumné ceny (spotřebitelova představa o částce);
- cena jako ukazatel kvality.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Test samotný klade respondentům čtyři otázky k hodnocení ceny a jejich odpovědi jsou zaznamenávány na uspořádaných cenových škálách (Vysekalová et al., 2011). Návrh konkrétního znění otázek může být dle Kozla et al. (2011) následující:

1. *„Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako levný?;*
2. *Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako drahý?;*
3. *Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?;*
4. *Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?‘‘.*

Cílem testu cenové citlivosti je stanovení optimálního cenového bodu či rozpětí. Dále informuje o rozložení psychologických cenových prahů.

Příkladem dalších cenových testů může být Willingness to Pay, Monadický test, Gabor-Granger test, Newton-Miller-Smith, Brand-Price Trade Off nebo různé conjoint analýzy.

## 3. Metodická část

Následující metodická část práce má za úkol popsání využitých postupů a metod, které vedly ke vzniku práce. Postupy budou popsány odděleně pro teoretickou a praktickou část a v posloupnosti, jakou samotná práce vznikala. Pro sepsání byly využity primární i sekundární zdroje, dále zpracované autorkou. V práci je využito a postupováno dle několika níže popsaných metod a technik.

Následně po zvolení samotného tématu cenové strategie došlo k předběžné rešerši dané problematiky. Na jejím základě autorka zvolila vhodný subjekt zkoumání pro praktickou část a stanovila hlavní cíl práce. Jako tento cíl bylo zvoleno následující: **vypracování návrhu cenové strategie a konkrétních prodejních cen vybraných produktů pro květinářství Monica.**

Poté autorka sestavila strukturu dokumentu. Základní dělení práce je na pět hlavních kapitol: úvod, teoretická část, metodická část, praktická část a závěr. Každá z kapitol obsahuje subkapitoly dle potřeby daného tématu a logiky popisovaných skutečností.

### 3.1 Metodologie teoretické části

Teoretická část práce byla sepsána za využití metody **literární rešerše** zaměřené na vybraná témata týkající se ceny a cenových strategií. Jako základní literaturu pro sestavení struktury teoretické práce autorka zvolila knihu Marketing management (Kolter a Keller, 2007). Po hrubém rozdělení subkapitol teoretické části a určených tématech zkoumání autorka provedla pomocí internetového prohlížeče google.cz rešerši další potřebné české i zahraniční tištěné literatury. Knihy si autorka vypůjčila v Městské knihovně, knihovně Vysoké školy ekonomické, dále u kolegyně, která se zabývá podrobnějším studiem marketingu a také využila vlastní knihovnu. Pomocnými zdroji byla databáze Google Books a za pomoci metody **vyhledávání podle klíčových slov** také další české i cizojazyčné internetové zdroje. Pro potřeby teoretické části nebyly využity žádné primární zdroje. S využitím zdrojů došlo k popsání pojmů klíčových pro další zpracování problematiky jako je pojem ceny, činitelé, které jí ovlivňují, metody tvorby ceny, teorie vybraných cenových strategií a cenové testy.

### 3.2 Metodologie praktické části

Předmětem zkoumání v praktické části byl zvolen právní subjekt květinářství Monica, provozovaný soukromou osobou na základě živnostenského oprávnění. Autorka zvolila právě toto nově otevřené květinářství z důvodu předešlé spolupráce na projektu přímo s manažerem. Informace popsané v praktické části práce byly získány díky využití primárních i sekundárních zdrojů. Praktická část je rozdělena do několika kapitol, kde postupně dochází k seznámení se s daným subjektem, popisem současné situace práce s cenami a následně postupem sestavení návrhu cen vybraných produktů a cenové strategie jako takové (tento postup byl stanoven na základě informací získaných díky literární rešerši provedené v teoretické části práce). V závěru dochází ke shrnutí a následným doporučením.

Pro praktický příklad návrhu ocenění produktů autorka vybrala na základě doporučení manažera 5 zástupců nejprodávanějších květin a to: řezanou růži, řezanou lilii, kytici malou, kytici velkou a hrnkovou gerberu. Tyto vybrané produkty jsou využívány pro využití poznatků a postupů v praxi a to v průřezu celé praktické části.

Informace využitě pro první kapitoly praktické části byly získány na základě **nestrukturovaného rozhovoru** s manažerem květinářství panem Stromkem. V průběhu sepisování diplomové práce došlo celkem ke třem přibližně hodinovým rozhovorům, kde byly probírány souvislosti týkající se květinářství a potřebné informace pro zpracování jednotlivých subkapitol. Dále autorka využívala vlastní znalosti dané problematiky.

V úvodu praktické části dochází k popisu podnikatelského záměru květinářství Monica, kdy je popsána základní charakteristika a marketingový mix. Dále je sestavená **popisná analýza** současné cenotvorby využívané v květinářství. Pro přehlednější znázornění je vložena také tabulka se znázorněnou cenotvorbou vybraných pěti zástupců, kterou květinářství využívá.

Následující část se zabývá tvorbou cenové strategie pro květinářství. Postup této tvorby byl určen na základě získaných vědomostí při zpracovávání literární rešerše. Prvním bodem bylo stanovení cílů. Toto bylo zpracování díky informacím získaným v průběhu nestrukturovaného rozhovoru s manažerem.

Druhým bodem byl odhad poptávky. V rámci odhadu poptávky došlo ke stanovení druhu produktů a křivky poptávky dle postupu uvedeného Solomonem et al. (2006). Následně došlo ke stanovení odhadu cenové elasticity poprávky. Autorka získala podklady k určení druhu elasticity na základě vlastního **týdenního testu změny ceny**, který po domluvě s manažerem aplikovala přímo ve zkoumaném květinářství Monica. V rámci testu došlo ke snížení ceny vybraného produktu ze standardních 50Kč na 40Kč po dobu jednoho týdne. Následně došlo ke zhodnocení rozdílu v prodejkách a určení elasticity pomocí vzorce:

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\text{procentuální změna v poptávce}}{\text{procentuální změna v ceně}}$$

Dalším bodem v rámci určeného postupu bylo provedení **testu cenové citlivosti**. Struktura testu byla sestavena na základě informací získaných během literární rešerše. Dotazník obsahuje otázky testující cenovou citlivost a dále identifikační otázky pro potřeby následného vyhodnocení a jednu otázku filtrační, která rozřazuje respondenty na adekvátní pro výzkum a ty, jejichž odpovědi nebudou zahrnuty do zpracování. Otázky týkající se samotného testování cenové citlivosti byly sestaveny dle postupu, který uvádí ve své publikaci Vysekalová et al. (2011). Byly tedy sestaveny čtyři otázky týkající se každého produktu, spolu s možností výběru ze vzestupně uspořádané cenové škály. Před začátkem testování provedla autorka takzvané pilotní ověření za pomoci rodinných příslušníků, které jak uvádí ve své publikaci Mulačová et al. (2013), má za úkol prověřit logiku sestavení otázek, obsah dotazníku, prověřit pochopitelnost dotazníku a podobně. Autorka neměla dostatek času a prostředků na provedení

nejideálnějšího testování v okolí samotného květinářství, zvolila tedy pro zpřístupnění vyplňování testů respondenty metodu **CAWI**. Dle Zmuda (2013) metoda využívá internetového webového prohlížeče pro vyplnění dotazníku (zkratka computer-assisted web interview). Druhou doplňující metodou bylo **PAPI** neboli přímé osobní dotazování. Zveřejnění proběhlo dne 26. 10. 2014 a dotazník byl k dispozici pro vyplnění po dobu jednoho týdne, tedy do 1. 1. 2014. Autorka oslovila pro vyplnění široký okruh svých známých a to osobně či prostřednictvím Facebookových stránek a emailu. Přesné údaje o počtu respondentů a návratnosti dotazníků jsou uvedeny v kapitole číslo 4.3.3. Vyhodnocení poté probíhalo po ukončení dotazování a to prostřednictvím tabulky, kde jsou uvedeny jednotlivé počty odpovědí u každé z cen na autorkou stanovené škále a dále vypočítaná jejich kumulativní četnost. Za pomoci kumulativní četnosti byl poté sestaven graf, který vyhodnocuje výsledky šetření prostřednictvím spojnicového grafu. Protínající se body poté naznačují jednotlivá sdělení o výši cen. Tyto výsledky jsou podrobně popsány pro každý z testovaných výrobků v rámci vyhodnocení dotazníků v kapitole 4.3.3.

Podkapitola popisující další krok pro stanovení ceny a cenové strategie se zabývala odhadem nákladů. Pro tento účel byla zvolena **analýza bodu zvratu**, kdy bylo nutné nejprve stanovit výši variabilních nákladů na 1ks, kde byl vzhledem k velkému počtu produktů využit výpočet pomocí váženého průměru. Dalším potřebným prvkem je velikost fixních nákladů, které byly zjištěny sečtením jednotlivých částek. Poslední potřebnou informací je výše jednotkového příspěvku na fixní náklady, který byl vypočten rozdílem mezi prodejní cenou a variabilním nákladem. Následně již byl vypočítán samotný bod zvratu za využití rovnice dle Solomona et al. (2006):

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{jednotkový příspěvek na fixní náklady}}$$

Pro zjištění bodu zvratu v korunách se započtením cílového zisku byla následně použita rovnice, kterou ve své publikaci využívají Solomon et al. (2006):

$$\text{Bod zvratu (v korunách včetně cílového zisku)} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{cílový zisk}}{1 - \frac{\text{variabilní náklady}}{\text{prodejní cena}}}$$

V rámci odhadu nákladů také došlo k výpočtu celkových nákladů pro vybraných pět zástupců výrobků. Pro výpočet celkových nákladů bylo nutné stanovit výši jednotlivých variabilních nákladů, kterou autorka zjistila v rámci nestrukturovaného rozhovoru s manažerem. Dále pak fixní náklady, kdy byla využita přírážková metoda. Dle Synka (2011) je nutné při využití přírážkové metody pro určení fixních nákladů nejprve určit rozvrhovou základnu a poté s její pomocí vyčíslit koeficient přírážky. Pro výpočet byl použit vzorec:



$$\text{Koeficient přiřázky} = \frac{\text{fixní náklady}}{\emptyset \text{ nákupní cena} * \text{plánované nakoupené množství}}$$

Následně byly zjištěné a vypočtené hodnoty shrnuty do tabulky, kde došlo pomocí matematických funkcí v excelu, k výpočtu celkových nákladů.

Poslední faktor ovlivňující tvorbu cenové strategie dle informací teoretické části je analýza konkurence. Nejprve autorka určila trh, na kterém se květinářství Monica nachází a dále byl rozbor již konkrétně vybraných přímých konkurentů. Tito konkurenti byli vybráni na základě informací zjištěných v rámci nestrukturovaného rozhovoru s manažerem. Pro porovnání klíčových vlastností s konkurentů s květinářstvím Monica byla využita metoda **polaritního profilu konkurence**. Jak uvádí Zamazolová et al. (2010) tato technika umožňuje sledovat vlastnosti a úroveň vybraných činností nejdůležitějších konkurentů a vede k určení jejich silných a slabých stránek. Vybrané aspekty byly zaneseny a vyhodnoceny pomocí tabulky v excelu. Druhým bodem monitorování konkurence byla **cenová komparace**. Tu autorka provedla na základě osobní návštěvy obchodů konkurentů a pro vybraných pět výrobků. Pro zjištění stálosti cen proběhla návštěva dvakrát a to po měsíci. Zjištěné údaje byly zapsány do tabulky a pomocí funkce průměru porovnány se současnými cenami květinářství Monica.

Nejdůležitější kapitoly navazující na předešle zjištěné informace se věnují stanovení doporučené cenové strategie pro květinářství Monica a konkrétních doporučených cen pro vybraných pět produktů. Autorka při práci na těchto doporučeních využívala informací zjištěných díky předešlému výzkumu a analýzám uvedeným v praktické části diplomové práce. Dále také byly využity vědomosti autorky získané díky práci na literární rešerši pro teoretickou část a samostudiem. Tímto závěrečným stanovením cenové strategie a cen pro vybrané výrobky byl splněn hlavní cíl práce.

## 4. Praktická část

Následující praktická část diplomové práce je nejdůležitějším úsekem. Účelem jejího zpracování je splnění hlavního cíle a to **vypracování návrhu cenové strategie a konkrétních prodejních cen vybraných produktů pro květinářství Monica**. Autorka zvolila pro praktickou část záměrně právě tvorbu cenové strategie pro Květiny Monica z důvodu předchozí širší spolupráce na tomto projektu.

