

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

Optimalizace cenové strategie pro firmu Bezvody s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Čermák / MF14

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Aleš Marek Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom 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 užil, 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: 24.4.2016 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Aleši Markovi Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

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 této diplomové práce je posoudit současnou praxi v oblasti cenové strategie a cenotvorby firmy Bezvody s.r.o. a navrhnout její optimalizaci a související doporučení pro období následujících dvou let. Dílčími cíli, které povedou k naplnění hlavního cíle je praktické stanovení cen vybraných produktů firmy nákladově orientovanou metodou tvorby cen, metodou tvorby cen podle konkurence a hodnotově orientovanou metodou tvorby cen.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko – metodologické části práce je využita metoda literární rešerše. V analytické/praktické části jsou využity metody klasifikační analýzy, analýzy bodu zvratu, pozorování a hodnocení konkurence, komparace cen produktů konkurence, test cenové citlivosti „Van Westendorp“, osobní dotazování (PAPI).

3. Výsledky výzkumu/práce:

Poptávka po produktech firmy byla vyhodnocena jako poptávka po běžných produktech, poptávka neelastická a poptávka kolísavá.

Nákladově orientovanou metodou byla stanovena cena produktu Komplet+ ve výši 1 002 Kč v prvním roce (období) a ve výši 1 082 Kč v druhém roce (období).

Poptávkově orientovanou metodou byla stanovena cena produktu Komplet+ v rozmezí 950 Kč – 1 195 Kč.

Hodnotově orientovanou metodou byla stanovena cena produktu Komplet+ ve výši 850 Kč.

4. Závěry a doporučení:

V prvním roce (období) autor doporučuje stanovit ceny nákladově orientovanou metodou tvorby cen.

V druhém roce (období) autor doporučuje znovu provést cenový výzkum. V případě, že vnímání hodnoty produktů firmy bude vyšší než náklady firmy na produkci, autor doporučuje stanovit ceny hodnotově orientovanou metodou, v opačném případě autor doporučuje stanovit ceny opět nákladově orientovanou metodou.

Dále autor doporučuje modifikaci produktového a cenového mixu týkající se příplatků za dopravu a začlenění úkonu vyčištění disků a ošetření pneumatik do programů Komplet a Exteriér. Dále autor doporučuje zavést franchisingový koncept co nejdříve a využít úspor franchisantů (hledisko DPH).

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing

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 evaluate current practices in the field of pricing strategies and methods of the company Bezvody s.r.o. and create a suggestion of its optimization and related recommendations for following period of two years.

Particular objectives that will lead to the fulfilling the main objective is pricing of selected product of the company by following pricing methods: Basis of cost pricing method, Competition-based pricing method and Value-based pricing method.

2. Research methods:

In the theoretical – methodological part is used method of literary review.

In the analytical / practical part is used methods of classification analysis, break even point analysis, observation and evaluation of competitors, comparing prices of competitive products, price sensitivity test „Van Westendorp“, questioning by PAPI method.

3. Result of research:

Demand for the company's products was evaluated as a demand for common product, inelastic a fluctuating.

Price of the product Komplet+ was set by the basis of cost pricing method in the amount 1 082 CZK for the first year (period) and in the amount 1 082 CZK for the second year (period).

Price of the product Komplet+ was set by the competition based pricing method in range from 950 CZK to 1 095 CZK.

Price of the product Komplet+ was set by the value-based pricing method in the amount 850 CZK.

4. Conclusions and recommendation:

The author recommends setting prices by the basis of cost pricing method in the first year (period).

For the second year (period) the author recommends to do a new prices research. In case that product value perception of the customers will be higher than the cost of the company for the production, the author recommends to set prices by value-based pricing method. Otherwise the author recommends to set prices by the basis cost pricing method again.

The author recommends a modification of the product and price sub-mixes relating the transport fee and adding the item of disc cleaning and tyre care into Komplet and Exterior programs. Hereafter author recommends starting with the franchise concept as soon as possible and use the savings of franchisees (the VAT aspect).

KEYWORDS

Marketing

Price Strategy

Price Sensitivity Test „Van Westendorp“

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing

D4 Market Structure, Pricing, and Design

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Čermák
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 14
Název DP:	Optimalizace cenové strategie pro firmu BEZVODY s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - zdůvodnění aktuálnosti tématu, definování cílů práce2. Teoreticko metodologická část - rozbor používaných metod stanovení ceny (nákladově orientovaná metoda, hodnotově orientovaná metoda, metoda stanovení cen dle konkurence) a cenových strategií, stanovení konkrétních metod a postupů použitých v analytické/praktické části práce3. Analytická/praktická část - charakteristika organizace, praktické stanovení ceny podle jednotlivých metod, srovnání zjištěných výsledků podle jednotlivých metod4. Závěr - formulace doporučení pro organizaci
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KOTLER, P., KELLER, K. L. <i>Marketing management</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.• SYNEK, M. <i>Manažerská ekonomika</i>. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.• ZAMAZALOVÁ, M. <i>Marketing</i>. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2015• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2016• Zpracování výsledků do 15. 4. 2016• Finální verze do 30. 4. 2016
Vedoucí práce:	Ing. Aleš Marek, Ph.D

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 24.11.2015

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1	Marketingový mix.....	3
2.2	Cenový mix.....	5
2.3	Proces stanovení cen.....	6
2.3.1	Stanovení cílů cenové tvorby.....	7
2.3.2	Odhad poptávky.....	8
2.3.3	Určení nákladů.....	12
2.3.4	Hodnocení prostředí.....	16
2.3.5	Volba cenové strategie.....	19
2.3.6	Volba konečné ceny.....	21
2.4	Cenové výzkumy.....	21
2.5	Přizpůsobování a psychologické aspekty cen.....	24
2.6	Metodika práce.....	25
3	Analytická/praktická část.....	29
3.1	Historie a vývoj firmy Bezvody s.r.o.....	29
3.2	Produkt (služba) mobilního ručního mytí automobilů BEZVODY.cz.....	30
3.3	Další složky marketingového mixu.....	31
3.4	Současná cenová tvorba firmy Bezvody s.r.o.....	32
3.5	Stanovení cílů optimalizace cenové strategie.....	34
3.6	Odhad poptávky po službě mobilního ručního mytí automobilů.....	34
3.7	Nákladově orientovaná tvorba cen.....	35
3.7.1	Rozčlenění nákladů.....	35
3.7.2	Analýza bodu zvratu (při současných cenách).....	37
3.7.3	Stanovení ceny programu Komplet+ nákladovou metodou.....	40
3.8	Metoda tvorby cen podle konkurence.....	43
3.8.1	Typy konkurence na trhu mytí vozidel.....	43
3.8.2	Seznam přímé konkurence.....	45
3.8.3	Hodnocení necenových konkurenčních výhod přímé konkurence.....	46
3.8.4	Hodnocení cen přímé konkurence.....	49
3.8.5	Stanovení ceny programu Komplet+ metodou podle konkurence.....	52
3.9	Hodnotově orientovaná tvorby cen.....	52
3.9.1	Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu.....	53
3.9.1	Stanovení ceny programu Komplet+ hodnotově orientovanou metodou.....	57
3.10	Návrh cenové strategie.....	57
3.11	Stanovení prodejních cen.....	61
4	Závěr.....	64
	Literatura	
	Přílohy	

Seznam zkratk

BMD	Bod marginální drahoty
BML	Bod marginální levnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
ICB	Indiferentní cenový bod
MAX	Horní hranice „neutrální zóny“
MIN	Spodní hranice „neutrální zóny“
OCB	Optimální cenový bod
SEO	Search Engine Optimization

Seznam tabulek

Tabulka 1 Modifikace „4P“ – „4C“	4
Tabulka 2 Plánovací proces stanovení cen.....	7
Tabulka 3 Původní ceník služeb (březen 2015)	32
Tabulka 4 Aktuální ceník mycích programů.....	33
Tabulka 5 Fixní náklady v agregované podobě.....	36
Tabulka 6 Variabilní náklady v agregované podobě.....	37
Tabulka 7 Výpočet čistého výnosu z programu Komplet+.....	38
Tabulka 8 Celkové fixní náklady	38
Tabulka 9 Body zvrátů pro různé počty mycích týmů	39
Tabulka 10 Výnosy, náklady a zisky (ztráty) pro různé počty mycích týmů.....	40
Tabulka 11 Ceny programu Komplet+ pro různé počty mycích týmů bez zisku ...	42
Tabulka 12 Ceny programu Komplet+ pro různé počty mycích týmů se ziskem...	42
Tabulka 13 Konkurenční výhody a nevýhody jednotlivých typů konkurence.....	44
Tabulka 14 Seznam přímé konkurence	45
Tabulka 15 Necenové konkurenční výhody – dílčí vyhodnocení	47
Tabulka 16 Necenové konkurenční výhody – souhrnné vyhodnocení.....	48
Tabulka 17 Porovnání cen přímé konkurence.....	50
Tabulka 18 BML, BMD, OCB a ICB v jednotlivých skupinách respondentů.....	55
Tabulka 19 Body ohraničující „neutrální zónu“.....	56
Tabulka 20 Vnímaná hodnota dílčích složek služby.....	57
Tabulka 21 Doporučené ceny vybraných mycích programů pro 1. rok (období) ...	61
Tabulka 22 Doporučené ceny vybraných mycích programů pro 2. rok (období) ...	62

Seznam grafů

Graf 1 Křivky poptávek u běžných a prestižních produktů.....	9
Graf 2 Křivky poptávek cenově elastických a cenově neelastických	11
Graf 3 Nákladová funkce v krátkém období	13
Graf 4 Bod zvratu při lineárním průběhu křivek tržeb a nákladů	16
Graf 5 Holandský test cenové citlivosti	23
Graf 6 Vyhodnocení testu cenové citlivosti (všichni respondenti)	55

1 Úvod

Tato diplomová práce se věnuje jedné z nejdůležitějších činností a zároveň největších výzev, před kterou nutně stanou všechny podnikatelské subjekty, a to cenotvorbě. Správné nastavení cenových strategií i jednotlivých cen jak při uvádění produktů na trh, tak i jejich přizpůsobování neustále se měnícím podmínkám v tržním prostředí je základním předpokladem vedoucím k prosperitě firem.

Autor této diplomové práce působí v marketingové agentuře, která se mimo jiné zabývá i strategickým marketingovým poradenstvím. Po dobu své praxe se setkává u klientů s nejrůznějšími přístupy k cenotvorbě, často však zjišťuje, nakolik je proces tvorby cenových strategií v jednotlivých firmách podceňován. Nejčastějším přístupem ve firmách je stanovení cen nákladovou metodou a přizpůsobení cen konkurenci. Výzkumy zaměřené na vnímání cen zákazníky jsou prováděny v minimální míře, a pokud ano, jde spíše o intuitivní odhady, než aby byly založeny na sofistikovanějších statistických metodách. Ceny tak bývají často nastaveny již na počátku v nesprávné, resp. neoptimální výši, a podnikatelský subjekt plně nevyužívá potenciálu svých produktů k dosahování vyšší prosperity. Další poměrně rozšířenou praxí bývá fakt, že jednou nastavené ceny nebývají pravidelně revidovány a ačkoliv je cenový mix nejpružnějším prvkem marketingového mixu, k jejich změnám a přizpůsobování se tržním podmínkám prostředí dochází často až v okamžiku, kdy podnikatelský subjekt dlouhodobě neprosperuje. Proto se autor rozhodl zpracovat diplomovou práci na toto téma pro konkrétní podnikatelský subjekt a ukázat, že i menší firma je schopná přistupovat k cenotvorbě komplexně a systematicky.

Hlavním cílem této práce je posoudit dosavadní praxi konkrétní firmy, a to firmy Bezvody s.r.o., v oblasti cenové strategie a cenotvorby a navrhnout její optimalizaci a doporučení pro období následujících dvou let. Firma Bezvody s.r.o. je relativně mladou společností, která vstoupila na trh se svými produkty teprve v loňském roce. Hlavní činností firmy Bezvody s.r.o. je mobilní ruční mytí automobilů, což je rovněž v České republice relativně mladé odvětví. Lze tedy předpokládat, že na tomto trhu není velká konkurence a v této oblasti nebyly cenové výzkumy mezi zákazníky dosud zpracovány.

Dílními cíli, které povedou k naplnění hlavního cíle práce, je praktické stanovení cen vybraných produktů firmy Bezvody s.r.o. podle tří metod:

- Nákladově orientovanou metodou tvorby cen
- Metodou tvorby cen podle konkurence
- Hodnotově orientovanou metodou tvorby cen

V teoreticko-metodologické části práce bude metodou literární rešerše rozebrána problematika cenového mixu, postupů při cenotvorbě a cenových strategií z pohledu jednotlivých teoretiků a renomovaných autorů. Dále budou popsány použité metody a postupy při tvorbě analytické/praktické části této práce.

V analytické/praktické části bude nejprve blíže charakterizována firma Bezvody s.r.o., popsány její hlavní produkty a jednotlivé složky marketingového mixu. Dále bude nastíněn její současný stav cenotvorby a stanoveny cíle, kterých je třeba zavedením optimalizace cenové strategie a cenotvorby dosáhnout. V další části analytické/praktické práce bude

odhadnuta poptávka po produktu mobilního ručního mytí vozidel. V části týkající se nákladově orientované tvorby cen budou rozebrány současné náklady firmy Bezvody s.r.o. a vypočítány body zvratu při různé produkční kapacitě. Dále pak budou vypočteny ceny, při jejímž použití bude firma Bezvody s.r.o. generovat zisky na předem stanovené úrovni. V části týkající se tvorby cen podle konkurence budou identifikováni současní nejdůležitější konkurenti, rozebrány jejich silné stránky (zdroje jejich konkurenčních výhod), které budou porovnány s konkurenčními výhodami firmy Bezvody s.r.o., a dále budou porovnány současné ceny produktů mezi firmou Bezvody s.r.o. a jejími konkurenty. V části týkající se hodnotově orientované metody tvorby cen bude proveden průzkum vnímání hodnoty produktu mezi potenciálními zákazníky, na základě kterého bude odvozeno přijatelné cenové rozpětí a navržena optimální cena produktu.

Výsledky, které vyplynou ze všech tří výše uvedených metod cenotvorby budou konfrontovány se současným nastavením cen produktů firmy Bezvody s.r.o. Zároveň budou východiskem pro návrhy optimalizace cenové strategie, návrhu konkrétních cen vybraných produktů a formulace doporučení v samotném závěru této práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce je rozdělena do šesti kapitol. V kapitole 2.1 je osvětlen pojem marketingového mixu a jeho modifikace. Kapitola 2.2 se věnuje konkrétní složce marketingového mixu, a to cenovému mixu. Kapitola 2.3 je rozčleněna do šesti subkapitol, které popisují proces stanovení cen krok za krokem. Kapitola 2.4 se zabývá cenovými výzkumy, zejména pak testem cenové citlivosti holandského ekonoma Van Westendorpa. Kapitola 2.5 se zabývá strategiemi přizpůsobování cen a rozebírá psychologické aspekty jejich působení na zákazníky a spotřebitele. V poslední kapitole teoretické části 2.6 je podrobně popsána metodika vzniku práce s důrazem na popis použitých postupů a metod v analytické/praktické části.

2.1 Marketingový mix

Autorství marketingového mixu bývá připisováno harvardskému profesorovi Neilu H. Bordenovi, který tento pojem poprvé použil ve svém článku „The concept of marketing mix“, který byl uveřejněn v periodiku *Journal of Advertising Research*, (2/1965, s. 7-12). V tomto článku Borden sice vychází z původní koncepce svého kolegy Jamese Cullitona, který v této souvislosti hovoří o mixu složek (v originále „a mixer of ingredients“). Borden již marketingový mix a jeho jednotlivé nástroje charakterizuje v poměrně konkrétní rovině, respektive jako soubor 12 prvků. Další modifikaci marketingového mixu provedl Jerome McCarthy (Kotler, Keller, 2007, s. 57). Marketingový mix byl zredukován do 4 složek (tzv. „4P“), tedy do podoby, která je v současné době nejrozšířenější.

Kotler, Armstrong (2003, s. 105) definují marketingový mix jako „*soubor taktických nástrojů, výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Podle autorů se tedy s marketingovým mixem nemá pracovat ve strategické rovině, ale na strategickou rovinu ho teprve navazovat. Tato úvaha je logická, firma si musí nejdříve zodpovědět na otázky, komu bude své produkty nabízet, provést segmentaci trhu (rozdělit si cílový trh na homogenní skupiny zákazníků), targeting (vybrat segmenty zákazníků, na které se firma zaměří) a positioning (vymežit produkt vůči konkurenci).

Jednotlivými prvky marketingové mixu podle E. Jeroma Mc Carthyho (Kotler, Keller, 2007, s. 57) jsou:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Marketingová komunikace (promotion)

Jakubíková (2008, s. 147) ve své publikaci zmiňuje další prvky marketingového mixu. Jedná se tedy o tzv. rozšířený marketingový mix a svým způsobem o návrat od zredukovaného marketingového mixu podle E. Jeroma Mc Carthyho k podobě (i když ne zcela přesně) marketingovému mixu podle Bordena.

Dalšími prvky rozšířeného marketingového mixu, a to zejména v oblasti služeb jsou:

- Lidé (people)
- Balíčky služeb (packaging)
- Tvorba programů (programming)
- Spolupráce, partnerství (partnership)

V politické rovině se novými prvky marketingového mixu podle autorky staly:

- Politická moc (political power)
- Formování veřejného mínění (public opinion formation)

Pro oblast vzdělávání:

- Osobnosti (personalities)
- Pedagogické přístupy (process pedagogical approaches)
- Participační aktivizace (participation activation)

Dále autorka zmiňuje doplnění marketingového mixu Kotlerem o další dva prvky:

- Prezentace (presentation)
- Proces (process)

Jakubíková (2008, s. 146) ve své publikaci dále uvádí, že marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů tvoří marketingovou strategii firmy. Zároveň dodává, že jednotlivé prvky marketingového mixu jsou na sobě závislé a vzájemně se ovlivňují. Marketingové řízení a aktivity na všech úrovních (strategické, taktické i operativní) je tak třeba chápat jako komplexní a neoddělitelnou kombinaci.

V souvislosti se změnou vnímání přístupu k zákazníkům rovněž dochází k dalším modifikacím původního marketingového „4P“ mixu k marketingovému „4C“ mixu (viz. tabulka č. 1). Autorem takto modifikovaného konceptu je Robert Lauterborn, jak uvádí ve své publikaci Jakubíková (2008, s. 148).

Tabulka 1 Modifikace „4P“ – „4C“

Koncept 4P	▶	Koncept 4C
Produkt (Product)	▶	Hodnota pro zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	▶	Náklady pro zákazníka (Customer cost)
Distribuce (Místo)	▶	Pohodlí pro zákazníka (Convenience)
Marketingová komunikace (Promotion)	▶	Obousměrná komunikace se zákazníkem (Communication)

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové

Podle Jakubíkové tato modifikace marketingového mixu reflektuje dva úhly pohledu, kdy koncept 4P je pohledem „producenta hodnot“ a koncept 4C je pohledem „zákazníka“, a dodává, že tradiční koncepce 4P není v dnešní rychle se měnící době dostatečně účinným a konkurenceschopným nástrojem. To jen koresponduje s dnes již všeobecně přijímaným faktem, že zákazník je vždy na prvním místě. Autoři Koudelka a Vávra (2007, s. 126) poukazují na fakt, že koncepce 4C je vhodným doplněním tradiční koncepce 4P, pomocí které lze napomáhat mnohdy od reality odříznutému managementu producentů firem si osvojit zákaznický přístup.

Nejnovější pojetí marketingového mixu uvádí ve své publikaci Nirmalya Kumar (2008, s. 38-58). Autor v této souvislosti rozlišuje tržní segmenty a tzv. strategické segmenty, které na rozdíl od tržních segmentů vyžadují použití tzv. „3V“:

- Hodnotný zákazník (valued customer)
- Hodnotová propozice (valued proposition)
- Hodnotová síť (valued network)

Na rozdíl od tradičního pojetí marketingového mixu „4P“ (případně „4C“), které operuje v taktické rovině, autor klade důraz na hlubší diferenciaci strategických segmentů a vytvoření takových zdrojů konkurenčních výhod, které přesahují i do „nemarketingových“ oblastí jako jsou výzkum a vývoj, provoz a služby.

2.2 Cenový mix

Cenový mix spolu s produktovým mixem, distribučním mixem a komunikačním mixem tvoří soubor taktických marketingových nástrojů. Koudelka, Vávra (2007, s. 162) upozorňují na skutečnost, že cenový mix jako jediný z prvků marketingového mixu působí na straně příjmů (a víceméně tak nejvýznamněji ovlivňuje ziskovost firem), zatímco ostatní nástroje marketingového mixu působí na straně výdajů (nákladů). Ačkoliv je cena základním a patrně nejdůležitějším prvkem cenového mixu, podle autorů nepůsobí ojedinele. Dalšími prvky a nástroji jsou různé druhy cen (např. maloobchodní, velkoobchodní, ceníkové, skutečné, smluvní, zavádění, sezónní, výprodejové), dále pak různé bonusy, přirážky či bezplatné nabídky zboží a služeb. Rozšíření cenového mixu, resp. cenové politiky o další prvky doplňuje Jakubíková (2008, s. 218) a uvádí rabatovou politiku, politiku dodacích a platebních podmínek a financování prodeje. Autorka dále v obecné rovině zmiňuje cíle cenové politiky firem, kterými jsou jednak finanční cíle (návrtnost investic, dosažení objemu tržeb a bezproblémového cashflow) a dále pak cíle dosažení podílu na trhu, získání nových a udržení si stávajících zákazníků.

Koudelka, Vávra (2007, s. 162) definují cenu jako „*vyjádření hodnoty a užitné hodnoty produktu v peněžních jednotkách*“. Jakubíková (2008, s. 218) definici dále rozvádí o kritéria této užitné hodnoty jako jsou vztahy cen a kvality produktů, vztahy mezi cenami a značkami, vztahy mezi vlastními a konkurenčními produkty a různé vnímání cen napříč tržními segmenty.

Konkrétními aspekty a specifikami cen jako nástrojů marketingového mixu se dále zabývají autoři Koudelka, Vávra (2007, s. 162-163). Mimo jiné uvádějí, že cenu nelze stanovovat

a posuzovat izolovaně, ale v rámci celkové marketingové strategie, ve vztahu ke konkurenčním produktům, v závislosti na pozici produktu v jeho životním cyklu, ve vztahu k ostatním produktům portfolia firmy a ve vztahu k zákaznickým segmentům, kterým jsou produkty určeny. Dále autoři charakterizují cenu jako nejsnáze porovnatelný prvek pro spotřebitele, nejoperativnější z hlediska snadnosti její změny a nejbezprostřednější z hlediska utváření image produktu a značky. Zamazalová (2010, s. 217) zmiňuje a rozvádí další aspekt cenového působení na spotřebitele, a to její ambivalenci. Podle autorky cena na zákazníka působí jako signál kvality, spotřebitel má tendenci přisuzovat produktům s vyšší cenou také vyšší kvalitu, čímž dochází k podporování poptávky (tzv. **zrcadlové vnímání ceny**). Na druhou stranu s růstem ceny poptávka klesá (tzv. **racionální vnímání ceny**). Je zřejmé, že tyto efekty působí na spotřebitele protichůdně.

Jakubíková (2008, s. 217) rozlišuje význam cen ze tří pohledů. Pro prodejce je cena marketingovým nástrojem k ovlivnění zisku a tržního podílu, pro kupujícího je výdajem na pořízení produktu a snížení jeho disponibilního důchodu o tuto částku, kterou nemůže vynaložit na pořízení jiného produktu. Z makroekonomického pohledu jde o mechanismus vyrovnávání nabídky a poptávky ovlivňující alokaci a hospodárnost zdrojů, zaměstnanost a další makroekonomické ukazatele.

Podle Kotlera, Kellera (2007, s. 475) se firmy zabývají cenami a cenovou politikou zejména při uvádění nových výrobků na trh. Jakubíková (2008, s. 219) zmiňuje ještě další případy, kdy je nutné se cenovou politikou zabývat, a to tehdy, pokud dojde ke změně tržních podmínek odvětví, na kterém firma působí a změně nákladů firmy a její produkce.

2.3 Proces stanovení cen

Jak uvádějí Kotler, Keller (2007, s. 471), za proces stanovení cen odpovídají ve firmách různá oddělení. V malých firmách tato odpovědnost leží často na řediteli, ve větších společnostech ceny stanovují manažeři divizí, nebo jsou zakládány přímo útvary, které se cenotvorbou zabývají. Dalšími zainteresovanými stranami mohou být pracovníci marketingu, prodeje financí a dokonce i účetní. Specialista na cenotvorbu Lorenc v rozhovoru v odborném titulu *Trend Marketing* (2/2012, s. 18-20) jako ideální model navrhuje spolupráci napříč jednotlivými podnikovými útvary a zejména pak stanovení pravidel cenotvorby jako takové. Autor dále rozebírá aspekty využívání cenového potenciálu v českém prostředí a konstatuje, že mu není věnována dostatečná pozornost. Ceny bývají stanovovány často intuitivně, nebo firmy stanovují ceny nejjednodušší metodou podle konkurence a v důsledku tak přicházejí buď o zákazníky, nebo zisky. Kotler, Keller (2007, s. 472) důležitost správného stanovení cen (pricingu) demonstrují na výzkumu společnosti Mc Kinsey & Company, který došel k závěru, že jednoprocenní zlepšení ceny vede ke zlepšení provozního zisku o více než 11 %. Stejní autoři uzavírají tuto problematiku konstatováním potřeby pochopit psychologické aspekty vnímání cen spotřebiteli a celkově pak i systematického přístupu k cenotvorbě a cenovým strategiím.

Autoři Solomon et al. (2006, s. 319 - 341) i Kotler, Keller (2007, s. 475 - 489) shodně uvádějí šest kroků plánovacího procesu stanovení cen (viz. tabulka č. 2). Jednotlivé kroky budou předmětem rozboru v následujících subkapitolách z pohledu jednotlivých autorů a doplněny o poznatky získané z dalších zdrojů.

Tabulka 2 Plánovací proces stanovení cen

Přístup podle Solomona et al.	Přístup podle Kotlera, Kellera
1. Stanovení cílů cenové tvorby	1. Stanovení cílů
2. Odhad poptávky	2. Zjišťování poptávky
3. Určení nákladů	3. Odhadnutí nákladů
4. Vyhodnocení faktorů prostředí	4. Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů
5. Volba strategie cenové tvorby	5. Výběr metody stanovení ceny
6. Vytvoření taktiky cenové tvorby	6. Volba konečné ceny

Zdroj: vlastní zpracování podle Solomona et al. a Kotlera, Kellera

2.3.1 Stanovení cílů cenové tvorby

Prvním krokem v procesu plánování cen podle Solomona et al. (2006, s. 319) je stanovení cílů. Autoři identifikují pět oblastí: **cíle v oblasti objemu prodeje a podílu na trhu, cíle v oblasti zisku, cíle v oblasti účinků na konkurenci, cíle v oblasti zákaznické spokojenosti, cíle v oblasti posílení image**. Jednotlivé cíle budou podrobněji rozebrány níže. Poněkud odlišné rozdělení cílů uvádějí Kotler, Keller (2007, s. 475), kteří dělí cíle specifitěji, a to na cíle: **přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ z trhu, vedoucí postavení v kvalitě produktů**. Stejní autoři pro úplnost uvádějí jiné než cenové cíle, které jsou typické pro neziskové a veřejné organizace jako např. návratnost nákladů.

Cíle v oblasti objemu prodeje a podílu na trhu

Podle Solomona et al. (2006, s. 320) je maximalizace objemu prodeje nebo zvýšení podílu na trhu velmi častým cílem cenotvorby. Dosažení těchto cílů lze podle autorů dosáhnout dvěma způsoby, a to buď nastavením ceny pod úroveň cen konkurence (pokud produkt oproti konkurenčním produktům nemá konkurenční výhodu), nebo nastavením cen na stejné úrovni jako mají konkurenčních produkty (pokud produkt má oproti konkurenci konkurenční výhodu). Kotler, Keller (2007, s. 476) v oblasti objemu prodeje a podílu na trhu identifikuje jako cíl **maximalizaci tržního podílu**. Autoři poukazují na fakt, že se zvyšováním tržního podílu a tedy růstu tržeb firmám klesají jednotkové náklady na produkci, kdy nižší náklady přispívají k tvorbě zisku. Tato strategie je vhodná zejména tam, kde převažují fixní náklady na produkci nad variabilními náklady a trh je vysoce citlivý na cenu.

Cíle v oblasti zisku

Podle Solomona et al. (2006, s. 320) jsou cíle v oblasti zisku důležité pro firmy, které potřebují motivovat akcionáře a banky k investicím do rozvoje firem. Autoři rovněž zmiňují skutečnost, že cíle v oblasti zisku jsou stěžejní pro firmy, které operují s produkty s krátkou životností (zejména módních produktů), kdy je pro firmy důležité, aby došlo k co nejrychlejší návratnosti investic. Kotler, Keller (2007, s. 475 - 476) v této souvislosti zmiňují, že strategie **maximalizace současného zisku** předpokládá dobrou znalost či odhad poptávky a nákladů.

Dále autoři popisují cíl **maximální „sbírání smetany“ z trhu**, kdy firmy, které uvádí na trh například nové technologie či zcela nové produkty, stanoví na určitou (zpravidla relativně krátkou) dobu vysoké ceny, které pak s příchodem konkurence na trh postupně snižují.

Cíle v oblasti účinků na konkurenci

Jak stanovení nízké ceny, tak i stanovení vysoké ceny mají podle Kotlera, Kellera (2007, s. 476) vliv na konkurenci, kdy nízká i vysoká cena může skutečnou i potenciální konkurenci odradit. V případě, že nová konkurence na trh vstoupí, může pak původní zavedená firma na trhu zareagovat prudkým snížením ceny a donutit novou konkurenci trh opustit, jak uvádějí Solomon et al. (2006, s. 320) na příkladu nízkonákladové letecké společnosti.

Cíle v oblasti zákaznické spokojenosti

Podle autorů Solomon et al. (2006, s. 320) může např. stanovení nízkých cen či zjednodušení cenové struktury vést k růstu zákaznické spokojenosti a udržitelnosti zákazníků v dlouhodobém horizontu.

Cíle v oblasti posílení image

Vysoké (prémiové) ceny, zejména u prestižních nebo luxusních produktů, posilují jejich image. Solomon et al. (2006, s. 320) konstatují, že určité skupiny zákazníků právě vysoké ceny přitahují a vlastnictví drahých produktů jsou pro ně symbolem společenského postavení. Machková (2009, s. 139) k tomu dodává, že pokud firma zvolí strategii prémiových cen, obvykle jde o dlouhodobý záměr. Případné snížení ceny by pak vyvolalo nižší prodeje, protože by takto zlevněné produkty u zákazníků pozbyly právě symbolu společenské prestiže. Kotler, Keller (2007, s. 476) zmiňují v tomto kontextu obdobný cíl **vedoucí postavení v kvalitě produktů** a jmenují řadu značek, které se staly ve svých segmentech právě symboly kvality, vkusu a společenského statusu a nalezly věrnou zákaznickou základnu.

Krátkodobým cílem, který autoři Kotler, Keller (2007, s. 475) zmiňují, je **přežití**. Firma, která chce na trhu přežít, stanoví ceny na úrovni svých variabilních nákladů, případně i na úrovni části svých fixních nákladů. Aby ale firma mohla prosperovat v dlouhodobém horizontu, musí najít způsob, jak k produktu přidat hodnotu, která umožní stanovit takovou cenu, která umožní tvořit zisk.

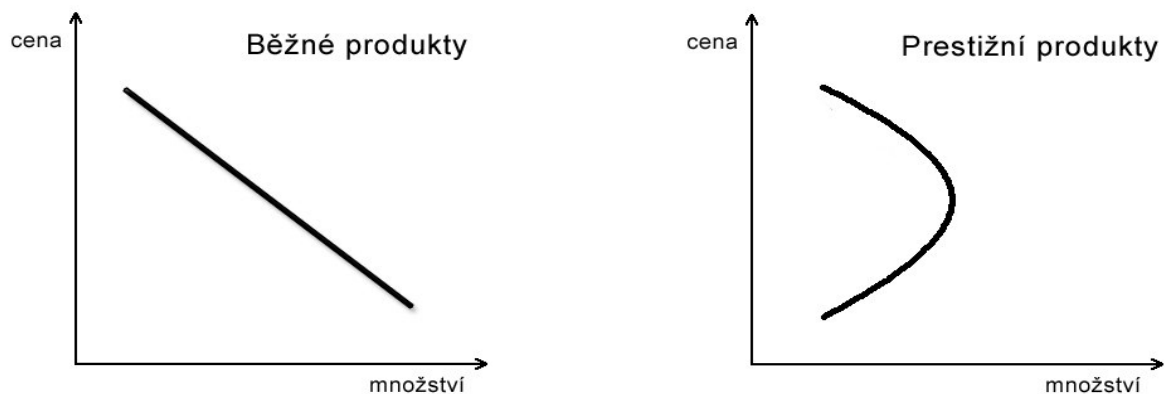
2.3.2 Odhad poptávky

Druhým krokem podle Solomona et al. (2006, s. 322) je odhad poptávky. Autoři definují poptávku jako „*odraz touhy zákazníků po daném produktu*“. Jurečka et al. (2010, s. 52) rozlišují individuální poptávku a tržní poptávku, kterou definují jako „*poptávku všech spotřebitelů po daném výrobku nebo službě*“.

Jurečka et al. (2010, s. 53) dále popisují křivku poptávky na konkrétním příkladu jako klesající a v této souvislosti dále hovoří o **zákonu klesající poptávky**. Žák et al. (2002, s. 754) popisují dva základní efekty, které vysvětlují klesající tvar poptávky. Klesá-li cena jednoho produktu, tento produkt se ve srovnání s jinými produkty stává relativně levnějším, což vede k nahrazování (substituování) jiných produktů produktem s klesající cenou. Tento efekt se nazývá **substituční efekt**. Druhým efektem je tzv. **důchodový efekt**. Žák et al. (2002, s. 223) popisují působení důchodového efektu tak, že pokud roste cena produktu, spotřebitelé (vzhledem k omezené velikosti nominálního důchodu) klesá velikost jeho

reálného důchodu a omezuje poptávané množství. Také Solomon et al. (2008, s. 322) popisují křivku poptávky tak, že při poklesu ceny jsou zákazníci ochotni koupit větší množství produktu a naopak. K tomu však dodává, že zákon klesající poptávky platí pouze v případě běžných produktů zatímco v případě prestižních produktů tento vztah platí pouze do určité úrovně ceny. Pokud však cena produktu klesne pod tuto úroveň, pro zákazníky se produkt (např. šperky či luxusní automobily) celkově stane méně prestižní a poptávané množství produktu začne klesat. Obě křivky poptávky jsou graficky znázorněny na grafu 1.

Graf 1 Křivky poptávek u běžných a prestižních produktů



Zdroj: vlastní zpracování podle Solomona et al.