Praktická část obsahuje nejprve seznámení s vybraným subjektem, jeho základní charakteristiku spolu se stručným popisem marketingového mixu. Dále je uvedena stavová analýza cenové politiky květinářství. Následující část je věnována postupnému shromažďování informací potřebných pro tvorbu cenové strategie (stanovení cílů, zjišťování poptávky, test cenové citlivosti, odhad nákladů, analýza konkurentů) a na závěr dojde k jejich vyhodnocení a samotnému stanovení cenové strategie a cen pro vybrané výrobky.

### 4.1 Charakteristika květinářství Monica

Květiny Monica jsou nově otevřeným květinářstvím v Praze - Dejvicích. Provozovatelem je fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku (jedná se o ohlašovací volnou živnost: poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost). Zmíněným živnostníkem a provozovatelem je pan Jakub Stromko. Květinářství bylo uvedeno jako provozovna k předmětu podnikání dne 1. 8. 2014 s adresou Národní Obrany 35, Praha 6 (Živnostenský rejstřík, 2014).

Následující informace o květinářství byly získány během nestrukturovaného osobního rozhovoru s panem Stromkem, který se osobně na managementu prodejny podílí a zároveň má hlavní rozhodovací slovo.

Květinářství se prezentuje jako „*mladé a moderní*“. Zaměstnanci v květinářství jsou pouze vystudovaní profesionálové, kteří mají rozsáhlé znalosti a praxi z oblasti floristiky a zároveň kreativní nadání. Toto je pak využíváno při vázání kytic, věnců a zdobení, kde vše je originálem a to buď na přání zákazníka, či dle iniciativy vazačky. Mísí obchodu je: „*Čerstvá, krásná a unikátní kytice za dostupnou cenu.*“

V duchu mladistvosti a modernosti obchodu (což je jeden z bodů, kterým se chtějí květiny Monica odlišit od konkurence) je pojímán také celý koncept obchodního záměru. Proto byly kromě samotné kamenné prodejny připraveny také další marketingové (komunikační) aktivity odpovídající soudobým trendům. Příkladem jsou webové stránky (náhled je k dispozici v Příloze č. 2), profil na Facebooku (náhled je k dispozici v Příloze č. 3) a vybraných dalších sociálních sítích.

Segmentem zákazníků jsou v současné době osoby bydlící či pohybující se v okolí Dejvického náměstí. Nikterak není omezen jejich věk, pohlaví, příjmová skupina ani úroveň vzdělání. V blízké době bude okruh zákazníků rozšířen o internetové uživatele (viz oddíl distribuce). Dále je plánováno oslovení svatebních kanceláří s nabídkou spolupráce na květinové výzdobě pro svatby. Posledním plánovaným rozšířením segmentu zákazníků, které by mělo proběhnout v 1q roku 2015 bude oslovení firem,

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

hotelů a restaurací. Nabízena bude spolupráce na výzdobě, dárkové kytice a balíčky pro odběratele a tak dále.

Firemní logo bylo vytvořeno ve dvou podobách. První je pouze nápis Monica, kdy v písmenu o je symbolicky vyobrazen tulipán. Druhou verzí je nápis Monica spolu s popisem květinářství. Zároveň je povoleno v případě malého prostoru používat jen symbolický tulipán v písmenu o. Náhledy všech variant používaných log jsou na následujícím obrázku číslo 7.

Obrázek 7 Loga květinářství Monica



Zdroj: [www.kvetiny-monica.cz](http://www.kvetiny-monica.cz)

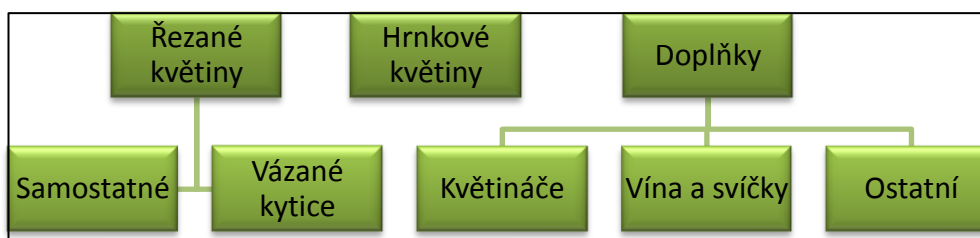
## 4.1.1 Marketingový mix květinářství Monica

### Produkt

Květinářství Monica nabízí zákazníkům široké portfolio produktů. Stěžejními jsou řezané květiny a kytice, které tvoří přibližně 70% obrátu obchodu. Konkurenční výhodou je záruka vždy čerstvých květin jak samostatných, tak využívaných pro tvorbu kytic. Dále kreativní zpracování finální podoby výrobku zkušenými zaměstnanci a bohaté zdobení.

Produktová nabídka dále obsahuje hrnkové květiny (neboli živé květiny v květináčích) a různé doplňky jako jsou květináče, vína, svíčky, umělé květiny atd. Přehledné rozdělení sortimentu je na následujícím obrázku číslo 8.

Obrázek 8 Schéma produktového portfolia květinářství Monica



Zdroj: vlastní zpracování dle Stromko (2014)

Z důvodu širokého portfolia květinářství, byly pro potřeby této práce, vybrány nejprodávanější zástupci hlavních skupin výrobků. Jsou jimi: **řezaná růže, řezaná lilie, kytice malá (max. 4ks květin + zdobení), kytice velká (6 a více ks květin + zdobení) a hrnková gerbera v květináči.**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Cena

Současná cenová politika a nastavení spolu s rozbořem nejbližší konkurence je uvedeno v následujících kapitolách diplomové práce. Cílem práce je poté návrh vhodné cenové strategie a ceny vybraných výrobků pro květinářství.

## Distribuce

V současné době je jediným distribučním kanálem kamenný obchod. Obchod je umístěn uprostřed dejvické pasáže Riviéra na již zmíněné adrese. Oficiální otevření prodejny proběhlo 4. 8. 2014 za přítomnosti všech spolupracujících a ostatních nájemců pasáže. Koncept výbavy a výzdoby prodejny zachovává stále myšlenku mladistvosti a barvy. Fotka čelního pohledu do obchodu je k dispozici v příloze číslo 4. Obchod je označen u vstupu do pasáže a následně na výlohách. Zároveň každý den jsou vystavovány květiny před obchod do pasáže, kvůli lepší viditelnosti obchodu přímo z ulice (bez nutného vstupu do pasáže).

Dále je v přípravě internetový obchod, e-shop, kde bude možné objednávat květiny online s dovozem do tří hodin od objednávky. Zde budou nafocené reálné a unikátní kytice vázané přímo zaměstnanci obchodu (výhoda oproti jiným e-shopům, které využívají fotografií stažených z internetu). Tyto stránky budou dle plánu spuštěny na začátku prosince 2014 a očekávaný nárůst tržeb díky nové distribuční cestě je cca 15%.

## Propagace

Vzhledem k omezenému rozpočtu je propagace prováděná pouze nízkonákladovou formou. Hlavní zaměření je na místo prodeje – vybavení obchodu, označení v pasáži i na jejích vstupech a podobně. Dále je využita internetová komunikace – webové stránky a vybrané sociální sítě.

Nejvýznamnější podíl je soustředěn na profil Facebooku a jeho aktivním využití. Po prvním měsíci spuštění má již 74 fanoušků, kterým se zobrazují informace na hlavní stránce. Je udržovaná pravidelná komunikace s informacemi o novinkách a každý den je vkládána obrázková zpráva se jménem, které slaví svátek.

## **4.2 Současná tvorba ceny v květinářství Monica**

Pro stanovení prodejních cen sortimentu nebyla využita žádná cenová strategie a zároveň prozatím není definovaná žádná cenová politika. Cenotvorba probíhá s využitím dvou aspektů – nákupních nákladů a zkušenosti vedoucí obchodu, která pracuje v oboru již několik let (částečná práce s konkurenčními cenami).

### Využití nákladů

Při výpočtu za pomoci nákladových cen je využívána pouze pořizovací cena samotného zboží (v tomto případě variabilní náklad), kdy je k ní pomocí vynásobení stanoveným koeficientem 2,5 přičtena „marže“. Koeficient byl interně určen po diskuzi provozovatele pana Stromka s lidmi z oboru a vedoucí prodejny na základě jejich zkušeností.

Při výpočtu však zcela chybí zohlednění dalších vznikajících nákladů, jak fixních (nájem prodejny, platy zaměstnanců apod.), tak variabilních (benzín apod.).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující tabulka číslo 4, uvádí cenový výpočet používaný v současnosti. Uvedeno je již zmíněný výběr pěti zastupujících výrobků. První sloupeček obsahuje pořizovací cenu, v druhém dojde k vynásobení již zmíněným koeficientem. Sloupec „Revize“ je vyplňován vedoucí prodejny a jedná se o její návrh prodejní ceny dle zkušeností a znalostí konkurence. Sloupec prodejní cena pak udává rozhodnutí manažera o konečné prodejní ceně a z tohoto vychází výpočet finální hrubé marže v předchozím sloupci. Hrubá marže je počítána jako odečtení nákupní ceny (nákladu) od prodejní ceny.

Tabulka 4 Současný postup výpočtu prodejní ceny

Popis	nákupní cena	cena s koef. *2,5	revize	hrubá marže	prodejní cena
Řezaná růže	18,00	45,00	50,00	32,00	50,00
Řezaná lilie	22,00	55,00	60,00	38,00	60,00
Kytice malá	99,00	247,50	270,00	191,00	290,00
Kytice velká	200,00	500,00	590,00	390,00	590,00
Hrnková gerbera	45,00	112,50	130,00	95,00	140,00

\* všechny ceny jsou uvedeny s DPH.  
\* provozovatel květinářství není plátcem DPH.

Zdroj: vlastní zpracování autorky dle Stromko (2014)

## 4.3 Tvorba návrhu cenové strategie květinářství Monica

Následující subkapitoly budou věnovány přípravě informací a samotnému návrhu cenové strategie pro květinářství Monica. Zároveň dojde k doporučení prodejních cen vybraných nejprodávanějších výrobků a jeho zdůvodnění. Postup stanovení strategií se řídí teoretickými poznatky, které jsou uvedeny v první části diplomové práce.

### 4.3.1 Stanovení cílů

Jak je uvedeno v teoretické části této diplomové práce, prvním krokem při plánování ceny a určování cenové strategie je stanovení cílů cenové tvorby. Tyto cíle by měly být součástí cílů celofiremních.

Autorka připravila návrh stanovení konkrétního cíle, který posléze konzultovala s manažerem (majitelem) květinářství. Po malé modifikaci bylo rozhodnuto o určení následujícího cíle pro tvorbu cenové strategie: **stanovit cenu tak, aby během prvního roku otevření bylo dosaženo ZISKU 100.000Kč**. Stanovení cíle proběhlo se snahou dodržet tzv. SMART<sup>4</sup> techniku pro určení cílů.

Vzhledem k předmětu podnikání, novému otevření prodejny a relativně malým počátečním nárokům majitele, byl cíl účelně stanoven v oblasti uskutečněného zisku.

<sup>4</sup> Armstrong (2011) popisuje SMART techniku jako využívanou k hodnocení kvality stanovených cílů. Zkratka je tvořena výrazy z angličtiny, které mají následující význam: s=specifický, m=měřitelný, a=dosažitelný, r=realistický a t=časově omezený.

Ostatní oblasti jako objem prodeje, účinek na konkurenci či posílení image byly také autorkou zváženy, avšak posléze byly vyhodnoceny jako nevhodné pro využití v prvním roce existence podnikání.

## 4.3.2 Odhad poptávky

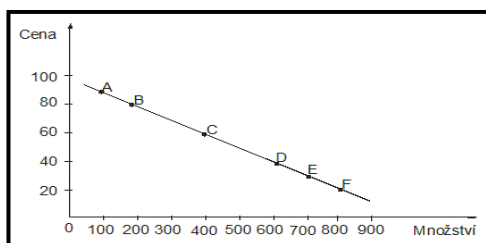
Druhým krokem pro stanovení správné cenové strategie je zjišťování a odhad poptávky po daném produktu firmy. V případě zvoleném pro potřeby této diplomové práce tedy půjde o odhad poptávky po květinách prodávaných květinářstvím Monica. Tato subkapitola tedy obsahuje autorčin odhad poptávky po produktu, odhad cenové elasticity poptávky a v závěru uskutečněný test cenové citlivosti a jeho vyhodnocení.

### Křivka poptávky

Jak bylo uvedeno v teoretické části, křivka poptávky se liší na základě druhu produktu – zda se jedná o běžně či prestižní produkty.

Květiny autorka vyhodnotila jako **běžné produkty**. V tomto případě tedy platí, převrácený vztah mezi cenou a poptávkou. S klesající cenou výrobku stoupá poptávka po něm. Je tedy aplikovatelný tzv. zákon poptávky již zmíněný v teoretické části: „*jestliže klesne cena produktu, zákazníci koupí větší množství*“ (Solomon et al., 2006). Následující obrázek číslo 9 znázorňuje příklad křivky poptávky po běžném produktu.