Jiné rozdělení produktů uvádějí Jurečka et al. (2010, s. 56), kteří dělí produkty na normální a inferiorní. Zatímco u normálních produktů dochází s růstem spotřebitelova důchodu k růstu poptávaného množství, u inferiorních produktů je tomu právě naopak. Jako příklad inferiorních produktů autoři zmiňují například oděvy ze secondhandu. Autoři Musil, Fuchs, Franc a Grigarčíková (2008, s. 126) obdobně dělí produkty na normální a méněcenné a uvádějí i vztah tzv. důchodové elasticity poptávky, pomocí které lze vypočítat její hodnotu a určit o jaký typ produktu se jedná.

Autoři Musil, Fuchs, Franc a Grigarčíková (2008, s. 126) popisují změny poptávky v důsledku **změny cen jiných produktů**. Tyto změny je podle autorů třeba rozlišovat podle vzájemných vztahů, resp. zda produkty jsou substituty či komplementy. V případě poklesu ceny substitutu poklesne i poptávka po produktu, který může být levnějším substitutem nahrazen. V případě růstu ceny substitutu naopak roste poptávka po produktu, protože spotřebitel méně nahrazuje produkt dražším substitutem. U komplementárních produktů, tedy produktů, které se navzájem doplňují, se pokles případně růst ceny projevuje přesně naopak, než tomu bylo v případě substitutů. Autoři Jurečka et al. (2010, s. 54 - 55) demonstrují tuto problematiku na konkrétních příkladech. U substitutů uvádějí například snížení poptávky po osobních počítačích v důsledku snížení cen notebooků, u komplementů zvýšení poptávky po pohonných hmotách, náhradních dílech, navigacích či automyčkách v důsledku snížení cen automobilů.

Jurečka et al. (2010, s. 56) dále vyjmenovávají další faktory, které působí na poptávku. Prvním z nich je **vkus a preference spotřebitelů**, které v případě jejich zvýšení pozitivním

způsobem ovlivní rovněž poptávku. Autoři zmiňují, že důležitým nástrojem ovlivňující preference spotřebitelů je především reklama. Vliv reklamy na výši poptávky, respektive posun poptávkové křivky, také popisují Solomon et al. (2006, s. 323). V případě, že reklama pozitivně ovlivní spotřebitele, křivka poptávky se posune směrem nahoru, čili poptávka vzroste při jakékoliv ceně. Autoři dále poukazují na nemarketingové faktory ve skutečném světě, které ovlivňují výši poptávky.

Dalším determinantem, který autoři Jurečka et al. (2010, s. 56) uvádějí, je **očekávání spotřebitelů**, které způsobuje růst nebo pokles poptávky v závislosti na budoucích cenách či dostupnosti produktů. V případě očekávaného růstu cen či menší dostupnosti produktů v budoucnu roste poptávka v současnosti a naopak v případě očekávaného poklesu cen či očekávaného uvedení např. nového modelu produktu je současná spotřeba odkládána a poptávka v současnosti klesá.

Také **počet kupujících** a **demografická struktura** je podle autorů Jurečky et al. (2010, s. 56) významným determinantem ovlivňující poptávku. Autoři tuto skutečnost demonstrují na příkladech prosazení firmy na zahraničních trzích či baby boomu, který zvýší poptávku po produktech souvisejících s produkty určenými dětem.

Posledními faktory, které autoři Jurečka et al. (2010, s. 57) zmiňují v souvislosti s vlivem na poptávku, jsou tzv. **specifické faktory**, které souvisí například s počasím, legislativními změnami, novými technologickými objevy či epidemiemi.

Autoři Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2009, s. 108) úvahy o poptávce rozšiřují o další efekty, které však již působí na úrovni tržní poptávky, tedy takové poptávky, která je součtem individuálních poptávek. Podle autorů zde působí tzv. **efekt módy**, v jehož důsledku roste individuální poptávka vlivem růstu nakupovaného množství jinými spotřebiteli. V opačném směru pak působí **efekt snobské spotřeby**, kdy vlivem růstu spotřebitelů nakupující či užívající určitý produkt klesá jeho výlučnost a exkluzivita, dochází ke snížení individuální spotřeby.

Dalším důležitým pojmem, který je v souvislosti s poptávkou třeba zmínit, je **cenová elasticita** neboli **pružnost poptávky**. Již bylo řečeno, že poptávka (po „normálních“ produktech) je klesající, což znamená, že čím vyšší je cena produktu, tím nižší je jeho poptávané množství. Elasticita poptávky pak určuje proporcionalitu těchto změn. Jurečka et al. (2010, s. 102) definují cenovou elasticitu poptávky jako „*procentuální změnu poptávaného množství k procentuální změně ceny, jež změnu množství způsobila*“. Podle autorů lze cenovou elasticitu vypočítat podle následujícího vzorce:

$$E_D = \frac{\% \Delta Q_x}{\% \Delta P_x}$$

kde:

E_D je cenová elasticita poptávky

Q_x je poptávané množství produktu X

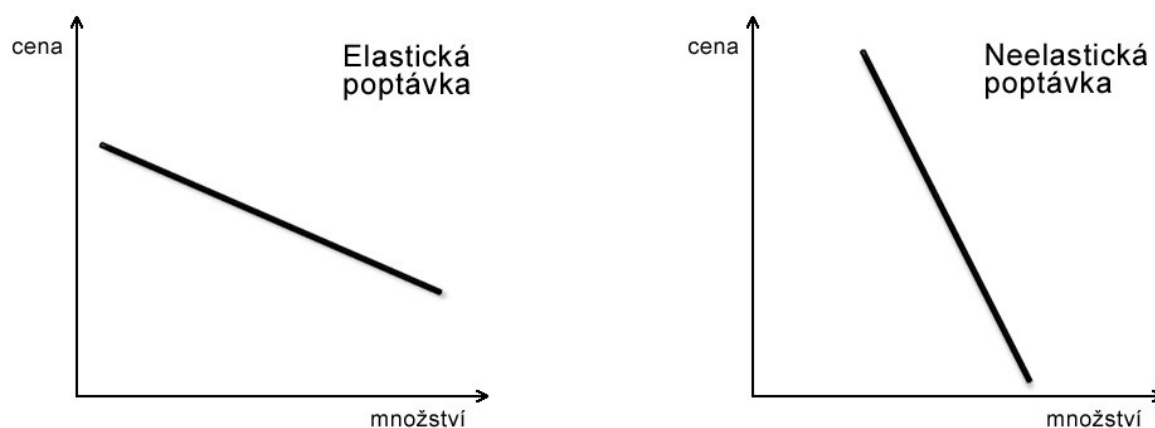
P_x je cena produktu X

Autoři rozeznávají tři základní typy poptávek, a to podle toho, jakých hodnot cenová elasticita nabývá¹:

- V případě, že cenová elasticita poptávky je menší než jedna, lze poptávku charakterizovat jako **neelastickou**, což znamená, že procentuální změna ceny je větší než procentuální změna poptávaného množství.
- Naopak v případě, že cenová elasticita poptávky je větší než jedna, lze poptávku charakterizovat jako **elastickou**, což znamená, že procentuální změna ceny je menší, než procentuální změna poptávaného množství.
- V případě, že cenová elasticita poptávky se rovná právě jedné, lze takovou poptávku charakterizovat jako **jednotkově elastickou**, což znamená, že procentuální změna ceny se přesně rovná procentuální změně poptávaného množství.

Grafické znázornění elastické a neelastické poptávky zobrazuje graf 2.

Graf 2 Křivky poptávek cenově elastických a cenově neelastických



Zdroj: vlastní zpracování podle Jurečky et al.

Autoři Musil, Fuchs, Franc a Grigarčíková (2008, s. 125) výše uvedené rozdělení cenové elasticity poptávky doplňují o praktickou využitelnost pro firmy z hlediska jejího celkového příjmu. V případě, že se jedná o elastickou poptávku, snížením ceny vyvolá takový (tak vysoký) růst objemu produkce, že celkové příjmy firmy vzrostou. V případě neelastické

¹ Pro zjednodušení se hodnoty cenových elasticit poptávky porovnávají v jejich absolutních hodnotách

poptávky snížení ceny vyvolá takový (tak nízký) růst objemu produkce, že celkové příjmy firmy klesnou. V případě jednotkově elastické poptávky snížené ceny vyvolá (přesně) takový růst objemu produkce, že celkové příjmy firmy se nezmění. Mohlo by se tedy zdát, že firmám se jednoduše vyplatí zvyšovat ceny v případě, že poptávka po jejich produktech je neelastická, ceny snižovat, v případě, že poptávka po jejich produktech je elastická a ceny neměnit, v případě, že poptávka po jejich produktech je jednotkově elastická. Stejnou otázku si kladou autoři Solomon et al. (2006, s. 326) a konstatují, že odpovědi nejsou jednoznačné, protože zákazníci jsou jednak různě citliví na výši velikosti změn cen, a také se tato citlivost liší na různých cenových hladinách produktu. Proto je podle autorů třeba provádět cenové výzkumy a testy.

Kotler, Keller (2007, s. 478.) dále uvádějí různé faktory, které ovlivňují cenovou elasticitu poptávky. Podle autorů jsou spotřebitelé citlivější na cenu v případech, kdy produkt je více diferencovaný, mezi spotřebiteli existuje nižší povědomí o konkurenčních produktech a není možné tyto konkurenční produkty snadno porovnávat, výdaje na pořízení produktu nepředstavují podstatnou část celkového příjmu spotřebitelů, ale naopak jsou malé v porovnání s celkovými náklady konečného produktu, část nákladů není hrazena přímo spotřebiteli, produkt je komplementem, jedná o prestižní produkt a nelze ho skladovat. Další faktory, které ovlivňují cenovou elasticitu poptávky, uvádějí autoři Jurečka et al. (2010, s. 109). Podle autorů je poptávka po produktu tím více elastická, čím více bude mít produkt substitutů. Naopak poptávka po produktu bude méně elastická, pokud produkt bude nezbytným statkem.

Kotler, Keller (2007, s. 478) uvádějí výčet metod, jakými lze poptávku odhadovat. Jednou z metod je statistická analýza minulých období. Pokud však firma nedisponuje potřebnými daty (například pokud je produkt na trh teprve zaváděn), může firma provádět výzkum mezi potenciálními zákazníky a dotazovat se jich, jaké množství produktu jsou ochotni nakupovat při různých cenách. Specifickým cenovým výzkumem je holandský test cenové citlivosti, který bude popsán v dalších kapitolách a aplikován v analytické/praktické části diplomové práce. Další metodou, kterou autoři uvádějí, jsou cenové experimenty, kdy dochází ke změně cen produktů přímo na trhu a jsou měřeny nákupní reakce zákazníků.

2.3.3 Určení nákladů

V dalším, v pořadí třetím kroku, se shodně autoři Solomon et al. (2006, s. 327) i Kotler, Keller (2007, s. 479) zabývají náklady. Podle Kotlera, Kellera náklady tvoří spodní hranici, které musí firma minimálně účtovat za své produkty, aby vytvářela zisk.

Synek et al. (2011, s. 86) dělí v závislosti na objemu produkce náklady na variabilní a fixní.

Variabilní náklady jsou takové náklady, které jsou na objemu produkce závislé. Kotler, Keller (2007, s. 480) variabilní náklady rovněž vztahují k objemu produkce a dodávají, že tyto náklady jsou většinou na jednotku produkce konstantní. Naproti tomu Synek et al. (2011, s. 86 - 87) v souvislosti s variabilními náklady konstatují, že se mohou s objemem produkce měnit. Pokud náklady rostou stejně rychle jako objem produkce, jde podle autora o proporcionální náklady, pokud rostou rychleji než objem produkce, jde o nadproporcionální náklady a pokud rostou naopak pomaleji, než objem produkce, jde o podproporcionální náklady. Solomon et al. (2006, s. 327 - 328) variabilní náklady nazývají proměnnými náklady

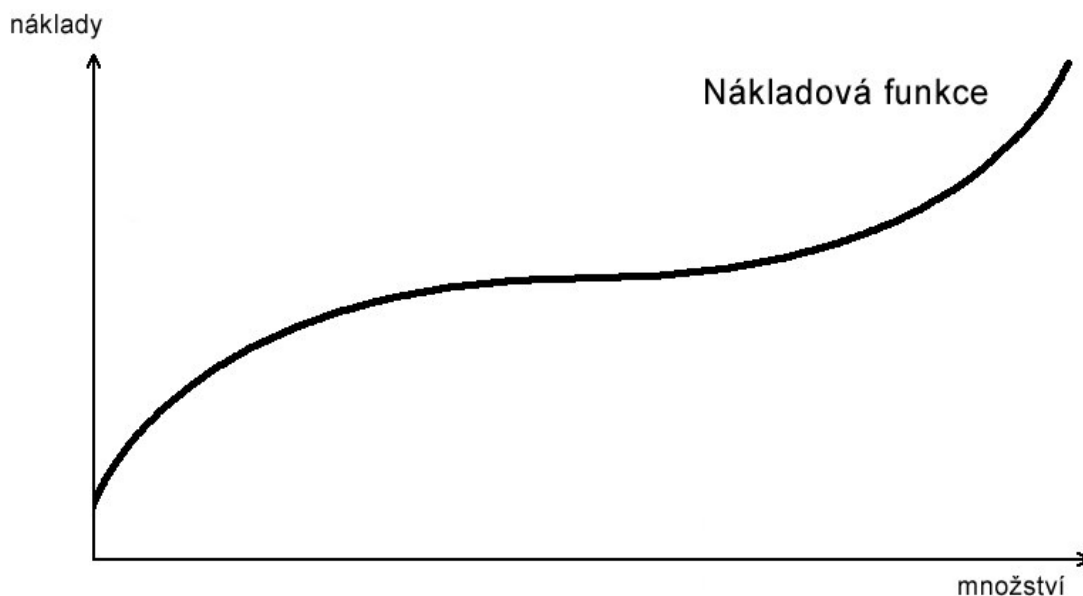
a vlastnost jejich proporcionality přibližují na příkladu nákupu většího objemu materiálu na výrobu za účelem získání nižší ceny (čímž dochází k poklesu tohoto variabilního nákladu).

Druhým typem nákladů podle Synka et al. (2011, s. 87) jsou **fixní náklady**. Tyto náklady se naopak s objemem produkce nemění a zůstávají konstantní. Autoři uvádějí ve výčtu fixních nákladů takové náklady jako odpisy, mzdy správních pracovníků, nájemné, úroky, pojištění apod. Autoři dále poukazují na fakt, že v dlouhém období se i fixní náklady mohou stát variabilními, ale nemění se plynule, nýbrž rostou skokově a to z důvodu například zvýšení výrobní kapacity.

Popesko (2009, s. 41) zmiňuje kromě fixních a variabilních nákladů ještě tzv. **smíšené náklady**, které v sobě obsahují fixní i variabilní složku.

Souhrn variabilních a fixních nákladů jsou pak podle Kotlera, Kellera (2007, s. 480) **celkové náklady** při jakémkoliv objemu produkce, a pokud jsou tyto náklady vyděleny jednotkou produkce, lze získat **průměrné náklady** na jednotku produkce. Ty mohou podle autorů Solomona et al. (2006, s. 328) klesat s rostoucím objemem produkce, ale od určitého objemu produkce mohou naopak začít růst. Autoři tento fakt dokládají na příkladech nákupu dražšího materiálu od vzdálenějšího dodavatele nebo na nutnosti platit pracovníkům s růstem objemu produkce přesčasy. Grafické znázornění nákladové funkce v jejím nejběžnějším tvaru je předmětem grafu č. 3.

Graf 3 Nákladová funkce v krátkém období



Zdroj: vlastní zpracování podle Synka et al.

Synek et al. (2011, s. 93 – 96) ve své publikaci popisují různé metody, jak určit (případně odhadnout) variabilní a fixní náklady:

Metoda klasifikační analýzy

Při použití této metody se kvalifikovaným posouzením roztrídí náklady na fixní (a převážně fixní) a na variabilní (a převážně variabilní). Dále dojde k součtu nákladů v obou skupinách a tyto výsledky spolu se znalostí objemu výroby a délce sledovaného období slouží k výpočtu parametrů nákladové funkce, která má ve svém zjednodušeném (lineárním) tvaru obecný vzorec:

$$N = F + b \cdot q$$

kde:

<i>N</i>	jsou celkové náklady
<i>F</i>	jsou fixní nebo převážně fixní náklady
<i>b</i>	jsou variabilní nebo převážně variabilní náklady
<i>q</i>	je objem produkce

K této metodě autoři dodávají, že často samotné rozřazování nákladů na fixní a variabilní není vždy bezproblémové a vždy záleží na charakteru produkce, do které skupiny budou jednotlivé náklady roztríd'ovány.

Metoda dvou období a metoda regresní a korelační analýzy

Na rozdíl od metody klasifikační analýzy metoda dvou období a metoda regresní analýzy pracují s údaji z předchozích období. Synek et al. (2011, s. 95 - 97) ve své publikaci popisují postupy při použití obou metod. V případě metody dvou období jsou vybrány dvě období (např. měsíce) v optimálním případě s nejmenší a největším objemem produkce a celý propočet pak spočívá ve vyřešení dvou rovnic o dvou neznámých. Metodou regresní a korelační analýzy lze stanovovat i nelineární nákladové funkce, jde však již o poměrně náročný postup, jehož výhodou je však vysoká spolehlivost. Celou problematiku autoři doplňují popisem **grafické metody**, pomocí které je možné snadným způsobem odhalit extrémní hodnoty a změny v průběhu nákladové funkce.

Bod zvratu

V okamžiku, kdy firma zná fixní a variabilní náklady své produkce, může vypočítat tzv. **bod zvratu**. Synek et al. (2011, s. 137 – 138) definují tento pojem jako takový „*objem výroby q, při které se tržby rovnají celkovým nákladům*“. Poněkud jinou terminologii používají Solomon et al. (2006, s. 328). Autoři v této souvislosti hovoří o **analýze rovnováhy nákladů a výnosů** a popisují ji jako techniku, pomocí které je vypočítán takový objem produkce, který firma musí vyrobit a prodat za určitou cenu, aby dosáhla jednak pokrytí nákladů, případně vytvořila zisk. Také Synek et al. (2011, s. 138) v této zmiňují potřebu firem generovat určitou úroveň zisku, kterou nazývá **minimální zisk**.

Synek et al. (2011, s. 137) dále odvozují a upravují následující rovnice:

Pro výpočet bodu zvratu
(při nulovém zisku):

$$T = N$$

$$T = p \cdot q$$

$$N = F + b \cdot q$$

$$p \cdot q = F + b \cdot q$$



$$q_{BZ} = \frac{F}{p - b}$$

Pro výpočet bodu zvratu
(při určité úrovni zisku):

$$T = N + Z_{min}$$

$$T = p \cdot q$$

$$N = a + b \cdot q$$

$$p \cdot q = a + b \cdot q + Z_{min}$$



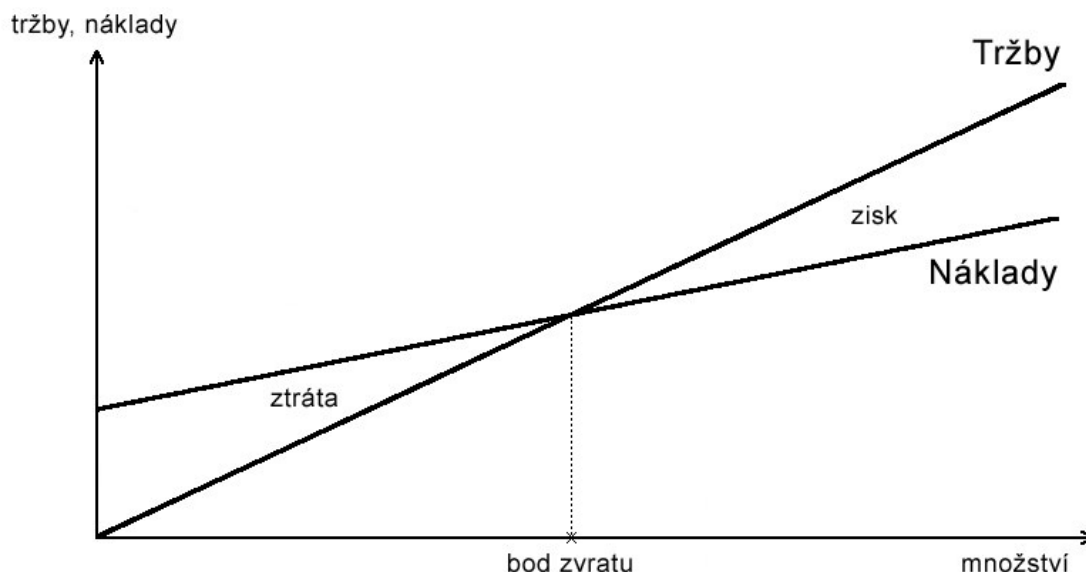
$$q_z = \frac{F + Z_{min}}{p - b}$$

kde:

<i>T</i>	jsou celkové tržby
<i>N</i>	jsou celkové náklady
<i>Z_{min}</i>	je zisk
<i>p</i>	je cena jednotky produkce
<i>F</i>	jsou fixní nebo převážně fixní náklady
<i>b</i>	jsou variabilní nebo převážně variabilní náklady
<i>q</i>	je objem produkce
<i>q_{BZ}</i>	je bod zvratu při nulovém zisku
<i>q_z</i>	je bod zvratu při určité úrovni (minimálního) zisku

Výše uvedené rovnice a vztahy jsou platné pouze pro produkce s lineárními náklady a tržbami a jsou tedy určitým modelovým zjednodušením. V grafickém znázornění celé problematiky (viz. graf č. 4) se produkce určité firmy nachází na bodu zvratu právě v okamžiku, kdy nákladová křivka protne křivku tržeb.

Graf 4 Bod zvratu při lineárním průběhu křivek tržeb a nákladů



Zdroj: vlastní zpracování podle Synka et al.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že mohou nastat dva specifické případy, kdy firma bodu zvratu nemůže dosáhnout. Buď jsou variabilní náklady firmy na jednotku její produkce vyšší, než je cena této jednotky produkce. V takovém případě se budou křivky nákladů a tržeb rozbíhat a s růstem produkce se bude firma dostávat do vyšší ztráty. V druhém případě budou sice variabilní náklady firmy na jednotku její produkce nižší, než je cena této jednotky produkce, ale k vyrovnání celkových nákladů a tržeb dojde až mimo produkční kapacitu firmy (křivky se sbíhají, ale protnou se až mimo graf).

Určení nákladů, výnosů, analýza bodu zvratu a následné stanovení výše cen nad úrovní nákladů je pro firmu nezbytným předpokladem pro její fungování v dlouhodobém horizontu.

2.3.4 Hodnocení prostředí

Solomon et al. (2006, s. 331 - 333) ve své publikaci rozebírají tři důležité vlivy na strategii cenotvorby.

a) Ekonomické prostředí

Podle autorů mají výkyvy ekonomického cyklu zásadní vliv na citlivost spotřebitelů na výši cen. V době recese dochází jednak k celkovému omezování spotřeby, a rovněž tak k nahrazování zavedených značek jejich generickými substituty. Producenti snižují ceny často na úroveň pokrytí nákladů. Autoři rovněž zmiňují inflaci jako příčinu změny cen ze strany producentů. Díky inflaci se ceny mohou zvyšovat, čímž dochází ke zvykání zákazníků na růst

cen, které se po odeznění inflace mohou dále zvyšovat a přispívat producentům k tvorbě zisku. Reakcí zákazníků na inflaci však může být obava z nejistoty v budoucnu a mohou začít šetřit, čímž dojde k poklesu poptávky. V takovém případě mohou producenti reagovat snížením cen, aby kompenzovali tento pokles a aby si udrželi stejný objem prodeje.

b) Konkurence

Druhým vlivem, který působí podle autorů na vliv cenové tvorby je typ konkurenčního prostředí, ve kterém producent operuje. Jurečka et al. (2010, s. 170) dělí prostředí v souladu s mikroekonomickou teorií na prostředí dokonalé konkurence a prostředí nedokonalé konkurence. Jednotlivé tržní struktury potom dělí na teoretické modely (dokonalá konkurence a monopol) a reálné ekonomické situace (oligopol a monopolistická konkurence).

Dokonalá konkurence

Podle Jurečky et al. (2010, s. 174) je předpokladem tržní struktury dokonalé konkurence homogenní produkt, velký počet nakupujících a prodávajících, dokonalá informovanost o cenách produktů, dokonalá mobilita výrobních faktorů a také absence bariér vstupu do nebo výstupu z tržního odvětví. Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2009, s. 250) jako další předpoklad zmiňují úsilí firem o maximalizaci zisku a úsilí spotřebitelů o maximalizaci užítku. Stejní autoři dále konstatují, že v prostředí dokonalé konkurence je cena stanovena trhem a všechny firmy tuto cenu přebírají, resp. nemají možnost výši cen ovlivnit. Podle autora této práce je tato charakteristika poměrně logická. V případě, že by jedna firma stanovila cenu nižší, než je rovnovážná cena, získala by sice zákazníky konkurence, ale v dlouhodobém horizontu by nepokrývala své náklady, které jsou spolu s přiměřeným ziskem v prostředí dokonalé konkurence právě na úrovni rovnovážné ceny. Pokud by naopak firma cenu stanovila nad úroveň rovnovážné ceny, ztratila by všechny své zákazníky, kteří díky dokonalé informovanosti o cenách na trhu okamžitě přešli ke konkurenci. I Solomon et al. (2006, s. 322) shodně uvádějí, že v prostředí dokonalé konkurence firmy nemohou ceny ovlivňovat, ty jsou určovány nabídkou a poptávkou. Jakubíková (2008, s. 220) dokonce dodává, že v prostředí dokonalé (resp. „čisté“, jak ji autorka pojmenovává) konkurence nemají marketingové činnosti uplatnění.

Nedokonalá konkurence

Naopak v prostředí nedokonalé konkurence mají již firmy možnost ceny ovlivňovat, resp. jejím základním předpokladem je existence minimálně jednoho prodávajícího, který tuto možnost má (Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup, 2009, s. 281). Stejný předpoklad uvádí i autoři Jurečka et al. (2010, s. 190), kteří dále charakterizují jednotlivé tržní struktury nedokonalé konkurence.

Monopol

Podle autorů Jurečky et al. (2010, s. 190) je monopol charakterizován předpoklady existence pouze jednoho producenta, překážkami vstupu do odvětví a výstupu z odvětví a rovněž tak nemožnost nahradit produkt blízkým substitutem. Jak uvádějí Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2009, s. 289), monopol má sice kontrolu nad stanovením výše ceny, ale nemůže tuto cenu určit libovolně vysokou. Cena je odvozena od poptávky, která však bude převyšovat mezní náklady na produkci.

Oligopol

Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2009, s. 328 - 329) charakterizují oligopol jako takovou tržní strukturu, při níž existuje menší počet producentů s většími tržními podíly. Produkt může být jak homogenní, tak diferencovaný, a díky větším objemům produkce (a tím i úsporám z rozsahu) firem již operujících v prostředí oligopolu je vstup a výstup do odvětví pro nové konkurenty finančně náročný. I Jakubíková (2008, s. 220) zmiňuje bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví a dále konstatuje, že producenti operující v prostředí oligopolu velmi citlivě reagují na cenotvorbu a marketingové strategie konkurence². Solomon et al. (2006, s. 332) k tomu dodávají, že pokud je cenová tvorba konkurentů v prostředí oligopolu podobná, firmy se vyhýbají cenové konkurenci a zůstávají rentabilními neboli tato strategie jim umožňuje tvořit zisk. Firma, která je považována za lídra trhu určí ceny a konkurence se jí přizpůsobí. Tuto strategii autoři pojmenovávají jako strategii cenového vedení.

Monopolistická konkurence

Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2009, s. 313 - 314) monopolistickou konkurenci charakterizují jako formu nedokonalé konkurence s předpoklady velkého množství producentů, jejichž produkty jsou sice blízkými substituty, ale jsou dostatečně diferencované, a dále pak s předpoklady volného vstupu a výstupu z odvětví. I Jakubíková (2008, s. 220) v prostředí monopolistické konkurence poukazuje na odlišnost (diferenciaci) produktů firem a konstatuje ochotu zákazníků platit různé ceny. Podle autorky se v tomto prostředí (na rozdíl od prostředí dokonalé konkurence) uplatňují marketingové aktivity, zejména pak tvorba rozdílných marketingových mixů. Solomon et al. (2006, s. 220) dodávají, že díky odlišnosti produktů v prostředí monopolistické konkurence mohou firmy soutěžit i v jiných oblastech než jsou ceny.

Jakubíková (2008, s. 222) dále konkurenci rozlišuje z hlediska vztahu její produkce k produkci určité firmy, a to konkrétně na formu konkurence **přímé**, tedy takovou, jejíž produkty jsou stejné nebo velice podobné, a na konkurenci **nepřímou**, jejíž produkty mohou produkty určité firmy substituovat. Třetí formou konkurence podle autorky je konkurence **totální**, kdy nabídku ani poptávku nelze předvídat. Další členění, které Jakubíková zmiňuje je členění na konkurenci **cenovou**, kdy konkurenční boj probíhá na poli cen, a **necenovou**, kdy si firmy konkurují odlišením (diferenciací) svých produktů.

Kotler, Keller (2007, s. 387 - 402) rozdělují konkurenty podle pozic na trhu na čtyři role a tyto role následně charakterizuje:

- **Tržní lídr**

Často jde o jedinou firmu, která má největší podíl na trhu. Tato firma se snaží o rozšiřování celkové tržní poptávky, udržení a chránění svého tržního podílu a rozšiřování tržního podílu

- **Tržní vyzyvatel**

Jedná se o tzv. „dvojky“, případně „trojky“ na trhu. Tyto firmy se snaží tržního lídra předstihnout. Pokud se jim to podaří, stávají se sami tržními lídry. K tomu používají různých strategií, kterými mohou být i cenové strategie.

² Typickým příkladem oligopolu je například trh mobilních operátorů, kdy na akci „Mobilní cenová revoluce“ operátora O2 v roce 2013 museli ve velmi krátké době zareagovat konkurenční operátoři, aby zabránili odlivu zákazníků (pozn. autora).

- **Tržní následovatel**

Na rozdíl od tržního vyzyvatele není ambicí tržního následovatele tržního vůdce předstihnout. Následovatelé se zaměřují na udržování svého tržního podílu a jeho rentabilitu.

- **Mikrosegmentář**

Role mikrosegmentáře nebo tržního výklenkáře spočívá ve vytváření malých trhů (mikrosegmentů), tedy takových, které jsou pod rozlišovací úrovní velkých firem a dále jejich obsazování, rozšiřování a chránění svých tržních pozic. Na takových trzích pak mohou být vysoce ziskoví.

c) Spotřebitelské trendy

Třetím vlivem prostředí, který Solomon et al. (2006, s. 332) považují za důležitý, jsou spotřebitelské trendy a jako příklad uvádějí kulturní a demografické příklady či příklady výhodných koupí a nákupů. Spotřebitelské trendy patří mezi vlivy vnějšího prostředí, které se neustále vyvíjejí a mění a je třeba je brát na zřetel při cenové tvorbě.

2.3.5 Volba cenové strategie

V pátém kroku se autoři Kotler, Keller (2007, s. 482) i Solomon et al. (2006, s. 333) shodně zabývají už konkrétním výběrem metody stanovení cen, resp. volbou cenové strategie. Kotler, Keller (2007, s. 482) nejprve v této souvislosti zmiňují tzv. 3C. Jedná se o průběh zákaznické poptávky (Customers' demand schedule), funkce nákladů (cost function) a ceny konkurentů (competitors' prices), které byly předmětem předchozích kapitol a které jsou východiskem pro volbu konkrétní cenové strategie. Solomon et al. (2006, s. 334 - 337) dělí jednotlivé strategie na strategie cenové tvorby založené na nákladech, na strategie cenové tvorby založené na poptávce, strategie cenové tvorby založené na konkurenci a na strategie cenové tvorby založené na potřebách zákazníka.

Strategie cenové tvorby založené na nákladech

Výhodou této strategie je podle Solomona et al. (2006, s. 334) její jednoduchost, snadnost a relativní bezrizikovost. Z těchto důvodů je tato strategie poměrně oblíbená, jak konstatují Kotler, Keller (2007, s. 483). Dále dodávají, že další výhodou nákladové metody (konkrétně metodou tvorby cen přírůžkou k nákladům) je pozitivní vnímání zákazníků, kteří ji považují za spravedlivou. Tomuto tvrzení poněkud oponuje Jakubíková (2007, s. 226), která správně konstatuje, že pro zákazníka je důležitá zejména konečná prodejní cena, kterou porovnává s vnímanou hodnotou, kterou produktu přisuzuje a na základě tohoto porovnání se rozhoduje, zda produkt zakoupí či nikoliv. Náklady, které má firma s výrobou zákazníky prakticky nezajímají. Nicméně autoři Kotler, Keller (2007, s. 483) a Solomon et al. (2006, s. 334) se shodují i na dalších nevýhodách a omezeních této metody. Nákladová metoda nebere v potaz poptávku, životní cyklus výrobku ani konkurenci. Synek et al. (2011, s. 190) se problematikou zabývají z mikroekonomického hlediska a konstatují, že nákladový přístup může firmě přinést maximální zisk jen v takovém případě, kdy (zcela náhodně) cenu stanoví tak, že mezní příjmy budou shodné s mezními náklady a dojde tak k naplnění zlatého pravidla maximalizace zisku. Autoři dále dodávají, že i přes tuto značnou nevýhodu je nákladový

přístup v praxi často aplikován. Nejobvyklejší postup při stanovování cen metodou založenou na nákladech je podle Solomona et al. (2006, s. 334) sečtení nákladů na produkci a připočtení přírážky k tomuto součtu. Přírážka potom tvoří zisk firmy. Autoři Kotler, Keller (2007, s. 483) zmiňují alternativní metodu tzv. **tvorby cen cílovou návratností**, kdy si firma stanovuje takové ceny, které jí zabezpečí návratnost investic (ROI).

Strategie cenové tvorby založené na poptávce

Firma, která při tvorbě cen využívá strategií a metod založených na poptávce, musí podle autorů Solomon et al. (2006, s. 335) zjistit jaké množství a za jakou cenu je firma schopná prodat svou produkci na různých trzích. Autoři v této souvislosti zmiňují dvě specifické strategie. První z nich je **cílená cenová tvorba**, což je strategie, kdy firma ještě před vlastním návrhem produktu prostřednictvím marketingových průzkumů zjišťuje, jaké vlastnosti a kvalita produktu jsou třeba k uspokojení potřeb zákazníků a ceny, které jsou zákazníci ochotni za takové produkty zaplatit. Na základě těchto zjištění poté firmy určí maximální cílové náklady na produkt a produkt je navržen pouze v případě, že firma je schopná za tyto náklady (a samozřejmě se ziskovou prémie) produkt vyrábět. Druhou ze specifických strategií podle Solomona et al. (2006, s. 335) je **cenová tvorba založená na řízení výnosnosti**, což v praxi znamená účtování různých cen různým spotřebitelům za účelem řízení volných kapacit a maximalizaci výnosů. Tato metoda je využívána zejména firmami v oblasti služeb a autoři použití této metody demonstrují na příkladech leteckých společností a hotelů. Synek et al. (2011, s. 193) zařazují mezi poptávkové metody tzv. metodu **tvorby ceny na základě intenzity poptávky**, kterou charakterizuje jako prodej určitých výrobků ve stejném období za různé ceny. Tato metoda se také podle autora nazývá metodou **cenové diskriminace** nebo **cenové diference**.