Obrázek 9 Křivka poptávky po běžném produktu



Zdroj: Šrot (2006)

### Cenová elasticita poptávky

Cenová elasticita poptávky říká, jak citliví jsou zákazníci ke změnám ceny. Stěžejní zjištěním je zda změna ceny bude mít zásadní či pouze minimální dopad na poptávku, jak je uvedeno v teoretické části této diplomové práce.

Pro zjištění alespoň přibližné možné elasticity poptávky po květinách v květinářství Monica provedla autorka jednoduchý **týdenní test změny ceny**. Na základě domluvy s manažerem prodejny došlo přesně na jeden týden k úpravě ceny jedné z nejprodávanějších položek – řezané růže. Cena byla po zmíněnou dobu snížena o 10Kč, ze standardních 50Kč na 40Kč. Zároveň jsou růže vystavované již v pasáži (nejexkluzivnější pozice prodeje), je zde tedy velká pravděpodobnost zaregistrování ceny zákazníkem. Výsledek týdenního testu změny ceny byl, že prodej stoupl

z původních průměrných 38ks/týden na 45ks/týden. Pro určení elasticity je využitý výpočet uvedený v teoretické části práce:

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\text{procentuální změna v poptávce}}{\text{procentuální změna v ceně}}$$

$$\text{Procentuální změna v poptávce} = 7 / 38 = 0,184 = \text{cca } 18\%;$$

$$\text{procentuální změna v ceně} = 10 / 50 = 0,2 = 20\%;$$

$$\text{cenová elasticita poptávky} = 18 / 20 = \underline{0,9}.$$

Závěrem tedy je, že dle týdenního testu změny ceny je poptávka po květinách květinářství Monica **neelastická** (výsledná hodnota je menší než 1). Jak uvádí ve své publikaci Solomon et al. (2006), v případě neelastické poptávky změny v ceně a příjmech probíhají stejným směrem – zvýšení ceny vede k nárůstu celkových příjmů a naopak.

Autorka práce tento výsledek považuje pouze za podpůrnou informaci vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo pouze o krátkodobý jednoduchý test uskutečněný pouze na jednom vybraném výrobku.

### 4.3.3 Test cenové citlivosti a jeho vyhodnocení

Pro podrobnější zjištění představ zákazníků o cenách, cenových prazích a ceně vnímané jako ukazatel kvality vybraných produktů květinářství byl proveden holandský test cenové citlivosti. Jeho výsledky posléze poslouží jako podpůrný materiál pro potřeby stanovování konkrétních cen vybraných pěti výrobků. Principem tohoto cenového testu je položení souboru čtyř otázek, které se nemění. Je nutné dodržet jejich pořadí a zachycování odpovědí do předem stanovené cenové škály. Tato škála by měla být dostatečně široká a vzestupně či sestupně uspořádaná. Na základě nastudovaných pokynů autorka připravila přesně znění testu a odpovědi byly získávány za pomoci **dotazníku**.

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek. První část je složená z otázek identifikačních pro rozřazení respondentů do jednotlivých skupin. Dále je využita jedna filtrační otázka z důvodu odlišení respondentů, kteří nemají dostatečné povědomí o produktech – nenakupují v květinářství. Následuje část věnovaná samotnému testu citlivosti. Pro maximální možné přiblížení produktu, byla kromě jeho popisu vložena do dotazníku také názorná fotka. Náhled struktury dotazníku je vložen v příloze číslo pět. Před začátkem zkoumání autorka využila pilotáž pro zjištění srozumitelnosti a správné struktury dotazníku a následně díky tomuto upravila znění jednoho okruhu otázek týkajících se cen kytic. Zvolená metoda pro získání odpovědí byla **CAWI**, neboli vložení a zpřístupnění testu respondentům za pomoci internetových stránek online. Dále autorka využila metodu osobního dotazování v okruhu svých známých takzvané **PAPI**.

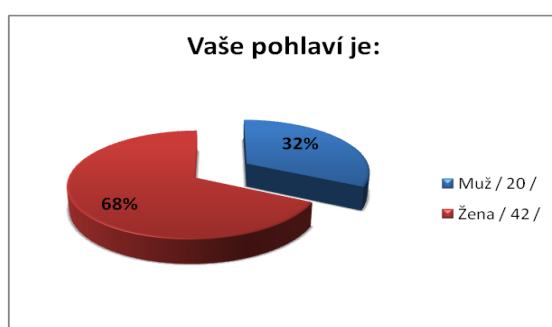
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Celé šetření probíhalo po dobu jednoho týdne a to od 26. 10. 2014 do 1. 11. 2014. V rámci výzkumu bylo osloveno celkem 216 respondentů (pomocí facebookového profilu autorky, rozesláním emailových žádostí s odkazem na dotazník a v rámci osobního dotazování) a dotazník vyplnilo celkem 62 z nich. Návratnost dotazníků tedy byla 28,7%. Následující grafy znázorňují výsledky odpovědí na jednotlivé otázky.

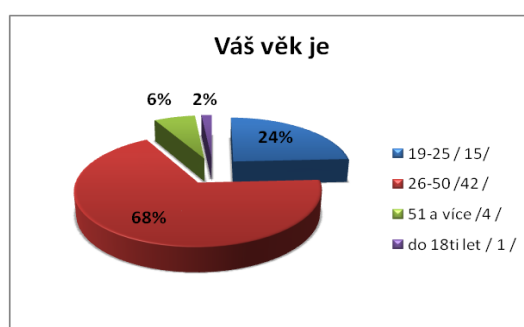
První část dotazníku byla zaměřena na identifikační otázky pro potřebu třídění respondentů. Z celkového počtu 62 bylo 42 žen a 20 mužů. Procentuelní rozdělení je zobrazeno na grafu číslo 4. Největší věkové zastoupení bylo v rozmezí 26-50 let, tedy lidé v aktivním věku. Přesné podíly jednotlivých věkových kategorií jsou zaneseny v grafu číslo 5.

Graf 4 Výsledky odpovědí na otázku č. 1.



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Graf 5 Výsledky odpovědí na otázku č. 2.



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Následující identifikační otázky byly věnovány nejvyššímu dosaženému vzdělání a velikosti bydliště respondentů. Jako nejvyšší dosažené vzdělání bylo vyhodnoceno středoškolské s 53%. Dále vysokoškolské s 45% a pouze jeden respondent měl ukončené základní vzdělání. Vyobrazení odpovědí je na následujícím grafu číslo 6. Otázka týkající se velikosti místa bydliště je vyobrazena na grafu číslo 7. Výsledkem je, že 82% respondentů pochází z velkého města, které má nad 100 000 obyvatel. Vzhledem ke vzorku respondentů z okruhu autorky se velmi pravděpodobně jedná o Prahu.

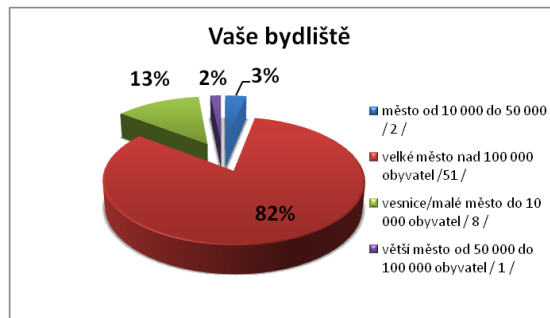


Graf 6 Výsledky odpovědí na otázku č. 3



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Graf 7 Výsledky odpovědí na otázku č. 4.



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Důležitou pro zpracování samotných otázek týkajících se ceny byla filtrační otázka číslo pět, která zjišťovala, zda respondenti nakupují květiny či v květinářství. Účelem bylo vytřídit ty respondenty, kteří nemají pravděpodobně žádné povědomí o zkoumaném produktu, a tudíž by jejich odpovědi nebyly relevantní a mohly zkreslovat výsledky celého cenového testu. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu číslo 8. Z grafu vyplývá, že celkem 10 (16%) respondentů nenakupuje květiny či v květinářství. Proto pro potřeby následujících vyhodnocení cenových testů byly jejich odpovědi vytřízeny a nebyly brány v potaz.

Graf 8 Výsledky odpovědí na otázku č. 5.



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Vyhodnocení výsledků cenových citlivostí jednotlivých druhů květin bude probíhat postupně pro všech pět testovaných výrobků. Pro zjednodušení a zpřehlednění budou odpovědi zpracovány do tabulek a následně vyhodnoceny za pomoci spojnicových grafů. Každá tabulka zahrnuje odpovědi na všechny čtyři otázky týkající se daného produktu.

Z důvodu přehlednosti autorka stanovila zkratky, využívané v tabulkách a to následující:

- Spojnice A zaznamenává počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku;
- spojnice B zaznamenává počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupi (levné);
- spojnice C zaznamenává počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě;
- spojnice D zaznamenává počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupi by nedošlo;
- spojnice RČ zaznamenává relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku;
- spojnice KČ zaznamenává kumulativní četnost odpovědí na danou otázku.

Grafy poté zaznamenávají pomocí spojnicových čar kumulativní četnosti při jednotlivých úrovních cen a to opět pro všechny čtyři otázky. Dále jsou v grafech vyznačeny jednotlivé body průniku spojnicových čar, jejichž význam je stanovený dle následující logiky, kterou využívají ve své publikaci Vysekalová et al. (2011):

- Bod cenové nezaujatosti (ICB), kdy výrobek není ani příliš levný ani příliš drahý. Nachází se v průsečíku křivek B a C;
- optimální cenový bod (OCB), kdy je cena pro spotřebitele nej přijatelnější. Nachází se v průsečíku křivek A a D;
- bod marginální láce (BML), který je dán průsečíkem křivky A a inverzní B a bod marginální drahoty (BMD), který je dán průsečíkem inverzní křivky C a D, mezi nimiž se nachází přijatelné cenové rozpětí.

V následující části jsou vyhodnoceny výsledky cenového testu s využitím zmíněných tabulek a grafů postupně pro každý zkoumaný produkt zvlášť.

Prvním testovaným produktem byla růže. Rozpětí cen bylo stanoveno na 20 – 120Kč. Nejčastější odpovědí na příliš levný produkt byla cena 20Kč a nejčastější odpovědí na dobrou koupi byla cena 40Kč. Naproti tomu za drahou, ale stále přijatelnou cenu považují respondenti 80Kč a příliš vysokou, kdy by výrobek již nekoupili je cena 120Kč. Záznam jednotlivých odpovědí spolu s výpočtem kumulativní četnosti pro potřeby tvorby grafu je v následující tabulce číslo pět.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Výsledky cenového testu růže

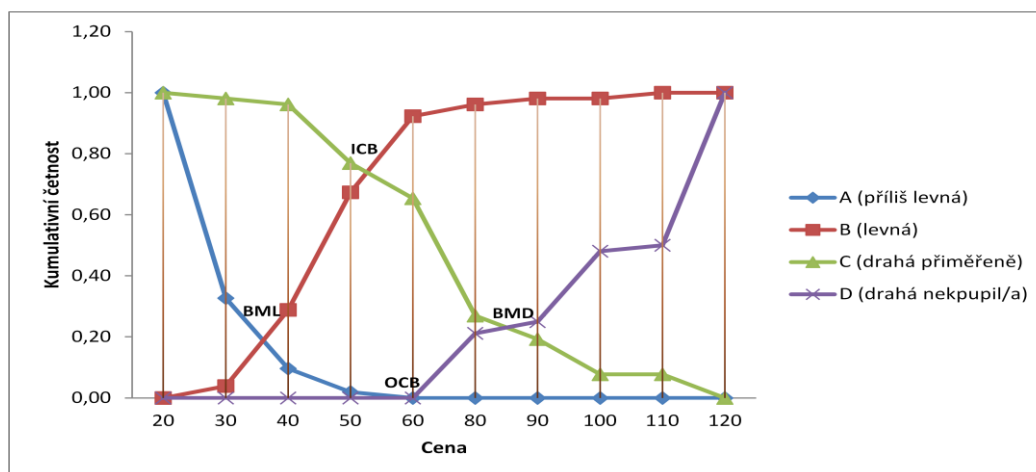
Test cenové citlivosti: růže												
Cena	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
20	35	0,67	1,00	2	0,04	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00
30	12	0,23	0,33	13	0,25	0,04	1	0,02	0,98	0	0,00	0,00
40	4	0,08	0,10	20	0,38	0,29	1	0,02	0,96	0	0,00	0,00
50	1	0,02	0,02	13	0,25	0,67	10	0,19	0,77	0	0,00	0,00
60	0	0,00	0,00	2	0,04	0,92	6	0,12	0,65	0	0,00	0,00
80	0	0,00	0,00	1	0,02	0,96	20	0,38	0,27	11	0,21	0,21
90	0	0,00	0,00	0	0,00	0,98	4	0,08	0,19	2	0,04	0,25
100	0	0,00	0,00	1	0,02	0,98	6	0,12	0,08	12	0,23	0,48
110	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,08	1	0,02	0,50
120	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	4	0,08	0,00	26	0,50	1,00
Celkem	52	1,00		52	1,00		52	1,00		52	1,00	

A = počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku  
 B = počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupí (levné)  
 C = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě  
 D = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupí by nedošlo  
 RČ = relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku  
 KČ = kumulativní četnost odpovědí na danou otázku

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Dále je za pomoci grafu určen optimální cenový bod, který je pro testovanou růži 60Kč. Bod cenové nezáujatosti, kdy označil shodný počet respondentů cenu jak nízkou tak vysokou a výrobek tedy nebude ani příliš levný ani příliš drahý je 52Kč. Celkovým přijatelným cenovým rozpětím pro prodej růže je 36 – 85Kč. Následující graf číslo 9 zobrazuje vyhodnocení testu cenové citlivosti pro jednu růži.

Graf 9 Cenová citlivost růže



Zdroj: vlastní zpracování autorky

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dalším testovaným produktem byla lilie. Cenové rozpětí bylo zachováno stejné jako u růže a to 20 – 120Kč. Respondenti považovali za cenu naznačující nízkou kvalitu nejčastěji 20Kč. Výhodnou koupí neboli stále levnou cenou by bylo shodně 40Kč a 50Kč. Lilie by byla pro zákazníky drahá, ale stále by ji koupili nejčastěji, pokud by stála 80Kč. Vysokou cenou, za kterou by lilii již nekoupili, bylo pro respondenty 120Kč. Záznam jednotlivých odpovědí spolu s výpočtem kumulativní četnosti pro potřeby tvorby grafu je v následující tabulce číslo šest.

Tabulka 6 Výsledky cenového testu lilie

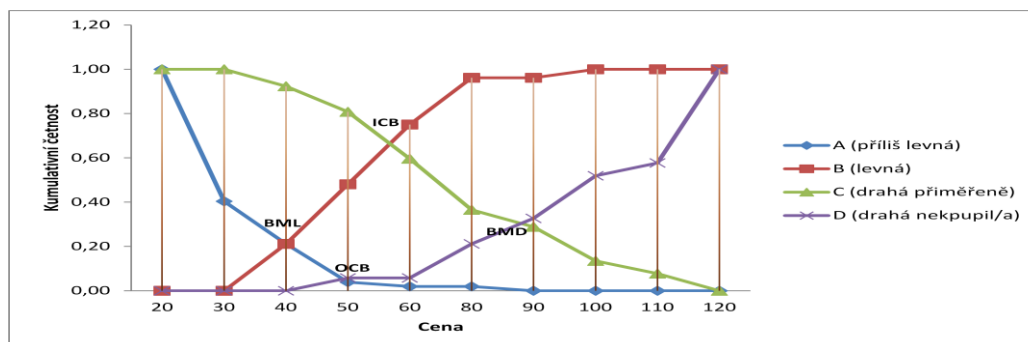
Test cenové citlivosti: lilie												
Cena	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
20	31	0,60	1,00	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00
30	10	0,19	0,40	11	0,21	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00
40	9	0,17	0,21	14	0,27	0,21	4	0,08	0,92	0	0,00	0,00
50	1	0,02	0,04	14	0,27	0,48	6	0,12	0,81	3	0,06	0,06
60	0	0,00	0,02	11	0,21	0,75	11	0,21	0,60	0	0,00	0,06
80	1	0,02	0,02	0	0,00	0,96	12	0,23	0,37	8	0,15	0,21
90	0	0,00	0,00	2	0,04	0,96	4	0,08	0,29	6	0,12	0,33
100	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	8	0,15	0,13	10	0,19	0,52
110	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	3	0,06	0,08	3	0,06	0,58
120	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	4	0,08	0,00	22	0,42	1,00
Celkem	52	1,00		52	1,00		52	1,00		52	1,00	

A = počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku  
B = počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupí (levné)  
C = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě  
D = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupí by nedošlo  
RČ = relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku  
KČ = kumulativní četnost odpovědí na danou otázku

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Dále je za pomoci grafu určen optimální cenový bod, který je pro testovanou lilii 50Kč. Bod cenové nezájatosti, kdy označil shodný počet respondentů cenu jak nízkou tak vysokou a výrobek tedy nebude ani příliš levný ani příliš drahý je 58Kč. Celkovým přijatelným cenovým rozpětím pro prodej lilie je 40 – 89Kč. Následující graf číslo 10 zobrazuje vyhodnocení testu cenové citlivosti pro jednu lilii.

Graf 10 Cenová citlivost lilie



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Třetím vybraným zbožím prodávajícím v květinářství a vybraným pro stanovení ceny byla malá kytice. Cenové rozpětí pro odpovědi na jednotlivé otázky bylo určeno mezi 120 – 500Kč. Největší počet dotazovaných považovalo za nízkou cenu, při které by pochybovali o kvalitě 120Kč. Ideální levnou cenu pro koupi by zákazníci stanovili na 200Kč. Největší procento respondentů stanovilo cenu na drahou, ale ještě přiměřenou pro koupi zboží na 250Kč. Poslední otázka týkající se malé kytice zjišťovala velikost ceny, za kterou by již respondenti nekoupili, největší počet zaškrtl částku 500Kč. Záznam jednotlivých odpovědí spolu s výpočtem kumulativní četnosti pro potřeby tvorby grafu je v následující tabulce číslo sedm.

Tabulka 7 Výsledky cenového testu malé kytice

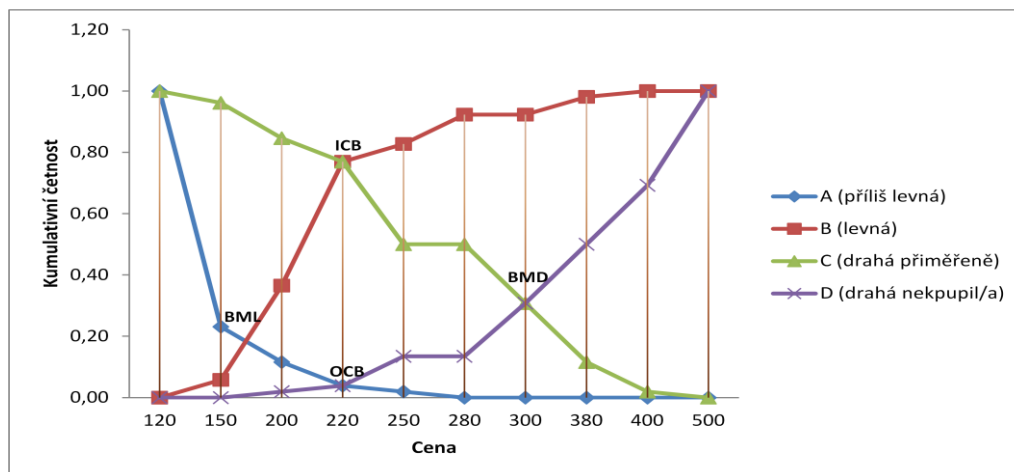
Test cenové citlivosti: malá kytice												
Cena	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
120	40	0,77	1,00	3	0,06	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00
150	6	0,12	0,23	16	0,31	0,06	2	0,04	0,96	0	0,00	0,00
200	4	0,08	0,12	21	0,40	0,37	6	0,12	0,85	1	0,02	0,02
220	1	0,02	0,04	3	0,06	0,77	4	0,08	0,77	1	0,02	0,04
250	1	0,02	0,02	5	0,10	0,83	14	0,27	0,50	5	0,10	0,13
280	0	0,00	0,00	0	0,00	0,92	0	0,00	0,50	0	0,00	0,13
300	0	0,00	0,00	3	0,06	0,92	10	0,19	0,31	9	0,17	0,31
380	0	0,00	0,00	1	0,02	0,98	10	0,19	0,12	10	0,19	0,50
400	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	5	0,10	0,02	10	0,19	0,69
500	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	1	0,02	0,00	16	0,31	1,00
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>	

A = počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku  
 B = počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupi (levná)  
 C = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě  
 D = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupi by nedošlo  
 RČ = relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku  
 KČ = kumulativní četnost odpovědí na danou otázku

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Dále je za pomoci grafu určen optimální cenový bod, který je pro testovanou malou kytici 220Kč. Bod cenové nezájatosti, kdy označil shodný počet respondentů cenu jak nízkou tak vysokou a výrobek tedy nebude ani příliš levný ani příliš drahý je 220Kč, tedy v tomto případě shodný s optimálním cenovým bodem. Celkovým přijatelným cenovým rozpětím pro prodej malé kytice je 170 – 300Kč. Následující graf číslo 11 zobrazuje vyhodnocení testu cenové citlivosti pro malou kytici.

Graf 11 Cenová citlivost malé kytice



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Předposledním zkoumaným produktem květinářství byla velká kytice, tedy taková kde je 6ks květin a více + zdobení. Cenové rozpětí škály bylo stanoveno od 350 – 1300Kč a koresponduje s cenovou situací na trhu. Za příliš levný až nedůvěryhodný výrobek by respondenti považovali velkou kytici v ceně 350Kč. Levná a zároveň dobrá koupě by pro ně nejčastěji byla kytice v ceně 450Kč. Největší počet dotazovaných označil velkou kytici za drahou, ale ještě by uvažovali o koupi při ceně 550Kč. Na poslední otázku, kdy by byla velká kytice příliš drahá a v žádném případě by ji nekoupili, odpověděl nejvyšší podíl respondentů při ceně 950Kč. Záznam jednotlivých odpovědí spolu s výpočtem kumulativní četnosti pro potřeby tvorby grafu je v následující tabulce číslo osm.

Tabulka 8 Výsledky cenového testu velké kytice

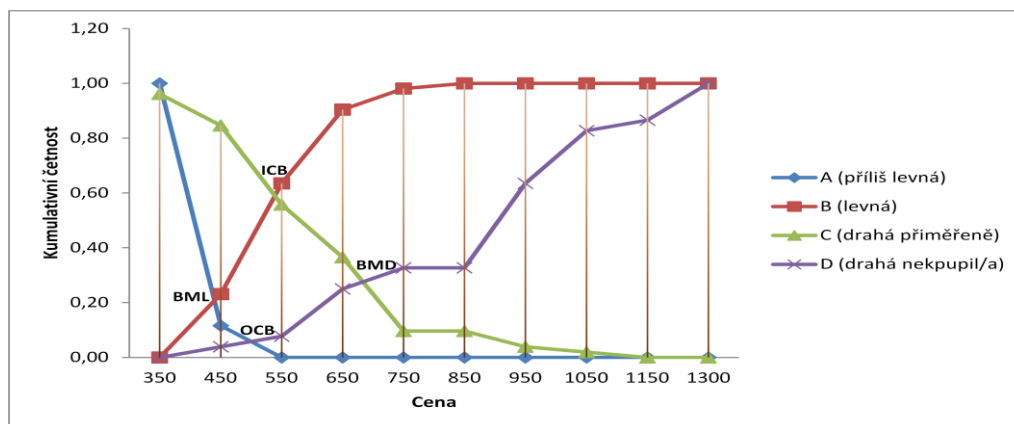
Test cenové citlivosti: velká kytice												
Cena	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
350	46	0,88	1,00	12	0,23	0,00	2	0,04	0,96	0	0,00	0,00
450	6	0,12	0,12	21	0,40	0,23	6	0,12	0,85	2	0,04	0,04
550	0	0,00	0,00	14	0,27	0,63	15	0,29	0,56	2	0,04	0,08
650	0	0,00	0,00	4	0,08	0,90	10	0,19	0,37	9	0,17	0,25
750	0	0,00	0,00	1	0,02	0,98	14	0,27	0,10	4	0,08	0,33
850	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,10	0	0,00	0,33
950	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	3	0,06	0,04	16	0,31	0,63
1050	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	1	0,02	0,02	10	0,19	0,83
1150	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	1	0,02	0,00	2	0,04	0,87
1300	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00	7	0,13	1,00
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>		<b>52</b>	<b>1,00</b>	

A = počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku  
 B = počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupí (levné)  
 C = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě  
 D = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupí by nedošlo  
 RČ = relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku  
 KČ = kumulativní četnost odpovědí na danou otázku

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Následovně je za pomoci grafu určen optimální cenový bod, který je pro testovanou velkou kytici 500Kč. Bod cenové nezáujatosti, kdy označil shodný počet respondentů cenu jak nízkou tak vysokou a výrobek tedy nebude ani příliš levný ani příliš drahý je 540Kč, tedy v tomto případě vyšší než optimální cenový bod. Celkovým přijatelným cenovým rozpětím pro prodej velké kytice je 440 – 680Kč. Následující graf číslo 12 zobrazuje vyhodnocení testu cenové citlivosti pro velkou kytici.