Strategie cenové tvorby založené na konkurenci

Podstatou této strategie je podle Solomona et al. (2006, s. 336) přizpůsobování cen firmy cenám konkurenčních firem. Podle Jakubíkové (2008, s. 226) může jít o dvě formy tohoto přizpůsobování. První z nich je **orientace na cenu v oboru**, kdy referenční cenou pro konkrétní firmu je průměrná úroveň cen v celém odvětví, druhou formou je pak **orientace na cenového vůdce**, kdy konkrétní firma přizpůsobuje své ceny jedné firmě, který je cenovým lídrem trhu. Autoři Kotler, Keller (2007, s. 486) v této souvislosti zmiňují metodu **tvorby cen podle běžné ceny** a dodávají, že firma může za své produkty účtovat stejně, více nebo i méně než její konkurenti. Podle autorů se jedná o oblíbenou metodu, která nachází své uplatnění v případech, kde je obtížné měřit náklady či se jedná o homogenní produkty či komodity.

Strategie cenové tvorby založené na potřebách zákazníka

Solomon et al. (2007, s. 336) uvádějí, že pokud firmy při tvorbě cen používají strategie založené na potřebách zákazníka, jde jim hlavně o to, si své zákazníky udržet v dlouhodobém horizontu. Firmy tak volí takové ceny svých produktů, které jsou z hlediska zákazníků nejvýhodnější vzhledem k jejich užitné hodnotě. Tento přístup však vyžaduje přesné zjištění, jakou hodnotu produktu přisuzují zákazníci, jak dodává Synek et al. (2011, s. 192). Kotler, Keller (2007, s. 485 - 486) uvádějí v této souvislosti dva přístupy. Prvním z nich je tvorba **cen podle hodnoty**, kterou dále dělí na dva typy: tvorbu **trvale nízkých cen** (everyday low pricing), jejíž podstatou je stanovení dlouhodobých cen na nízké úrovni a minimální využívání nástrojů jakými jsou „akce“ nebo „výprodeje“. Druhým typem je pak opačný postup nazývaný **high-low pricing**, jehož podstatou je stanovení základních cen na vyšší úrovni a následné využívání propagačních cenových akcí, při kterých je cena snižována

(v určitých případech i pod úroveň trvale nízkých cen konkurentů). Autoři dále konstatují, že v posledních letech začíná převládat spíše typ trvale nízkých cen. Jako důvod tohoto trendu zmiňují vysokou nákladnost vytváření neustálých propagačních akcí a rovněž tak i snižování důvěry zákazníků v každodenní ceny v případě používání high-low pricingu. Zároveň však dodávají, že propagační akce jsou stále pro určitou část zákazníků atraktivní a jako ideální se jeví kombinace obou typů (jak strategie trvale nízkých cen, tak i strategie high-low pricingu). Druhým přístupem, který autoři Kotler, Keller (2007, s. 484) zmiňují je tvorba **cen podle vnímané hodnoty**. Tato vnímaná hodnota se podle autorů skládá z mnoha prvků, jakými jsou např. představa zákazníků o výkonu produktu, úrovní distribučních cest, záruk, zákaznické podpory, pověsti producenta, jeho důvěryhodnost a další. Vzhledem k tomu, že každý zákazník přikládá těmto prvkům jinou důležitost, je třeba podle autorů volit rozdílné strategie. Zákazníkům, kteří si produkt pořizují zejména kvůli jeho ceně, je třeba připravit základní nabídku a omezené služby. Zákazníkům, kteří si produkt pořizují kvůli jeho hodnotě, je třeba o této hodnotě neustále ujišťovat a hodnotu kontinuálně inovovat. S třetí skupinou zákazníků, kteří si produkt pořizují na základě věrnosti, je třeba budovat důvěrné zákaznické vztahy.

2.3.6 Volba konečné ceny

Pokud firmy postupují podle jednotlivých kroků procesu plánování cen, mají v tomto okamžiku stanovené cíle cenotvorby, odhadnutou poptávku po své produkci, vypočteny náklady na tuto produkci, zanalyzované prostředí (zejména pak konkurenci) a vybranou metodu (případně více metod) výpočtu ceny, které byly uvedeny v kroku 5. V závěrečném šestém kroku podle Kotlera, Kellera (2007, s. 487) dochází ke stanovení konečných cen. V této souvislosti autoři zmiňují nutnost zvážení dalších faktorů, které konečnou volbu ovlivňují. Jedná se například o **vlivy ostatních marketingových aktivit**, konkrétně pak vztahy mezi cenou, kvalitou a výší rozpočtu na reklamu. Dalšími faktory podle autorů jsou **pricingové politiky společností** (konzistence konkrétních cen s cenovou politikou společnosti), **tvorba cen sdílením přínosů a rizik**, jeho podstatou může být garance hodnoty, kterou zákazník zakoupením produktu získá a případná kompenzace, pokud hodnota nebude poskytnuta a **dopad cen na další strany** (reakce dodavatelů, distribučních mezičlánků, konkurence, vlády apod.).

2.4 Cenové výzkumy

Aby bylo možné provádět cenotvorbu vycházející z vnímané hodnoty spotřebitelů, je třeba nejdříve tuto vnímanou hodnotu zjistit. Za tímto účelem se provádějí cenové výzkumy. Jednou z metod, která bude rovněž použita v analytické/praktické části této diplomové práce je tzv. **holandský test cenové citlivosti** (price sensitivity test) neboli **Van Westendorpův cenový test**, jak je často tato metoda nazývána podle svého tvůrce.

Van Westendorpův test popisují ve své publikaci Zamazolová et al. (2011, s. 212) jako metodu, při které jsou pomocí cenové stupnice testovány čtyři úrovně cen produktu. Tyto úrovně jsou charakterizovány tvrzeními, která jsou formou výzkumných otázek předkládána respondentům. Konkrétně jde o tvrzení, kdy produkt je nepřijatelně drahý, produkt je drahý, produkt je levný a produkt je podezřele levný. Kozel et al. (2010, s. 274) Van Westendorpův

test charakterizují jako metodu určenou především pro spotřební zboží a předkládají již přesnější formulace otázek:

- *Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?*
- *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat jako drahý?*
- *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?*
- *Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?*

Kozel et al. (2010, s. 274) dále dodávají, že by mělo být zachováno výše uvedené pořadí otázek. Podle autora této práce určitě lze souhlasit dodržáním pořadí otázek, které je poměrně logické, ale samozřejmě je nutné jejich přesné znění přizpůsobit povaze produktu, které je touto metodou testován³.

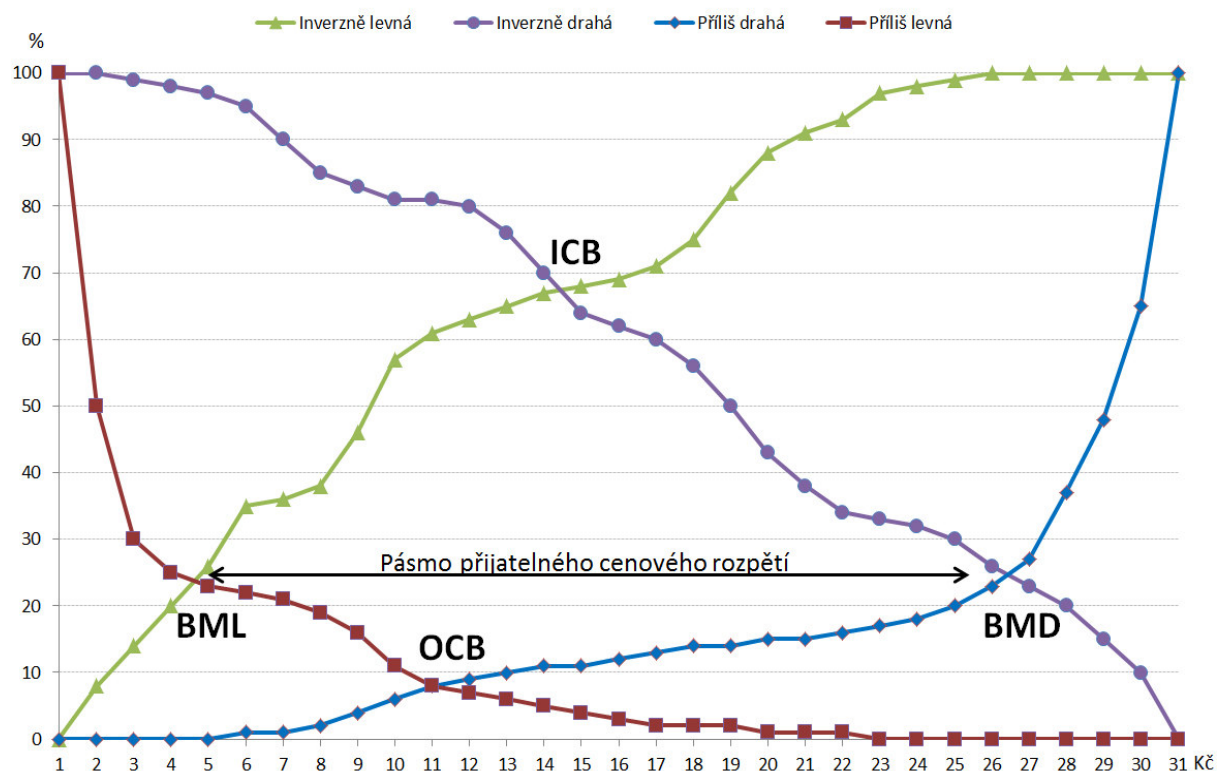
Zamazalová et al. (2011, s. 213) popisují vlastní testování tak, že respondentům je předkládána listina s řadou cen, které jsou seřazeny od nejnižší po nejvyšší. Kozel et al. (2010, s. 274) dodávají, že by řada cen (resp. cenová škála) měla obsahovat minimálně 30 – 40 položek, která by zároveň měla být dostatečně široká, aby se respondenti necítili omezováni ve výběru. Podle Zamazalové et al. (2011, s. 213) by intervaly mezi jednotlivými položkami měly být relativně malé. U výroků, kde je testovaná cena hodnocena jako levná respondenti podle autorů postupují po škále cen od nejnižší až k ceně, kterou označí jako nejlépe odpovídající těmto výroků. U výroků, kde je testovaná cena hodnocena jako drahá respondenti postupují v opačném směru (od nejvyšší ceny) a opět označí tu cenu, která nejlépe odpovídá těmto výroků. K tomuto postupu má autor této práce jisté výhrady a pochybnosti, podle jeho názoru a z logiky věci by výše uvedené postupy měly probíhat opačnými směry. Například u výroku „Při jaké ceně Vám bude produkt připadat jako levný?“ by měl respondent začít s hodnocením na škále cen u nejvyšší ceny a pokud tato cena z pohledu respondenta odpovídá výroku, respondent jí označí a postoupí k další otázce. V případě, že cena danému výroku neodpovídá, respondent vybere na škále cen cenu o úroveň nižší a opět proběhne vyhodnocení této ceny vůči danému výroku. Celý postup se opakuje (resp. dochází k postupnému snižování ceny a jejímu vyhodnocování vůči výroku), dokud nedojde k označení ceny. Analogicky platí stejná logika v případě výroku „Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat jako drahý?“. Nejprve by měl respondent začít s hodnocením na cenové škále u nižší ceny a tu postupně zvyšovat, dokud nedojde k označení ceny vůči danému výroku. V analytické/praktické části této práce autor při pretestu vyzkouší oba postupy a finálně se rozhodne pro ten, který bude lépe vyhovovat potřebě získávání dat.

Dalším postupem je podle Zamazalové et al. (2011, s. 213) vyhodnocení získaných dat do podoby kumulovaných hodnot zjištěných četností jednotlivých odpovědí (resp. zjištěných četností získaných cenových úrovní). Hodnoty jsou kumulovány zdola u tzv. „levných“ výroků a shora u tzv. „drahých“ výroků. Z těchto hodnot četností jsou následně sestaveny křivky, které se zanáší do grafu. Autoři dále popisují grafickou modifikaci, kdy u středních křivek (tvrzení „je levný“ a „je drahý“) dochází k opačným kumulacím hodnot zjištěných četností. Do výsledného grafu se pak zanáší inverzní křivky ke křivkám „je levný“ a „je drahý“.

³ V dalším textu bude autor používat pro pojmenování výroků a s nimi souvisejících křivek zkratky „levný“, „drahý“, „příliš levný“ a „příliš drahý“

Problematikou Van Westendorpova cenového testu se rovněž zabývají ve své publikaci autoři Vysekalová et al. (2011 s. 223 – 225) a konstruují model následujícího grafu.

Graf 5 Holandský test cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování podle Vysekalové

Autoři charakterizují čtyři body, které leží na průsečících jednotlivých křivek v grafu takto:

- Indiferentní cenový bod (ICB) leží na průsečíku křivek „levný“ a „drahý“⁴. V tomto bodě stejný podíl respondentů považuje cenu za relativně nízkou a relativně vysokou. Zamazalová et al. (2011, s. 213) dodává, že van Westendorp tento bod nazval neutrální cenou a lze v něm docílovat nejvyššího poptávkového efektu. Podle Kozla et al. (2010, s. 275) v praxi za tuto cenu prodávají tržní vůdci.
- Optimální cenový bod (OCB) leží na průsečíku křivek „příliš levný“ a „příliš drahý“. Podle Vysekalové et al. (2011, s. 224) je tento bod charakterizován stejným podílem respondentů, pro které je produkt „příliš levný“ a „příliš drahý“. Kozel et al. (2010, s. 275) tento bod charakterizují jako bod, ve kterém se cena setkává s nejmenším odporem zákazníků a dodává, že v realitě se často stává, že se křivky „příliš levný“ a „příliš drahý“ neprotnou a v takovém případě je získáno optimální cenové rozmezí.

⁴ Pozn. autora: Pokud jsou do grafu zanášeny inverzní křivky ke křivkám „levný“ a „drahý“ na určení ICB to nemá vliv (jeho vzdálenost od vertikální osy grafu je stejná). Toto ovšem neplatí při určování BML a BMD.

- Bod marginální levnosti (BML) leží na průsečíku křivky „příliš levný“ a inverzní křivky ke křivce „levný“. Zamazalová et al. (2010, s. 213) charakterizují tento bod jako okamžik, ve které začíná převládat podíl respondentů, kteří považují cenu v tomto bodě za nízkou nad těmi, kteří ji považují za příliš nízkou, a jde o minimální použitelnou cenu.
- Bod marginální drahoty (BMD) je analogický bod k BML a leží na průsečíku křivek „příliš drahý“ a inverzní křivky ke křivce „drahý“. Podle Zamazalové (2010, s. 213) jde o nejvyšší použitelnou cenu. Kozel et al. (2010, s. 275) konstatují, že body BML a BMD vymezují pásmo přijatelného cenového rozpětí a ceny by neměly být stanoveny mimo tento interval.

Zamazalová et al. (2011, s. 214) dále rozvádějí problematiku Westendorpovi koncepcí a zmiňují, že při praktickém použití se často stává, že body křížení jsou definovány velmi nízkým podílem respondentů a tím se výsledky stávají méně validními. Autoři proto navrhují přidat do grafu i původní (tedy „neinverzní“) křivky „levný“ a „drahý“. Tyto dvě nové křivky se logicky kříží s křivkami „inverzně levný“ a „inverzně drahý“ na úrovních četnosti 50 %. Tato úroveň četnosti je podle autorů charakteristická skutečností, že právě na této úrovni se láme veřejné mínění a lze očekávat, že pokud je pro více než 50 % kupujících cena již příliš vysoká, tento názor se bude postupně prosazovat i u celé populace. Prostor mezi body, které jsou definovány průsečíky křivek „levný“ a „inverzně levný“ a křivek „drahý“ a „inverzně drahý“ pak autoři nazývají „neutrální zónou“, ve které je poměrně bezpečné ceny stanovovat.

Cenovými výzkumy se rovněž zabývá ve své stati v odborném časopise *Marketing & komunikace* Tóth (2/2009, s. 19-21) a uvádí k nim následující poznatky: při cenových výzkumech se často mohou odpovědi respondentů týkající se vnímání cen lišit od reality. Je tomu tak zejména z důvodu, že respondenti v danou chvíli skutečně nenakupují a jejich deklarovaný zájem bývá zpravidla vyšší. V okamžiku, kdy by mělo dojít k reálnému nákupu, by se pak respondenti často chovali jiným způsobem. Dále autor konstatuje skutečnost, že respondenti mají tendenci své odpovědi přizpůsobovat cenám konkurence, kterou znají. Na příkladu Van Westendorpovu cenovém testu konkrétně autor uvádí, že pokud respondenti konkurenční koncepty a ceny neznají, odpovědi jsou zpravidla nižší, než je tržní cena. Naopak v případě, že respondenti jsou v rámci cenového testu s konkurenčními koncepty a cenami konkurence obeznámeni, optimální cenový bod vypočítaný z odpovědí respondentů vychází právě na úrovni konkurenční ceny. Autor této práce k tomu dodává, že v rámci výzkumu je třeba respondentům co nejlépe popsat vlastní produkt a jeho konkurenční výhody. Koncepty a ceny konkurence naopak příliš nezmiňovat, aby výsledky cenového výzkumu byly zkrusleny co možná nejméně.

2.5 Přizpůsobování a psychologické aspekty cen

Kotler, Armstrong (2004, s. 511) zmiňují šest cenových strategií, pomocí kterých firmy základní ceny přizpůsobují s ohledem na různé skupiny zákazníků.

Slevy a náhrady

Jako slevy autoři uvádějí slevy za promptní platbu (slevy za uskutečněné platby v kratší době než je datum splatnosti), množstevní (objemové) slevy, sezónní slevy (slevy za nákupy mimo

hlavní sezónu produktu) a funkční / obchodní slevy (poskytovány distribučním mezičlánkům). Jako náhrady pak autoři uvádějí například nákupy na protiúčet.

Cenové strategie pro jednotlivé segmenty

Jedná se o strategie přizpůsobení cen, aniž by toto přizpůsobení vycházelo z nákladových důvodů a potřeb, proto také autoři uvádějí označení této strategie jako **cenová diskriminace**. Jako příklady autoři zmiňují například nižší ceny vstupenek do muzeí pro studenty či seniory.

Strategie psychologických cen

Autoři Kotler, Armstrong (2004, s. 515) v souvislosti s psychologickým působením cen konstatují, že spotřebitelé se nerozhodují vždy na racionálním základě, ale vnímají cenu také jako měřítko kvality a prestiže. Dále autoři upozorňují na **referenční ceny**, které slouží spotřebitelům ke srovnávání cen na základě minulých zkušeností a nákupů. Vysekalová ve svém článku v odborném titulu Marketing & komunikace (2/2009, s. 6-7) upozorňuje na aspekty prožívání ceny v rovinách „levný – drahý“, prožívání výhody „výhodné ceny“, prožívání kvality, prožívání cenových rozdílů a prožívání prestiže. Solomon et al. (2007, s. 344) rozebírají strategii sudých a lichých cen a konstatují, že použití lichých cen má za důsledek vyšší objemy prodeje. Naopak použití sudých cen je vhodné spíše pro luxusnější produkty či pro produkty, kde se ceny staly určitou normou. Kotler, Keller (2007, s. 474) v této souvislosti zmiňují fakt, že zakončování cen devítkou vede k představě smlouvání a radí firmám se strategii lichých čísel vyhýbat, pokud chtějí navodit dojem vysoké ceny a prestižního produktu. Autoři dále uvádějí, že ceny končící číslicí 0 nebo 5 jsou pro spotřebitele dobře zapamatovatelné.

Ceny jako nástroje prodeje

Podle autorů Kotler, Armstrong (2004, s. 515) se jedná o dočasné snížení cen několika produktů pod náklady za účelem přilákání zákazníků, kteří pak nakoupí i jiné produkty za běžné ceny. Autoři v této souvislosti zmiňují negativní efekt narušování vnímání značky zákazníky.

Cenové strategie založené na geografickém principu

Autoři uvádějí pět podstrategií, které se liší podle způsobu účtování dopravy zákazníkům (každý zákazník si dopravu platí sám podle geografické vzdálenosti, jednotná cena dopravy pro všechny zákazníky stejná, různé ceny dopravy v jednotlivých pásmech, kde se zákazník nachází, cena dopravy podle výchozího bodu a zahrnutí ceny dopravy do ceny produktu).

Mezinárodní cenové strategie

Podle autorů se firmy obchodující na mezinárodních trzích rozhodují o volbě cen v jednotlivých zemích, resp. zda zvolí jednotné (celosvětové ceny), či budou cenu diferencovat podle místních podmínek.

2.6 Metodika práce

V této části práce bude popsán postup použitý při vzniku diplomové práce a jednotlivé metody, které jsou v práci použity.

V teoretické části je na základě **literární rešerše** popsána problematika cenového mixu, cenotvorby a procesu stanovení cen, jak ho uvádějí ve svých publikacích jednotliví autoři.

Byly použity sekundární zdroje a literatura, které autor práce buď přímo vlastní, nebo byly zapůjčeny z knihovny VŠEM, knihovny AV ČR a Městské knihovny v Praze. Část sekundárních zdrojů byly vyhledány pomocí internetového vyhledavače Google na internetu a následně použity.

V analytické/praktické části, která se zabývá cenotvorbou konkrétní existující firmy Bezvody s.r.o. je použit následující postup. Nejprve je představena firma Bezvody s.r.o., její produkty a dosavadní praxe tvorby cen. Informace o firmě byly čerpány zejména z interních materiálů společnosti a dále z několika rozhovorů a konzultací s původním vlastníkem firmy panem Jaroslavem Hrachem a současným obchodním manažerem a zároveň současným spolujednatelkou firmy paní Denisou Kleinou. Dále se analytická/praktická část práce zabývá třemi metodami cenotvorby. V kapitole zabývající se nákladovou metodou tvorby cen jsou pomocí metody **klasifikační analýzy** jednotlivé náklady firmy rozčleněny na fixní a převážně fixní náklady a na variabilní a převážně variabilní náklady. Variabilní a převážně variabilní náklady jsou následně rozkalkulovány na jednotku produkce. Dále je sestaven model, pomocí kterého lze vypočítat **bod zvratu**, tedy okamžik, kdy se výnosy z produkce rovnají nákladům na zajištění této produkce. V dalším kroku dochází k výpočtu výnosů z jednotky produkce. Pro dosažení bodu zvratu je třeba určitě výše produkční kapacity, kterou je možné zvyšovat zapojením dalších produkčních jednotek (v tomto případě mobilních mycích týmů), které však skokově zvyšují fixní náklady firmy⁵. Body zvratu jsou proto vypočteny pro různé počty produkčních jednotek. Dále jsou vypočteny ceny nejprodávavějšího produktu na úrovni bodu zvratu bez zisku a na úrovni bodu zvratu se ziskem pro různé počty produkčních jednotek za podmínky plného využití jejich produkčních kapacit. Zdroje informací týkající se nákladů jsou získávány zejména z interních materiálů společnosti, ke kterým měl autor práce absolutní přístup. V kapitole, která se věnuje tvorbě cen podle konkurence je nejprve charakterizováno tržní prostředí, ve kterém firma Bezvody s.r.o. operuje. Dále je rozčleněna konkurence na přímou a nepřímou a jsou identifikovány konkurenční výhody a nevýhody jednotlivých typů konkurence. Následně je vytvořen seznam přímých konkurentů, kteří byli identifikováni na základě rozhovoru s obchodním manažerem firmy a pomocí vyhledání klíčových slov na internetu. V dalším kroku jsou jednotliví konkurenti zkoumáni a hodnoceni z hlediska jejich necenových konkurenčních výhod. V této souvislosti je použito metody **pozorování** přímo v provozovnách konkurentů, pozorování chování a aktivit na internetových stránkách jednotlivých konkurentů a jejich profilů na sociální síti Facebook a dále mystery shopping formou objednání služeb a pozorování konkurentů při jejich realizaci. Pozorování a mystery shopping probíhalo v období od 7.3. do 30.3. 2016. Záznamové archy z hodnocení jsou v přílohách č. 16 – 23. Dále jsou **srovnávány** ceny produktů jednotlivých konkurentů a ceny produktů firmy Bezvody s.r.o. Z této **komparace** jsou vyvozeny dílčí závěry. V kapitole věnující se třetí a poslední metodě stanovení cen podle vnímané hodnoty zákazníky je aplikován **holandský test cenové citlivosti** (tzv. Van Westendorpova metoda). Tato metoda je podrobněji popsána v kapitole 2.4. Před vlastním průzkumem autor celou problematiku konzultoval s analytikem společnosti GFK, která se zabývá kvantitativními výzkumy, aby si ujasnil jednak potřebný počet respondentů a dále pak praktickou proveditelnost průzkumu a některé dílčí nejasnosti. Původním záměrem autora práce bylo zjistit zákaznické vnímání cen více mycích programů (exteriér, interiér i komplet), po konzultaci však autor šíři zkoumání zúžil pouze na nejdůležitější program Komplet (resp. Komplet + mytí disků a ošetření pneumatik). Vnímání

⁵ Autor vypočítává bod zvratu v krátkém období, v dlouhém období se i tyto fixní náklady stávají variabilními náklady.

dílčích programů komplexní služby (exteriér a interiér) autor ošetřil samostatnou otázkou. Autorovi bylo doporučeno v souvislosti s tímto typem výzkumu získat kompletně vyplněné dotazníky minimálně od 150 respondentů, autor si určil cíl získat dotazníky od minimálně 200 respondentů. Pro realizaci výzkumu byla doporučena metoda **PAPI**, tedy přímé **osobní dotazování** a tato metoda byla i v rámci výzkumu aplikována.

Následně byl autorem této práce sestaven dotazník, který obsahoval celkem sedm otázek a jednu identifikační otázku týkající se pohlaví respondenta⁶. Dotazník je koncipován jako anonymní a jeho kompletní vzor je uveden v příloze č. 1.

- První otázka se týká způsobu mytí automobilu respondenta v posledních šesti měsících. Smysl této otázky je jednak třídící a umožňuje při následném vyhodnocování určit rozdíly v cenové citlivosti respondentů navštěvující ruční automyčky a respondentů, kteří ruční myčky nenavštěvují (myjí vozy v kartáčových myčkách, bezkontaktních myčkách nebo svépomocí). Dalším smyslem této otázky je určení velikosti potenciálního trhu ručního mytí vozů.
- Druhá otázka se týká vnímání největší výhody služby, a to její mobility mezi respondenty. Jejím smyslem je zjistit, zda mobilita služby je pro respondenty zajímavá a využitelná.
- Třetí až šestá otázka se již týká přímo Van Westendorpova testu cenové citlivosti. Respondentům byly kladeny postupně otázky, jejichž smyslem bylo určení intervalů přijatelných cen, resp. cenových prahů. Respondentům byla ukázána tabulka se škálou cen od 100 Kč do 2 000 Kč, ceny byly odstupňovány po 50 Kč. U otázky č. 3 („levná“) respondenti postupovali od nejvyšší ceny směrem dolů, u otázky č. 4 („drahá“) respondenti postupovali od ceny, kterou označili v otázce č. 3 směrem nahoru, u otázky č. 5 („příliš drahá“) respondenti postupovali od ceny, kterou označili v otázce č. 4 směrem nahoru a u otázky č. 6 („příliš levná“) respondenti postupovali od ceny, kterou označili v otázce č. 3 směrem dolů.
- Sedmá otázka se týká vnímání hodnoty umytí exteriéru a vyčištění interiéru vozu mezi respondenty v rámci kompletního mobilního ručního vyčištění vozu a jejím smyslem bylo zjištění, jakou hodnotu v relativním vyjádření respondenti těmto dvěma službám přisuzují. Výsledné hodnoty byly vypočítány jako aritmetický průměr zjištěných hodnot od všech respondentů.

V týdnu od 29. 2. 2016 do 6. 3. 2016 byl proveden pretest, kdy byl dotazník předložen dvaceti respondentům a to zejména z řad spolupracovníků autora této práce. Cílem provedení pretestu bylo zejména posouzení logických návazností jednotlivých otázek dotazníku a ověřování, zda je respondenti plně chápou. Již při realizaci pretestu byla zjištěna nutnost dotazník doplnit o podrobnější popis celé služby, zdůraznění její hlavní výhody a výčet jednotlivých úkonů, které služba zahrnuje. Doplnění těchto parametrů proběhlo z toho důvodu, že respondenti často službu a její specifika neznali nebo si je nedokázali přesně uvědomit a měli pak tendenci své odpovědi týkající se vnímání cen vztahovat na služby konkurenčních subjektů, které však neobsahují hlavní výhodu (mobilitu služby). Vlastní

⁶ Vzhledem k faktu, že dotazování probíhalo metodou PAPI, pohlaví respondenta zaznamenával do dotazníku přímo tazatel

dotazník byl také doplněn o ilustrační fotografie z praktického provádění služby. V rámci pretestu si rovněž autor prakticky vyzkoušel oba postupy po škále cen (postupování od nejvyšší ceny k nejnižší ceně a naopak) a rozhodl se postupovat u otázek č. 3 a 6 od nejvyšších cen směrem k nejnižším a u otázek č. 4 a 5 od nejnižších cen směrem k nejvyšším cenám. Ostré dotazování pak probíhalo v období od 7. 3. 2016 do 24. 3. 2016 v náhodných časech na různých místech. Nejčastěji dotazování probíhalo na parkovištích v obchodních a nákupních centrech. Dotazování prováděl přímo autor této práce a jeho asistentka. Přesný počet oslovených respondentů a počet získaných dotazníků je uveden v analytické/praktické části této práce v kapitole 3.9. Následně byly dotazníky tříděny a vyhodnocovány v prostředí tabulkového procesoru Excel. Nejprve byly do Excelu přeneseny všechny odpovědi jednotlivých respondentů. U otázek č. 1 a 2 byly vypočteny absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí. U otázek č. 3 – 6 byly rovněž vypočteny absolutní četnosti odpovědí, relativní četnosti a kumulativní četnosti, přičemž u otázek č. 3 a 6 byly hodnoty kumulovány zdola a u otázek č. 4 a 5 byly hodnoty kumulovány shora. U otázek č. 3 a 4 byly ještě provedeny opačné kumulace hodnot zjištěných četností. Výsledkem bylo pak sestavení tabulky, která byla zdrojem dat pro sestavení grafu se čtyřmi křivkami, které reprezentovali odpovědi na jednotlivé otázky, a to konkrétně inverzních křivek ke křivkám „levná“ a „drahá“⁷ a křivek „příliš drahá“ a „příliš levná“. Dalším krokem byly výpočty hodnot průsečíků křivek „inverzně levná“ a „příliš levná“ (bod marginální levnosti), křivek „inverzně drahá“ a „drahá“ (bod marginální drahoty), křivek „inverzně levná“ a „inverzně drahá“ (indiferentní cenový bod) a křivek „příliš levná“ a „příliš drahá“ (optimální cenový bod). Způsob výpočtu průsečíků byl následující: Na sestaveném grafu byly nejprve zřetelně posouzením určeny čtyři nejbližší „známé“ body na dvou křivkách, u kterých bylo třeba vypočítat průsečíky. Tyto body byly charakterizovány svými souřadnicemi, a to na horizontální ose cenou (v Kč) a na vertikální ose hodnotou kumulativní četnosti (v procentech). Ze znalosti dvou bodů a jejich souřadnic na každé křivce a předpisu lineární funkce bylo možné sestavit dvě rovnice o dvou neznámých, vypočítat parametry lineárních funkcí ke každé křivce a jejich průsečík (resp. jeho souřadnice) vypočítat opět jako vyřešení úlohy dvou rovnic o dvou neznámých. V případě, že průsečík křivek ležel přímo na „známém“ bodě (platilo, že hodnoty cen v Kč na obou křivkách se rovnaly hodnotě ceny přímo na cenové škále v dotazníku a zároveň hodnoty kumulativních četností v procentech na obou křivkách se rovnaly), nebylo již pochopitelně potřeba úlohu dvou rovnic o dvou neznámých řešit a průsečík byl takto určen. Dále byly do dalších čtyř tabulek vyfiltrovány odpovědi pouze respondentů mužského pohlaví, respondentů ženského pohlaví, pouze respondentů, kteří označili v otázce č. 1 odpovědi ruční myčka nebo mobilní ruční myčka a respondenti, kteří naopak v otázce č. 1 odpovědi ruční myčka nebo mobilní ruční myčka neoznačili. Analogicky k předchozímu postupu byly určeny absolutní, relativní a kumulativní četnosti, sestaveny grafy s křivkami a vypočteny jejich průsečíky. Získaná data v těchto segmentech (muži, ženy, uživatelé ručních myček, ne uživatelé ručních myček) byly dále mezi sebou porovnávána a vedla k následným interpretacím a formulování dílčích závěrů. Doplňkově byly ještě vypočteny průsečíky křivek „levná“ a „inverzně levná“ a křivek „drahá“ a „inverzně drahá“, které se kříží na úrovních četnosti 50 % a určují prostor neutrální zóny.

Získané výsledky všech tří metod stanovení cen (nákladovou metodou, metodou tvorby cen podle konkurence a metodou stanovení cen podle vnímané hodnoty zákazníky) jsou v závěru mezi sebou **srovnány** a vedou k formulování doporučení pro firmu Bezvody s.r.o. ve smyslu optimalizace cenové strategie a navržení cen a souvisejících doporučení pro další období.

⁷ Dále jen „inverzně levná“ a „inverzně drahá“

3 Analytická/praktická část

Analytická/praktická část je rozdělena do jedenácti kapitol. V kapitolách 3.1, 3.2 a 3.3 je charakterizována firma Bezvody s.r.o. a popsán její produktový, distribuční a komunikační mix. Kapitola 3.4 blíže seznamuje se současným cenovým mixem firmy a její dosavadní cenotvorbou. V kapitole 3.6 jsou stanoveny a zdůvodněny cíle optimalizace cenové strategie pro následující období. Kapitola 3.6 popisuje současnou poptávku po produktech firmy a její cenovou elasticitou. Kapitola 3.7 se zabývá **nákladově orientovanou metodou** tvorby cen. Nejprve dochází k rozčlenění nákladů na fixní a variabilní, dále jsou provedeny výpočty bodu zvratu pro různé velikosti produkčních kapacit při současných cenách a nakonec jsou stanoveny ceny vybraného produktu firmy nákladovou metodou při využití různých počtů produkčních jednotek. Kapitola 3.8 popisuje konkurenční prostředí firmy, charakterizuje jednotlivé typy konkurence, hodnotí necenové konkurenční výhody vybraných přímých konkurentů, u kterých hodnotí i ceny jejich produktů. V závěru této kapitoly pak dochází ke stanovení ceny vybraného produktu firmy Bezvody s.r.o. **metodou podle konkurence**. Kapitola 3.9 se zabývá **hodnotově orientovanou tvorbou** cen, resp. metodou podle vnímané hodnoty zákazníků. V rámci této kapitoly jsou vyhodnoceny a interpretovány výsledky cenového výzkumu. V jejím závěru jsou pak stanoveny ceny vybraného produktu firmy hodnotově orientovanou metodou. V kapitole 3.10 jsou na základě cílů cenové tvorby, odhadnuté poptávky a určených cen jednotlivými výše uvedenými metodami zvoleny strategie cenové tvorby a doporučeny další modifikace a postupy. V poslední kapitole 3.11 analytické/praktické části dochází ke stanovení prodejních cen vybraných produktů firmy Bezvody s.r.o. a k souvisejícím zdůvodněním a doporučením.

3.1 Historie a vývoj firmy Bezvody s.r.o.

Firma Bezvody s.r.o. byla založena v roce 2013 podnikateli Jaroslavem a Tomášem Hrachem. Podnikatelský koncept byla franchisa. V následujících letech byly na českém trhu prodány regionální franchisy pro několik geografických oblastí (České Budějovice, Strakonice, Ústí nad Labem, Jihlava), ale většina těchto franchisingových poboček svou činnost po určité době vyhodnotila jako neefektivní a svou činnost omezila nebo ukončila. Z původních regionálních franchis v současné době funguje v omezené míře pouze strakonická pobočka. Důvodem, který autor spatřuje v tomto nezdaru byla jednak nekonceptnost původního záměru, tak i neexistence marketingu a marketingové podpory na profesionální úrovni. Zlom nastal v březnu roku 2015, kdy byla prodána franchisa pro pražský region. Provozovatelé této nově vzniklé franchisy neexistenci marketingového konceptu vzali jako výzvu a příležitost nastavit si celý koncept novým způsobem. V uplynulém roce zásadním způsobem přehodnotili produktovou a cenovou politiku poskytovaných služeb a nemalý kus práce byl rovněž vykonán na poli marketingových komunikací. Vzniklo nové logo a manuál corporate identity, bylo natočeno prezentační video a před dokončením jsou nové webové stránky. Na podzim roku 2015 také došlo k uzavření dohody ohledně převodu obchodní značky BEZVODY.cz a jejích odvozenin na provozovatele pražské franchisy. Původní majitelé si založili novou společnost Bezvody – mycí prostředky s.r.o. jejíž podnikatelskou činností je import mycích prostředků z Velké Británie, které jsou potřeba pro provozování služeb mobilního ručního mytí automobilů.

3.2 Produkt (služba) mobilního ručního mytí automobilů BEZVODY.cz

Hlavní předmětem nabídky služeb firmy Bezvody s.r.o. je mobilní ruční mytí automobilů. Původní podnikatelský nápad vychází z dlouhodobých trendů v zahraničí (zejména pak z Velké Británie), kde již více než polovinu trhu mytí automobilů zaujímá právě tento typ služby. V roce 2013 (tedy v roce založení) byla firma jedinou na českém trhu, která tuto službu nabídla českým zákazníkům.

Služby mytí automobilů BEZVODY.cz jsou v současné době rozčleněny do několika mycích programů (balíčků služeb) a rovněž tak jsou nabízeny služby i jednotlivě.

Program Exteriér:

umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek

Program Interiér:

vysátí vozu včetně kufru, provonění interiéru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří a prahů, vyleštění oken z vnitřní strany

Program Komplet:

umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek, vysátí vozu včetně kufru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří a prahů, vyleštění oken z vnitřní strany, provonění interiéru

Program Deluxe:

umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek, důkladné odstranění hmyzu, vysátí vozu včetně kufru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří a prahů, vyleštění oken z vnitřní strany, suché vyčištění sedadel nebo ošetření kůže, NANOvosk pro dlouhodobou ochranu karoserie, provonění interiéru, vyčištění disků a ošetření pneumatik.

Program Exclusive:

umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek, důkladné odstranění hmyzu, vysátí vozu včetně kufru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří, prahů a dalších těžko přístupných míst, vyleštění oken z vnitřní strany, suché vyčištění sedadel nebo ošetření kůže, NANOvosk pro dlouhodobou ochranu karoserie, antibakteriální vyčištění klimatizace, bezchlórová desinfekce celého vozu s dlouhodobým antibakteriálním a antivirovým účinkem, provonění interiéru, vyčištění disků a ošetření pneumatik.

Doplňkové služby (nabízeny jednotlivě mimo balíčky služeb):

důkladné odstranění hmyzu, vyčištění disků a ošetření pneumatik, suché vyčištění sedadel, vyčištění a ošetření kůže, bezchlórová desinfekce celého vozu s dlouhodobým antibakteriálním a antivirovým účinkem, NANOvosk pro dlouhodobou ochranu karoserie, antibakteriální vyčištění klimatizace.

Mimo základní mycí programy firma Bezvody s.r.o. začala poskytovat nadstandardní a vysoce specializované programy založené na bázi nanotechnologií. Jedná se zejména o programy NANO COVER určené na karoserie vozů pro dlouhodobou ochranu, NANO

REVITAL určené pro revitalizaci karoserie starších vozů a program NANO GLASS PROTECTION, známý též pod názvem „tekuté stěrače“.

Firma uvádí dvě základní **konkurenční výhody** služeb BEZVODY.cz. První z nich je **mobilita** služby. Oproti klasickému ručnímu mytí nemusí zákazník navštívit myčku, ale stačí, když si službu objedná a mobilní tým firmy přijede umýt jeho automobil na místo, které si zákazník určí. Tím může být např. sídlo firmy, kde pracuje nebo jeho domov. Zákazník tak může ušetřený čas věnovat své práci nebo svým koníčkům. Druhou konkurenční výhodou je **ekologický aspekt** služby. K mytí automobilů jsou používány mycí prostředky WOW z Velké Británie (WOW = With Out Water). Tyto prostředky byly vyvinuty na bázi polymerů, které lze nanést na jakýkoliv neporézní povrch a takto nanesená emulze vytlačuje částice nečistot, které jsou pak setřeny utěrkami z mikrovláken. Na celý vůz je potřeba cca 0,3 – 0,5 litru tohoto přípravku. Oproti klasickému mytí tedy při použití této technologie tedy není potřeba přívod ani odpad vody a jediný odpad, které při provozování služeb vzniká jsou zašpiněné utěrky, které jsou následně odváženy z místa mytí. Po jejich vyprání jsou připraveny k dalšímu použití. Výše zmíněné konkurenční výhody jsou využívány jako hlavní apely v marketingové komunikaci a své místo našly přímo ve sloganech, které jsou součástí loga firmy Bezvody s.r.o. (viz. příloha č. 2).

3.3 Další složky marketingového mixu

Cenovému mixu se bude autor podrobněji věnovat v dalších subkapitolách, na tomto místě bude popsáno současné nastavení distribučního a komunikačního mixu.

Distribuční mix

Jak již bylo několikrát zmíněno, firma Bezvody s.r.o. poskytuje služby zejména mobilní formou. Mycí týmy přijíždějí přímo za zákazníky, a to buď do firem, nebo domů. Dále jsou služby poskytovány na několika parkovištích u Letiště Václava Havla a v jedné jsou i další sítě parkovišť v Praze. V současné době je jednáno o poskytování mycích služeb na zavolání v několika rezidenčních projektech, kde by měli být stanoveny konkrétní dny, kdy budou mycí služby realizovány. Firma Bezvody s.r.o. dále v říjnu roku 2015 otevřela kamennou provozovnu v rezidenčním projektu Central Park Praha na pražském Žižkově, kde poskytuje služby během pevné otevírací doby 6 dní v týdnu. V této provozovně jsou poskytovány služby vyšší úrovně (např. NANO programy). Ačkoliv je tato provozovna primárně určena pro rezidenty objektu, je i otevřena širší veřejnosti. V příloze č. 3 jsou fotografie z některých míst, kde jsou služby poskytovány.

Ačkoliv původním konceptem poskytování služeb byla franchisa, v současné době poskytuje firma Bezvody s.r.o. své služby výhradně přímou cestou, tzn. že nevyužívá žádné distribuční mezičlánky. K franchisingovému konceptu se však firma Bezvody s.r.o. hodlá vrátit, jakmile si upevní svou pozici v pražském regionu a bude expandovat do dalších oblastí České republiky.

Komunikační mix

Jak již bylo předesláno, v okamžiku převzetí značky Bezvody.cz nebyla vytvořena corporate identity tohoto brandu. Prvním krokem, který noví majitelé realizovali bylo vytvoření logomanuálu. Dále bylo natočeno prezentační video (viz. náhledy v příloze č. 4), které cílí zejména na firemní klientelu. Video bylo umístěno na youtube kanál a je používáno při

obchodní komunikaci. Těsně po dokončení jsou nové moderní webové stránky, při jejichž výrobě byl velký důraz kladen na optimalizace pro vyhledávače. V okamžiku jejich spuštění byly umístěny advertorialy se zpětnými odkazy na několika serverech s vysokou návštěvností, jejich účelem je dosažení předních pozic v internetových vyhledávačích v co nejkratší době. Obchodní komunikační aktivity jsou v současné době zajišťovány hlavně formou telemarketingu, kdy potenciální klientele (zejména firmám) je nabízeno prezentační mytí a obchodní manažer následně dojednává další zákaznické podmínky. Prezentační mytí je rovněž realizováno ve součinnosti se správci různých office parků přímo v areálech, kdy hostesky oslovují přijíždějící potenciální zákazníky (viz. foto v příloze č. 5) se speciálními nabídkami, které se váží k typu promoakce. Účelem těchto promoakcí je upoutání pozornosti potenciálních zákazníků a jejich přeměna ve stálé zákazníky. Firma Bezvody s.r.o. komunikuje také prostřednictvím obrandovaného firemního oblečení, reklamními bannery a flyboardy, tiskovinami. Do budoucna je plánována reklamní kampaň v odborném tisku a v outdooru (billboardová kampaň).

3.4 Současná cenová tvorba firmy Bezvody s.r.o.

Historicky původní ceník služeb, který byl v době zahájení poskytování služeb v pražském regionu (březen 2015) k dispozici, neobsahoval logické členění podle mycích programů, ale byl jakýmsi pouhým výčtem poskytovaných služeb (viz. tabulka č. 3). Ceny navíc vycházely z nákladů původních zakladatelů firmy, které byly jednak nižší a neobsahovaly všechny nákladové položky, které expandující firma musí ve svých nákladech zohledňovat, pokud chce vybudovat silný a konkurenceschopný subjekt.

Tabulka 3 Původní ceník služeb (březen 2015)

Služba	Cena s DPH	Cena bez DPH ⁸
Umytí a naleštění karoserie	290 Kč	240 Kč
Vyčištění disků a ošetření pneu	100 Kč	83 Kč
Vyleštění oken	80 Kč	66 Kč
NANOvosk pro ochranu karoserie	250 Kč	207 Kč
Vysátí vozu	200 Kč	165 Kč
Ošetření palubní desky	70 Kč	58 Kč
Vyčištění rámu dveří a prahů	50 Kč	41 Kč
Suché vyčištění sedadel / ošetření kůže	400 Kč	330 Kč
Desinfekce vozu	300 Kč	248 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy Bezvody s.r.o.

⁸ Veškeré ceny bez DPH jsou zaokrouhleny

Noví majitelé obchodní značky vytvořili přehlednější strukturu služeb, které rozčlenili do logických celků (mycích programů) a nastavily nové ceny, které již zohledňovaly náklady v komplexnějším pojetí. Ceny byly dále porovnány s největším konkurentem provozujícího zavedenou sítí ručních myček v Praze a nastaveny tak, aby byli mírně nižší a rovněž tak, aby opticky nepřekračovali psychologické hranice, o kterých se tvůrci cen intuitivně domnívali, že by překračovat neměly.

Průzkum poptávky ani průzkum mezi zákazníky nebyl dosud proveden, nebylo tedy možné stanovovat ceny v závislosti na vnímané hodnotě zákazníků. Aktuální ceny jsou zobrazeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Aktuální ceník mycích programů

Program	Cena s DPH	Cena bez DPH
Program Exteriér	395 Kč	327 Kč
Program Interiér	595 Kč	492 Kč
Program Komplet	990 Kč	818 Kč
Program Deluxe	2020 Kč	1669 Kč
Program Exclusive	2 870 Kč	2 372 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle aktuálního ceníku služeb firmy Bezvody s.r.o.

Firma Bezvody s.r.o. dále nastavila systém příplatků a slev. Příplatky lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorii příplatků lze charakterizovat vyšším objemem práce a tudíž vyšší časovou náročností a patří do ní příplatek za umytí vozů typu SUV a MPV (tedy tzv. „velké“ vozy), kdy si firma k základní ceně účtuje příplatek ve výši 20 %. Dále sem patří příplatek za nadměrné znečištění vozu, kdy si firma účtuje příplatek ve výši 20 % - 50 % ze základní ceny. Konkrétní výše tohoto příplatku je posuzována individuálně členem mobilního mycího týmu. Příplatky patřící do první kategorie jsou v praxi v opodstatněných případech vždy účtovány. Druhá kategorie příplatků se ovšem v praxi uplatňuje velmi zřídka. Patří sem příplatek za dopravu ve výši 150 Kč, pokud výše objednávky nedosahuje hodnoty alespoň 1 500 Kč, a příplatek za expresní vyřízení objednávky ve výši 50 %, pokud zákazník požaduje provedení služeb v den objednání. Dle vyjádření vedení firmy je druhá kategorie příplatků připravena pro použití spíše do budoucnosti. V současné době není uplatňována z důvodů snahy o vysoké tempo růstu počtu nových zákazníků.

Slevy jsou v současné době poskytovány zejména firemní klientele a závisí na finančních objemech za realizované služby za období (zpravidla za měsíc). Výše slev se pohybuje v rozmezí 5 % - 10 %. Určitým firemním zákazníkům jsou také nastaveny tzv. individuální ceny, které mohou být oproti ceníkovým cenám i nižší, než při použití objemových slev. Individuální klientele nejsou slevy poskytovány systémově, ale tyto zákazníci mohou uplatnit vouchery, resp. dárkové poukazy v určité finanční hodnotě s časově omezenou platností, které byly vydávány a darovány konkrétním zákazníkům jako komunikační nástroj podpory prodeje. Tyto vouchery pak defakto působí jako slevové kupóny.

Zákazníci firmy Bezvody s.r.o. mohou hradit služby několika způsoby. Jednak v hotovosti, prostřednictvím bankovních platebních karet, prostřednictvím tankovacích palivových karet CCS a firemní klientele jsou umožněny bezhotovostní platby převodem na základě vystavených faktur s běžnou čtrnáctidenní splatností. Fakturace pak probíhá dvěma způsoby, buď jsou faktury vystavovány vždy bezprostředně po realizaci služeb, nebo jsou stálým firemním zákazníkům vystavovány a zasilány souhrnné faktury za období (za měsíc).

3.5 Stanovení cílů optimalizace cenové strategie

Dlouhodobým obecným cílem a ambicí firmy Bezvody s.r.o. je stát se tržním lídrem na trhu mobilního ručního mytí vozů v Praze a následné expandování do dalších regionů v České republice. V době vzniku této práce však firma Bezvody s.r.o. prakticky stojí na počátku této cesty. Za dobu jednoročního fungování firmy se podařilo úspěšně zavést produkt na trh a ten se nyní nachází ve stadiu růstu. Firma investovala nemalé částky do nákupu a budování brandu a nastavení vnitřních procesů a další investice (zejména do vozového parku a lidských zdrojů) ji čekají. Relativní výhodou je fakt, že firma dosud veškeré investice financovala z vlastních zdrojů, je však zřejmé, že další investice bude financovat prostřednictvím úvěru. Aby firma dosáhla svého dlouhodobého cíle a stala se tržním lídrem, je třeba, aby zásadním způsobem zvýšila svůj tržní podíl. Po konzultaci s vedením firmy bude tento cíl považován za splněný v okamžiku, kdy firma dosáhne 1 000 realizovaných programů Komplet měsíčně. Zároveň bylo určeno, že cíle je třeba splnit do jednoho roku od zavedení optimalizované cenové strategie a po dobu plnění cíle nebude firma generovat zisk, ale bude se snažit o pokrývání svých nákladů. V druhém roce (resp. v období, které nastane v okamžiku splnění cíle pro první rok) vedení firmy Bezvody s.r.o. již požaduje (kromě dalšího růstu tržního podílu) nad rámec pokrytí svých nákladů generování zisku ve výši 50 000 Kč měsíčně. Tomuto cíli bude v tomto období přizpůsobena cenová strategie.

3.6 Odhad poptávky po službě mobilního ručního mytí automobilů

Původně autor této práce předpokládal, že vzhledem k relativně vyšší ceně oproti jiným způsobům mytí vozů (např. prostřednictvím kartáčových nebo bezkontaktních automyček) se bude služba mobilního ručního mytí vozů řadit spíše mezi prestižní produkty. Po konzultaci s vedením firmy Bezvody s.r.o. byl však tento názor přehodnocen a autor službu mobilního ručního mytí vozů vyhodnotil jako **běžný produkt**. Tato služba je dle dosavadní praxe firmy svými zákazníky často dokonce vnímána jako „komodita“, jejímž výsledkem je mít prostě vyčištěný vůz a není pro ně příliš důležité, jakými prostředky je tohoto výsledku dosaženo. Podle zákona klesající poptávky by tedy s rostoucí cenou mělo klesat poptávané množství.

V současné době je poměrně obtížné určit, zda je poptávka po službě mobilního ručního mytí vozů elastická či neelastická. Jednak neexistují relevantní statistická data z minulých období, na základě kterých by bylo možné provést analýzu, dále nebylo možné provést odpovídající test cenové změny (neexistuje dostatečný vzorek zákazníků, na kterém lze cenové změny otestovat tak, aby se výsledky daly jednoznačně vyhodnotit a rovněž tak není žádoucí s cenami v současné době příliš experimentovat). V neposlední řadě má na poptávku značný vliv roční období a počasí a lze tedy konstatovat, že **poptávka je značně kolísavá**, což by mohlo výsledek testu zkruslit.

Určitým vodítkem pro určení elasticity poptávky by však mohla být skutečnost, že v měsíci březnu 2016 byly stávajícím zákazníkům firmy rozdány vouchery v hodnotě 200 Kč, které mohli uplatnit k programu Komplet v hodnotě 990 Kč. V tomto období se oproti předcházejícímu měsíci zvýšil počet realizovaných mycích programů Komplet ze 71 na 84. Elasticitu poptávky lze odvodit z těchto vztahů:

$$\text{procentuální změna poptávaného množství} = \frac{84 - 71}{\frac{84 + 71}{2}} = \frac{13}{77,5} \doteq 0,168$$

$$\text{procentuální změna ceny} = \frac{990 - 790}{\frac{990 + 790}{2}} = \frac{200}{890} \doteq 0,225$$

$$\text{cenová elasticita poptávky} = \frac{0,168}{0,225} \doteq 0,75$$

Na základě výše uvedených výpočtů by se dalo konstatovat, že poptávka po službě mobilního ručního mytí vozů je **neelastická**. Jakákoliv procentuální změna ceny sice vyvolá změnu poptávaného množství, ale tato změna je v procentuálním vyjádření nižší, než byla změna ceny. Je však třeba zdůraznit, že výše uvedené tvrzení nelze zobecnit. Aby bylo možné jednoznačněji říci, zda je poptávka po mobilním ručním mytí vozů skutečně neelastická, je třeba provést další testy či cenové experimenty, a to na vyšším vzorku, v méně proměnlivých podmínkách a v delším časovém horizontu. Konkrétní výše poptávky po mobilním ručním mytí vozů bude určena po provedení výzkumu v subkapitole 3.9, ze kterého vyplyne velikost potenciálního trhu v Praze.

3.7 Nákladově orientovaná metoda tvorby cen

První metodou tvorby cen, kterou se bude autor této práce v praktické rovině zabývat je nákladově orientovaná tvorba cen. Nejprve je třeba metodou klasifikační analýzy náklady firmy rozčlenit na náklady fixní a převážně fixní a náklady variabilní a převážně variabilní.

3.7.1 Rozčlenění nákladů

Náklady fixní a převážně fixní jsou takové náklady, které s růstem či poklesem produkce zůstávají v konstantní výši a patří mezi ně: osobní náklady vedení firmy, náklady na nájem kanceláře a skladu, náklady na leasing dopravních prostředků, externí náklady na vedení účetnictví, ostatní fixní náklady (telefon, internet, paušální platby za webhosting, doménu, pojištění odpovědnosti, apod.).

Osobní náklady se skládají ze superhrubé mzdy vedoucího provozu (odpovědnost za vedení skladu, rozdělování zakázek jednotlivým mycím týmům, péče o vozový park) – 40 200 Kč,

dále pracovníkovi financí a marketingu (odpovědnost za ekonomickou stránku firmy, marketingové aktivity a administrativní záležitosti) – 33 500 Kč a asistentce, která pracuje na poloviční úvazek – 13 500 Kč. Celkem 87 200 Kč. Nájem kanceláře, skladu a související náklady (energie, pojištění apod.) jsou odhadovány ve výši 15 000 Kč / měsíčně. Firma pro výkon svých služeb využívá vozidla Peugeot Partner, které jsou pořízeny na operativní leasing. Komplexní náklady na jeden vůz činí 7 500 Kč / měsíčně. Ostatní fixní náklady jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Náklady variabilní a převážně variabilní na rozdíl od fixních a převážně fixních nákladů s růstem nebo poklesem produkce rovněž rostou nebo klesají a patří mezi ně: osobní náklady na pracovníky mobilních mycích týmů, mycí prostředky WOW, průměrná spotřeba utěrek z mikrovláken a náklady na jejich praní, ostatní náklady na amortizaci vybavení mycích týmů (elektrocentrály, vysavače, pracovní oblečení a pomůcky), průměrné náklady na pohonné hmoty, náklady na obchodní oddělení (v současné době stanovené procentem z obrátu), náklady na marketing a marketingové aktivity (v současné době stanovené procentem z obrátu), náklady na bezhotovostní platební metody - platební karty, CCS platby (stanovené procentem z obrátu). Průměrné osobní náklady na pracovníky mobilních mycích týmů činí 100 Kč/hodinu (pracovníci pracují na základě dohod o provedení práce).

Náklady na spotřebu mycích prostředků jsou kalkulovány pro mycí program Komplet + vyčištění disků a ošetření pneumatik. Jedná se v současné době o nejobvyklejší mycí program, se kterým bude následně pracováno v následujících modelových kalkulacích. Podrobný rozbor dalších variabilních nákladů je následovný: základní mycí prostředek WOW – 40 Kč, ostatní mycí prostředky – 13 Kč, ekologická papírová taška – 9 Kč, průměrné náklady na amortizaci vybavení mycích týmů – 10 Kč, pořizovací náklady na utěrky z mikrovláken a jejich praní – 25 Kč. Celkové variabilní náklady výše uvedených položek tak činí 97 Kč.

Náklady na zajištění obchodu jsou stanoveny v relativní podobě a jsou vztaženy k celkovému obrátu firmy. Stejným způsobem jsou stanoveny i náklady na marketingové aktivity. Kromě plateb v hotovosti a bezhotovostních plateb převodem (fakturace firemní klientele) firma rovněž přijímá bankovní platební karty (např. VISA, MasterCard) a CCS karty. Průměrné náklady na tyto platební metody činí v současné době cca 1 % z celkového obrátu firmy. V tabulkách č. 5 a č. 6 jsou uvedeny fixní a variabilní náklady v agregované podobě.

Tabulka 5 Fixní náklady v agregované podobě

Nákladová položka	Výše nákladu (bez DPH)
Osobní náklady	87 200 Kč / měsíc
Nájem kanceláře, skladu a související náklady	15 000 Kč / měsíc
Leasing dopravních prostředků	7 500 Kč / vůz / měsíc
Externí účetní služby	3 000 Kč / měsíc
Ostatní fixní náklady (odhad)	6 000 Kč / měsíc

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy Bezvody s.r.o.

Tabulka 6 Variabilní náklady v agregované podobě

Nákladová položka	Výše nákladu (bez DPH)
Osobní náklady pracovníků mobilních mycích týmů	100 Kč / hodinu
Spotřeba mycích prostředků a amortizace vybavení mycích týmů	97 Kč / mycí program
Průměrné náklady na pohonné hmoty	24 Kč / mycí program
Náklady na zajištění obchodu	10 % z obrátu
Marketingové náklady	5 % z obrátu
Náklady na bezhotovostní platební metody (bankovní karty, CCS)	1 % z obrátu

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy Bezvody s.r.o.

3.7.2 Analýza bodu zvratu (při současných cenách)

Výpočet bodu zvratu vychází z následujících modelových předpokladů:

- Jediný mycí program, který je realizován, je program Komplet + vyčištění disků a ošetření pneumatik⁹. Nejsou objednávány žádné příplatkové služby. (Tento předpoklad se nejvíce blíží realitě, v současnosti se jedná se nejvíce objednávanou kombinací služeb).
- Program Komplet+ trvá dvěma pracovníkům v průměru 1 hodinu.
- Služby jsou vykonávány pouze ve všední dny, tedy od pondělí do pátku.
- Jeden měsíc má v průměru 20 pracovních dní.
- Mobilní mycí týmy pracují 8 hodin denně.
- Mobilní mycí týmy se skládají vždy ze dvou pracovníků.
- Produkční kapacita jednoho mobilního mycího týmů je 5 Kompletů+ denně. 5 hodin trvá vlastní mytí a 3 hodiny jsou vyhrazeny na přejezdy a prostoje.

Dále je třeba vypočítat čistý výnos programu Komplet+ bez DPH, a to tak, že od hrubého výnosu bude odečtena průměrná sleva (v současné době tato sleva dosahuje výše cca 10 %) a dále pak ty části variabilních nákladů, které jsou určeny procentem z hrubého výnosu po odečtení průměrné slevy. Konkrétní výpočet je uveden v tabulce č. 7.

⁹ Pro zjednodušení a lepší orientaci bude tato kombinace programu a služby v dalším textu nazývána Komplet+

Tabulka 7 Výpočet čistého výnosu z programu Komplet+

Výnos z programu Komplet+	Výše výnosu v Kč
Hrubý výnos s DPH (současná ceníková cena)	1 135 Kč
Hrubý výnos bez DPH	938 Kč
Průměrná sleva 10 %	- 94 Kč
Hrubý výnos po slevě (Mezisosoučet 1)	844 Kč
Průměrný náklad na bezhotovostní platební metody 1 %	- 8 Kč
Mezisosoučet 2	836 Kč
Náklad na zajištění obchodu 10 %	- 84 Kč
Marketingové náklady	- 42 Kč
Čistý výnos bez DPH	710 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku jsou vypočítány celkové fixní náklady. Tyto náklady vzrůstají s počtem mobilních mycích týmů. Důvodem tohoto nárůstu jsou rostoucí fixní náklady na leasing dopravních prostředků. Celkové fixní náklady jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Celkové fixní náklady

Počet týmů	Náklady na leasing dopravních prostředků	Veškeré ostatní fixní náklady	Celkové fixní náklady
1	7 500 Kč	111 200 Kč	118 700 Kč
2	15 000 Kč	111 200 Kč	126 200 Kč
3	22 500 Kč	111 200 Kč	133 700 Kč
4	30 000 Kč	111 200 Kč	141 200 Kč
5	37 500 Kč	111 200 Kč	148 700 Kč
6	45 000 Kč	111 200 Kč	156 200 Kč
7	52 500 Kč	111 200 Kč	163 700 Kč
8	60 000 Kč	111 200 Kč	171 200 Kč
9	67 500 Kč	111 200 Kč	178 700 Kč
10	75 000 Kč	111 200 Kč	186 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové variabilní náklady na program Komplet+ jsou vypočteny prostým součtem jednotlivých variabilních nákladů (bez průměrné slevy, nákladů na bezhotovostní platební metody, nákladů na zajištění obchodu a marketingových nákladů, které již byly zohledněny ve výpočtu čistého výnosu z programu Komplet+), přičemž osobní náklady na pracovníky mobilních mycích týmů jsou vypočteny v souladu s modelovým předpokladem (pracovníci za 8 hodin denně umyjí 5 programů Komplet+, osobní náklady na pracovníky mobilních mycích týmů na jeden program Komplet+ tedy činí $2 \cdot 8 \cdot 100 / 5 = 320$ Kč). Celkové variabilní náklady činí **441 Kč** na program Komplet+.

Pro výpočet bodu zvratu je dále důležitým ukazatelem produkční kapacita jednoho mobilního mycího týmu. Ta činí v souladu s modelovým předpokladem 5 programů Komplet+ denně, resp. 100 programů Komplet+ měsíčně.

Měsíční bod zvratu pro jeden mobilní mycí tým:

$$q_{\text{BZ (1 tým)}} = \frac{118\,700 \text{ Kč}}{(710 \text{ Kč} - 441 \text{ Kč})} = 441,26 \text{ programů Komplet} +$$

Vzhledem ke skutečnosti, že maximální produkční kapacita jednoho mobilního mycího týmu je 100 programů Komplet+ měsíčně, bodu zvratu by bylo dosaženo mimo produkční kapacitu. Je zřejmé, že za použití jednoho mobilního mycího týmu nelze bodu zvratu dosáhnout. Proto je tedy třeba vypočítat body zvratu pro více mobilních týmů. Tyto výpočty jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Body zvratů pro různé počty mycích týmů

Počet týmů	Bod zvratu	Produkční kapacita	Rozdíl
1	441	100	- 341
2	469	200	- 269
3	497	300	- 197
4	525	400	- 125
5	553	500	- 53
6	581	600	+ 19
7	609	700	+ 91
8	636	800	+ 164
9	664	900	+ 236
10	692	1 000	+ 308

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že první bod zvratu, kterého lze dosáhnout aniž by ležel mimo produkční kapacitu, je až při použití **šestého** mobilního mycího týmu. Bod zvratu při tomto počtu mobilních mycích týmů je **581** realizovaných programů Komplet+ měsíčně. V tomto okamžiku se výnosy rovnají nákladům a firma při realizaci mobilních mycích služeb nevydělává ani neprodělává. Každý program Komplet+, který je zrealizován nad tento bod zvratu (počet těchto programů je v tabulce uveden v posledním sloupci) přináší firmě zisk ve výši rozdílu prodejní ceny programu Komplet+ a variabilních nákladů na jeho realizaci (tento rozdíl se také nazývá jednotkovým příspěvkem na úhradu fixních nákladů). Pro dokreslení celé situace jsou v tabulce č. 10 vypočítány jednotlivé výnosy, náklady a zisky (ztráty) pro různé počty mobilních mycích týmů při dosažení jejich plných produkčních kapacit, samozřejmě stále za předpokladů uvedených v úvodu kapitoly.

Tabulka 10 Výnosy, náklady a zisky (ztráty) pro různé počty mycích týmů

Počet týmů	Výnosy	Náklady	Zisk / ztráta
1	71 000 Kč	162 800 Kč	- 91 800 Kč
2	142 000 Kč	214 400 Kč	- 72 400 Kč
3	213 000 Kč	266 000 Kč	- 53 000 Kč
4	284 000 Kč	317 600 Kč	- 33 600 Kč
5	355 000 Kč	369 200 Kč	- 14 200 Kč
6	426 000 Kč	420 800 Kč	+5 200 Kč
7	497 000 Kč	472 400 Kč	+ 24 600 Kč
8	568 000 Kč	524 000 Kč	+ 44 000 Kč
9	639 000 Kč	575 600 Kč	+ 63 400 Kč
10	710 000 Kč	627 200 Kč	+ 82 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.3 Stanovení ceny programu Komplet+ nákladovou metodou

V této subkapitole bude vypočtena základní prodejní cena programu Komplet+, za předpokladů, které byly uvedeny v předchozí subkapitole (program Komplet+ je jediným realizovaným programem, jeho provedení trvá dvěma pracovníkům jednu hodinu, pracovníci jsou schopni provést 5 programů Komplet+ denně, v jednom mobilním týmu pracují vždy 2 pracovníci, kteří pracují celkem 160 hodin měsíčně). Cena programu Komplet+ bude vypočtena v souladu s cíli stanovenými v subkapitole 3.5 ve dvou variantách: aby firma pokryla své náklady bez generování zisku a aby firma pokryla nejen náklady, ale i dosahovala měsíčního zisku ve výši **50 000 Kč**. Cena bude stanovena pro různé počty mobilních týmů za předpokladu plného vytížení jejich produkčních kapacit.

Stanovení ceny programu Komplet+ při využití jednoho mobilního týmu
(bez zisku)

$$100 \text{ (programů Komplet +)} = \frac{118\,700 \text{ Kč}}{(\text{cena} - 441 \text{ Kč})}$$

$$\text{Cena} = \frac{118\,700 \text{ Kč}}{100 \text{ programů Komplet +}} + 441 \text{ Kč} = 1\,628 \text{ Kč}$$

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že aby firma při využití produkční kapacity jednoho mobilního mycího týmu pokryla své náklady, musí stanovit prodejní cenu programu Komplet+ v minimální výši **1 628 Kč**.

Stanovení ceny programu Komplet+ při využití jednoho mobilního týmu
(se ziskem 50 000 Kč měsíčně)

$$100 \text{ (programů Komplet +)} = \frac{118\,700 \text{ Kč} + 50\,000 \text{ Kč}}{(\text{cena} - 441 \text{ Kč})}$$

$$\text{Cena} = \frac{118\,700 \text{ Kč} + 50\,000 \text{ Kč}}{100 \text{ programů Komplet +}} + 441 \text{ Kč} = 2\,128 \text{ Kč}$$

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že aby firma při využití produkční kapacity jednoho mobilního mycího týmu pokryla své náklady a navíc dosáhla měsíčního zisku ve výši 50 000 Kč, musí stanovit prodejní cenu programu Komplet+ v minimální výši **2 128 Kč**.

Takto vypočtené ceny je však ještě třeba upravit o náklady v relativním vyjádření (náklady na platební metody prostřednictvím bankovních karet ve výši 1 %, náklady na zajištění obchodu ve výši 10 % a náklady na marketing ve výši 5 %), dále pak cenu navýšit o průměrnou slevu ve výši 10 %. K takto vypočítané sumě je pak ještě potřeba připočítat daň z přidané hodnoty dle aktuální sazby (21 %). Po provedení těchto úprav je pak nutné stanovit cenu mycího programu Komplet+ ve variantě pokrytí nákladů ve výši **2 601** včetně DPH a ve variantě pokrytí nákladů a generování měsíčního zisku 50 000 Kč ve výši **3 400 Kč** včetně DPH.

Analogicky pak byly stanoveny ceny mycích programů Komplet+ pro různé počty mobilních mycích týmů (za výše uvedených předpokladů). Výpočty jsou uvedeny v tabulkách č. 11 a č. 12.