Graf 12 Cenová citlivost velké kytice



Zdroj: vlastní zpracování autorky

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Posledním produktem květinářství, zahrnutým do cenového testu byla gerbera v hrnku. Opět pro přesnější představu respondentů o produktu byla do testu vložena fotka takovéto gerbery. Cenová škála byla určena v rozmezí od 20Kč do 250Kč. Největší počet respondentů vybral jako příliš nízkou cenu, kdy by pochybovali o kvalitě produktu 20Kč. V druhé otázce zvolilo největší procento 50Kč jako levný a dobrou koupi. Dále největší procento dotazovaných označilo gerberu jako drahou, ale stále by uvažovali o koupi, při ceně 100Kč. Příliš drahá by dle největšího počtu respondentů byla gerbera při ceně 150Kč, v tomto případě by ji již nekoupili. Záznam jednotlivých odpovědí spolu s výpočtem kumulativní četnosti pro potřeby tvorby grafu je v následující tabulce číslo devět.

Tabulka 9 Výsledky cenového testu gerbery

Test cenové citlivosti: gerbera												
Cena	A	RČ	KČ	B	RČ	KČ	C	RČ	KČ	D	RČ	KČ
20	35	0,67	1,00	2	0,04	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00
50	11	0,21	0,33	25	0,48	0,04	3	0,06	0,94	0	0,00	0,00
80	3	0,06	0,12	11	0,21	0,52	11	0,21	0,73	4	0,08	0,08
100	1	0,02	0,06	9	0,17	0,73	12	0,23	0,50	5	0,10	0,17
115	1	0,02	0,04	1	0,02	0,90	9	0,17	0,33	5	0,10	0,27
130	0	0,00	0,02	0	0,00	0,92	0	0,00	0,33	0	0,00	0,27
150	1	0,02	0,02	2	0,04	0,92	9	0,17	0,15	12	0,23	0,50
180	0	0,00	0,00	2	0,04	0,96	5	0,10	0,06	7	0,13	0,63
200	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	3	0,06	0,00	8	0,15	0,79
250	0	0,00	0,00	0	0,00	1,00	0	0,00	0,00	11	0,21	1,00
Celkem	52	1,00		52	1,00		52	1,00		52	1,00	

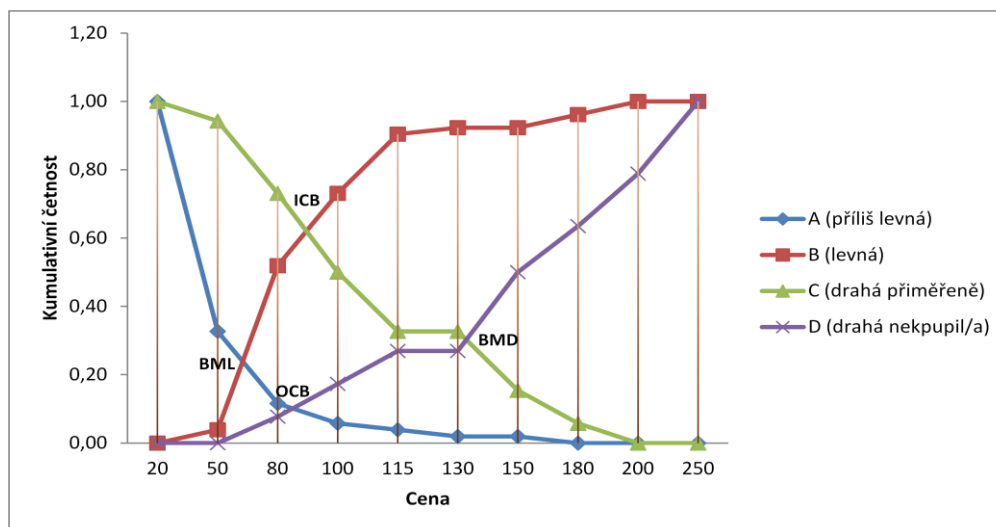
A = počet odpovědí na otázku ceny tak levné, že by bylo pochybováno o kvalitě výrobku  
B = počet odpovědí na otázku ceny, za kterou by se jednalo o dobrou koupi (levné)  
C = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý, ale ještě je zvažována koupě  
D = počet odpovědí na otázku ceny, kdy je produkt drahý a ke koupi by nedošlo  
RČ = relativní četnosti jednotlivých odpovědí na danou otázku  
KČ = kumulativní četnost odpovědí na danou otázku

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Následovně je za pomoci grafu určen optimální cenový bod, který je pro testovanou gerberu 85Kč. Bod cenové nezájatosti, kdy označil shodný počet respondentů cenu jak nízkou tak vysokou a výrobek tedy nebude ani příliš levný ani příliš drahý je 90Kč, tedy v tomto případě o něco málo vyšší než optimální cenový bod. Celkovým přijatelným cenovým rozpětím pro prodej gerbery je 58 – 133Kč. Následující graf číslo 12 zobrazuje vyhodnocení testu cenové citlivosti pro velkou kytici.



Graf 13 Cenová citlivost gerbery



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Vzhledem ke skutečnosti, že účastníci výzkumu neměly možnost vidět přímo daný produkt a jeho kvalitu a byly instruovány pouze pomocí textu a obrázku, lze předpokládat, že výsledky mohou být zkreslené. Nicméně výsledky testu mohou posloužit jako orientační a podpůrné pro stanovení cenové strategie i konkrétních cen vybraných produktů.

### 4.3.4 Odhad nákladů

Z poznatků teoretické části vyplývá nezbytnost určení nákladů po potřeby cenotvorby. Jejich znalost je klíčová pro budoucí výdělek firmy. Je důležité zahrnout do kalkulace ceny veškeré náklady vznikající s podnikáním, tyto musí být poté pokryty prodejní cenou, jinak není generovaný zisk, naopak může dojít ke ztrátám.

Pro potřeby této diplomové práce dojde níže ke zjišťování nákladů květinářství ve dvou variantách. První bude stanovení přehledu všeobecných (celkových) nákladů květinářství spolu s analýzou bodu zvratu. Druhá část bude obsahovat výpočet nákladů pro vybraných pět zástupců výrobků, toto bude posléze použito v dalších kapitolách k určení prodejní ceny.

#### Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu říká, jakého objemu prodeje je nutno dosáhnout, aby prodejna začala generovat zisk. Pro potřeby výpočtu je nutno nejdříve stanovit variabilní náklady na jednotku a celkové fixní náklady.

Variabilní náklady – v případě květinářství považuje autorka za variabilní náklady následující: nákupní cena květin (či jiných produktů), materiál na jejich ozdobení, dopravné a práce vazačky. Pro výpočet bodu zvratu je potřeba stanovení variabilních nákladů na jednotku/1 ks. Vzhledem k většímu počtu výrobků, kde se variabilní náklady

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

liší, jsou určeny pro potřeby výpočtu váženým průměrem. Následující tabulka číslo 5 zobrazuje výpočet variabilního nákladu na 1ks. Výsledná hodnota průměrného variabilního nákladu na jeden kus je 81,35Kč.

Jak uvádí ve své publikaci Solomon et al. (2006), pro výpočet bodu zvratu je ještě nutné znát takzvaný jednotkový příspěvek na fixní náklady. Ten se rovná rozdílu mezi prodejní cenou a variabilním nákladem. Proto je nutné vypočítat zároveň průměrnou prodejní cenu na jeden výrobek. Tato je vypočítána autorkou opět pomocí váženého průměru. Její vyčíslení je uvedeno v následující tabulce číslo 10. Výsledná průměrná prodejní cena za 1 kus je 154,65Kč.

$$\text{Jednotkový příspěvek na fixní náklady} = 154,65 - 81,35 = \underline{73,3\text{Kč}}$$

Tabulka 10 Výpočet variabilních nákladů a prodejní ceny na 1ks

Kategorie	počet položek	nákupní cena Ø	zdobení Ø	práce vazačky Ø	doprava Ø	VN celkem	prodejní cena Ø
Řezané	53	21,00	3,00	15,00	3,00	42,00	50,00
Kytice A	18	90,00	5,00	25,00	5,00	125,00	290,00
Kytice B	13	150,00	7,00	50,00	8,00	215,00	490,00
Hrnkové	35	48,00	2,00	10,00	8,00	68,00	120,00
Doplňky	8	65,00	5,00	10,00	5,00	85,00	150,00
<b>Vážený průměr VN na 1ks</b>						<b>81,35</b>	-
<b>Vážený průměr PC na 1ks</b>							<b>154,65</b>

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Fixní náklady – po zjištění potřebných informací o činnosti květinářství Monica, vyhodnotila autorka jako fixní náklady následující: nájem, energie + internet a mzdové náklady manažera. Výpočet celkových fixních nákladů za měsíc je tedy následující:

$$\text{Fixní náklady za měsíc} = 13.000 + 1.000 + 20.600 = \underline{34.600\text{Kč}}$$

Z vypočtených veličin je již možné stanovit bod zvratu podle vzorce, který uvádí ve své publikaci Solomen et al. (2006):

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{celkové fixní náklady}}{\text{jednotkový příspěvek na fixní náklady}}$$

$$\text{Bod zvratu} = 34.600 / 73,3 = \underline{473} \text{ kusů.}$$

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z výsledku analýzy bodu zvratu tedy vyplývá, že je třeba prodat v průměru 473 kusů produktů měsíčně, aby došlo k pokrytí nákladů. Od 474 prodaných kusů bude květinářství generovat zisk.

Stejným způsobem je možné zjistit potřebný prodej v korunách. Vzhledem k určenému cíli cenového plánování a to zisku 100.000Kč za první rok (kapitola 4.3.1), bude následující výpočet zjišťovat bod rovnováhy nákladů a výnosů v korunách včetně cílového zisku. Výpočet bude proveden dle vzorce uvedeného Solomonem et al. (2006).

$$\text{Bod zvratu (v korunách včetně cílového zisku)} = \frac{\text{fixní náklady} + \text{cílový zisk}}{1 - \frac{\text{variabilní náklady}}{\text{prodejní cena}}}$$

$$\text{Bod zvratu (v korunách včetně cílového zisku)} = \frac{(34.600 \cdot 12) + 100.000}{1 - \frac{81,35}{154,65}} = \underline{\underline{1.086.919\text{Kč}}}$$

Výsledkem tedy je, že **květinářství potřebuje mít roční tržby 1.086.919Kč aby byly pokryty veškeré náklady a vydělaný cílový zisk pro první rok**. Pokud částku rozdělíme na jednotlivé prodejní dny, vychází potřebná denní průměrně vydělaná suma na 3.940Kč (pracovní doba je od pondělí do soboty, po odečtení svátků bylo počítáno s průměrně 23 prodejními dny za měsíc).

## Výpočet celkových nákladů pro vybrané výrobky

V následující části jsou počítány celkové náklady pro vybraných pět nejprodávanějších výrobků. Pro zjištění této částky je třeba sečíst veškeré variabilní a fixní náklady. Variabilní náklady jsou uvedeny dle informací získaných během rozhovoru s panem Stromkem (2014). Pro rozpočítání fixních nákladů je využita kalkulace přírážkovou metodou. Jak uvádí ve své publikaci Synek (2011) je třeba určit si rozvrhovou základnu a s její pomocí vypočítat koeficient přírážky. V případě výpočtu pro květinářství byla za tuto základnu zvolena nákupní cena produktů (výpočet určí kolik hodnotu fixních nákladů přiřazenou 1Kč nákupu). Dále je nutné pro výpočet stanovit celkový měsíční počet nakoupených kusů – toto bylo stanoveno dle cíle cenové strategie, tzn. z analýzy bodu zvratu v jednotkách včetně cílového zisku.

$$\text{Koeficient přírážky} = \frac{\text{fixní náklady}}{\emptyset \text{ nákupní cena} * \text{plánované nakoupené množství}}$$

$$\text{Koeficient přírážky} = \frac{34600}{74,8 \cdot 586} = 0,7894.$$

Po zjištění informací o variabilních nákladech a koeficientu přírážky fixních nákladů je možné provést konečný výpočet. Variabilní náklady byly pouze sečteny, fixní náklady byly vypočteny vynásobením nákupní ceny výše zjištěným koeficientem. Následující

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

tabulka číslo 11 zaznamenává jednotlivé hodnoty a zjištěné výsledné celkové náklady na 1ks vybraných produktů. Tato informace poslouží v následujících kapitolách jako podpůrná pro stanovení prodejní ceny výrobků. Jak je uvedeno v teoretické části práce celkové náklady výrobku by měly sloužit jako spodní hranice pro stanovení prodejní ceny.