Tabulka 11 Ceny programu Komplet+ pro různé počty mycích týmů bez zisku

Počet týmů	Cena před úpravami bez DPH	Cena po úpravách bez DPH	Cena po úpravách včetně DPH
1	1 628 Kč	2 150 Kč	2 601 Kč
2	1 072 Kč	1 415 Kč	1 713 Kč
3	887 Kč	1 171 Kč	1 417 Kč
4	794 Kč	1 048 Kč	1 269 Kč
5	738 Kč	975 Kč	1 180 Kč
6	701 Kč	926 Kč	1 121 Kč
7	675 Kč	891 Kč	1 078 Kč
8	655 Kč	865 Kč	1 046 Kč
9	640 Kč	844 Kč	1 022 Kč
10	627 Kč	828 Kč	1 002 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Ceny programu Komplet+ pro různé počty mycích týmů se ziskem

Počet týmů	Cena před úpravami bez DPH	Cena po úpravách bez DPH	Cena po úpravách včetně DPH
1	2 128 Kč	2 810 Kč	3 400 Kč
2	1 322 Kč	1 746 Kč	2 112 Kč
3	1 053 Kč	1 391 Kč	1 683 Kč
4	919 Kč	1 213 Kč	1 468 Kč
5	838 Kč	1 107 Kč	1 339 Kč
6	785 Kč	1 036 Kč	1 254 Kč
7	746 Kč	985 Kč	1 192 Kč
8	718 Kč	947 Kč	1 146 Kč
9	695 Kč	918 Kč	1 111 Kč
10	677 Kč	894 Kč	1 082 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek je zřejmé a i logické, že čím vyšší bude počet mobilních mycích týmů, tím nižší lze nastavit cenu programu Komplet+, aby bylo dosaženo pokrytí nákladů a požadované výše měsíčního zisku. Tempo poklesu této ceny je však klesající, protože i úspory z rozsahu s růstem počtu mobilních mycích týmů klesají. V případě, že by byla potřeba nastavit cenu programu Komplet+ ještě níže, bylo by potřeba buď zvýšit produkční kapacitu mobilních mycích týmů (např. prací o víkendech), snížit fixní nebo variabilní náklady, případně požadovat nižší míru měsíčního zisku.

3.8 Metoda tvorby cen podle konkurence

Druhou metodou tvorby cen, kterou bude autor této práce aplikovat pro firmu Bezvody s.r.o. je metoda tvorby cen podle konkurence. Tato metoda byla již v praxi využita současnými vlastníky firmy, kdy současné ceny byly porovnány a nastaveny podle dvou největších firem operujících na pražském trhu ručního mytí vozů. Tyto firmy však neposkytují služby mobilního ručního mytí aut (operují pouze v kamenných provozovnách) a je tedy třeba provést průzkum dalších konkurenčních subjektů (zejména pak firem poskytující služby mobilního ručního mytí vozů), jejich cen i necenových konkurenčních výhod.

3.8.1 Typy konkurence na trhu mytí vozidel

Z hlediska mikroekonomické teorie firma Bezvody s.r.o. operuje v tržním prostředí **monopolistické konkurence**. Takové prostředí je charakterizováno vysokým počtem kupujících (v tomto případě majitelů či provozovatelů automobilů jak soukromých, tak i firemních) a vysokým počtem prodávajících (v tomto případě poskytovatelů služeb mytí vozů). Vlastní produkt je vysoce diferencovaný, na trhu se lze setkat s širokou a různorodou nabídkou, lišící se způsobem provádění a kvalitou služeb, různými cenovými úrovněmi a variantami dalších služeb a přidaných hodnot pro zákazníky. Konkurenci na trhu mytí aut lze rozdělit následovně:

Přímá konkurence

Typ A

Subjekty poskytující prakticky identickou službu mobilního ručního mytí automobilů a tím i stejnou konkurenční výhodu.

Typ B

Subjekty poskytující služby ručního mytí vozů, která je ale prováděna pouze v kamenné provozovně. Služby tedy oproti službám firmy Bezvody s.r.o. postrádají hlavní konkurenční výhodu - mobilitu. Někteří z těchto konkurentů však nabízejí tzv. pick up servis, tedy vyzvednutí vozu na místě zákazníka, jeho odvoz do kamenné provozovny, kde proběhne umytí a následné přistavení vozu zpět zákazníkovi, čímž se snaží konkurenční výhodu mobility služby nahradit. Tato služba je však dle vyjádření obchodního manažera firmy Bezvody s.r.o. značně problematická zejména z hlediska pojištění převozu vozu. Ačkoliv tyto konkurenti na svých webových stránkách uvádějí, že jsou pojištěni pro krytí případných škod vzniklých během převozu, dle vyjádření několika pojišťoven, se kterými zástupci firmy Bezvody s.r.o. jednali, takové pojištění prakticky nelze sjednat.

Nepřímá konkurence

Typ C

Jako nepřímou konkurenci lze označit automatické kartáčové myčky (většinou u čerpacích stanic). Tyto provozovny cílí na jiný segment zákazníků, služba není realizována ručně a rovněž nejsou v těchto provozovnách nabízeny služby čištění interiérů (s výjimkou samoobslužného vysávání).

Typ D

Obdobný příklad nepřímé konkurence jsou samoobslužné bezkontaktní myčky, tzv. „wapky“. I tyto druhy provozoven cílí na odlišný segment zákazníků. Zákazník si zde svůj vůz myje sám.

Tržní prostředí, a to zejména v segmentu A - mobilního ručního mytí aut, ve kterém firma Bezvody s.r.o. operuje, je charakterizováno nízkými bariérami vstupu do a výstupu z odvětví. Investice do vybavení jsou minimální (je potřeba dopravní prostředek, vysavač, případně elektrocentrála a mycí prostředky). S růstem trhu lze předpokládat mimo stávající konkurenci vysokou hrozbu vstupu dalších konkurentů. V dalších segmentech (B, C, D) jsou sice vstupní investice vyšší než v segmentu A, přesto však nejsou nikterak závratné. I v těchto segmentech lze očekávat vysokou rivalitu.

V tabulce č. 13 jsou shrnuty hlavní konkurenční výhody a nevýhody jednotlivých typů přímé i nepřímé konkurence. Konkurenční výhody jsou označeny znaménkem „+“, naopak konkurenční nevýhody znaménkem „-“.

Tabulka 13 Konkurenční výhody a nevýhody jednotlivých typů konkurence

TYP A	TYP B
<ul style="list-style-type: none">+ Mobilita+ Šetrnost vůči laku vozidlům+ Ekologický aspekt „bezvodých“ technologií- Vyšší ceny- Vyšší časová náročnost	<ul style="list-style-type: none">+ Nabídka specializovaných služeb, které nelze provést jinde, než v kamenné provozovně+ Vysoká kvalita služeb- Vyšší ceny- Vyšší časová náročnost
TYP C	TYP D
<ul style="list-style-type: none">+ Nižší ceny+ Rychlost realizace služby- Nešetrnost vůči laku- Horší kvalita služeb (není ruční práce)- Pouze exteriéry- Omezené mycí prostory kartáčových myček (není vhodné pro každý typ vozu)	<ul style="list-style-type: none">+ Nejnižší ceny (resp. náklady pro zákazníka)- Nutnost zapojení zákazníků (myjí si vozy sami)- Nevyvážená kvalita mycích prostředků a technologií

Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto místě je vhodné ještě uvést substituty k mytí aut, a to mytí vozidel doma a mytí vozidel v autorizovaných servisech v rámci oprav, garančních prohlídek či přípravách na technické kontroly. Tyto služby bývají často nezaplatněné a jsou nabízeny jako bonus navíc k jiným službám.

Vzhledem k faktu, že firma Bezvody s.r.o. poskytuje služby výhradně ručního mytí vozů, v následujícím textu se autor práce zaměří pouze na hodnocení přímé konkurence typu A a B.

3.8.2 Seznam přímé konkurence

Seznam přímých konkurentů byl vytvořen na základě osobního rozhovoru s obchodním manažerem firmy Bezvody s.r.o. a jejich vyhledáváním pomocí internetových vyhledávačů google.cz a seznam.cz. Při vyhledávání byla použita klíčová slova „ruční mytí aut Praha“ a „mobilní ruční mytí aut Praha“. Tato klíčová slova byla zvolena na základě analýzy klíčových slov v tomto segmentu, která byla vypracována externí společností specializující se na tvorbu webových prezentací a SEO (optimalizace pro vyhledávače), kterou měl autor této práce k dispozici.

V tabulce 14 je uveden přehled nejvýznamnějších přímých konkurentů firmy Bezvody s.r.o. v pražském regionu, který je rozdělen na typ A (konkurenti nabízející mobilní mytí aut) a typ B (konkurenti nabízející mytí aut v kamenné provozovně). Pro snazší orientaci byly jednotlivým konkurentům přiděleny kódy, které budou používány dále v textu.

Tabulka 14 Seznam přímé konkurence

Přímá konkurence typu A		Přímá konkurence typu B	
Kód konkurenta	Název konkurenta	Kód konkurenta	Název konkurenta
KA1	Maxdrive	KB1	Automyčka Express
KA2	Automyčka Ecoway	KB2	Automyčka Collection
KA3	MobileWash	KB3	WASHPLUS.cz
KA4	AUTO-WASH	KB4	Ruční mytí aut Plus

Zdroj: vlastní zpracování

V pražském regionu působí v oblasti ručního mytí vozů pochopitelně i další konkurenti, jedná se ovšem zejména buď o tzv. „garážové“ firmy s maximálně jednou provozovnou, nebo jde o různé autoservisy, autobazary, hotelové automyčky, jejichž hlavní činností není ruční mytí aut. Z tohoto hlediska nebyli tito konkurenti vyhodnoceni jako významní a nebudou dále zkoumáni a hodnoceni.

3.8.3 Hodnocení necenových konkurenčních výhod přímé konkurence

Seznam přímých konkurence tedy obsahuje 8 přímých konkurentů, z toho 4 konkurenti nabízí služby mobilního ručního mytí aut a 4 konkurenti myjí auta pouze v kamenných provozovnách.

Jednotliví konkurenti byli následně zkoumáni a bodově hodnoceni z hledisek jejich necenových konkurenčních výhod. Jako necenové konkurenční výhody byly na základě konzultací s vedením firmy Bezvody s.r.o. určeny následující kritéria:

- Vzhled – v případě konkurentů typu B, kteří poskytují služby v kamenných provozovnách se jedná o dojem z provozovny (estetická stránka, pořádek, čistota apod.). Hodnocení konkurentů typu B bylo provedeno na základě osobní návštěvy autora práce na jednotlivých provozovnách a metodou pozorování. V případě konkurentů typu A je hodnocen dojem z mobilního mycího týmu (dopravní prostředek, upravenost pracovníků – např. firemní oblečení, pořádek při práci apod.). Hodnocení konkurentů bylo provedeno buď metodou pozorování konkurence při práci nebo na základě mystery shoppingu, které provedl autor této práce.
- Personál – u obou typů konkurentů byly hodnoceny aspekty jako ochota, vstřícnost, profesionalita a znalost produktů.
- Dostupnost – u konkurentů typu B byla hodnocena dostupnost služby na základě počtů provozoven. U konkurentů typu A byla dostupnost služeb automaticky ohodnocena nejvyšším počtem bodů (mobilní služby jsou oproti kamenným provozovnám maximálně dostupné).
- Rozsah služeb – byly hodnoceny aspekty rozsahu, pestrosti a komplexnosti poskytovaných služeb.
- Kvalita služeb – jedná se o hodnocení jakosti a kvality odvedené práce na základě kontroly umytých vozů.
- Ekologie – byly hodnoceny ekologické aspekty poskytovaných služeb (hospodárnost, spotřeba vody, nakládání s odpady).
- Brand – byla hodnocena práce se značkou a kvalita corporate designu.
- Internetové stránky – byl hodnocen vzhled, přehlednost a funkčnost webových prezentací jednotlivých konkurentů a rovněž tak pozice ve vyhledávacích (SEO).
- Sociální sítě (FB) – Facebookové profily byly hodnoceny z hlediska počtu fanoušků a frekvence aktualizací.
- Platby kartou – byly hodnoceny možnosti plateb kartami u jednotlivých konkurentů. Konkurenti, kteří platby kartami umožňují získali nejvyšší bodové ohodnocení, u konkurentů, kteří platby kartami neumožňují, nebyla tato konkurenční výhoda hodnocena (resp. získali nulové bodové ohodnocení).

- Nabídka pro firmy – konkurenti, kteří uvádějí na svých webových stránkách speciální nabídky pro firemní klientelu, získali maximální bodové hodnocení, ostatní nebyli hodnoceni (resp. získali nulové bodové hodnocení).

V tabulce 15 jsou hodnoceny výše zmíněné konkurenční výhody u jednotlivých konkurentů. Bodová hodnotící škála byla určena v rozsahu 1 – 5 bodů, kdy 1 bod reprezentuje nejhorší výsledek a 5 bodů nejlepší výsledek.

Tabulka 15 Necenové konkurenční výhody – dílčí vyhodnocení

Kritérium	BV ¹⁰	KA1	KA2	KA3	KA4	KB1	KB2	KB3	KB4
Vzhled	4	3	3	2	2	5	4	3	3
Personál	3	2	3	2	3	5	4	3	4
Dostupnost	5	5	5	5	5	5	3	3	1
Rozsah služeb	4	4	3	3	3	5	5	5	5
Kvalita služeb	4	3	4	2	2	5	5	4	4
Ekologie	5	3	5	5	3	3	2	1	1
Brand	4	3	2	2	1	5	3	3	2
Internetové stránky	5	5	2	3	1	5	3	2	4
Sociální síť (FB)	2	3	2	2	-	5	2	1	4
Platby kartou	5	-	-	-	-	5	5	-	5
Nabídky pro firmy	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že v oblastech (kritériích) vzhledu, personálu a kvality služeb panují mezi jednotlivými konkurenty značné rozdíly. Zejména konkurenční firmy, které působí na trhu již delší dobu a jsou již relativně etablované, získaly v těchto oblastech vyšší hodnocení. Naproti tomu firmy, které vznikly v posledním roce a jsou na trhu relativně nové, nedosahují zatím v těchto oblastech potřebné kvality a tento fakt se přirozeně odráží v hodnocení. Rozsah služeb je logicky vyšší u konkurentů, kteří provozují své služby v kamenných provozovnách, kde mohou nabídnout i takové služby, které není možné provádět mobilní formou „v terénu“ (např. mytí motorů, mytí podvozků, renovace světlometů, speciální vosky apod.). Vyšší hodnocení ekologického aspektu naopak získali konkurenti nabízející mobilní mytí vozů, kteří využívají „bezvodých“ technologií s výjimkou konkurentů KA1, který kromě čištění parou provádí mytí vozů vysokotlakou vodou a konkurenta KA4, který provádí mytí vozů klasickým způsobem (šamponem a houbou), avšak špinavou vodu zachytává do speciálního bazénku umístěným pod vozem a následně ji odváží z místa mytí. Nejvyšší bodové hodnocení dostupnosti služeb získali všichni tzv. „mobilní“ konkurenti

¹⁰ BV – Bezvody s.r.o.

a rovněž tak konkurent KB1, který v Praze v době vzniku této práce provozuje služby v celkem 13 provozovnách (vesměs ve frekventovaných obchodních centrech). V hodnocení kritéria brandu, internetových stránek a sociálních sítí se rovněž jednotliví konkurenti výrazně liší a je na první pohled zřejmé, nakolik konkurent investuje do marketingu a marketingových aktivit. Platby kartou jsou až na konkurenta KB3 možné pouze u konkurentů poskytujících služby v kamenných provozovnách. Fakt, že firma Bezvody s.r.o. jako jediná z tzv. „mobilních“ firem tuto formu úhrady svým zákazníkům umožňuje, lze považovat za její silnou stránku a jednoznačně i konkurenční výhodu (dle vyjádření obchodního manažera firmy Bezvody s.r.o. tuto možnost úhrady využívá více než čtvrtina zákazníků). Všichni konkurenti pak nabízejí speciální nabídky pro firemní klientelu a v tomto ohledu získali všichni maximální bodové ohodnocení.

Jednotlivé konkurenční výhody přispívají k celkové konkurenceschopnosti rozdílnou měrou, bylo tedy ještě třeba určit váhy jednotlivých konkurenčních výhod. Určení vah bylo provedeno na základě konzultací se zástupci vedení firmy Bezvody s.r.o. Následně bylo bodové hodnocení konkurenčních výhod jednotlivých konkurentů přepočteno podle těchto vah. Přepočet a celkové vyhodnocení je uvedeno v tabulce č. 16.

Tabulka 16 Necenové konkurenční výhody – souhrnné vyhodnocení

Kritérium	Váhy	BV	KA1	KA2	KA3	KA4	KB1	KB2	KB3	KB4
Vzhled	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,20	0,50	0,40	0,30	0,30
Personál	0,15	0,45	0,30	0,45	0,30	0,45	0,75	0,60	0,45	0,60
Dostupnost	0,10	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30	0,30	0,10
Rozsah služeb	0,10	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,50	0,50	0,50	0,50
Kvalita služeb	0,15	0,60	0,45	0,60	0,30	0,30	0,75	0,75	0,60	0,60
Ekologie	0,05	0,25	0,15	0,25	0,25	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05
Brand	0,10	0,40	0,30	0,20	0,20	0,10	0,50	0,30	0,30	0,20
Internetové stránky	0,10	0,50	0,50	0,20	0,30	0,10	0,50	0,30	0,20	0,40
Sociální síť (FB)	0,05	0,10	0,15	0,10	0,10	-	0,25	0,10	0,05	0,20
Platby kartou	0,05	0,25	-	-	-	-	0,25	0,25	-	0,25
Nabídky pro firmy	0,05	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Celkem	1,00	4,10	3,30	3,15	2,70	2,35	4,90	3,85	3,00	3,45
Pořadí			1	2	3	4	1	2	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že mezi konkurenty poskytující mobilní ruční mytí vozů se z hlediska vyhodnocení necenových konkurenčních výhod na prvním místě umístil konkurent **KA1 (firma Maxdrive)**. Tento konkurent působí na trhu již necelé tři roky, jedná se tedy o poměrně etablovaný subjekt. Jak již bylo uvedeno, kromě klasického mytí vozů se zaměřuje na parní čištění (zejména interiérů) a v tomto segmentu autor této práce nenalezl jinou konkurenci, která by poskytovala tyto služby na mobilní bázi. Mezi konkurenty poskytující ruční mytí vozů v kamenných provozovnách se dle očekávání na prvním místě umístil konkurent **KB1 (firma Automyčka Express)**. Firma byla založena již v roce 2007 pod názvem Express One, v roce 2010 byla přejmenována na Automyčka Express a pod tímto brandem tedy již minimálně šestým rokem nabízí své služby. Za tuto dobu si konkurent vybudoval pozici jednoznačného lídra na trhu ručního mytí vozidel v Praze s relativně vysokým obrátem a širokou klientelou. Firma mimo tuto hlavní aktivitu rozšířila své služby o servis na montáže, opravy a výměny autoskel a půjčovnu vozů MINI COOPER a expandovala i mimo pražský region (Brno, Plzeň, Ostrava).

Oba výše zmínění konkurenti představují v současné době pro firmu Bezvody s.r.o. největší nebezpečí a je třeba pozorně sledovat jejich další vývoj. Lze rovněž očekávat, že konkurent KB1 vstoupí na trh mobilního ručního mytí vozů, jakmile růst tohoto segmentu začne ohrožovat trh „klasického“ ručního mytí vozů v jeho kamenných provozovnách.

Samotná firma Bezvody s.r.o. získala celkem 4,10 bodů, což lze s ohledem na poměrně krátkou dobu provozování služby rozhodně považovat za lichotivý výsledek.

3.8.4 Hodnocení cen přímé konkurence

V této subkapitole bude provedeno srovnání cen tří základních mycích programů firmy Bezvody s.r.o. s nabídkou a cenami obdobných mycích programů konkurenčních firem.

Konkrétně budou porovnávány tyto mycí programy a jejich konkurenční ekvivalenty:

- Program Exteriér+¹¹ (obsahuje umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek, vyčištění disků a ošetření pneumatik)
- Program Interiér (vysátí vozu včetně kufru, provonění interiéru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří a prahů, vyleštění oken z vnitřní strany)
- Program Komplet+ (umytí a vyleštění karoserie, vyleštění vnější strany oken a zrcátek, vyčištění disků a ošetření pneumatik, vysátí vozu včetně kufru, ošetření palubní desky, ošetření vnitřních plastů, vyčištění rámu dveří a prahů, vyleštění oken z vnitřní strany, provonění interiéru).

Vzhledem k faktu, že mycí programy konkurence se často obsahově liší, resp. často neobsahují stejné služby, bylo třeba předem provést rozbor jednotlivých programů a případně

¹¹ Obdobně jako u programu Komplet+ je v rámci zjednodušení program Exteriér+ kombinací programu Exteriér a služby vyčištění disků a ošetření pneumatik

upravit (přepočítat) ceny konkurence tak, aby bylo výsledné srovnání co nejvíce vypovídající. Rozdíly, které nebylo možné zohlednit (např. z důvodů, že určitý úkon nemá konkurent v nabídce ani jako samostatnou službu) jsou uvedeny v poznámkách pod čarou. Všechny ceny jsou uvedeny včetně DPH a zdrojem pro jejich zjištění byly internetové stránky jednotlivých konkurentů. Porovnání cen je předmětem tabulky č. 17.

Tabulka 17 Porovnání cen přímé konkurence

Kód konkurenta	Exteriér+	Interiér	Komplet+
Bezvody s.r.o.	540 Kč ¹²	595 Kč	1 135 Kč
KA1	450 Kč	500 Kč	950 Kč ¹³
KA2	370 Kč	240 Kč	490 Kč
KA3	525 Kč	365 Kč	725 Kč
KA4 ¹⁴	-	450 Kč	690 Kč
KB1	595 Kč ¹⁵	895 Kč	1 195 Kč
KB2	595 Kč	895 Kč	1 195 Kč
KB3	540 Kč	800 Kč	1 230 Kč
KB4	399 Kč	699 Kč	889 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno výše, všechny ceny v tabulce č. 17 jsou uvedeny včetně DPH. Z toho vyplývá, že v případě firemního mytí (kdy lze předpokládat, že většina firem jsou plátcí DPH) je možné si od cen odečíst vratku DPH ve výši 21 %, defakto náklady pro firmy jsou při uvedených cenách o 21 % nižší. Je však třeba konstatovat, že konkurenti KA2, KA3 a KA4 nejsou plátcí DPH a výše uvedená možnost vrácení DPH v případě využívání jejich služeb neplatí. Tito tři konkurenti však mají ceny relativně nižší, čímž je tato nevýhoda kompenzována. V případě koncových zákazníků (B2C segmentu) a neplátců DPH mají tyto konkurenti výraznou cenovou konkurenční výhodu spočívající ve výrazně nižších cenách než konkurenti, kteří jsou plátcí DPH.

Obecně lze konstatovat, že konkurenti provozující kamenné provozovny (KB1, KB2, KB3 a KB4) mají v průměru ceny ekvivalentu programu Komplet+¹⁶ o cca 30 % vyšší, než konkurenti provozující mobilní služby (KA1, KA2, KA3 a KA4). Tento fakt lze částečně vysvětlit vyššími náklady na provozování služeb (dražší technologie, spotřeba vody, odpadní vody), poměrně významnou nákladovou položkou bude zejména u konkurentů KB1, KB2 a KB3 nájem prostor (myčky jsou umístěny vesměs v obchodních centrech s vyšším

¹² Součástí programu Exteriér+ firmy Bezvody s.r.o. není vyčištění ráků dveří a prahů.

¹³ Konkurent KA1 přímo program Komplet+ nenabízí, uvedená cena je součtem programů Exteriér+ a Interiér.

¹⁴ Konkurent KA4 nemá samostatný program Exteriér+ v nabídce

¹⁵ Součástí programu Exteriér+ konkurenta KB1 není vyčištění disků a ošetření pneumatik

¹⁶ Porovnání cen v dalším textu se bude týkat téměř výhradně vždy jen ekvivalentu programu Komplet+

nájemným, na druhou stranu samozřejmě s vyšší frekvencí zákazníků). Konkurent KB4, který má provozovnu v průmyslové zóně na Praze 7, kde jsou náklady na nájem jistě nižší, tento fakt může přirozeně promítnout do ceny svých služeb, které jsou v současné době cca o 35 % nižší než ceny konkurentů KB1, KB2 a KB3. Dalším důvodem vyšších cen provozovatelů kamenných provozoven bude tradičnější postavení na trhu a tudíž zavedenost značek. V posledních dvou letech na trh ručního mytí aut vstoupili noví konkurenti, kteří vnesli na trh právě prvek mobility, a lze předpokládat, že vzhledem k minimálním bariérám vstupu na trh bude tento trend pokračovat a na tomto trhu bude počet konkurentů růst. Vyšší konkurence povede zákonitě k tlaku na nižší ceny, na druhou stranu je třeba konstatovat, že růst nákladů (a zejména růst ceny práce, který tvoří největší podíl z celkových nákladů) bude působit na ceny v opačném směru.

Jak již bylo uvedeno výše, při prvotním nastavení cen mycích programů firmy Bezvody s.r.o. vedení firmy vycházelo z cen konkurenta KB1, kterého vnímalo jako největšího hráče na trhu a své ceny přizpůsobili cenám tohoto konkurenta tak, aby byly mírně nižší a firma získala mírnou cenovou konkurenční výhodu. Z tabulky č. 17 je zřejmé, že obdobným způsobem postupoval i konkurent KB2, který má dokonce své ceny nastaveny naprosto shodně jako konkurent KB1. V porovnání s konkurenty (KA1, KA2, KA3 a KA4) provozující mobilní služby jsou však ceny služeb firmy Bezvody s.r.o. vyšší o 37 %. Tento relativně vysoký rozdíl je z velké míry ovlivněn extrémně nízkými cenami konkurentů KA2 KA3 a KA4 (zejména u konkurenta KA2 se podle autora této práce jedná o ceny blízké se hranici nákladů). Pokud dojde k vyloučení těchto tří konkurentů z výpočtu průměrné ceny, jsou ceny mycích programů firmy Bezvody s.r.o. vyšší o cca 17 % v porovnání s cenou konkurenta KA1 poskytujícího služby mobilního ručního mytí aut.

U většiny konkurentů je program ekvivalent programu Exteriér+ levnější než ekvivalent programu Interiér. Toto nastavení cen je poměrně logické. Ruční mytí exteriéru vozu lze poměrně úspěšně nahradit provedením služby u nepřímé konkurence, resp. na kartáčové lince (samozřejmě s pominutím faktu, že umytí není tak důkladné a je nešetrné k laku vozidel) a proto jsou ceny konkurentů u ekvivalentů programu Exteriér+ nastaveny relativně nízko. Ruční čištění interiéru však nelze u nepřímé konkurence (kartáčových linek) nahradit a proto je možné si za tyto služby účtovat relativně vyšší ceny. Výjimku z tohoto pravidla však tvoří dva konkurenti provozující mobilní služby (KA2 a KA3), jejichž cenové úrovně jsou nastaveny opačně, resp. ekvivalent programu Exteriér+ u těchto konkurentů vychází dražší než ekvivalent programu Interiér. Autor práce se domnívá, že tato skutečnost je dána nízkou zkušeností na trhu (obě firmy jsou na trhu necelý jeden rok) a celkově nesystematickým přístupem jak k cenotvorbě, marketingu tak i podnikání obecně.

Většina konkurentů nabízí cenové zvýhodnění ekvivalentu programu Komplet+ oproti objednaní programů Exteriér+ a Interiér jako samostatné služby. Firma Bezvody s.r.o. toto zvýhodnění nenabízí, resp. zákazník zaplatí za program Komplet+ stejnou částku, jako kdyby si objednal programy Exteriér+ a Interiér samostatně. Ostatně toto platí i v případě objednaní samostatných služeb mimo mycí programy (balíčky), výsledná cena bude vždy stejná jak v případě mycích programů tak i samostatně objednaných služeb. Mycí programy tedy nejsou oproti samostatně objednaným službám (úkonům) nijak zvýhodňovány a slouží pouze jako přehlednější logické celky.

Důležitým zjištěním je fakt, že součástí programu Exteriér+ firmy Bezvody s.r.o. není úkon vyčištění rámu dveří a prahů. Většina konkurentů (s výjimkou konkurenta KA1) tuto

službu má zahrnutou v ekvivalentech programu Exteriér+. Podle autora práce se jedná o poměrně značnou konkurenční nevýhodu, která bude ještě zmíněna v doporučeních v další části práce.

3.8.5 Stanovení ceny programu Komplet+ metodou podle konkurence

Pokud by se firma Bezvody s.r.o. orientovala na cenového lídra trhu ručního „nemobilního“ mytí aut, měla by své ceny (konkrétně cenu programu Komplet+) přizpůsobit konkurentovi KB3, který má ceny nejvyšší. Tento konkurent však nedosahuje obratu ani hodnocení, jakého dosahuje skutečný lídr trhu, resp. konkurent KB1 a proto by se měla firma Bezvody s.r.o. orientovat spíše právě na konkurenta KB1. Cenu ekvivalentu programu Komplet+ má tento konkurent nastaven ve výši 1 195 Kč. Pokud by se měla firma Bezvody s.r.o. orientovala na cenového lídra na trhu mobilního ručního mytí aut, měla by své ceny přizpůsobit konkurentovi KA1, jehož cena ekvivalentu programu Komplet+ je stanovena ve výši 950 Kč. Firma Bezvody s.r.o. se rovněž může orientovat na průměrnou cenu v oboru, ale s přihlédnutím k tomu, že ceny určitých konkurentů jsou podle názoru autora této práce extrémně nízké, autor tuto formu cenové strategie nedoporučuje. Cena programu Komplet+ by se při použití metody podle konkurence měla pohybovat právě mezi cenou konkurenta KA1 a konkurenta KB1. Konkurent KB1 je na trhu známější než konkurent KA1 a je tedy možné předpokládat, že ceny tohoto konkurenta budou vyšším počtem zákazníků brány jako referenční ceny. Lze se tedy spíše přiblížit k jeho cenám. Vzhledem k tomu, že ve vyhodnocení necenových konkurenčních výhod konkurent KB1 dosáhl lepšího skóre, než firma Bezvody s.r.o., neměla by ale výsledná cena programu Komplet+ cenu konkurenční cenu 1 195 Kč v žádném případě překročit.

Závěrem lze tedy konstatovat, že původně stanovená cena **1 135 Kč** za program Komplet+ byla metodou podle konkurence stanovena víceméně správně a lze ji i mírně navýšit, avšak do maximální výše **1 195 Kč**.

3.9 Hodnotově orientovaná tvorba cen

V předchozích kapitolách se autor zabýval určením cen nákladovou metodou a určením cen podle konkurence. V této kapitole proběhne určení cen podle vnímané hodnoty zákazníků a bude proveden marketingový výzkum, jehož součástí bude holandský test cenové citlivosti (tzv. Van Westendorpův cenový test).

Cílem výzkumu je zjištění cenové citlivosti a určení intervalů přijatelných cen (cenových prahů) služby mobilního ručního mytí aut, a to v jednotlivých zákaznických segmentech (muži, ženy, uživatelé ručních myček a neuživatelé ručních myček). Podrobná metodika výzkumu a holandského testu cenové citlivosti byla uvedena v kapitole 2.5., vlastní dotazník je v příloze č. 1. V rámci výzkumu bylo získáno celkem 238 vyplněných dotazníků, z toho 128 dotazníků od mužů a 110 dotazníků od žen. S dotazníkem však bylo celkově osloveno 550 respondentů (majitelů či uživatelů automobilů), 312 z nich však odpovědělo pouze na první otázku tak, že služeb ručních myček nevyužívají, a poté odmítli dále dotazník, týkající se ručního mytí vozů vyplňovat a dotazování bylo v této fázi ukončeno. Informace od těchto

„neuživatelů“ ručních myček však posloužily k stanovení velikosti potenciálního trhu ručního mytí aut.

3.9.1 Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu

Vlastní dotazník obsahoval celkem 7 otázek. První otázka se týkala způsobu mytí automobilů respondenta v posledních šesti měsících s možností odpovědi.

- a) Kartáčová myčka (např. u čerpací stanice)
- b) Bezkontaktní myčka (tzv. Wapka)
- c) Ruční myčka (např. v obchodním centru)
- d) Mobilní ruční myčka (služba na zavolání domů nebo do zaměstnání)
- e) Doma, svépomocí
- f) Jiná odpověď

Z celkového počtu **238** respondentů **74 %** (176 respondentů) uvedlo, že svůj vůz myli v kartáčové myčce, **12 %** (28 respondentů) uvedlo jako odpověď bezkontaktní myčku, **54 %** (129 respondentů) uvedlo ruční myčku, **9 %** (21 respondentů) uvedlo mobilní ruční myčku a **26 %** (61 respondentů) myli svůj vůz svépomocí. **3 %** (6 respondentů) uvedlo jinou odpověď (vesměs uváděli, že svůj vůz nemyli vůbec).

Celkem tedy 142 respondentů uvedlo, že v uplynulých šesti měsících využilo služeb ručních myček nebo mobilních ručních myček (tento počet není prostým součtem odpovědí c) a d), protože někteří respondenti uvedli obě možnosti). Pokud tedy bylo celkem osloveno 550 respondentů (tento počet zahrnuje i ty, kteří hned v první otázce uvedli, že služeb ručních myček nevyužívají a dotazování bylo poté ukončeno), lze konstatovat, že **26 %**, tedy více než jedna čtvrtina z celkového počtu respondentů ručního mytí vozů využívá. Z tohoto údaje pak lze odvodit i přibližnou velikost trhu ručního mytí vozů v Praze, kdy podle statistiky registru silničních vozidel na portálu Praha.eu (2016) bylo v únoru 2016 v Praze 1 126 483 evidovaných vozidel. Velikost potenciálního trhu ručního mytí aut v Praze tedy dosahuje přibližně výše **290 000 vozidel**.

Na první otázku ze 128 respondentů mužského pohlaví **72 %** (92 respondentů) uvedlo odpověď a), **16 %** (20 respondentů) odpověď b), **48 %** (61 respondentů) odpověď c), **13 %** (17 respondentů) odpověď d), **31 %** (39 respondentů) odpověď e) a **3 %** (4 respondenti) uvedli jinou odpověď. Obdobně ze 110 respondentek ženského pohlaví na první otázku odpovědělo **76 %** (84 respondentek) a), **7 %** (8 respondentek) odpovědělo b), **62 %** (68 respondentek) odpovědělo c), **4 %** (4 respondentky) odpověděly d), **20 %** (22 respondentek) odpovědělo e) a **2 %** (2 respondentky) uvedly jinou odpověď.

Z výše uvedeného srovnání vyplývá, že ženy ve větší míře než muži využívají služeb ručního mytí aut (v relativním vyjádření konkrétně **65 %** žen oproti **56 %** mužům z celkového počtu vyplněných dotazníků).

Prostřednictvím druhé otázky v dotazníku bylo zjišťováno, jak respondenti vnímají výhodu mobility služby. **75 %** (179 respondentů) uvedlo, že mobilita služby je pro ně zajímavá, **21 %** (51 respondentů) uvedlo, že výhoda mobility pro ně zajímavá není a **3 %** (8 respondentů) nedokázalo na tuto otázku odpovědět nebo uvedlo, že neví. Rozdíly v odpovědích mezi muži

a ženami byly v tomto směru zanedbatelné, lze říci, že obě pohlaví vnímají tuto výhodu přibližně stejně. Celkově lze tedy konstatovat, že pro většinu (více než tři čtvrtiny) z celkového počtu respondentů je výhoda mobility zajímavá a využitelná.

Ze souboru respondentů, kteří uvedli, že využívají služeb ručního mytí vozidel (z celkového počtu 142 respondentů) 72 % (102 respondentů) uvedlo, že mobilita služby je pro ně zajímavá, 23 % (32 respondentů) uvedlo, že mobilita služby pro ně zajímavá není a 6 % (8 respondentů) nedokázalo na tuto otázku odpovědět. Odpovědi tohoto souboru respondentů budou dále využity k vyhodnocení reálnosti stanoveného cíle pro první rok od zavedení optimalizované cenové strategie.

Otázky č. 3 – 6 se týkají vlastního testu cenové citlivosti služby kompletního mobilního ručního umytí vozu, která zahrnuje umytí exteriéru a vyčištění interiéru.

Respondentům byly kladeny následující 4 otázky:

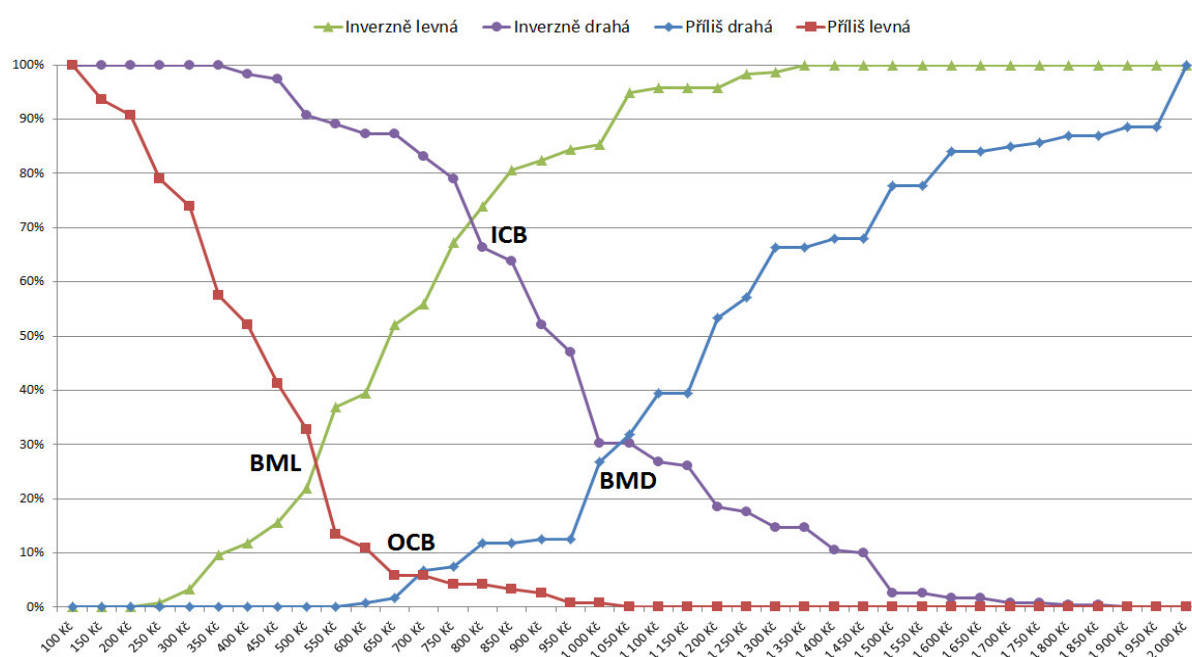
3. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu připadala jako levná, takže byste jí určitě využil/a ?
4. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu připadala jako drahá, ale přeci jen ještě akceptovatelná ?
5. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu už přišla tak drahá, že byste jí určitě nevyužil/a ?
6. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu připadala už tak levná, že byste měl/a pochybnosti o její kvalitě ?

Součástí dotazníků byly rovněž fotografie pro názorné přiblížení jednotlivých služeb obsažených v mycím programu Komplet+, a rovněž tak výčet všech jednotlivých úkonů, které mycí program Komplet+ obsahuje. Respondenti měli u každé otázky k dispozici tabulky se škálou cen začínající na částce 100 Kč a postupně rostoucí až do hodnoty 2 000 Kč po intervalech ve výši 50 Kč. Respondenti označovali své odpovědi přímo do tabulky se škálou cen, které po ukončení dotazování přepsal tazatel k jednotlivým otázkám.

V nerozsegmentovaném souboru všech respondentů (muži i ženy, využívající i nevyužívající služeb ručního mytí vozů) byla nejčastější odpovědí na otázku č. 3 („levná“) odpověď 500 Kč, na otázku č. 4 („drahá“) nejčastější odpověď 1 000 Kč, na otázku č. 5 („příliš drahá“) nejčastější odpověď 1 000 Kč a na otázku č. 6 („příliš levná“) nejčastější odpověď 500 Kč. Fakt, že částka 1 000 Kč byla shodně nejčastější odpovědí u otázek „drahá“ a „příliš drahá“, lze interpretovat i tak, že právě na této cenové úrovni mezi spotřebiteli leží cenový práh. Tato skutečnost může i posloužit jako pomocné vodítko při finálním stanovení cen. Kompletní tabulka s jednotlivými odpověďmi respondentů a propočty relativních a kumulativních četností odpovědí je uvedena v příloze č. 6.

Graf č. 6 znázorňuje vyhodnocení testu cenové citlivosti služby kompletního mobilního ručního umytí vozu v nerozsegmentované skupině respondentů (muži i ženy, využívající i nevyužívající služeb ručního mytí vozů).

Graf 6 Vyhodnocení testu cenové citlivosti (všichni respondenti)



Zdroj: vlastní zpracování

V nerozsegmentovaném souboru všech respondentů byl vypočítán bod marginální levnosti **516 Kč** a bod marginální drahoty **1 030 Kč**. Tyto dva body určují přijatelné cenové rozpětí programu Komplet+. Optimální cenový bod, kdy shodný počet respondentů označil cenu příliš nízkou i příliš vysokou je **690 Kč**. Indiferentní cenový bod neboli bod cenové nezaujatosti, kdy shodný počet respondentů označil cenu jako nízkou i vysokou je **780 Kč**.

Analogicky byly zpracovány výsledky testu cenové citlivosti pouze ve skupině mužů, pouze ve skupině žen, pouze ve skupině respondentů využívajících služeb ručních myček vozů a pouze ve skupině respondentů nevyužívajících služeb ručních myček vozů. Tabulky s odpověďmi a souvisejícími propočty a odvozenými grafy ke všem skupinám respondentů jsou uvedeny v přílohách č. 7, 8, 9 a 10. V tabulce č. 18 jsou potom uvedeny výsledné průsečíky kumulovaných křivek hodnot pro tyto jednotlivé skupiny respondentů.

Tabulka 18 BML, BMD, OCB a ICB v jednotlivých skupinách respondentů

Skupina respondentů	BML	BMD	OCB	ICB
Všichni	515,71 Kč	1 030,00 Kč	690,00 Kč	780,00 Kč
Muži	512,16 Kč	1 061,54 Kč	681,25 Kč	792,50 Kč
Ženy	520,31 Kč	1 013,64 Kč	725,00 Kč	764,71 Kč
Využívající ruční myčky	550,00 Kč	1 087,50 Kč	850,00 Kč	838,46 Kč
Nevyužívající ruční myčky	420,00 Kč	974,07 Kč	650,00 Kč	680,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 18 je zřejmé, že není zásadní rozdíl ve vnímání spodní a horní hranice (a tedy přijatelného cenového rozpětí) mezi muži a ženami a rovněž tak optimální cenový bod se mezi muži a ženami neliší více než o 7 %. Z důvodů takto zanedbatelných rozdílů není tedy potřeba výrazněji cílit na některou z těchto skupin za účelem dosahování vyšší rentability z provozování služby. Srovnání segmentů respondentů využívající ručního mytí vozů a respondentů nevyužívající ručního mytí vozů však ukazuje na potřebu cílit právě na skupinu využívající ručního mytí. Optimální cenový bod u skupiny využívající ručního mytí vozů byl vypočítán ve výši **850 Kč** a je tedy o více než 30 % vyšší než u skupiny nevyužívající ručního mytí. Této skutečnosti je rozhodně potřeba využít pro dosažení vyšší rentability z provozování služby.

V další tabulce č. 19 jsou vypočteny průsečíky křivek „levný“ a „inverzně levný“ a křivek „drahý“ a „inverzně drahý“, které definují prostor tzv. „neutrální zóny“. Bod MIN představuje spodní hranici a bod MAX představuje horní hranici této oblasti.

Tabulka 19 Body ohraničující „neutrální zónu“

Skupina respondentů	MIN	MAX
Všichni	642,31 Kč	920,00 Kč
Muži	642,31 Kč	935,71 Kč
Ženy	638,47 Kč	896,14 Kč
Využívající ruční myčky	728,57 Kč	961,77 Kč
Nevyužívající ruční myčky	525,00 Kč	858,33 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje ve výše uvedené tabulce jen potvrzují závěry, které již vyplynuly z tabulky č. 18. I na úrovních 50 % četnosti není výraznějšího rozdílu ve vnímání cen mezi skupinami respondentů mužů a žen, ale mezi skupinami respondentů využívajících služeb ručního mytí vozů a respondentů nevyužívajících ručního mytí vozů jsou již rozdíly patrné. „Neutrální zóna“, jejíž charakteristickou vlastností je relativní bezpečnost pro cenovou manipulaci, se pro skupinu respondentů využívajících služeb ručního mytí vozů nachází mezi hodnotami od 729 Kč do 962 Kč. Od částky 962 Kč by již více než 50 % respondentů považovalo ceny za příliš vysoké a lze předpokládat, že tento názor by se mohl dále šířit a prosazovat i mezi dalšími potenciálními zákazníky. Grafická znázornění „neutrálních zón“ pro všechny skupiny respondentů jsou v přílohách č. 11, 12, 13, 14 a 15.

Poslední, sedmá otázka si kladla za cíl zjistit, jakou hodnotu respondenti přisuzují dílčím složkám služby kompletního mobilního ručního umytí vozu, a to umytí exteriéru vozu a vyčištění interiéru vozu. Respondenti měli za úkol rozdělit mezi tyto dvě složky celkových 1 000 Kč. Vyhodnocení opět proběhlo v jednotlivých skupinách respondentů a je předmětem tabulky č. 20.

Tabulka 20 Vnímaná hodnota dílčích složek služby

Skupina respondentů	Exteriér	Interiér
Všichni	38,95 %	61,05 %
Muži	39,06 %	60,94 %
Ženy	38,82 %	61,18 %
Využívající ruční myčky	37,96 %	62,04 %
Nevyužívající ruční myčky	40,42 %	59,58 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 20 je zřejmé, že průměrné vnímané hodnoty, kterou jednotlivý respondenti přisuzují dílčím složkám služby (umytí exteriéru a vyčištění interiéru) osciluje okolo **40 % podílu exteriéru a 60 % podílu interiéru** a napříč jednotlivými skupinami respondentů není výraznějšího rozdílu.

3.9.2 Stanovení ceny programu Komplet+ hodnotově orientovanou metodou

Na základě provedeného testu cenové citlivosti byl vypočítán interval přijatelného cenové rozpětí programu Komplet+. Toto rozpětí je ohraničeno zdola bodem marginální cenové levnosti ve výši 550 Kč a shora bodem marginální cenové drahoty ve výši 1 088 Kč. Výsledná cena programu Komplet+ by neměla být stanovena mimo tento interval. Bezpečná „Neutrální zóna“ byla pak stanovena v poněkud užším rozsahu, než byl určen interval přijatelného cenového rozpětí, a to konkrétně od 729 Kč do 961 Kč. Neutrální cena, při které lze docílovat nejvyššího poptávkového efektu se nachází na úrovni 839 Kč a jako optimální cenový bod, kde se cena setkává s nejnižším odporem zákazníků, lze označit úroveň **850 Kč**.

3.10 Návrh cenové strategie

V předchozích kapitolách byly analyzovány potřebné informace, které budou sloužit jako podklad pro zpracování finální fáze spočívající v návrhu konkrétní cenové strategie firmy Bezvody s.r.o., stanovení cen jejích produktů a návrhu dalších doporučení, které by měly vést ke splnění vytyčených cílů. Před vlastním stanovením návrhu autor na tomto místě provede rekapitulaci těchto podkladů podle kroků uvedených v teoretické části této práce a uvede je do vzájemných souvislostí.

Cíle cenové optimalizace

Do jednoho roku od zavedení optimalizované cenové strategie byl určen cíl v oblasti **objemu prodeje**, a to konkrétně dosažení **1 000** realizovaných mycích programů Komplet+ měsíčně a současně pokrytí veškerých fixních a variabilních nákladů bez nutnosti generování zisku.

Autor práce vyhodnotil tento cíl jako reálný s ohledem na tyto skutečnosti:

- Z výsledků odpovědí na otázku č. 1 v dotazníku vyplývá, že na trhu, kde firma Bezvody s.r.o. působí, se nachází přibližně 290 000 potenciálních zákazníků (vozidel), které využívají služeb ručního mytí vozidel.
- Pokud by všichni potenciální zákazníci navštívili ruční automyčku pouze jedenkrát za období šesti měsíců (takto byla otázka č. 1 v dotazníku položena), měsíční využití služeb ruční mytí vozidel by bylo zredukováno přibližně na 48 333 potenciálních zákazníků.
- Ze souboru respondentů využívajících služeb ručního mytí vozidel na otázku č. 2 odpovědělo 72 % respondentů, že výhoda mobility služby je pro ně zajímavá a využitelná. Skupina potenciálních zákazníků je tedy ještě dále zredukována na počet 34 717 vozidel měsíčně.
- Aby bylo dosaženo cíle pro první rok od zavedení optimalizované cenové strategie, je třeba dosáhnout tržního podílu ve výši **2,88 %**.

V druhém roce (resp. od okamžiku splnění cíle pro první rok) byl stanoven cíl v oblasti **zisku**, a to konkrétně generování měsíčního zisku ve výši **50 000 Kč**.

Poptávka

Poptávka po službě mobilního ručního mytí vozidel byla vyhodnocena jako poptávka po **běžných produktech** a dále charakterizována jako poptávka **neelastická** a **kolísavá** s ohledem na počasí a roční období. Z výše uvedených charakteristik lze odvozovat, že růst cen vyvolá pokles poptávaného množství, ale růst celkových tržeb a pokles cen vyvolá růst poptávaného množství, ale pokles celkových tržeb. Toto tvrzení je však nutné ověřit dalšími testy či cenovými experimenty.

Celková velikost poptávky na pražském trhu je dána počtem potenciálních zákazníků (resp. počtem vozidel), kteří využívají služeb ručního mytí vozidel a pro které je zajímavá i mobilita této služby. Tento počet byl již nastíněn v předchozí subkapitole, jedná se o necelých 35 000 vozů měsíčně. Tento počet je však odhadem spodní hranice velikosti měsíční poptávky, lze předpokládat, že určité procento zákazníků využívá služeb ručního mytí vozidel častěji, než jedenkrát za 6 měsíců. Aby bylo možné určit poptávku přesněji, bylo by třeba provést podrobnější kvantitativní výzkum za účelem zjištění přesnější frekvence využití služeb ručního mytí vozidel. V každém případě však již nyní lze konstatovat, že se jedná o dostatečně vysokou poptávku, který by měla umožnit splnění vytyčených cílů.

Určení cen jednotlivými metodami

Nákladově orientovanou metodou tvorby cen byly stanoveny ceny pro různé počty mobilních mycích týmů (1 až 10 týmů). S rostoucím počtem mobilních mycích týmů se projevují úspory z rozsahu. Při plném využití kapacity 10 mobilních mycích týmů byla stanovena cena mycího programu Komplet+ ve výši **1 002 Kč** včetně DPH. Tato cena plně pokrývá fixní a variabilní

náklady firmy, jedná se tedy současně o cenu na bodu zvratu. V případě, že kromě pokrytí fixních a variabilních nákladů firma má generovat měsíční zisk 50 000 Kč, cena mycího programu Komplet+ musí být stanovena ve výši **1 082 Kč**. Nákladově orientované metoda tvorby ceny vytváří spodní hranici, pod kterou cena nemůže dlouhodobě klesnout, aby se firma neocitla ve ztrátě.

Metodou tvorby cen podle konkurence byla stanovena cena mycího programu Komplet+ v rozmezí **950 Kč – 1 195 Kč**. Toto rozmezí je dáno cenami ekvivalentů mycího programu Komplet+ realizovaný dvěma konkurenty, kteří byly vyhodnoceni jako lídři trhu ručního mytí aut. S přihlédnutím k vyhodnocení necenových konkurenčních výhod konkurence by se cena mycího programu Komplet+ mohla blížit spíše k horní hranici tohoto rozmezí.

Hodnotově orientovanou metodou tvorby cen (resp. přístupem tvorby cen podle vnímané hodnoty zákazníky) byla stanovena cena mycího programu Komplet+ ve výši **850 Kč**. Jedná se o optimální cenový bod, při kterém se cena setkává s nejmenším odporem zákazníků. Zároveň bylo touto metodou vyhodnoceno, že nejvyšší použitelná cena, kterou je možné pro mycí program Komplet+ stanovit, je ve výši **1 088 Kč**. Pokud by byla cena stanovena nad touto hranicí, již by převládal počet zákazníků, pro které je cena nepřiměřeně vysoká nad těmi, pro které je sice vysoká, ale stále ještě akceptovatelná. Horní mez neutrální zóny byla pak stanovena ve výši **962 Kč** a lze konstatovat, že do této ceny je ještě relativně bezpečné cenu stanovit. Hodnotově orientovaná metoda tvorby cen vytváří horní hranici, nad kterou by se neměla cena pohybovat, aby produkt byl ještě poptávaný.

Volba strategie cenové tvorby

Z výše uvedeného vyhodnocení všech tří metod stanovení cen je zřejmé, že zákazníci ručních automyček vnímají hodnotu (resp. optimální nastavení výše ceny) mycího programu Komplet+ na nižší úrovni, než jsou náklady firmy.

Aby bylo možné splnit cíl v oblasti objemu prodeje pro první rok, bylo by samozřejmě optimální nastavit ceny pomocí metody podle vnímané hodnoty zákazníků (ideálně pak ve výši optimálního cenového bodu). To však v současné situaci není možné, protože tato cena je pod náklady firmy a firma by se dostávala do ztráty. Jinými slovy, pokud by byly ceny stanoveny metodou podle vnímané hodnoty zákazníků, je sice pravděpodobné, že by se podařilo dosáhnout objemového cíle, ale za cenu nedosažení pokrytí nákladů. Tato skutečnost je pro vedení firmy Bezvody s.r.o. neakceptovatelná, proto autor navrhuje pro první rok stanovit ceny **nákladově orientovanou metodou**.

V rámci optimalizace cen autor dále doporučuje následující modifikace:

- Snížit výši příplatku za dopravu, která je v současné době stanovena ve výši 150 Kč pro případy, kdy objednávka nedosáhne hodnoty 1 500 Kč (tento příplatek není v současné době uplatňován) na částku **100 Kč** a tento příplatek začít uplatňovat vždy ke každému „výjezdu“ (nikoliv ke každému mycímu programu, v případech, kdy bude objednáno více programů pro více vozidel najednou). Víceméně se sice jedná pouze o optickou úpravu základní ceny (bude možné ji stanovit o 100 Kč nižší, toto snížení však bude kompenzováno jejím důsledným účtováním), ale z psychologického hlediska se základní cena více přiblíží hodnotě vnímané zákazníky.

- Do programů Komplet a Exteriér přidat úkon vyčištění disků a ošetření pneumatik tak, jak s nimi bylo pracováno po celou dobu v analytické/praktické části. Tento úkon zákazníci požadují a jak vyplynulo z rozhovoru s obchodním manažerem firmy Bezvody s.r.o., pro určitou část zákazníků je matoucí, že mycí programy (zejména pak program Komplet) tento úkon neobsahují a je nutné si za něj připlácet. Vzniklé mycí programy (zatím stále pracovně nazvány Exteriér+ a Komplet+) eliminují tuto nevýhodu a mohou vést k vyšší zákaznické spokojenosti.
- Při zkoumání konkurence bylo zjištěno, že 3 ze 4 konkurentů poskytující služby mobilního mytí aut jsou neplátcí DPH. Tento fakt jim poskytujeme značnou konkurenční výhodu spočívající v úspoře nákladů a tudíž možnost stanovovat prodejní ceny nižší, než pokud by byli plátcí DPH. Tato výhoda je pochopitelně využitelná pouze pro koncové zákazníky (nikoliv pro firmy, resp. pro firmy, které jsou plátcí DPH), kteří si nemohou nárok na vrácení DPH uplatnit. Firma Bezvody s.r.o. se ovšem vzhledem k výši plánovaného obrátu nemůže stát neplátcem DPH, ale může již nyní začít poskytovat koncovým zákazníkům mobilní mycí služby prostřednictvím prostředníků na bázi franchisingového konceptu. Tito prostředníci (defakto jednotlivé mobilní mycí týmy jako samostatné podnikatelské jednotky) musí být pochopitelně také neplátcí DPH. Při aplikování tohoto konceptu by firma Bezvody s.r.o. primárně obsluhovala firemní klientelu (plátce DPH), franchisanti by se pak soustředili na koncové zákazníky (neplátce DPH). Podle § 6 odst. 1 zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty obrát podnikatelských subjektů jakožto neplátců DPH nesmí překročit 1 000 000 Kč za kalendářní rok. V případě stanovení ceny programu Komplet+ na úrovni optimálního cenového bodu dle vnímané hodnoty zákazníky by se obrát jednotlivých franchisantů (mobilních mycích týmů) pohyboval právě na hranici tohoto limitu. Výše uvedený návrh by umožnil úsporu ve výši DPH v aktuální sazbě 21 %. Na druhou stranu by franchisantům, jakožto samostatným podnikatelským jednotkám a neplátcům DPH, vzrostly o výši DPH náklady na vstupu, avšak vzhledem k faktu, že prakticky více než polovina těchto nákladů tvoří osobní náklady, které nejsou daní z přidané hodnoty zatíženy, ve výsledku by tato koncepce měla odhadem umožnit snížení prodejní ceny o minimálně 10 %. Přesnější vyčíslení finančních aspektů včetně nastavení výše franchisingových poplatků a další souvislosti již však přesahuje rámec této práce.

Dále autor doporučuje zvážení následujících možností a postupů:

- Rozšířit počet pracovních dnů i na soboty, případně i na celé víkendy, pokud o tuto možnost projeví zákazníci zájem. Tento krok umožní efektivnější rozložení fixních nákladů.
- Nabízet a soustředit se na dražší cenové programy či doplňkové služby s vyšší přidanou hodnotou a vyšším výnosem.
- V prvním roce se zaměřovat zejména na firemní zákazníky, u kterých je předpoklad, že si objednájí mytí více vozů najednou. V konečném důsledku tak dojde k úspoře nákladů firmy na dopravu a k většímu vytížení mobilních mycích týmů.

- Zvážit možnost stanovení přidání úkonu vyčištění rámu dveří a prahů do mycího programu Exteriér (resp. Exteriér+). Jak bylo konstatováno v subkapitole 3.8.4, firma Bezvody s.r.o. tento úkon oproti většině konkurence nemá zahrnut u ceně tohoto programu, což může v důsledku znamenat značnou konkurenční nevýhodu. Pokud k této modifikaci dojde, lze pak i lépe oslovovat zákazníky kartáčových myček s argumentem vyšší hodnoty služby mytí exteriéru.

I v druhém roce (resp. v období po dosažení objemového cíle pro první rok) autor doporučuje stanovit ceny **nákladovou metodou**, pochopitelně za předpokladu, že nedojde k výraznějším posunům ve vnímání hodnoty zákazníky. Tento aspekt bude vhodné ověřit novým výzkumem, stejně tak jako konkurenční prostředí. Nelze předpokládat, že náklady firmy klesnou, naopak se spíše budou zvyšovat a rovněž v tomto období bude již třeba zohlednit požadovanou výši zisku. V případě, že by se vnímaná hodnota zákazníky zvýšila nad úroveň nákladů (+ zisk) firmy, autor by doporučoval stanovit ceny metodou podle vnímané hodnoty právě na úrovni optimálního cenového bodu, případně v oblasti neutrální zóny.

V obou obdobích pak autor doporučuje ceny přizpůsobit podle strategie psychologických cen, resp. zachovat současnou praxi „pětkových“ a „devítkových“ cen.

3.11 Stanovení prodejních cen

V tabulkách č. 21 a 22 jsou stanoveny doporučené ceny vybraných mycích programů podle zvolených strategií a při aplikaci modifikací, které autor nastínil v předchozích subkapitolách.

Tabulka 21 Doporučené ceny vybraných mycích programů pro 1. rok (období)

Program	Cena s DPH	Cena bez DPH ¹⁷	Ceny franchisantů
Komplet+	890 Kč	736 Kč	790 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Komplet+ včetně dopravy	990 Kč	818 Kč	890 Kč
Exteriér+	345 Kč	285 Kč	315 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Exteriér+ včetně dopravy	445 Kč	368 Kč	415 Kč
Interiér+	545 Kč	450 Kč	475 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Interiér včetně dopravy	645 Kč	533 Kč	575 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁷ Ceny bez DPH jsou zaokrouhleny

Tabulka 22 Doporučené ceny vybraných mycích programů pro 2. rok (období)

Program	Cena s DPH	Cena bez DPH ¹⁸	Ceny franchisantů
Komplet+	990 Kč	818 Kč	890 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Komplet+ včetně dopravy	1 090 Kč	901 Kč	990 Kč
Exteriér+	395 Kč	326 Kč	345 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Exteriér+ včetně dopravy	495 Kč	409 Kč	445 Kč
Interiér+	595 Kč	492 Kč	545 Kč
Doprava	100 Kč	83 Kč	100 Kč
Interiér včetně dopravy	695 Kč	575 Kč	645 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky č. 21 a 22 obsahují troje ceny. V druhých a třetích sloupcích (cena s DPH a cena bez DPH) jsou stanoveny ceny mycích programů, pokud budou realizovány firmou Bezvody s.r.o. přímo (tedy nikoliv pomocí prostředníků). Výše cen s DPH je jedním z rozhodovacích kritérií pro koncové zákazníky a neplátce DPH, výše cen bez DPH je jedním z rozhodovacích kritérií pro firmy (plátce DPH). Ve čtvrtých sloupcích jsou pak stanoveny ceny pro franchisanty (neplátce DPH), pokud budou služby realizovány jejich prostřednictvím. Výše těchto cen je rozhodujícím kritériem koncových zákazníků a neplátců DPH, pro které je tato forma realizace služeb primárně určena. Tyto ceny jsou v souladu s odhadem úspor sníženy zhruba o 10 % oproti cenám určeným pro realizaci služeb prostřednictvím firmy Bezvody s.r.o., ale jak již bylo uvedeno výše, v případě aplikace této formy realizace služeb je třeba přesně dopočítat a vyčíslit veškeré finanční a související aspekty.

V prvním roce (období) jsou doporučené ceny mycích programů v porovnání se současnými cenami nižší u programu Komplet+ a programu Exteriér+, a to i po započtení nově vyčleněného příplatku za dopravu. U programu Interiér je doporučená cena naopak vyšší. Doporučená cena programu Komplet+ je sice o 1,19 % nižší, než je nákladová cena (tento rozdíl vznikl přizpůsobením doporučené ceny podle strategie psychologických cen), jedná se však o drobný rozdíl, který lze kompenzovat různými způsoby (např. poskytování nižší průměrné slevy či vyšším vytížením mobilních mycích týmů) a neměl by hrát ve výsledku významnou roli. Cena programu Komplet+ včetně dopravy navíc nepřekračuje psychologickou hranici 1 000 Kč, který je podle průzkumu vnímané hodnoty cenovým prahem. V případě poskytování služeb koncovým zákazníkům (neplátcům DPH) prostřednictvím franchisantů se doporučená cena programu Komplet+ pohybuje nejen v neutrální zóně a intervalu přijatelného cenového rozpětí, ale blíží se i optimálnímu cenovému bodu. Lze tedy konstatovat, že v tomto případě doporučená cena stanovená

¹⁸ Ceny bez DPH jsou zaokrouhleny

nákladově orientovanou metodou odpovídá i ceně, pokud by byla stanovena hodnotově orientovanou metodou, což by mělo vést ke splnění vytyčeného cíle pro první období.

V druhém roce (období) jsou doporučené ceny mycích programů v porovnání s doporučenými cenami pro první rok (obdobím) vyšší, a to z důvodů stanoveného cíle, který kromě pokrytí nákladů firmy rovněž zahrnuje zisk. V tomto období tedy již dochází k překročení hranice 1 000 Kč v případě programu Komplet+ (po započtení příplatku za dopravu) v případě poskytování služeb přímou cestou (firmou Bezvody s.r.o.). Cena programu Komplet+, resp. náklady pro firemní klientelu (plátce DPH) se stále nacházejí v rozmezí neutrální zóny i přijatelného cenového rozpětí a cena tohoto programu, pokud bude poskytovány prostřednictvím franchisantů neplátcům DPH, také nepřekračuje psychologickou hranici 1 000 Kč. Vzhledem k předpokládané elasticitě poptávky by navýšení cen oproti předcházejícímu období nemělo znamenat výraznější úbytek zákazníků, je však třeba navrhnout vhodnou taktiku, kdy a jakým způsobem bude toto zvýšení cen zákazníkům komunikováno. Jako příklad a jedna z možností se nabízí toto zvýšení provést a komunikovat v okamžiku zavedení elektronické evidence tržeb (pokud bude zavedeno), kdy lze předpokládat kladnější přijetí cílové skupiny (zejména z řad firemní klientely).

Základní ceny mycích programů Exteriér+ a Interiér (tedy cen bez příplatku za dopravu) jsou ve všech variantách odvozeny od základních cen programu Komplet+ (cen bez příplatku za dopravu) s přihlédnutím k vnímání hodnoty těchto programů podle výsledků výzkumu a upraveny podle strategie psychologických cen. V případě přijetí návrhu na vyčlenění dopravy ze základní cen mycích programů má tato modifikace další efekt: program Komplet+ je cenově zvýhodněn oproti součtu programů Exteriér+ a Interiér, pokud by tyto programy byly objednány jednotlivě zvlášť (zákazník platí dopravu pouze jednou). Tento efekt by měl v důsledku vést buď k vyššímu počtu objednávek programu Komplet+, nebo vyšším výnosům z programů Exteriér+ či Interiér.

Z hlediska přizpůsobování cen autor doporučuje zachovat stávající cenovou politiku, kdy jsou firemní klientele poskytovány slevy za realizované objemy v období kalendářního měsíce, případně jsou nastavovány individuální ceny v případě vyšších objemů či v případě nutnosti získání firemního klienta ze strategických důvodů. Slevy individuálním (koncovým) zákazníkům autor navrhuje poskytovat pouze v případech, kdy tato sleva přinese firmě nějaký dodatečný efekt (např. nového zákazníka prostřednictvím doporučení stávajícího zákazníka apod.) V takovém případě autor doporučuje stávajícího zákazníka odměnit např. dárkovým slevovým voucherem. Individuální (koncové) zákazníky je ale spíše vhodné motivovat jiným způsobem, např. formou bonusové služby navíc v případě objednání určitého mycího programu (např. bezchlórová desinfekce k programu Komplet+).

4 Závěr

Jak již autor konstatoval v úvodu práce, proces tvorby cenových strategií a cen obecně bývá ve firmách často podceňován a optimální nastavení ceny bývá spíše výjimkou. Firma může nastavit ceny buď výše, než by bylo toto optimum a potom se v praxi setkává s nedostatečnou poptávkou. To je ovšem ta lepší možnost, vzhledem k faktu, že cenový mix je nejpružnější a nejflexibilnější částí marketingového mixu, firmy mohou své produkty zlevnit, čímž se obvykle poptávané množství jejich produktů zvýší. Druhou a pravděpodobně horší možností je, že firma nastaví ceny svých produktů níže, než by bylo optimální a v tomto případě pak plně nevyužívá potenciálu vnímání hodnoty svých produktů zákazníky a navíc o tomto faktu často ani neví. Poptávka po produktech firmy je totiž dostatečná, firma je s výší svých prodejů spokojena a často si neuvědomuje, že pokud by došlo k zvýšení cen jejich produktů, které trh „unesé“, může dosahovat ještě vyšších zisků.

Autor této diplomové práce si v úvodu stanovil za hlavní cíl posoudit dosavadní praxi firmy Bezvody s.r.o. v oblasti cenové strategie a cenotvorby a navrhnout její optimalizaci a doporučení pro období následujících dvou let. Od tohoto hlavního cíle byly odvozeny dílčí cíle, kterými bylo praktické stanovení cen produktů firmy třemi základními metodami: nákladově orientovanou metodou tvorby cen, metodou tvorby cen podle konkurence a hodnotově orientovanou metodou tvorby cen.

V teoreticko-metodologické části práce jsou nejprve na základě literárních rešerší definovány a rozebrány pojmy marketingového a cenového mixu. Dále je popsán vlastní proces stanovení cen a srovnány jednotlivé přístupy podle renomovaných autorů. V rámci popisu tohoto procesu jsou v jednotlivých subkapitolách specifikovány jeho konkrétní kroky: nejprve jsou rozebrány možné cíle cenové tvorby, problematika poptávky a její elasticity, problematika stanovení nákladů a výpočtu bodu zvratu a problematika prostředí s důrazem na různé typy konkurenčního prostředí. Dále jsou popsány cenové strategie založené na jednotlivých metodách tvorby cen a jako poslední krok tohoto procesu je popsána problematika volby a stanovení konečných cen. Další kapitola teoreticko-metodologické části práce se věnuje problematice cenových výzkumů, v rámci které je podrobně specifikován holandský test cenové citlivosti, který je použit v analytické/praktické části práce. Dále jsou charakterizovány strategie přizpůsobování cen různým skupinám zákazníků a popsány psychologické aspekty cen. V poslední kapitole teoreticko-metodologické části se autor věnuje metodice vzniku této práce a popisuje konkrétní postupy a metody.

V analytické/praktické části práce autor nejprve charakterizuje historii a vývoj firmy Bezvody s.r.o. a její jednotlivé produkty, dále pak distribuční a komunikační mix a podrobněji pak i současnou cenotvorbu a další složky cenového mixu. V dalších částech práce autor postupuje podle jednotlivých kroků procesu stanovení cen, jak byly popsány v teoreticko-metodologické části. Nejprve jsou stanoveny cíle optimalizace cenové strategie pro následující období, a to tak, aby vyhovovaly metodice SMART, to znamená, aby cíle byly nejen měřitelné a časově orientované, ale rovněž tak, aby byla dostatečně konkrétní, akceptovatelné vedením firmy a zároveň realistické. V dalším kroku byla specifikována poptávka po produktech firmy a vypočtena (resp. odhadnuta) její cenová elasticita. V další kapitole se autor zabývá nákladově orientovanou metodou tvorby cen, v rámci které dochází k rozčlenění nákladů na produkci na fixní a variabilní náklady, je propočtena výše výnosů při současných cenách a jsou vypočteny body zvrátů pro různé výše produkčních kapacit při

použití zjednodušeného modelového předpokladu. V závěru této kapitoly je stanovena cena konkrétního produktu firmy nákladově orientovanou metodou. Další kapitola se zabývá stanovením ceny podle konkurence. V rámci jednotlivých subkapitol je popsáno konkurenční prostředí firmy, rozdělena konkurence na přímou a nepřímou, specifikovány konkurenční výhody a nevýhody jednotlivých typů konkurence, identifikováni nejvýznamnější přímí konkurenti, kteří jsou následně zkoumáni, porovnáváni s firmou Bezvody s.r.o. a následně hodnoceni z hlediska jejich necenových konkurenčních výhod i z hlediska přímého srovnání cen produktů. V závěru této kapitoly je stanovena cena konkrétního produktu firmy metodou podle konkurence. V další kapitole se autor zabývá stanovením ceny podle vnímané hodnoty zákazníky. V rámci této kapitoly dochází k vyhodnocení a interpretaci výsledků cenového výzkumu a jsou stanoveny neutrální zóny, přijatelná cenová rozpětí, indiferentní a optimální cenové body pro jednotlivé skupiny respondentů. V závěru této kapitoly je stanovena cena hodnotově orientovanou metodou, resp. metodou podle vnímané hodnoty zákazníky. Další kapitola obsahuje souhrn všech dosavadních poznatků, zjištění a výši cen stanovených všemi třemi výše uvedenými metodami. V rámci této kapitoly jsou pak navrženy konkrétní strategie optimalizace cenové tvorby pro následující období, zdůvodněny navržené strategie a doporučeny určité modifikace produktového a cenového mixu a další související návrhy. V závěru této kapitoly jsou navrženy konkrétní ceny vybraných produktů, tyto ceny jsou porovnány se současnými cenami a dále je navržena strategie přizpůsobování cen a související cenová politika.