Tabulka 11 Výpočet celkových nákladů vybraných položek

Popis	nákupní cena	zdobení	práce vazačky	doprava	VN celkem	fixní náklady na ks	celkové náklady na 1ks
Řezaná růže	18,00	3,00	10,00	3,00	34,00	14,21	48,21
Řezaná lilie	22,00	3,00	10,00	2,00	37,00	17,37	54,37
Kytice malá	99,00	7,00	15,00	4,00	125,00	78,15	203,15
Kytice velká	200,00	10,00	20,00	8,00	238,00	157,88	395,88
Hrnková gerbera	45,00	2,00	5,00	8,00	60,00	35,52	95,52

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 4.3.5 Analýza konkurentů

Na začátku analýzy konkurentů, je třeba stanovit druh konkurence na trhu, na kterém květinářství působí. Tím je dle autorky **monopolistická konkurence**. Monopolistickou konkurenci Kotler, Keller (2007) popisují následovně: „*Tento trh se skládá z kupujících a prodávajících, kteří obchodují za celou řadu cen, nejen za cenu tržní. Proávající se poté snaží svou nabídku diferenciovat od ostatních a získat tím prodejní výhodu.*“

Průzkum bude zaměřený pouze na **přímé konkurenty** v nejbližším okolí. V rámci analýzy je důležité zjištění několika základních parametrů a to porovnání ceny, porovnání kvality a vyhodnocení případné přidané hodnoty nabídky konkurentů oproti květinářství Monica nebo naopak vyhodnocení přidané hodnoty nabídky květinářství Monica oproti konkurenci. Pro zjištění potřebných informací bude využito metody polaritního profilu konkurence a cenového porovnání.

### Profil konkurence

K porovnání konkurence byly na základě osobního rozhovoru s panem Stromkem (2014) autorkou práce vybrány tři kamenné obchody nacházející se v okolí květinářství Monica. Všechny obchody jsou umístěné v blízkosti zastávky metra Dejvická, která byla dle průzkumu O2 (2014) vyhodnocena jako stanice metra s největším počtem nastupujících cestujících. Vybranými konkurenty jsou:

- Květiny Fiorita (dále označováno také jako K1);
- Květiny-Flowers Zuzana Bláhová (dále označováno také jako K2);
- Květiny studio Detail (dále označováno také jako K3).

Přesné rozmístění jednotlivých obchodů je znázorněno na následujícím obrázku číslo 10, květinářství Monica je zde označeno jako M.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 10 Poloha konkurenčních obchodů



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Pro samotné porovnání vybraných vlastností jednotlivých konkurentů je využita metoda polaritního profilu konkurence spolu s hodnotící škálou. Známkované vlastnosti byly vybrány autorkou na základě jejich relevance pro dané zkoumání. Hodnocení je provedeno dle subjektivního vnímání autorky. Podklady k hodnocení byly získány během osobní návštěvy prodejen dne 5. 9. 2014.

Z průzkumu vyplývá, že květinářství Monica má oproti vybrané konkurenci následující silné stránky: doplňkové zdobení květin a kytic, nižší ceny, příjemný a zkušený personál. Naproti tomu slabými stránkami jsou: horší přístupnost a označení obchodu, kratší otevírací dobu, absence e-shopu. V celkovém hodnocení je květinářství Monica na druhém místě. Výsledky jsou zaneseny v následující tabulce číslo 12.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 12 Polaritní profil konkurentů

Polaritní profil konkurentů				
Hodnocený aspekt	K1	K2	K3	Monica
Čerstvost květin	3	3	4	4
Vzhled květin	4	3	4	4
Doplňkové zdobení	2	4	4	5
Šíře doplňkového sortimentu	4	3	2	4
Atraktivita dop. sortimentu	3	2	2	4
Další služby (svatby)	5	4	5	5
Další služby (věnce)	5	5	5	5
Vzhled obchodu	4	5	4	5
Označení obchodu	3	5	4	3
Přístupnost obchodu	4	4	5	2
Ceny	3	3	4	5
Platba kartou	5	1	5	5
Chování personálu	3	4	5	5
Zručnost personálu	5	3	5	5
Otevírací doba	4	2	5	3
Internetové stránky	4	1	5	3
Rozvoz květin (e-shop)	3	2	5	3
Výsledné hodnocení	64	54	73	70

\*hodnotící škála 1-5, kdy 5 je nejlepší možné hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## Cenové porovnání vybraných produktů

Cenové porovnání vybraných produktů bylo uskutečněno na základě zjištění prodejních cen během osobní návštěvy obchodů konkurentů. Pro zjištění případné proměnlivosti těchto cen byly návštěvy uskutečněny dvakrát a to po měsíci.

Výsledné hodnoty jsou zaneseny v následující tabulce. V rámci porovnání cen jsou květiny Monica pro vybrané výrobky v průměru o 18% levnější než konkurenční produkty. V případě samostatných řezaných květin je možné srovnávat jednoduše prodejní ceny, květiny Monica jsou levnější přibližně o 16 Kč při stejné kvalitě květin. Porovnání kytic není jednoznačně určitelné vzhledem k proměnlivosti cen. Květinářství shodně nabízejí vázání kytice na přání, toto je oceňováno dvěma způsoby. Prvním je, že zákazník si předem stanoví, za jakou konečnou cenu kytici požaduje a vazačka následně vybírá květiny a zdobení aby docílila této částky. Druhou možností je, že zákazník si sám vybírá složení kytice a poté mu vazačka oznámí konečnou cenu. Níže uvedené cenové porovnání bylo učiněno na základě druhého způsobu. Autorka vybrala v každém z květinářství nejvíce možné stejné komponenty kytice a poté získala cenu. Konkrétní hodnoty jsou zanesené v následující tabulce číslo 13.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 13 Cenové porovnání vybraných produktů s konkurencí

Popis	prodejní cena v Kč/ks							
	K1		K2		K3		ceny K1-K3 Ø	Monica
	5. 9. 2014	3. 10. 2014	5. 9. 2014	3. 10. 2014	5. 9. 2014	3. 10. 2014		
Řezaná růže	69,00	69,00	60,00	60,00	70,00	70,00	66,33	50,00
Řezaná lilie	75,00	75,00	79,00	79,00	69,00	69,00	74,33	60,00
Kytice malá	350,00	380,00	280,00	360,00	380,00	390,00	356,67	290,00
Kytice velká	780,00	750,00	840,00	700,00	680,00	800,00	758,33	590,00
Hrnková gerbera	169,00	169,00	145,00	155,00	130,00	130,00	149,67	140,00

Zdroj: vlastní zpracování autorky

## 4.4 Stanovení návrhu cenové strategie

Při sestavování konečné cenové strategie by nejprve měla být vzata v potaz základní podstata, charakteristika a funkce ceny. Cena je součástí marketingového mixu a z pohledu zákazníků je vnímaná jako náklad, něco co musí vynaložit, aby získali produkt či službu. Toto je naprosto odlišný pohled na cenu oproti prodejci, pro nějž je zdrojem příjmu a je nutné si ho uvědomit a mít na paměti při stanovování cenové strategie a cen jako takových.

Skutečná cena by se měla pohybovat někde mezi úrovní příliš nízké, kdy by negenerovala žádný zisk a úrovní příliš vysoké, kdy by po produktech nebyla žádná poptávka. Tato skutečnost, logika je pro zopakování názorně zobrazena na následujícím obrázku číslo 11.

Obrázek 11 Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Armstrong (2004)

Z možných metod tvorby ceny, které jsou uvedeny v teoretické části (kap. 2.3, Kotler, 2004), autorka zvolila za nejvhodnější pro potřeby květinářství Monica pracovat s **nákladově orientovanou tvorbou cen** v kombinaci se **stanovováním cen dle konkurence**. Najít nejvhodnější kompromis za zkoumání parametrů charakteristických pro obě zmíněné metody. Květinářství má za cíl generovat zisk, tudíž prodejní cena



musí pokrývat náklady a požadavky na zisk, ale zároveň se pohybuje na trhu, kde je velké množství konkurentů a proto je nutno brát v potaz jejich cenovou nabídku a snažit se co nejvíce přizpůsobit a být konkurenceschopní.

Pro podporu správného stanovení cenové strategie, byly v předchozích kapitolách zpracovány podpůrné informace či postup jak správně stanovit cenu, který ve své knize doporučují Kotler, Keller (2007). Z této přípravy provedené autorkou vyplývají následující závěry:

## 1) Stanovení cíle

Cíl byl stanoven v oblasti zisku, vzhledem k charakteru podnikání (malý soukromý subjekt). Cílem tedy je stanovit cenu tak, aby **během prvního roku bylo dosaženo zisku 100.000Kč**. Z tohoto vyplývá nutnost pracovat s nákladovou formou stanovení cenové strategie a počítat s pokrytím všech fixních a variabilních nákladů. Stanovení cíle proběhlo se snahou dodržet tzv. SMART<sup>5</sup> techniku pro určení cílů.

## 2) Odhad poptávky

Produkty květinářství Monica autorka zařadila mezi tzv. běžné produkty. Z této skutečnosti vyplývá vztah mezi cenou a poptávkou – s klesající cenou výrobku stoupá poptávka a opačně. Dále na základě týdenního testu změny ceny byla zjištěna skutečnost, že poptávka po květinách zkoumaného květinářství je **neelastická**, z čehož vyplývá skutečnost, že zvýšení ceny by mělo vést k nárůstu celkových příjmů a naopak. Vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo pouze o krátkodobý test na jednom produktu, výsledek je považován pouze za podpůrnou informaci. Avšak lze předpokládat, že není nutné stanovit cenu na hranici nákladů pro přilákání zákazníků.

## 3) Odhad nákladů

Odhad nákladů proběhl za použití analýzy bodu zvratu. Bod zvratu říká, jakého objemu prodeje je nutno dosáhnout, aby podnik začal generovat zisk (neboli pokrýl všechny své náklady). Při výpočtu je nutné zahrnout všechny související náklady, což znamená celkové fixní a celkové variabilní. Zároveň došlo k výpočtu bodu zvratu v korunách včetně cílového zisku. Z tohoto vyplývá, že květinářství potřebuje mít roční tržby 1.1086.919Kč **aby dosáhlo stanoveného cílového zisku**. Po rozpočítání na jednotlivé pracovní dny to znamená přibližnou **tržbu 3.940Kč denně**.

## 4) Analýza konkurentů

Konkurenční prostředí, na kterém se květinářství pohybuje, je monopolistická konkurence. To znamená, že existuje velké množství kupujících a prodávajících, kteří se na trhu pohybují a obchoduje se za celou řadu cen (ne jen za tržní). Základní snahou prodávajícího by tedy mělo být svou nabídku **diferencovat** a získat tak prodejní výhodu. V rámci mapování přímé konkurence došlo k porovnání nejbližších tří s květinářstvím Monica. Ze sestaveného polaritního profilu konkurentů vyplývá, že silným stránkami květinářství je doplňkové zdobení, nižší ceny a příjemný a zkušený personál. Slabými stránkami poté je horší přístupnost a označení obchodu, kratší otevírací doba a absence e-shopu. Dále proběhlo cenové porovnání produktů

<sup>5</sup> Armstrong (2011) popisuje SMART techniku jako využívanou k hodnocení kvality stanovených cílů. Zkratka je tvořena výrazy z angličtiny, které mají následující význam: s=specifický, m=měřitelný, a=dosažitelný, r=realistický a t=časově omezený.



s konkurencí a výsledkem bylo zjištění, že v současné době je květinářství Monica přibližně o 18% levnější. Z tohoto zjištění vyplývá, že v případě rozhodnutí o zdražení květin je zde prostor umožňující **zdražení a být stále konkurenceschopní**.

## 5) Stanovení cenové strategie

Na základě výše shrnutých výsledků a závěrů z přípravných prací, dalších informací zjištěných během zpracovávání tohoto dokumentu a literární rešerše, doporučuje autorka stanovovat cenu v květinářství Monica s využitím následující strategie. Stanovit ceny na základě **strategie nižších zaváděcích cen**. Tento návrh vychází ze skutečnosti, že se jedná o nově otevřený obchod, kdy cílem je nalákat co nejvíce zákazníků.

Dále autorka doporučuje využití strategií přizpůsobování cen a to konkrétně **psychologické ceny**, končící na číslovku 9. Dalším doporučením je využít možnosti **slev**, které působí na zákazníky jako benefit a je pravděpodobné, že zvýší prodej (úvaha na základě zkušenosti autorky z pracovní praxe). Příkladem slevy může být zlevnění uvázaných kytic před koncem otevírací doby o 20%.