Souhrn hlavních závěrů a konkrétních doporučení autora práce je následující:

- Vzhledem k tomu, že vnímání hodnoty produktů firmy Bezvody s.r.o. zákazníky je v současné době nižší, než jsou náklady firmy na produkci, doporučuje autor stanovit ceny v prvním roce (období) nákladově orientovanou metodou.
- Před zavedením optimalizované cenové strategie pro druhý rok (období) provést znovu cenový průzkum a v případě, že by se vnímání hodnoty zákazníky zvýšila nad úroveň nákladů (+ požadovaný zisk), upravit ceny na úroveň podle této vnímané hodnoty. V opačném případě autor opět doporučuje stanovit ceny pro druhý rok (období) nákladově orientovanou metodou.
- Provést doporučené modifikace produktového a cenového mixu týkající se příplatků za dopravu a začlenění úkonu vyčištění disků a ošetření pneumatik do programů Komplet a Exteriér.
- Zavést franchisingový koncept již v této fázi a využít úspor franchisantů (hledisko DPH) pro cenové úpravy, aby se výsledné prodejní ceny přiblížily vnímané hodnotě zákazníků.

Závěrem autor této práce konstatuje, že jeho ambicí nebylo jen zpracovat teoretický model pro akademické účely, ale naopak takovou práci, která nalezne i své praktické využití. Proto budou výsledky práce a související doporučení předány vedení firmy Bezvody s.r.o. a bude na jejich posouzení, zda a v jakém rozsahu je použijí v praxi.

Literatura

Primární zdroje

POČET PROVOZOVANÝCH VOZIDEL V LETECH 2001 – 2016 V HL. M. PRAZE. *Statistika registru silničních vozidel v hl. m Praze*. 2016. Dostupné z WWW: http://www.praha.eu/jnp/cz/doprava/automobilova/statistiky_ridicu_a_vozidel/statistika_registru_silnicnich_vozidel/

ZÁKON O DANI Z PŘIDANÉ HODNOTY. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. 2004. Dostupné z WWW: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=57849&recShow=12&nr=235~2F2004&rpp=15#parCnt>

Monografie

Borden, N. H. *The Concept of the Marketing Mix*. J. of Advertising Research, 2/1965, s. 7-12 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z WWW: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.6640&rep=rep1&type=pdf>

HOŘEJŠÍ, B. *Mikroekonomie*. 4., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 574 s. ISBN 978-80-7261-150-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KOUDELKA, J. a O. VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. Edice učebních textů. Marketing. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. Expert (Grada). 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R. et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 196 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2986-2.

MUSIL, P. *Ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 412 s. ISBN 978-80-7380-126-7.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SOLOMON, M. R. et al. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

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

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

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

ŽÁK, M. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

Odborné časopisy

BOHUNĚK, B. a V. LORENC. Sleva je nejdražší prodejní nástroj. *Trend Marketing*. Praha: Economia, a.s., 2012, **9**(2), s. 18-20. ISSN 1214-9594.

VYSEKALOVÁ, J. Ceny a psychologie: Psychologické aspekty působení ceny na spotřebitele. *Marketing & komunikace*. Praha: Česká marketingová společnost, 2009, **19**(2), s. 6-7. ISSN 1211-5622.

TÓTH, I. Cena očami zákazníků: metody cenových prieskumov. *Marketing & komunikace*. Praha: Česká marketingová společnost, 2009, **19**(2), s. 19-21. ISSN 1211-5622.

Internetové zdroje

AUTOMYČKA COLLECTION. *Automyčka Collection* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.rucnimycka.cz/>

AUTOMYČKA ECOWAY. *Eco Way* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.automycka-ecoway.cz/>

AUTOMYČKA EXPRESS. *100% ruční mytí automobilů – autokosmetická centra - Praha, Brno, Plzeň, Ostrava*. | *Automyčka Express* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.automycka.cz/>

AUTO-WASH. *Ruční mytí aut, čištění interiérů, kol, tepování, SilverSeal impregnace* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.auto-wash.cz/homepage.htm>

BEZVODY.cz. *Bezvody.cz - mobilní ruční mytí aut* [online]. 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.bezvody.cz>

MAXDRIVE. *MaxDrive.cz - Mobilní parní mytí* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.maxdrive.cz/>

MOBILEWASH. *Mobile Wash — Mobilní myčka č.1 v České republice* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://mwash.cz/>

RUČNÍ MYTÍ AUT PLUS. *Ruční mytí aut Praha - Ruční mytí aut PLUS* [online]. 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.rucnimytiplus.cz/>

WASHPLUS.cz. *Washplus | Washplus ruční mytí aut Praha. Vyčistíme váš vůz.* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z WWW: <http://washplus.cz/>

Přílohy

Příloha 1 Vzor dotazníku

Datum:

Číslo dotazníku:

Místo:

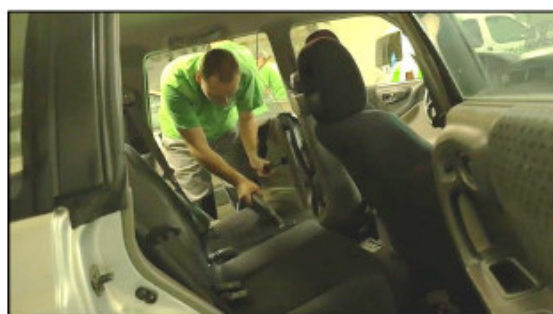
Muž / Žena

1. Kde a jakým způsobem jste v posledních šesti měsících myl svůj automobil ?

- | | | | |
|----|---------------------|------------------------------------------------|----------|
| a) | Kartáčová myčka | (např. u čerpací stanice) | ano - ne |
| b) | Bezkontaktní myčka | (tzv. Wapka) | ano - ne |
| c) | Ruční myčka | (např. v obchodním centru) | ano - ne |
| d) | Mobilní ruční myčka | (služba na zavolání domů, do zaměstnání apod.) | ano - ne |
| e) | Doma, svépomocí | | ano - ne |
| f) | Jiná odpověď: | | |
-

Představte si novou službu **MOBILNÍ RUČNÍ MYTÍ AUT.**

Službu si lze objednat telefonicky nebo přes internet domů nebo do zaměstnání. Mobilní mycí tým přijede za Vámi a umyje Vám auto, aniž byste Vy musel s autem jezdit do myčky. Jedná se o ruční umytí vozu, které je šetrnější k laku vozidla než například kartáčová myčka. Služba je navíc ekologická, vlastní mytí probíhá tzv. „bezvodou“ technologií, pomocí moderních mycích přípravků z Velké Británie, které fungují na bázi polymerů. To ve výsledku znamená, že není při vlastním mytí vozu potřeba přívodu vody a při mytí nevzniká nepořádek (kaluže vody kolem vozu apod.)



2. Největší výhodou služby je její MOBILITA. Zákazníkům šetří jednak čas, který mohou trávit buď produktivněji v práci nebo příjemněji např. s rodinou či svými koníčky. Služba šetří zákazníkům finance (úspora pohonných hmot, amortizace vozu). Souhlasíte s tímto názorem a byla by pro Vás služba v tomto směru zajímavá ?

ano - ne

Zajímá nás, zda byste o takovouto službu měl/a zájem a kolik byste za ní byl/a ochoten/na zaplatit.

Kompletní umytí vozu zahrnuje umytí exteriéru a vyčištění interiéru a obsahuje tyto úkony:

- Umytí, navoskování a vyleštění karoserie
- Vyleštění vnější a vnitřní strany oken a zrcátek
- Vyčištění rámu dveří a prahů
- Vyčištění disků kol a ošetření pneumatik
- Vysátí vozu včetně kufru
- Vysátí koberečků, vyčištění gumových podlážek
- Vyčištění a ošetření palubní desky
- Vyčištění a ošetření vnitřních plastů

3. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu připadala jako levná, takže byste ji určitě využil/a ?

(respondent postupuje od nejvyšší ceny, kterou postupně snižuje dokud se nedostane k ceně odpovídající výroku v této otázce)

.....

4. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu už přišla jako drahá, ale přeci jen ještě akceptovatelná ?

(respondent postupuje od ceny, kterou označil v otázce 3, kterou postupně zvyšuje, dokud se nedostane k ceně odpovídající výroku v této otázce)

.....

5. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu už přišla tak drahá, že byste jí již určitě nevyužil/a ?

(respondent postupuje od ceny, kterou označil v otázce 4, kterou postupně zvyšuje, dokud se nedostane k ceně odpovídající výroku v této otázce)

.....

6. Od jaké ceny by Vám služba kompletního mobilního ručního umytí vozu připadala už tak levná, že byste měl/a pochybnosti o její kvalitě ?

(respondent postupuje od ceny, kterou označil v otázce 3, kterou postupně snižuje, dokud se nedostane k ceně odpovídající výroku v této otázce)

.....

7. Pokud by služba kompletního mobilního ručního umytí vozu stála rovných 1 000 Kč (a pro Vás by to byla akceptovatelná cena), kolik z této částky byste byl ochoten zaplatit za umytí exteriéru vozu a kolik za vyčištění interiéru vozu ? Nemusíte udávat číslo zcela přesně, jde nám jen o „hrubé“ proporce mezi těmito dvěma službami. (součet exteriér + interiér se musí rovnat 1 000 Kč)

Exteriér:

Interiér:

↑	↓	↓	↑
ot. 3	ot. 4	ot. 5	ot. 6
100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč
200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
250 Kč	250 Kč	250 Kč	250 Kč
300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
350 Kč	350 Kč	350 Kč	350 Kč
400 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč
450 Kč	450 Kč	450 Kč	450 Kč
500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
550 Kč	550 Kč	550 Kč	550 Kč
600 Kč	600 Kč	600 Kč	600 Kč
650 Kč	650 Kč	650 Kč	650 Kč
700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč
750 Kč	750 Kč	750 Kč	750 Kč
800 Kč	800 Kč	800 Kč	800 Kč
850 Kč	850 Kč	850 Kč	850 Kč
900 Kč	900 Kč	900 Kč	900 Kč
950 Kč	950 Kč	950 Kč	950 Kč
1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
1 050 Kč	1 050 Kč	1 050 Kč	1 050 Kč
1 100 Kč	1 100 Kč	1 100 Kč	1 100 Kč
1 150 Kč	1 150 Kč	1 150 Kč	1 150 Kč
1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč
1 250 Kč	1 250 Kč	1 250 Kč	1 250 Kč
1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč
1 350 Kč	1 350 Kč	1 350 Kč	1 350 Kč
1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč
1 450 Kč	1 450 Kč	1 450 Kč	1 450 Kč
1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
1 550 Kč	1 550 Kč	1 550 Kč	1 550 Kč
1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč
1 650 Kč	1 650 Kč	1 650 Kč	1 650 Kč
1 700 Kč	1 700 Kč	1 700 Kč	1 700 Kč
1 750 Kč	1 750 Kč	1 750 Kč	1 750 Kč
1 800 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč
1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč	1 850 Kč
1 900 Kč	1 900 Kč	1 900 Kč	1 900 Kč
1 950 Kč	1 950 Kč	1 950 Kč	1 950 Kč
2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
↑	↓	↓	↑

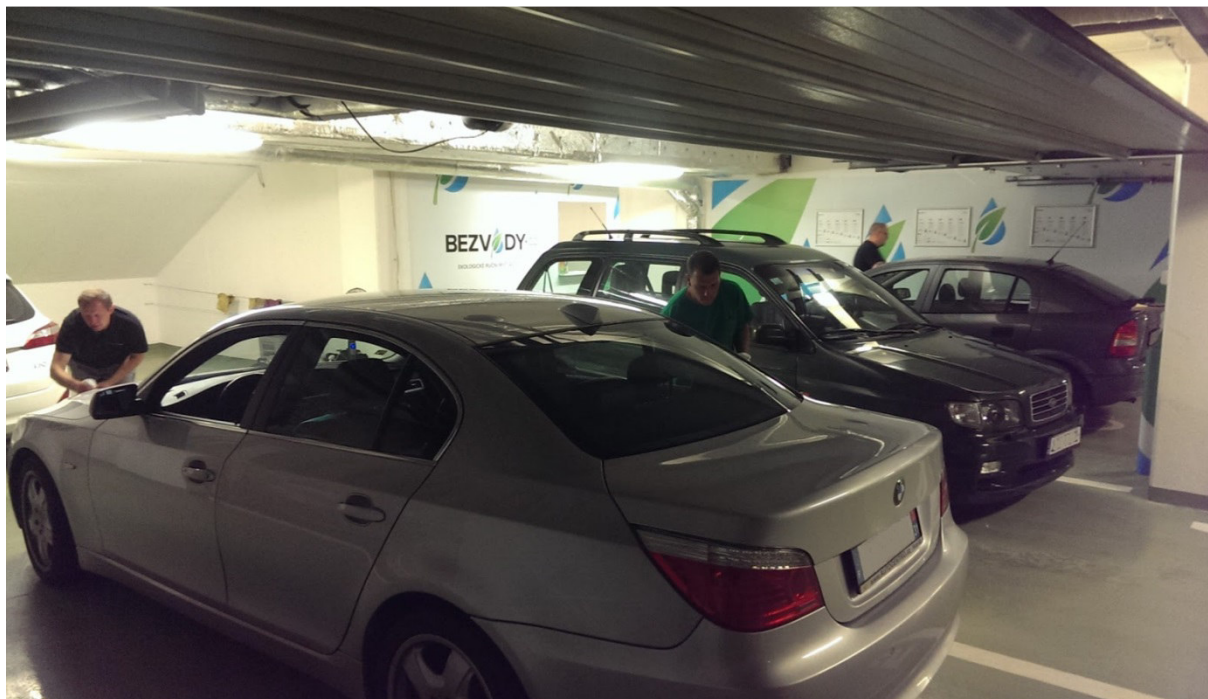
Poznámka:.....

Příloha 2 Loga firmy Bezvody s.r.o.



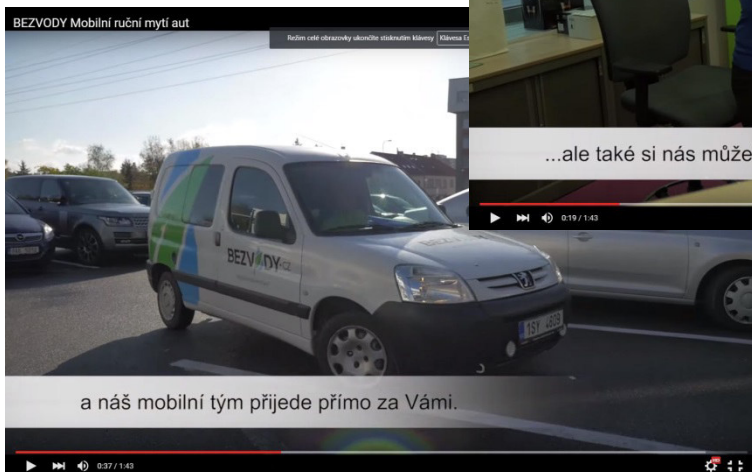
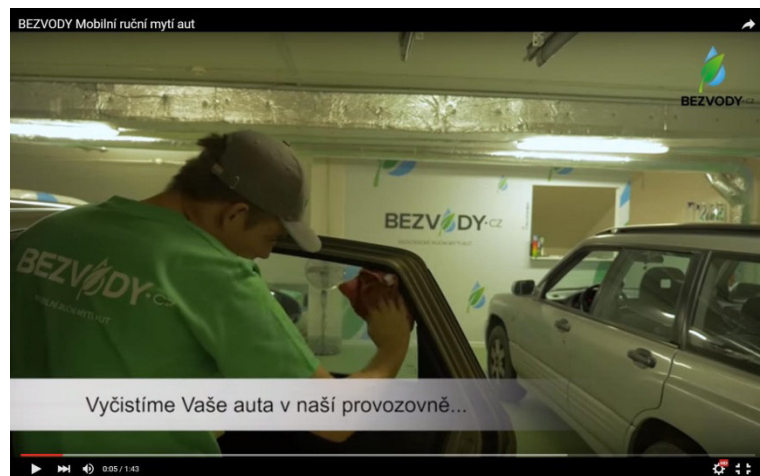
Zdroj: logomanuál firmy Bezvody s.r.o.

Příloha 3 Foto z realizací služeb



Zdroj: interní materiály firmy Bezvody s.r.o.

Příloha 4 Prezentační video



Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=cLZU9z-kQqY>

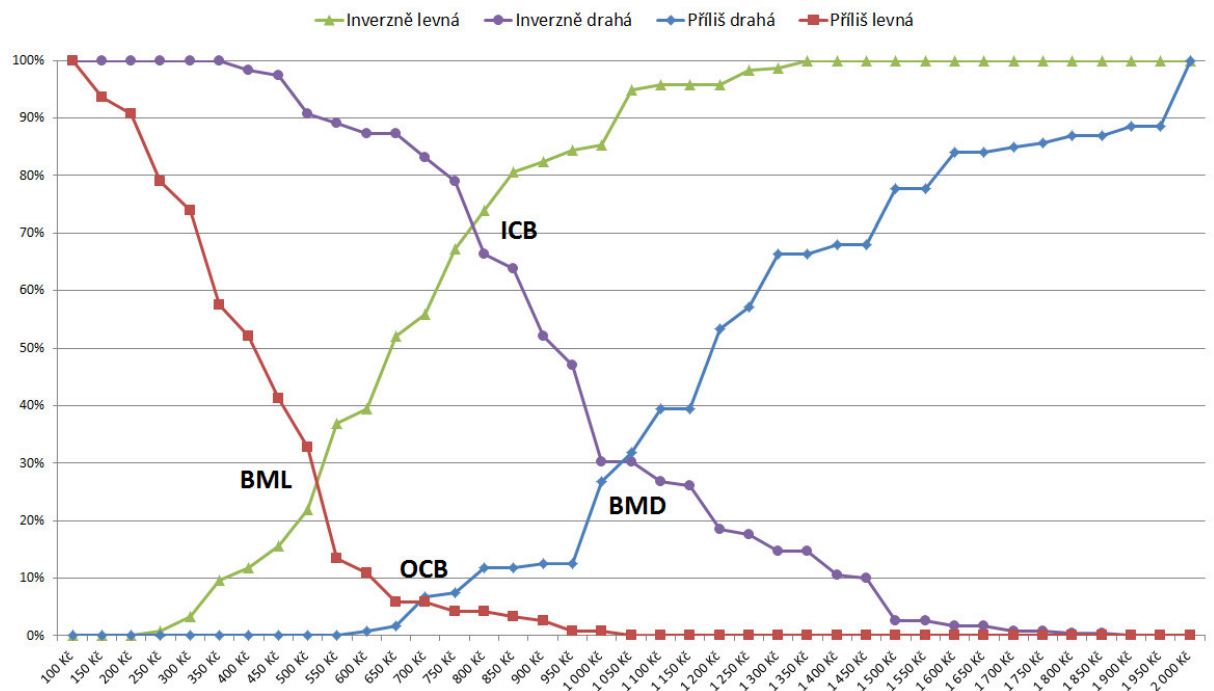
Příloha 5 Promotým



Zdroj: interní materiály firmy Bezvody s.r.o.

Příloha 6 Vyhodnocení dotazníku – všichni respondenti

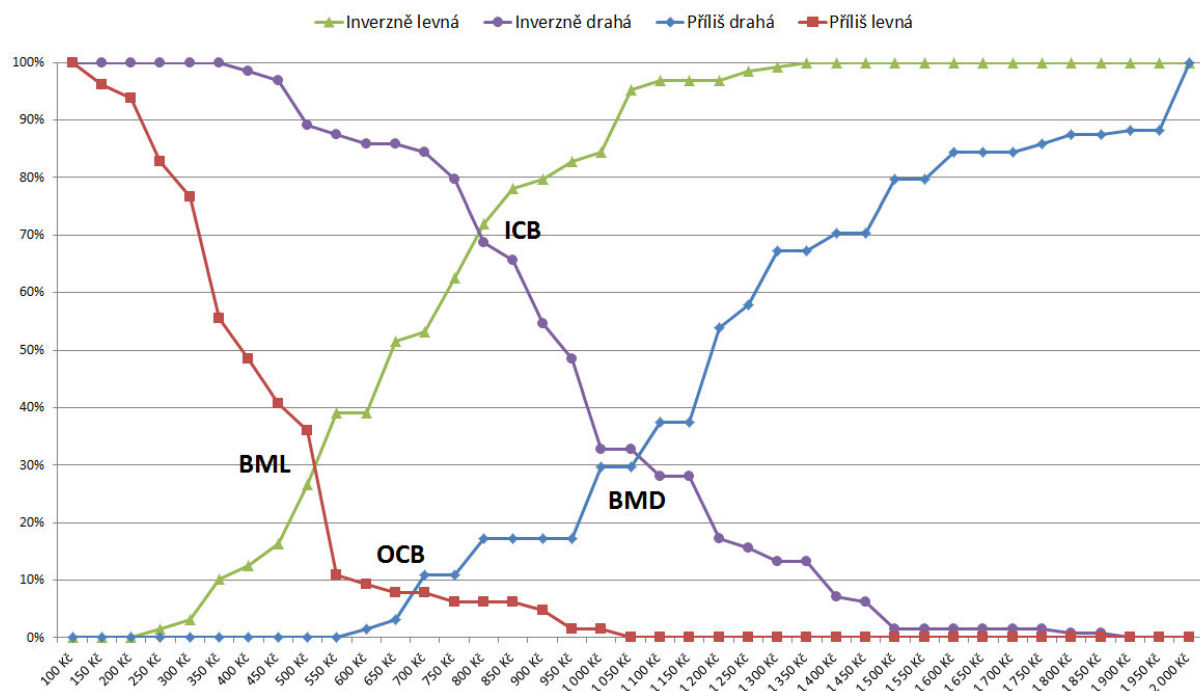
Levná	AČ			Drahá	AČ			Příliš drahá			Příliš levná			Inverzně levná			Inverzně drahá						
	AČ	RČ	KČ		AČ	RČ	KČ	AČ	RČ	KČ	AČ	RČ	KČ	AČ	RČ	KČ	AČ	RČ	KČ				
100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	15	0,06	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	1,00
150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	7	0,03	0,94	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	1,00
200 Kč	2	0,01	1,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	28	0,12	0,91	200 Kč	2	0,01	0,00	200 Kč	0	0,00	1,00
250 Kč	6	0,03	0,99	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	12	0,05	0,79	250 Kč	6	0,03	0,01	250 Kč	0	0,00	1,00
300 Kč	15	0,06	0,97	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	39	0,16	0,74	300 Kč	15	0,06	0,03	300 Kč	0	0,00	1,00
350 Kč	5	0,02	0,90	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	13	0,05	0,58	350 Kč	5	0,02	0,10	350 Kč	0	0,00	1,00
400 Kč	9	0,04	0,88	400 Kč	4	0,02	0,02	400 Kč	0	0,00	0,00	400 Kč	26	0,11	0,52	400 Kč	9	0,04	0,12	400 Kč	4	0,02	0,98
450 Kč	15	0,06	0,84	450 Kč	2	0,01	0,03	450 Kč	0	0,00	0,00	450 Kč	20	0,08	0,41	450 Kč	15	0,06	0,16	450 Kč	2	0,01	0,97
500 Kč	36	0,15	0,78	500 Kč	16	0,07	0,09	500 Kč	0	0,00	0,00	500 Kč	46	0,19	0,33	500 Kč	36	0,15	0,22	500 Kč	16	0,07	0,91
550 Kč	6	0,03	0,63	550 Kč	4	0,02	0,11	550 Kč	0	0,00	0,00	550 Kč	6	0,03	0,13	550 Kč	6	0,03	0,37	550 Kč	4	0,02	0,89
600 Kč	30	0,13	0,61	600 Kč	4	0,02	0,13	600 Kč	2	0,01	0,01	600 Kč	12	0,05	0,11	600 Kč	30	0,13	0,39	600 Kč	4	0,02	0,87
650 Kč	9	0,04	0,48	650 Kč	0	0,00	0,13	650 Kč	2	0,01	0,02	650 Kč	0	0,00	0,06	650 Kč	9	0,04	0,52	650 Kč	0	0,00	0,87
700 Kč	27	0,11	0,44	700 Kč	10	0,04	0,17	700 Kč	12	0,05	0,07	700 Kč	4	0,02	0,06	700 Kč	27	0,11	0,56	700 Kč	10	0,04	0,83
750 Kč	16	0,07	0,33	750 Kč	10	0,04	0,21	750 Kč	2	0,01	0,08	750 Kč	0	0,00	0,04	750 Kč	16	0,07	0,67	750 Kč	10	0,04	0,79
800 Kč	16	0,07	0,26	800 Kč	30	0,13	0,34	800 Kč	10	0,04	0,12	800 Kč	2	0,01	0,04	800 Kč	16	0,07	0,74	800 Kč	30	0,13	0,66
850 Kč	4	0,02	0,19	850 Kč	6	0,03	0,36	850 Kč	0	0,00	0,12	850 Kč	2	0,01	0,03	850 Kč	4	0,02	0,81	850 Kč	6	0,03	0,64
900 Kč	5	0,02	0,18	900 Kč	28	0,12	0,48	900 Kč	2	0,01	0,13	900 Kč	4	0,02	0,03	900 Kč	5	0,02	0,82	900 Kč	28	0,12	0,52
950 Kč	2	0,01	0,16	950 Kč	12	0,05	0,53	950 Kč	0	0,00	0,13	950 Kč	0	0,00	0,01	950 Kč	2	0,01	0,84	950 Kč	12	0,05	0,47
1 000 Kč	23	0,10	0,15	1 000 Kč	40	0,17	0,70	1 000 Kč	34	0,14	0,27	1 000 Kč	2	0,01	0,01	1 000 Kč	23	0,10	0,85	1 000 Kč	40	0,17	0,30
1 050 Kč	2	0,01	0,05	1 050 Kč	0	0,00	0,70	1 050 Kč	12	0,05	0,32	1 050 Kč	0	0,00	0,00	1 050 Kč	2	0,01	0,95	1 050 Kč	0	0,00	0,30
1 100 Kč	0	0,00	0,04	1 100 Kč	8	0,03	0,73	1 100 Kč	18	0,08	0,39	1 100 Kč	0	0,00	0,00	1 100 Kč	0	0,00	0,96	1 100 Kč	8	0,03	0,27
1 150 Kč	0	0,00	0,04	1 150 Kč	2	0,01	0,74	1 150 Kč	0	0,00	0,39	1 150 Kč	0	0,00	0,00	1 150 Kč	0	0,00	0,96	1 150 Kč	2	0,01	0,26
1 200 Kč	6	0,03	0,04	1 200 Kč	18	0,08	0,82	1 200 Kč	33	0,14	0,53	1 200 Kč	0	0,00	0,00	1 200 Kč	6	0,03	0,96	1 200 Kč	18	0,08	0,18
1 250 Kč	1	0,00	0,02	1 250 Kč	2	0,01	0,82	1 250 Kč	9	0,04	0,57	1 250 Kč	0	0,00	0,00	1 250 Kč	1	0,00	0,98	1 250 Kč	2	0,01	0,18
1 300 Kč	3	0,01	0,01	1 300 Kč	7	0,03	0,85	1 300 Kč	22	0,09	0,66	1 300 Kč	0	0,00	0,00	1 300 Kč	3	0,01	0,99	1 300 Kč	7	0,03	0,15
1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	0,85	1 350 Kč	0	0,00	0,66	1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	1,00	1 350 Kč	0	0,00	0,15
1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	10	0,04	0,89	1 400 Kč	4	0,02	0,68	1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	0	0,00	1,00	1 400 Kč	10	0,04	0,11
1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	1	0,00	0,90	1 450 Kč	0	0,00	0,68	1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	0	0,00	1,00	1 450 Kč	1	0,00	0,10
1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	18	0,08	0,97	1 500 Kč	23	0,10	0,78	1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	0	0,00	1,00	1 500 Kč	18	0,08	0,03
1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	0,97	1 550 Kč	0	0,00	0,78	1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	1,00	1 550 Kč	0	0,00	0,03
1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	2	0,01	0,98	1 600 Kč	15	0,06	0,84	1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	1,00	1 600 Kč	2	0,01	0,02
1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	0,98	1 650 Kč	0	0,00	0,84	1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	1,00	1 650 Kč	0	0,00	0,02
1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	2	0,01	0,99	1 700 Kč	2	0,01	0,85	1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	1,00	1 700 Kč	2	0,01	0,01
1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	0,99	1 750 Kč	2	0,01	0,86	1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	0	0,00	0,01
1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	1	0,00	1,00	1 800 Kč	3	0,01	0,87	1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	1	0,00	0,00
1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,87	1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,00
1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	1	0,00	1,00	1 900 Kč	4	0,02	0,89	1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	1	0,00	0,00
1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,89	1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,00
2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	27	0,11	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00
Total	238	1,00		238	1,00			238	1,00			238	1,00			238	1,00			238	1,00		



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Vyhodnocení dotazníku – jen muži

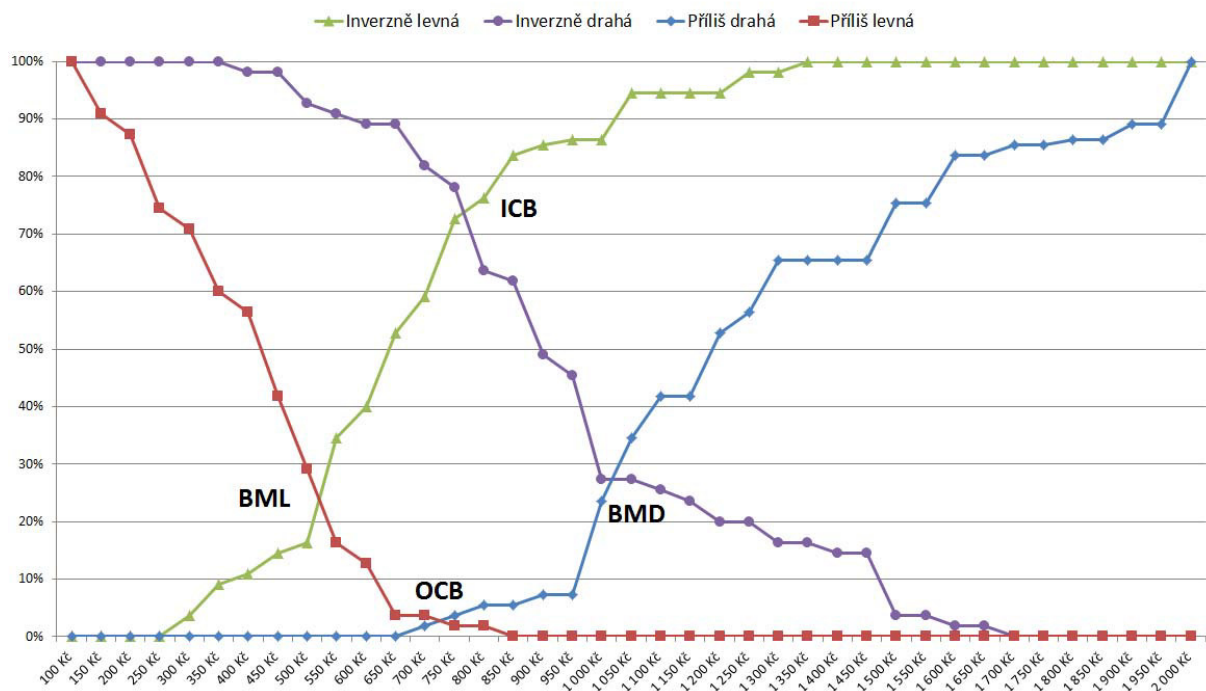
Levná	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	Přilíš drahá	AČ	RČ	KČ	Přilíš levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně drahá	AČ	RČ	KČ
100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	5	0,04	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	1,00
150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	3	0,02	0,96	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	1,00
200 Kč	2	0,02	1,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	14	0,11	0,94	200 Kč	2	0,02	0,00	200 Kč	0	0,00	1,00
250 Kč	2	0,02	0,98	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	8	0,06	0,83	250 Kč	2	0,02	0,02	250 Kč	0	0,00	1,00
300 Kč	9	0,07	0,97	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	27	0,21	0,77	300 Kč	9	0,07	0,03	300 Kč	0	0,00	1,00
350 Kč	3	0,02	0,90	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	9	0,07	0,55	350 Kč	3	0,02	0,10	350 Kč	0	0,00	1,00
400 Kč	5	0,04	0,88	400 Kč	2	0,02	0,02	400 Kč	0	0,00	0,00	400 Kč	10	0,08	0,48	400 Kč	5	0,04	0,13	400 Kč	2	0,02	0,98
450 Kč	13	0,10	0,84	450 Kč	2	0,02	0,03	450 Kč	0	0,00	0,00	450 Kč	6	0,05	0,41	450 Kč	13	0,10	0,16	450 Kč	2	0,02	0,97
500 Kč	16	0,13	0,73	500 Kč	10	0,08	0,11	500 Kč	0	0,00	0,00	500 Kč	32	0,25	0,36	500 Kč	16	0,13	0,27	500 Kč	10	0,08	0,89
550 Kč	0	0,00	0,61	550 Kč	2	0,02	0,13	550 Kč	0	0,00	0,00	550 Kč	2	0,02	0,11	550 Kč	0	0,00	0,39	550 Kč	2	0,02	0,88
600 Kč	16	0,13	0,61	600 Kč	2	0,02	0,14	600 Kč	2	0,02	0,02	600 Kč	2	0,02	0,09	600 Kč	16	0,13	0,39	600 Kč	2	0,02	0,86
650 Kč	2	0,02	0,48	650 Kč	0	0,00	0,14	650 Kč	2	0,02	0,03	650 Kč	0	0,00	0,08	650 Kč	2	0,02	0,52	650 Kč	0	0,00	0,86
700 Kč	12	0,09	0,47	700 Kč	2	0,02	0,16	700 Kč	10	0,08	0,11	700 Kč	2	0,02	0,08	700 Kč	12	0,09	0,53	700 Kč	2	0,02	0,84
750 Kč	12	0,09	0,38	750 Kč	6	0,05	0,20	750 Kč	0	0,00	0,11	750 Kč	0	0,00	0,06	750 Kč	12	0,09	0,63	750 Kč	6	0,05	0,80
800 Kč	8	0,06	0,28	800 Kč	14	0,11	0,31	800 Kč	8	0,06	0,17	800 Kč	0	0,00	0,06	800 Kč	8	0,06	0,72	800 Kč	14	0,11	0,69
850 Kč	2	0,02	0,22	850 Kč	4	0,03	0,34	850 Kč	0	0,00	0,17	850 Kč	2	0,02	0,06	850 Kč	2	0,02	0,78	850 Kč	4	0,03	0,66
900 Kč	4	0,03	0,20	900 Kč	14	0,11	0,45	900 Kč	0	0,00	0,17	900 Kč	4	0,03	0,05	900 Kč	4	0,03	0,80	900 Kč	14	0,11	0,55
950 Kč	2	0,02	0,17	950 Kč	8	0,06	0,52	950 Kč	0	0,00	0,17	950 Kč	0	0,00	0,02	950 Kč	2	0,02	0,83	950 Kč	8	0,06	0,48
1 000 Kč	14	0,11	0,16	1 000 Kč	20	0,16	0,67	1 000 Kč	16	0,13	0,30	1 000 Kč	2	0,02	0,02	1 000 Kč	14	0,11	0,84	1 000 Kč	20	0,16	0,33
1 050 Kč	2	0,02	0,05	1 050 Kč	0	0,00	0,67	1 050 Kč	0	0,00	0,30	1 050 Kč	0	0,00	0,00	1 050 Kč	2	0,02	0,95	1 050 Kč	0	0,00	0,33
1 100 Kč	0	0,00	0,03	1 100 Kč	6	0,05	0,72	1 100 Kč	10	0,08	0,38	1 100 Kč	0	0,00	0,00	1 100 Kč	0	0,00	0,97	1 100 Kč	6	0,05	0,28
1 150 Kč	0	0,00	0,03	1 150 Kč	0	0,00	0,72	1 150 Kč	0	0,00	0,38	1 150 Kč	0	0,00	0,00	1 150 Kč	0	0,00	0,97	1 150 Kč	0	0,00	0,28
1 200 Kč	2	0,02	0,03	1 200 Kč	14	0,11	0,83	1 200 Kč	21	0,16	0,54	1 200 Kč	0	0,00	0,00	1 200 Kč	2	0,02	0,97	1 200 Kč	14	0,11	0,17
1 250 Kč	1	0,01	0,02	1 250 Kč	2	0,02	0,84	1 250 Kč	5	0,04	0,58	1 250 Kč	0	0,00	0,00	1 250 Kč	1	0,01	0,98	1 250 Kč	2	0,02	0,16
1 300 Kč	1	0,01	0,01	1 300 Kč	3	0,02	0,87	1 300 Kč	12	0,09	0,67	1 300 Kč	0	0,00	0,00	1 300 Kč	1	0,01	0,99	1 300 Kč	3	0,02	0,13
1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	0,87	1 350 Kč	0	0,00	0,67	1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	1,00	1 350 Kč	0	0,00	0,13
1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	8	0,06	0,93	1 400 Kč	4	0,03	0,70	1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	0	0,00	1,00	1 400 Kč	8	0,06	0,07
1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	1	0,01	0,94	1 450 Kč	0	0,00	0,70	1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	0	0,00	1,00	1 450 Kč	1	0,01	0,06
1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	6	0,05	0,98	1 500 Kč	12	0,09	0,80	1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	0	0,00	1,00	1 500 Kč	6	0,05	0,02
1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	0,98	1 550 Kč	0	0,00	0,80	1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	1,00	1 550 Kč	0	0,00	0,02
1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	0,98	1 600 Kč	6	0,05	0,84	1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	1,00	1 600 Kč	0	0,00	0,02
1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	0,98	1 650 Kč	0	0,00	0,84	1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	1,00	1 650 Kč	0	0,00	0,02
1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	0,98	1 700 Kč	0	0,00	0,84	1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	1,00	1 700 Kč	0	0,00	0,02
1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	0,98	1 750 Kč	2	0,02	0,86	1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	0	0,00	0,02
1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	1	0,01	0,99	1 800 Kč	2	0,02	0,88	1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	1	0,01	0,01
1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	0,99	1 850 Kč	0	0,00	0,88	1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,01
1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	1	0,01	1,00	1 900 Kč	1	0,01	0,88	1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	1	0,01	0,00
1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,88	1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,00
2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	15	0,12	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00
Total	128	1,00			128	1,00			128	1,00			128	1,00			128	1,00			128	1,00	