Poslední doporučenou strategií pro využití v květinářství Monica je **strategie segmentovaných cen dle typu zákazníků**. Konkrétním návrhem je připravit v rámci nejprodávanějších výrobků, jako jsou kytice, stanovit zvýhodněné ceny pro studenty (na základě studentského průkazu) a seniory (nad 65let).

Závěrem zopakování základního výchozího bodu, pro stanovení ceny a tím je pracovat s **nákladově orientovanou tvorbou cen** v kombinaci se **stanovováním cen dle konkurence**.

## 4.5 Doporučení prodejních cen u vybraných produktů

Součástí hlavního cíle diplomové práce je také vypracování návrhu konkrétních prodejních cen pro vybrané produkty květinářství Monica. Pro připomenutí je v následující tabulce číslo 14 nejprve zopakován současný stav určování prodejních cen.

Tabulka 14 Současný postup výpočtu prodejní ceny

Popis	nákupní cena	cena s koef. *2,5	revize	hrubá marže	prodejní cena
Řezaná růže	18,00	45,00	50,00	32,00	50,00
Řezaná lilie	22,00	55,00	60,00	38,00	60,00
Kytice malá	99,00	247,50	270,00	191,00	290,00
Kytice velká	200,00	500,00	590,00	390,00	590,00
Hrnková gerbera	45,00	112,50	130,00	95,00	140,00

\* všechny ceny jsou uvedeny s DPH.

Zdroj: vlastní zpracování autorky dle Stromko (2014)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Konkrétní návrh nových prodejních cen bude vycházet z doporučené strategie nižších zaváděcích cen a psychologických cen končících na číslovku devět. Dále bude pracováno s doporučenou kombinací nákladové tvorby ceny spolu se stanovením cen dle konkurence. Zároveň bude využito informací získaných z výsledků testu cenové citlivosti popsanych v kapitole 4.3.3.

Následující tabulka číslo 15 zobrazuje stanovení ceny za využití výše uvedených podkladů a informací získaných během zpracovávání tohoto dokumentu. V druhém sloupci jsou vyčísleny celkové náklady na 1ks výrobku (po rozpuštění fixních nákladů a přičtení všech adekvátních variabilních). Tato částka představuje dolní mez, pod kterou by prodejní cena neměla klesnout. Avšak vzhledem ke stanovenému cíli dosažení určitého zisku, musí být prodejní cena jednoznačně vyšší než nákladová. Třetí sloupec obsahuje průměrnou prodejní cenu nejbližších konkurentů. Při využití strategie stanovení cen dle konkurence je toto stěžejní údaj. Zároveň bylo řečeno, že z důvodu nově otevřeného obchodu bude využita strategie nižších zaváděcích cen, tudíž koncová prodejní cena by měla být nižší než konkurenční. Čtvrtý a pátý sloupec shrnují informace zjištěné v rámci testu cenové citlivosti – optimální cenový bod a přijatelné cenové rozpětí, ve kterém by se ideálně měla konečná cena pohybovat. Poslední sloupeček obsahuje stanovené ceny, které jsou přizpůsobeny stanovené strategii psychologických cen zakončených na číslovku devět.

Tabulka 15 Stanovení doporučených cen vybraných produktů

Popis	celkové náklady na 1ks	ceny konkurence Ø	optimální cenový bod	přijatelné cenové rozpětí	doporučená prodejní cena
Řezaná růže	48,21	66,33	60	36-85	59,0
Řezaná lilie	54,37	74,33	50	40-89	69,0
Kytice malá	203,15	356,67	220	170-300	299,0
Kytice velká	395,88	758,33	500	440-680	659,0
Hrnková gerbera	95,52	149,67	85	58-133	129,0

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Výsledné doporučené prodejní ceny jsou kromě hrnkové gerberky vyšší než současně používané. Manažerovi květinářství tedy bude doporučeno mírné zdražení, které by díky zjištěné neelastické poptávce nemělo mít vliv na její případné snížení. Naopak by mělo napomoci vygenerování cílového zisku po prvním roku působení. Zároveň se prodejní ceny pohybují ve zjištěném přijatelném cenovém rozpětí, tudíž by měly být akceptovány zákazníky jako adekvátní pro daný produkt.

## 5. Závěr

Zvoleným tématem pro tuto diplomovou práci bylo „Marketingový cenový mix: cenová strategie.“ Autorka po hrubém prostudování možností využití takto obšírného tématu specifikovala zaměření práce pod názvem „Návrh cenové strategie pro vybranou firmu pro 1. pololetí roku 2015.“ Zároveň posléze došlo ke stanovení hlavního cíle práce, kterým je **vypracování návrhu cenové strategie a konkrétních prodejních cen vybraných produktů pro květinářství Monica**. V souvislosti s hlavním cílem práce byly stanoveny další otázky či dílčí cíle, jejichž specifikace a vyhodnocení je uvedena níže. Struktura práce je dělena krom úvodu a závěru na tři hlavní části. Těmi jsou teoretická část, metodická část a praktická část.

Teoretická část práce za využití literární rešerše a vyhledávání na internetu specifikuje pojmy a souvislosti týkající se ceny a cenových strategií. Dochází zde k vymezení ceny v rámci marketingového mixu jako takového a definici pojmu ceny, jak ho uvádí uznávaní autoři ve svých publikacích. Následovně jsou popsáni činitelé, kteří ovlivňují rozhodování o ceně a to jak z interního (vnitřního) pohledu tak externího (vnějšího) pohledu. Po tomto všeobecném seznámení s cenou dochází k popisu konkrétních metod a postupů tvorby ceny a cenových strategií. Jsou zde popsány metody tvorby cen, kterými jsou nákladově orientovaná, hodnotově orientovaná a stanovení ceny podle konkurence. Dále je podrobně popsán postup doporučený autory k využití při tvorbě cenové strategie. Z tohoto postupu je posléze vycházeno v praktické části za účelem splnění zadaného cíle. Nejobsáhlejší úsek teoretické části tvoří seznámení s konkrétními cenovými strategiemi, které jsou dle Solomona et al. (2006) nejčastěji využívány v praxi. Jsou jimi cenové strategie uvedení produktu na trh, cenové strategie dle produktového životního cyklu, cenové strategie v rámci produktového mixu, cenové strategie orientované na vztah cena/kvalita, cenové strategie odvozené z hlavních cílů podniku, cenové strategie pro mezinárodní trhy a strategie přizpůsobování a úprav cen. Následující kapitola stručně seznamuje s právními a etickými aspekty tvorby ceny. Závěrem jsou popsány cenové testy se zaměřením na holandský test cenové citlivosti, který bude posléze využit také v praxi.

Metodologická část práce charakterizuje konkrétní metody a postupy, které byly využity k řešení zadaného problému. Dochází zde k postupnému popsání tvorby teoretické části a k pospání tvorby a jednotlivých metod využitých v praktické části za účelem splnění hlavního a dílčích cílů. Příkladem využitých metod jsou literární rešerše, nestrukturovaný rozhovor, holandský test cenové citlivosti, dotazování formou CAWI a PAPI, analýza budu zvratu či cenová komparace.

Praktická část naplňuje účel celé práce, kterým je splnění stanoveného cíle. V úvodu tohoto úseku dochází k seznámení se s vybraným subjektem (a důvody jeho výběru), kterým je květinářství Monica. Je zde podrobně popsána charakteristika květinářství spolu s marketingovým mixem. Dále dochází ke shrnutí současné metodiky tvorby ceny zjištěné na základě nestrukturovaného rozhovoru s manažerem květinářství, čímž je splněn jeden z dílčích cílů práce. Zároveň zde dochází ke specifikaci konkrétních vybraných produktů květinářství, pro které bude posléze navržena prodejní cena, vycházející ze zjištěných informací v průběhu zpracování.

Klíčovým úsekem práce je tvorba návrhu cenové strategie pro květinářství. Zde postupně dochází k plnění dílčích cílů, potřebných pro následné závěrečné stanovení cenové strategie a konkrétních cen vybraných produktů. Prvním z nich je stanovení cíle cenové strategie, který je zaměřen na oblast zisku a konkrétně navržen autorkou v kapitole číslo 4.3.1. Dalším dílčím cílem byl odhad poptávky na základě testu změny ceny a výpočtu cenové elasticity, toto bylo vyhodnoceno autorkou jako poptávka neelastická. Podrobné zpracování je uvedeno v kapitole 4.3.2. Následujícím úsekem je provedení holandského testu cenové citlivosti, pro který bylo využito dotazování formou CAWI a PAPI. Jeho vyhodnocení je uvedeno v kapitole číslo 4.3.3. a zároveň autorka splnila další dílčí cíl. Posledním bylo vhodným způsobem analyzovat konkurenty, k čemuž došlo za využití polaritního profilu vybraných nejbližších přímých konkurentů a cenové komparace pro vybrané produkty. Autorka posléze vyhodnotila výsledky v porovnání s květinářstvím Monica.

V kapitole věnované samotnému stanovení návrhu cenové strategie nejprve dochází ke shrnutí všech zjištěných faktů v rámci předešlého postupu a posléze ke konkrétním návrhům a doporučením. Tyto doporučení jsou následující: pro tvorbu ceny využívat kombinaci metody nákladově orientované a stanovování cen dle konkurence. Důvodem je podstata podnikání květinářství i cíl cenové strategie čímž je generovat zisk. Proto je nutné pracovat s náklady, aby při prodejní ceně k jejich pokrytí a zároveň zbyla určitá část pro zisk. Zároveň vzhledem k trhu, na kterém se květinářství pohybuje, je nutné sledovat také ceny konkurence a nebýt nepřiměřeně vyšší, aby nedocházelo k odlivu poptávky. Cenová strategie doporučená autorkou pak je strategie nižších zaváděcích cen spolu s využitím psychologických cen a slev. Podrobné zdůvodnění je uvedeno v kapitole 4.4.

Poslední kapitola se zabývá doporučením prodejních cen u vybraných produktů. Toto doporučení vychází z výše stanovených cenových strategií a dále zjištěných informací během zpracovávání celé diplomové práce.

Veškeré stanovené cíle byly tedy dle autorky splněny. Došlo k sestavení návrhu cenové strategie pro květinářství Monica spolu s návrhem konkrétních prodejních cen vybraných produktů.

V závěru autorka na základě informací získaných díky literární rešerši a následně sestavování praktické části doporučuje manažerovi květinářství:

- Zaměření se na dobrou kvalitu a čerstvost květin, pro udržení přízně zákazníků;
- vytvoření e-shopu, který přispěje zvýšení prodeje;
- využití nízkonákladové marketingové komunikace pro zviditelnění nového květinářství;
- snahu o diferenciaci od konkurence v rámci produktů či nabízených služeb.

Všechny závěry stanovení cenové strategie, konkrétních cen výrobků a doporučení autorky budou předány manažerovi květinářství pro zvážení jejich možného využití v praxi.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

### Primární zdroje

STROMKO, J. *Osobní rozhovor*. Praha, 5. 9. 2014.

ŽIVNOSTENSKÝ REJSTŘÍK. *Podnikatelské subjekty* [online]. Přístupno z WWW: <http://www.rzp.cz/> [cit. 2014-10-09].

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FORET, Miroslav et al. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.

FORSYTH, Patrick. *Marketing: a guide to the fundamentals*. London: Profile Books, 2009. ISBN 978-184-6681-936.

HANZELKOVÁ, Alena et al. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOŘEJŠÍ, Bronislava et al. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 322 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86730-25-7.

CHRAMOSTA, David et al. *Prodej?*. Vyd. 1. Havířov: Question Marks, 2005, 243s. ISBN neuvedeno (EAN: 8-594066-040039).

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, and control*. 4th ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, 1980. ISBN 01-355-7983-X.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-808-6730-196.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktual. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 196 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-802-4729-862.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. ISBN 978-80-7261-154-6.

SOLOMON, Michael R. et al. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

WHEELLEN, Thomas L a J HUNGER. *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2012, xlv, 391, [415] p. ISBN 01-321-5322-X.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZMUD, Johanna. *Transport survey methods: best practice for decision making*. 1vyd. Bingley: Emerald, 2013, xxii, 798 s. ISBN 978-1-78190-287-5.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Internetové zdroje

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *Definition of marketing* [online]. 2013 [cit. 2014-07-27]. Dostupné z WWW: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

ČICHOVSKÝ Ludvík. *Co jsou a co nejsou Bařovy prodejní ceny* [online]. 2013 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=47>.

HÁLEK Vítězslav. *Stanovení ceny produktu* [online]. 2010 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z WWW: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09>.

KVĚTINÁŘSTVÍ MONICA. *Úvodní strana* [online]. 2014 [cit. 2014-10-09]. Dostupné z WWW: <http://www.kvetiny-monica.cz/index.html>.

LAUTERBORN R., Robert. *Advertising age* [online]. 1990 [cit. 2014-07-27]. Dostupné z WWW: [http://www.rlauterborn.com/pubs/pdfs/4\\_Cs.pdf](http://www.rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf).

O2, *Pražské metro slaví kulatiny. Známe nejvytíženější stanice* [online]. 2014 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z WWW: <http://blog.o2.cz/2014/05/06/prazske-metro-slavi-kulatiny-vime-ktere-nastupni-stanice-nejvytizenejsi/>.

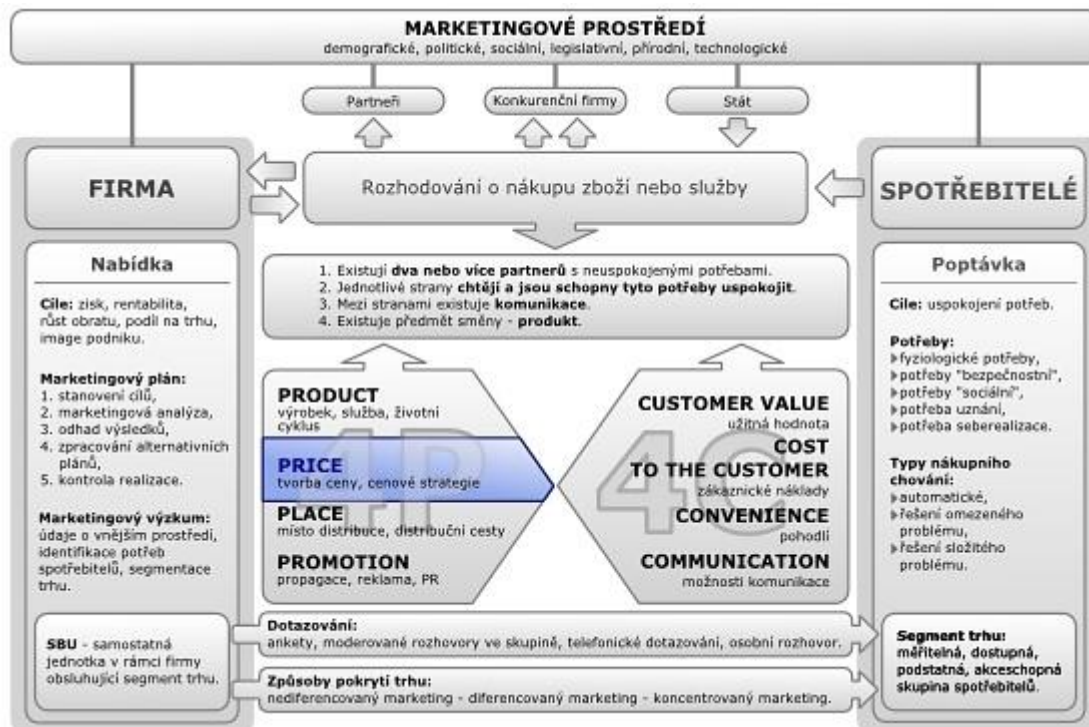
PERUZZI Nico. *The van Westendorp Price Sensitivity Meter* [online]. 2011 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://orconsulting.com/blog/>.

ŠROT Karel. *Poptávka na trhu výrobků a služeb* [online]. 2006 [cit. 2014-07-30]. Dostupné z WWW: [http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod\\_mikro/mikro7.html](http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro7.html).

NEKVAPIL Tomáš. *Vztah mezi množstvím produkce a její ziskovostí* [online]. 2011 [cit. 2014-07-30]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d34270v43759-pan-l-a-zombie/>.

## Přílohy

Příloha 1 Postavení ceny v rámci marketingového prostředí



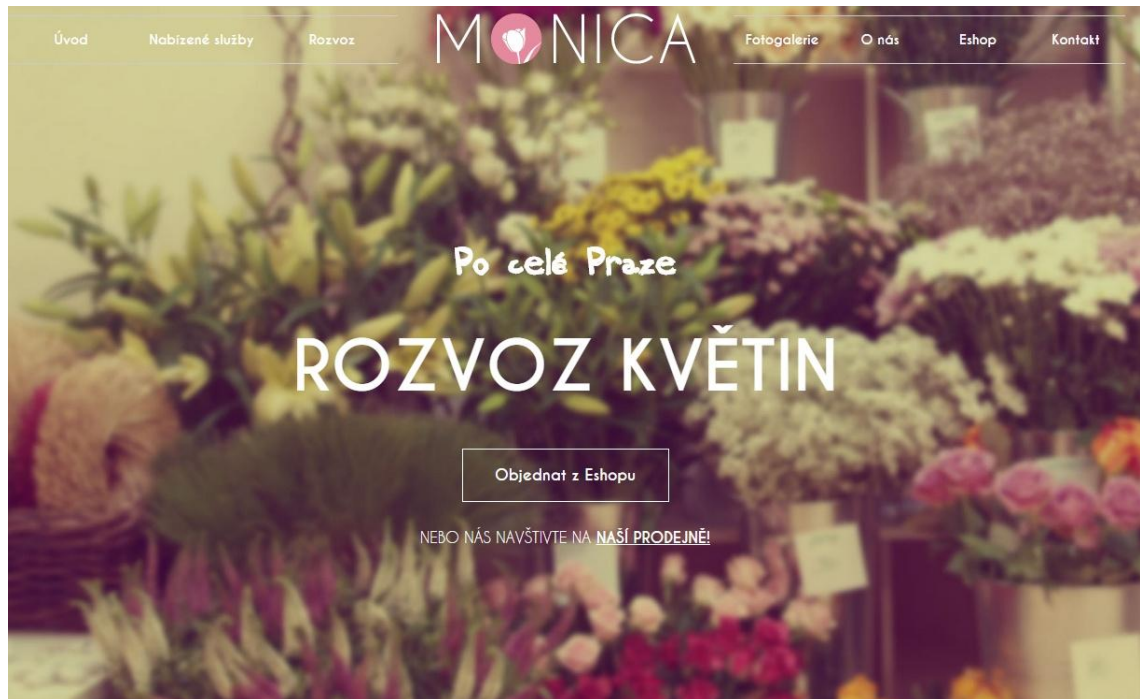
Zdroj: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09> [online 2014-07-27].



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2 Náhled úvodní webové stránky květinářství Monica



### Řezané květiny, kytice a věnce

Kromě klasických řezaných květin a doplňků vyrábíme svatební kytice, smuteční věnce apod. Prodáváme také bytové dekorace a drobné dárky.



### Květinová výzdoba

Připravíme vám květinovou výzdobu na zakázku. Svadby, pohřby, firemní akce, výročí, narozeniny, svátky, promoce a pro další významné události.



### Expresní doprava

Rozvážíme rychle po celé Praze a blízkém okolí. Objednávku zpracujeme několik minut po přijetí a odesílání zásilky dopředu potvrzujeme.

SLEDUJTE NÁS NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH



A získejte informace o nejnovějších akcích a slevách

Zdroj: [www.kvetiny-monica.cz](http://www.kvetiny-monica.cz) [online 2014-08-27].

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 3 Náhled facebookové stránky květinářství Monica

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Květiny Monica Květinářství'. The page header features a large banner image of various flower arrangements. Below the banner is the profile picture, a pink circle with a white tulip silhouette, and the page name 'Květiny Monica Květinářství'. Navigation buttons include 'Toto se mi líbí', 'Sleduji', 'Zpráva', and a menu icon. The main navigation tabs are 'Timeline', 'Informace', 'Fotky', 'Hodnocení', and 'Další'. On the left side, there is a 'LIDÉ' section showing a 5-star rating, 76 likes, and 4 announcements. Below this, it lists users who liked the page: Zbyšek Vacek, Monika Stromková, and two others. A 'Pozvat' button is available for each user. The 'INFORMACE' section includes a map showing the location at Národní obrany 35, Prague, Czech Republic, with a phone number 732 918 681, opening hours (10:00 - 17:00), and the website http://kvetiny-monica.cz/. The main content area shows a post from 'Květiny Monica' dated 5 září, which consists of 6 photos of flower arrangements. The post has 7 likes and is shared.

Zdroj: Facebook/Květiny Monica [online 2014-08-27].



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Foto čelního pohledu květinářství Monica



Zdroj: [www.kvetiny-monica.cz](http://www.kvetiny-monica.cz) [online 2014-08-27].

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 5 Dotazník testu cenové citlivosti

Vážený respondente/respondentko,

V rámci zpracování své diplomové práce bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá cenami vybraných druhů řezaných a hrnkových květin. Dotazník je anonymní a získané údaje budou využity pouze pro podklady k diplomové práci.

Vyplnění dotazníku zabere maximálně 5 minut.

U každé z otázek prosím označte jednu hodnotu, která nejvíce odpovídá Vašemu postoji k jednotlivým cenám.

Předpokládejte cenu v kamenném obchodě (ne na internetu či obchodním centru).

Děkuji.

1. Vaše pohlaví je?

a. Muž

b. Žena

2. Váš věk je?

a. do 18ti

b. 19-26

c. 27-40

d. 41 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

a. Základní

b. Středoškolské

c. Vysokoškolské

4. Bydliště?

a. vesnice/malé město do 10 000 obyvatel

b. město od 10 000 do 50 000 obyvatel

c. větší město od 50 000 do 100 000 obyvatel

d. velké město nad 100 000 obyvatel

5. Jak často nakupujete květiny nebo v květinářství?

a. Nenakupuji

b. Zřídka kdy (cca 4x do roka)

c. Nakupuji občas (cca 1x do měsíce)

d. Nakupuji často (cca týdně)

6. Při jaké ceně na této škále by růže (1ks) byla tak levná, že byste pochyboval/a o její kvalitě?

7. Při jaké ceně na této škále by růže (1ks) byla pro Vás dobrá koupě (levná)?

8. Při jaké ceně na této škále by růže (1ks) byla pro Vás drahá, ale ještě byste zvažoval/a její koupi?

9. Při jaké ceně na této škále by růže (1ks) byla pro vás drahá a v žádném případě byste ji nekoupil/a?



Škála: 20 30 40 50 60 80 90 100 110 120

10. Při jaké ceně na této škále by lilie (1ks) byla tak levná, že byste pochyboval/a o její kvalitě?

11. Při jaké ceně na této škále by lilie (1ks) byla pro Vás dobrá koupě (levná)?

12. Při jaké ceně na této škále by lilie (1ks) byla pro Vás drahá, ale ještě byste zvažoval/a její koupi?

13. Při jaké ceně na této škále by lilie (1ks) byla pro vás drahá a v žádném případě byste ji nekoupil/a?






Škála: 20 30 40 50 60 80 90 100 110 120

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

14. Při jaké ceně na této škále by malá kytice (viz. foto - 4ks květin + zdobení) byla tak levná, že byste pochyboval/a o její kvalitě?
15. Při jaké ceně na této škále by malá kytice (viz. foto - 4ks květin + zdobení) byla pro Vás dobrá koupě (levná)?
16. Při jaké ceně na této škále by malá kytice (viz. foto - 4ks květin + zdobení) byla pro Vás drahá, ale ještě byste zvažoval/a její koupi?
17. Při jaké ceně na této škále by malá kytice (viz. foto - 4ks květin + zdobení) byla pro vás drahá a v žádném případě byste ji nekoupil/a?

Škála: 120 150 200 220 250 280 300 380 400 500
18. Při jaké ceně na této škále by velká kytice (viz. foto - 6ks květin a více+ zdobení) byla tak levná, že byste pochyboval/a o její kvalitě? (levná)?
20. Při jaké ceně na této škále by velká kytice (viz. foto - 6ks květin a více+ zdobení) byla pro Vás drahá, ale ještě byste zvažoval/a její koupi?
21. Při jaké ceně na této škále by velká kytice (viz. foto - 6ks květin a více+ zdobení) byla pro vás drahá a v žádném případě byste ji nekoupil/a?

Škála: 350 450 550 650 750 850 950 1050 1150 1300
22. Při jaké ceně na této škále by gerbera v květináči byla tak levná, že byste pochyboval/a o její kvalitě?
23. Při jaké ceně na této škále by gerbera v květináči byla pro Vás dobrá koupě (levná)?
24. Při jaké ceně na této škále by gerbera v květináči byla pro Vás drahá, ale ještě byste zvažoval/a její koupi?
25. Při jaké ceně na této škále by gerbera v květináči byla pro vás drahá a v žádném případě byste ji nekoupil/a?

Škála: 20 50 80 100 115 130 150 180 200 250

Zdroj: vlastní zpracování autorky