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Vyhodnocení dotazníku – jen ženy

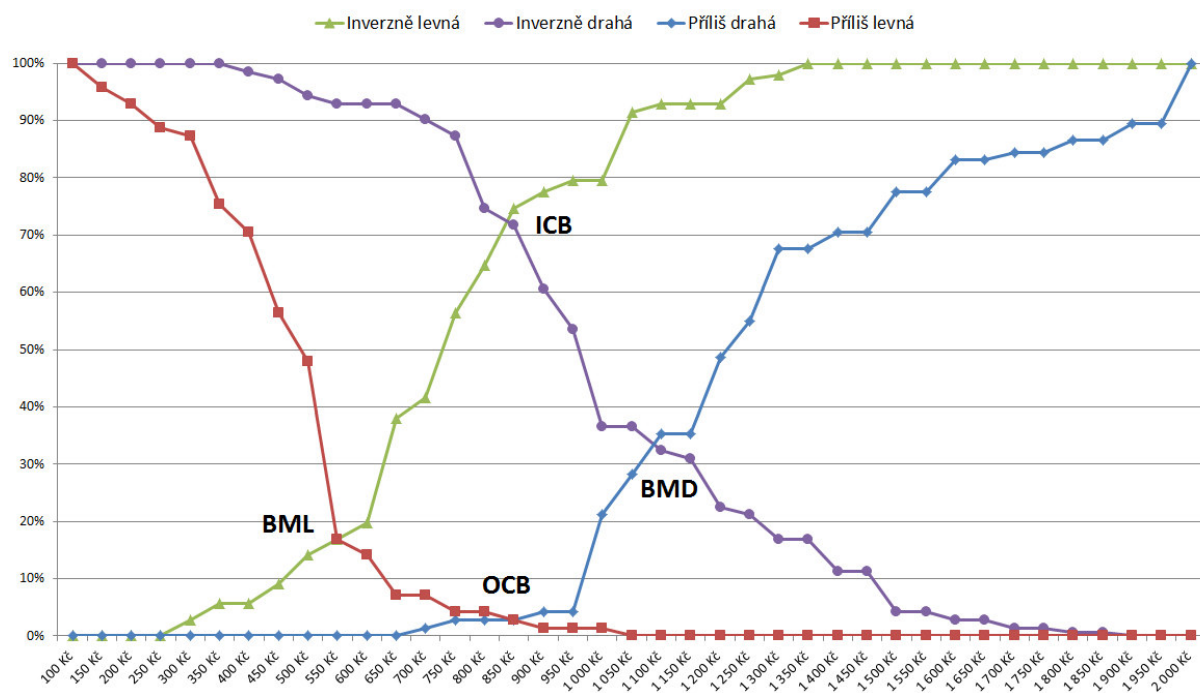
Levná	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	Moc Drahá	AČ	RČ	KČ	Moc levná	AČ	RČ	KČ	Inverzní	AČ	RČ	KČ	Inverzní Drahá	AČ	RČ	KČ
100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	10	0,09	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	1,00
150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	4	0,04	0,91	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	1,00
200 Kč	0	0,00	1,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	14	0,13	0,87	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	1,00
250 Kč	4	0,04	1,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	4	0,04	0,75	250 Kč	4	0,04	0,00	250 Kč	0	0,00	1,00
300 Kč	6	0,05	0,96	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	12	0,11	0,71	300 Kč	6	0,05	0,04	300 Kč	0	0,00	1,00
350 Kč	2	0,02	0,91	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	4	0,04	0,60	350 Kč	2	0,02	0,09	350 Kč	0	0,00	1,00
400 Kč	4	0,04	0,89	400 Kč	2	0,02	0,02	400 Kč	0	0,00	0,00	400 Kč	16	0,15	0,56	400 Kč	4	0,04	0,11	400 Kč	2	0,02	0,98
450 Kč	2	0,02	0,85	450 Kč	0	0,00	0,02	450 Kč	0	0,00	0,00	450 Kč	14	0,13	0,42	450 Kč	2	0,02	0,15	450 Kč	0	0,00	0,98
500 Kč	20	0,18	0,84	500 Kč	6	0,05	0,07	500 Kč	0	0,00	0,00	500 Kč	14	0,13	0,29	500 Kč	20	0,18	0,16	500 Kč	6	0,05	0,93
550 Kč	6	0,05	0,65	550 Kč	2	0,02	0,09	550 Kč	0	0,00	0,00	550 Kč	4	0,04	0,16	550 Kč	6	0,05	0,35	550 Kč	2	0,02	0,91
600 Kč	14	0,13	0,60	600 Kč	2	0,02	0,11	600 Kč	0	0,00	0,00	600 Kč	10	0,09	0,13	600 Kč	14	0,13	0,40	600 Kč	2	0,02	0,89
650 Kč	7	0,06	0,47	650 Kč	0	0,00	0,11	650 Kč	0	0,00	0,00	650 Kč	0	0,00	0,04	650 Kč	7	0,06	0,53	650 Kč	0	0,00	0,89
700 Kč	15	0,14	0,41	700 Kč	8	0,07	0,18	700 Kč	2	0,02	0,02	700 Kč	2	0,02	0,04	700 Kč	15	0,14	0,59	700 Kč	8	0,07	0,82
750 Kč	4	0,04	0,27	750 Kč	4	0,04	0,22	750 Kč	2	0,02	0,04	750 Kč	0	0,00	0,02	750 Kč	4	0,04	0,73	750 Kč	4	0,04	0,78
800 Kč	8	0,07	0,24	800 Kč	16	0,15	0,36	800 Kč	2	0,02	0,05	800 Kč	2	0,02	0,02	800 Kč	8	0,07	0,76	800 Kč	16	0,15	0,64
850 Kč	2	0,02	0,16	850 Kč	2	0,02	0,38	850 Kč	0	0,00	0,05	850 Kč	0	0,00	0,00	850 Kč	2	0,02	0,84	850 Kč	2	0,02	0,62
900 Kč	1	0,01	0,15	900 Kč	14	0,13	0,51	900 Kč	2	0,02	0,07	900 Kč	0	0,00	0,00	900 Kč	1	0,01	0,85	900 Kč	14	0,13	0,49
950 Kč	0	0,00	0,14	950 Kč	4	0,04	0,55	950 Kč	0	0,00	0,07	950 Kč	0	0,00	0,00	950 Kč	0	0,00	0,86	950 Kč	4	0,04	0,45
1 000 Kč	9	0,08	0,14	1 000 Kč	20	0,18	0,73	1 000 Kč	18	0,16	0,24	1 000 Kč	0	0,00	0,00	1 000 Kč	9	0,08	0,86	1 000 Kč	20	0,18	0,27
1 050 Kč	0	0,00	0,05	1 050 Kč	0	0,00	0,73	1 050 Kč	12	0,11	0,35	1 050 Kč	0	0,00	0,00	1 050 Kč	0	0,00	0,95	1 050 Kč	0	0,00	0,27
1 100 Kč	0	0,00	0,05	1 100 Kč	2	0,02	0,75	1 100 Kč	8	0,07	0,42	1 100 Kč	0	0,00	0,00	1 100 Kč	0	0,00	0,95	1 100 Kč	2	0,02	0,25
1 150 Kč	0	0,00	0,05	1 150 Kč	2	0,02	0,76	1 150 Kč	0	0,00	0,42	1 150 Kč	0	0,00	0,00	1 150 Kč	0	0,00	0,95	1 150 Kč	2	0,02	0,24
1 200 Kč	4	0,04	0,05	1 200 Kč	4	0,04	0,80	1 200 Kč	12	0,11	0,53	1 200 Kč	0	0,00	0,00	1 200 Kč	4	0,04	0,95	1 200 Kč	4	0,04	0,20
1 250 Kč	0	0,00	0,02	1 250 Kč	0	0,00	0,80	1 250 Kč	4	0,04	0,56	1 250 Kč	0	0,00	0,00	1 250 Kč	0	0,00	0,98	1 250 Kč	0	0,00	0,20
1 300 Kč	2	0,02	0,02	1 300 Kč	4	0,04	0,84	1 300 Kč	10	0,09	0,65	1 300 Kč	0	0,00	0,00	1 300 Kč	2	0,02	0,98	1 300 Kč	4	0,04	0,16
1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	0,84	1 350 Kč	0	0,00	0,65	1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	1,00	1 350 Kč	0	0,00	0,16
1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	2	0,02	0,85	1 400 Kč	0	0,00	0,65	1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	0	0,00	1,00	1 400 Kč	2	0,02	0,15
1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	0	0,00	0,85	1 450 Kč	0	0,00	0,65	1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	0	0,00	1,00	1 450 Kč	0	0,00	0,15
1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	12	0,11	0,96	1 500 Kč	11	0,10	0,75	1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	0	0,00	1,00	1 500 Kč	12	0,11	0,04
1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	0,96	1 550 Kč	0	0,00	0,75	1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	1,00	1 550 Kč	0	0,00	0,04
1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	2	0,02	0,98	1 600 Kč	9	0,08	0,84	1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	1,00	1 600 Kč	2	0,02	0,02
1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	0,98	1 650 Kč	0	0,00	0,84	1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	1,00	1 650 Kč	0	0,00	0,02
1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	2	0,02	1,00	1 700 Kč	2	0,02	0,85	1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	1,00	1 700 Kč	2	0,02	0,00
1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	0	0,00	0,85	1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	0	0,00	0,00
1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	1	0,01	0,86	1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	0	0,00	0,00
1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,86	1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,00
1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	3	0,03	0,89	1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	0	0,00	0,00
1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,89	1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,00
2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	12	0,11	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00
Total	110	1,00			110	1,00			110	1,00			110	1,00			110	1,00			110	1,00	



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Vyhodnocení dotazníku – jen ruční a mobilní ruční mytí

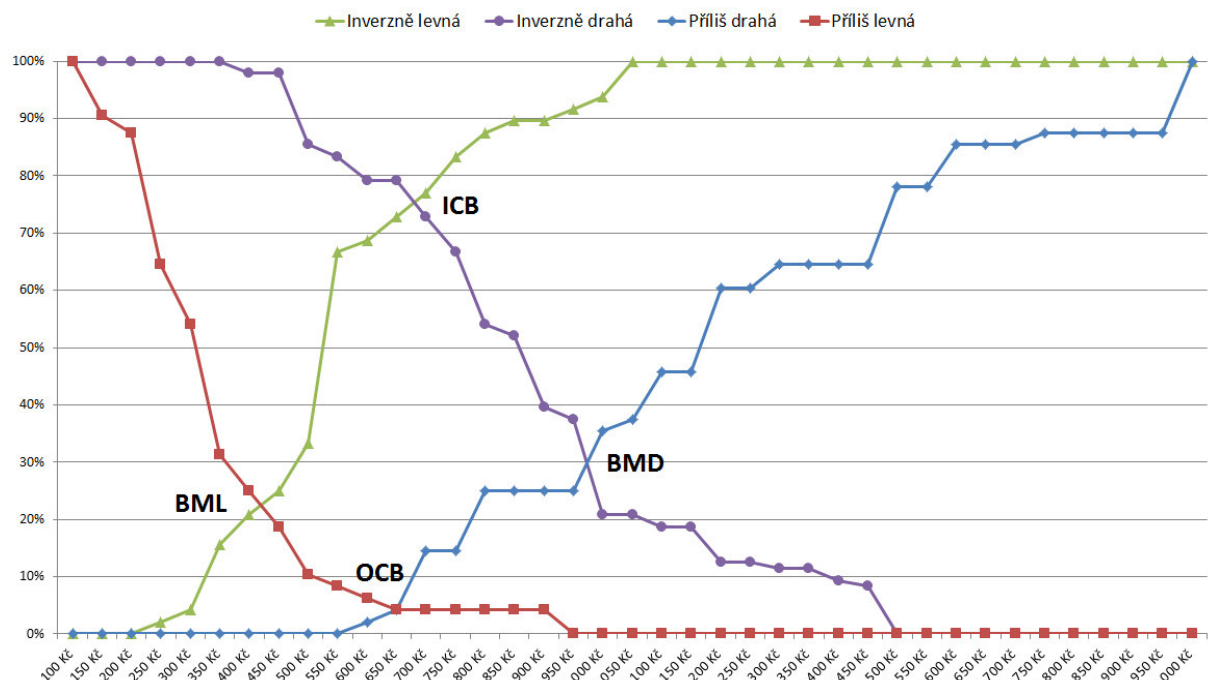
Levná	AČ			RČ			KČ			Moc				Moc				Inverzní				Inverzní					
	Drahá	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	levná	AČ	RČ	KČ	levná	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ			
100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	6	0,04	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	1,00
150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	4	0,03	0,96	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	1,00
200 Kč	0	0,00	1,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	6	0,04	0,93	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	1,00	200 Kč	0	0,00	1,00
250 Kč	4	0,03	1,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	2	0,01	0,89	250 Kč	4	0,03	0,00	250 Kč	0	0,00	1,00	250 Kč	0	0,00	1,00
300 Kč	4	0,03	0,97	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	17	0,12	0,87	300 Kč	4	0,03	0,03	300 Kč	0	0,00	1,00	300 Kč	0	0,00	1,00
350 Kč	0	0,00	0,94	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	7	0,05	0,75	350 Kč	0	0,00	0,06	350 Kč	0	0,00	1,00	350 Kč	0	0,00	1,00
400 Kč	5	0,04	0,94	400 Kč	2	0,01	0,01	400 Kč	0	0,00	0,00	400 Kč	20	0,14	0,70	400 Kč	5	0,04	0,06	400 Kč	2	0,01	0,99	400 Kč	2	0,01	0,99
450 Kč	7	0,05	0,91	450 Kč	2	0,01	0,03	450 Kč	0	0,00	0,00	450 Kč	12	0,08	0,56	450 Kč	7	0,05	0,09	450 Kč	2	0,01	0,97	450 Kč	2	0,01	0,97
500 Kč	4	0,03	0,86	500 Kč	4	0,03	0,06	500 Kč	0	0,00	0,00	500 Kč	44	0,31	0,48	500 Kč	4	0,03	0,14	500 Kč	4	0,03	0,94	500 Kč	4	0,03	0,94
550 Kč	4	0,03	0,83	550 Kč	2	0,01	0,07	550 Kč	0	0,00	0,00	550 Kč	4	0,03	0,17	550 Kč	4	0,03	0,17	550 Kč	2	0,01	0,93	550 Kč	2	0,01	0,93
600 Kč	26	0,18	0,80	600 Kč	0	0,00	0,07	600 Kč	0	0,00	0,00	600 Kč	10	0,07	0,14	600 Kč	26	0,18	0,20	600 Kč	0	0,00	0,93	600 Kč	0	0,00	0,93
650 Kč	5	0,04	0,62	650 Kč	0	0,00	0,07	650 Kč	0	0,00	0,00	650 Kč	0	0,00	0,07	650 Kč	5	0,04	0,38	650 Kč	0	0,00	0,93	650 Kč	0	0,00	0,93
700 Kč	21	0,15	0,58	700 Kč	4	0,03	0,10	700 Kč	2	0,01	0,01	700 Kč	4	0,03	0,07	700 Kč	21	0,15	0,42	700 Kč	4	0,03	0,90	700 Kč	4	0,03	0,90
750 Kč	12	0,08	0,44	750 Kč	4	0,03	0,13	750 Kč	2	0,01	0,03	750 Kč	0	0,00	0,04	750 Kč	12	0,08	0,56	750 Kč	4	0,03	0,87	750 Kč	4	0,03	0,87
800 Kč	14	0,10	0,35	800 Kč	18	0,13	0,25	800 Kč	0	0,00	0,03	800 Kč	2	0,01	0,04	800 Kč	14	0,10	0,65	800 Kč	18	0,13	0,75	800 Kč	18	0,13	0,75
850 Kč	4	0,03	0,25	850 Kč	4	0,03	0,28	850 Kč	0	0,00	0,03	850 Kč	2	0,01	0,03	850 Kč	4	0,03	0,75	850 Kč	4	0,03	0,72	850 Kč	4	0,03	0,72
900 Kč	3	0,02	0,23	900 Kč	16	0,11	0,39	900 Kč	2	0,01	0,04	900 Kč	0	0,00	0,01	900 Kč	3	0,02	0,77	900 Kč	16	0,11	0,61	900 Kč	16	0,11	0,61
950 Kč	0	0,00	0,20	950 Kč	10	0,07	0,46	950 Kč	0	0,00	0,04	950 Kč	0	0,00	0,01	950 Kč	0	0,00	0,80	950 Kč	10	0,07	0,54	950 Kč	10	0,07	0,54
1000 Kč	17	0,12	0,20	1000 Kč	24	0,17	0,63	1000 Kč	24	0,17	0,21	1000 Kč	2	0,01	0,01	1000 Kč	17	0,12	0,80	1000 Kč	24	0,17	0,37	1000 Kč	24	0,17	0,37
1050 Kč	2	0,01	0,08	1050 Kč	0	0,00	0,63	1050 Kč	10	0,07	0,28	1050 Kč	0	0,00	0,00	1050 Kč	2	0,01	0,92	1050 Kč	0	0,00	0,37	1050 Kč	0	0,00	0,37
1100 Kč	0	0,00	0,07	1100 Kč	6	0,04	0,68	1100 Kč	10	0,07	0,35	1100 Kč	0	0,00	0,00	1100 Kč	0	0,00	0,93	1100 Kč	6	0,04	0,32	1100 Kč	6	0,04	0,32
1150 Kč	0	0,00	0,07	1150 Kč	2	0,01	0,69	1150 Kč	0	0,00	0,35	1150 Kč	0	0,00	0,00	1150 Kč	0	0,00	0,93	1150 Kč	2	0,01	0,31	1150 Kč	2	0,01	0,31
1200 Kč	6	0,04	0,07	1200 Kč	12	0,08	0,77	1200 Kč	19	0,13	0,49	1200 Kč	0	0,00	0,00	1200 Kč	6	0,04	0,93	1200 Kč	12	0,08	0,23	1200 Kč	12	0,08	0,23
1250 Kč	1	0,01	0,03	1250 Kč	2	0,01	0,79	1250 Kč	9	0,06	0,55	1250 Kč	0	0,00	0,00	1250 Kč	1	0,01	0,97	1250 Kč	2	0,01	0,21	1250 Kč	2	0,01	0,21
1300 Kč	3	0,02	0,02	1300 Kč	6	0,04	0,83	1300 Kč	18	0,13	0,68	1300 Kč	0	0,00	0,00	1300 Kč	3	0,02	0,98	1300 Kč	6	0,04	0,17	1300 Kč	6	0,04	0,17
1350 Kč	0	0,00	0,00	1350 Kč	0	0,00	0,83	1350 Kč	0	0,00	0,68	1350 Kč	0	0,00	0,00	1350 Kč	0	0,00	1,00	1350 Kč	0	0,00	0,17	1350 Kč	0	0,00	0,17
1400 Kč	0	0,00	0,00	1400 Kč	8	0,06	0,89	1400 Kč	4	0,03	0,70	1400 Kč	0	0,00	0,00	1400 Kč	0	0,00	1,00	1400 Kč	8	0,06	0,11	1400 Kč	8	0,06	0,11
1450 Kč	0	0,00	0,00	1450 Kč	0	0,00	0,89	1450 Kč	0	0,00	0,70	1450 Kč	0	0,00	0,00	1450 Kč	0	0,00	1,00	1450 Kč	0	0,00	0,11	1450 Kč	0	0,00	0,11
1500 Kč	0	0,00	0,00	1500 Kč	10	0,07	0,96	1500 Kč	10	0,07	0,77	1500 Kč	0	0,00	0,00	1500 Kč	0	0,00	1,00	1500 Kč	10	0,07	0,04	1500 Kč	10	0,07	0,04
1550 Kč	0	0,00	0,00	1550 Kč	0	0,00	0,96	1550 Kč	0	0,00	0,77	1550 Kč	0	0,00	0,00	1550 Kč	0	0,00	1,00	1550 Kč	0	0,00	0,04	1550 Kč	0	0,00	0,04
1600 Kč	0	0,00	0,00	1600 Kč	2	0,01	0,97	1600 Kč	8	0,06	0,83	1600 Kč	0	0,00	0,00	1600 Kč	0	0,00	1,00	1600 Kč	2	0,01	0,03	1600 Kč	2	0,01	0,03
1650 Kč	0	0,00	0,00	1650 Kč	0	0,00	0,97	1650 Kč	0	0,00	0,83	1650 Kč	0	0,00	0,00	1650 Kč	0	0,00	1,00	1650 Kč	0	0,00	0,03	1650 Kč	0	0,00	0,03
1700 Kč	0	0,00	0,00	1700 Kč	2	0,01	0,99	1700 Kč	2	0,01	0,85	1700 Kč	0	0,00	0,00	1700 Kč	0	0,00	1,00	1700 Kč	2	0,01	0,01	1700 Kč	2	0,01	0,01
1750 Kč	0	0,00	0,00	1750 Kč	0	0,00	0,99	1750 Kč	0	0,00	0,85	1750 Kč	0	0,00	0,00	1750 Kč	0	0,00	1,00	1750 Kč	0	0,00	0,01	1750 Kč	0	0,00	0,01
1800 Kč	0	0,00	0,00	1800 Kč	1	0,01	0,99	1800 Kč	3	0,02	0,87	1800 Kč	0	0,00	0,00	1800 Kč	0	0,00	1,00	1800 Kč	1	0,01	0,01	1800 Kč	1	0,01	0,01
1850 Kč	0	0,00	0,00	1850 Kč	0	0,00	0,99	1850 Kč	0	0,00	0,87	1850 Kč	0	0,00	0,00	1850 Kč	0	0,00	1,00	1850 Kč	0	0,00	0,01	1850 Kč	0	0,00	0,01
1900 Kč	0	0,00	0,00	1900 Kč	1	0,01	1,00	1900 Kč	4	0,03	0,89	1900 Kč	0	0,00	0,00	1900 Kč	0	0,00	1,00	1900 Kč	1	0,01	0,00	1900 Kč	1	0,01	0,00
1950 Kč	0	0,00	0,00	1950 Kč	0	0,00	1,00	1950 Kč	0	0,00	0,89	1950 Kč	0	0,00	0,00	1950 Kč	0	0,00	1,00	1950 Kč	0	0,00	0,00	1950 Kč	0	0,00	0,00
2000 Kč	0	0,00	0,00	2000 Kč	0	0,00	1,00	2000 Kč	15	0,11	1,00	2000 Kč	0	0,00	0,00	2000 Kč	0	0,00	1,00	2000 Kč	0	0,00	0,00	2000 Kč	0	0,00	0,00
Total	142	1,00		142	1,00			142	1,00			142	1,00			142	1,00			142	1,00			142	1,00		



Zdroj: vlastní zpracování

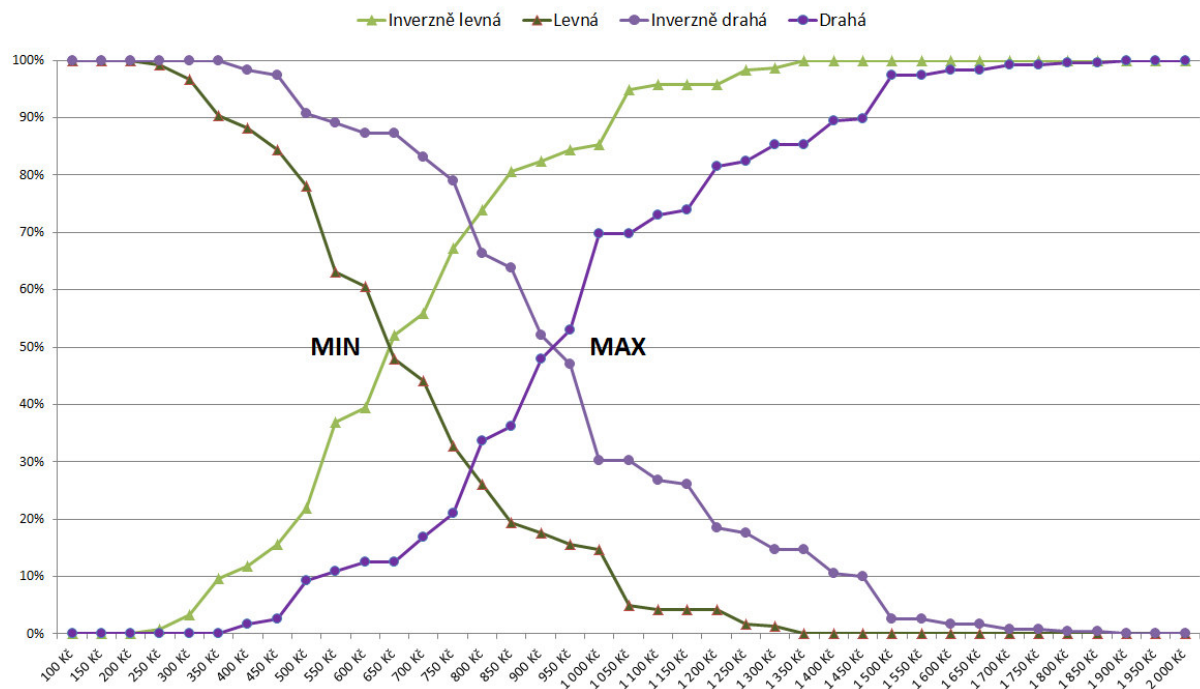
Příloha 10 Vyhodnocení dotazníku – jen ostatní mytí kromě mobilního a mobilního ručního

Levná	AČ			Drahá	AČ			Moc				Moc	Levná				Moc	Inverzní				Drahá	Inverzní			
	AČ	RČ	KČ		AČ	RČ	KČ	AČ	RČ	KČ	levná		AČ	RČ	KČ	levná		AČ	RČ	KČ	AČ		RČ	KČ	AČ	RČ
100 Kč	0	0,00	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	9	0,09	1,00	100 Kč	0	0,00	0,00	100 Kč	0	0,00	1,00			
150 Kč	0	0,00	1,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	3	0,03	0,91	150 Kč	0	0,00	0,00	150 Kč	0	0,00	1,00			
200 Kč	2	0,02	1,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	0	0,00	0,00	200 Kč	22	0,23	0,88	200 Kč	2	0,02	0,00	200 Kč	0	0,00	1,00			
250 Kč	2	0,02	0,98	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	0	0,00	0,00	250 Kč	10	0,10	0,65	250 Kč	2	0,02	0,02	250 Kč	0	0,00	1,00			
300 Kč	11	0,11	0,96	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	0	0,00	0,00	300 Kč	22	0,23	0,54	300 Kč	11	0,11	0,04	300 Kč	0	0,00	1,00			
350 Kč	5	0,05	0,84	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	0	0,00	0,00	350 Kč	6	0,06	0,31	350 Kč	5	0,05	0,16	350 Kč	0	0,00	1,00			
400 Kč	4	0,04	0,79	400 Kč	2	0,02	0,02	400 Kč	0	0,00	0,00	400 Kč	6	0,06	0,25	400 Kč	4	0,04	0,21	400 Kč	2	0,02	0,98			
450 Kč	8	0,08	0,75	450 Kč	0	0,00	0,02	450 Kč	0	0,00	0,00	450 Kč	8	0,08	0,19	450 Kč	8	0,08	0,25	450 Kč	0	0,00	0,98			
500 Kč	32	0,33	0,67	500 Kč	12	0,13	0,15	500 Kč	0	0,00	0,00	500 Kč	2	0,02	0,10	500 Kč	32	0,33	0,33	500 Kč	12	0,13	0,85			
550 Kč	2	0,02	0,33	550 Kč	2	0,02	0,17	550 Kč	0	0,00	0,00	550 Kč	2	0,02	0,08	550 Kč	2	0,02	0,67	550 Kč	2	0,02	0,83			
600 Kč	4	0,04	0,31	600 Kč	4	0,04	0,21	600 Kč	2	0,02	0,02	600 Kč	2	0,02	0,06	600 Kč	4	0,04	0,69	600 Kč	4	0,04	0,79			
650 Kč	4	0,04	0,27	650 Kč	0	0,00	0,21	650 Kč	2	0,02	0,04	650 Kč	0	0,00	0,04	650 Kč	4	0,04	0,73	650 Kč	0	0,00	0,79			
700 Kč	6	0,06	0,23	700 Kč	6	0,06	0,27	700 Kč	10	0,10	0,15	700 Kč	0	0,00	0,04	700 Kč	6	0,06	0,77	700 Kč	6	0,06	0,73			
750 Kč	4	0,04	0,17	750 Kč	6	0,06	0,33	750 Kč	0	0,00	0,15	750 Kč	0	0,00	0,04	750 Kč	4	0,04	0,83	750 Kč	6	0,06	0,67			
800 Kč	2	0,02	0,13	800 Kč	12	0,13	0,46	800 Kč	10	0,10	0,25	800 Kč	0	0,00	0,04	800 Kč	2	0,02	0,88	800 Kč	12	0,13	0,54			
850 Kč	0	0,00	0,10	850 Kč	2	0,02	0,48	850 Kč	0	0,00	0,25	850 Kč	0	0,00	0,04	850 Kč	0	0,00	0,90	850 Kč	2	0,02	0,52			
900 Kč	2	0,02	0,10	900 Kč	12	0,13	0,60	900 Kč	0	0,00	0,25	900 Kč	4	0,04	0,04	900 Kč	2	0,02	0,90	900 Kč	12	0,13	0,40			
950 Kč	2	0,02	0,08	950 Kč	2	0,02	0,63	950 Kč	0	0,00	0,25	950 Kč	0	0,00	0,00	950 Kč	2	0,02	0,92	950 Kč	2	0,02	0,38			
1 000 Kč	6	0,06	0,06	1 000 Kč	16	0,17	0,79	1 000 Kč	10	0,10	0,35	1 000 Kč	0	0,00	0,00	1 000 Kč	6	0,06	0,94	1 000 Kč	16	0,17	0,21			
1 050 Kč	0	0,00	0,00	1 050 Kč	0	0,00	0,79	1 050 Kč	2	0,02	0,38	1 050 Kč	0	0,00	0,00	1 050 Kč	0	0,00	1,00	1 050 Kč	0	0,00	0,21			
1 100 Kč	0	0,00	0,00	1 100 Kč	2	0,02	0,81	1 100 Kč	8	0,08	0,46	1 100 Kč	0	0,00	0,00	1 100 Kč	0	0,00	1,00	1 100 Kč	2	0,02	0,19			
1 150 Kč	0	0,00	0,00	1 150 Kč	0	0,00	0,81	1 150 Kč	0	0,00	0,46	1 150 Kč	0	0,00	0,00	1 150 Kč	0	0,00	1,00	1 150 Kč	0	0,00	0,19			
1 200 Kč	0	0,00	0,00	1 200 Kč	6	0,06	0,88	1 200 Kč	14	0,15	0,60	1 200 Kč	0	0,00	0,00	1 200 Kč	0	0,00	1,00	1 200 Kč	6	0,06	0,13			
1 250 Kč	0	0,00	0,00	1 250 Kč	0	0,00	0,88	1 250 Kč	0	0,00	0,60	1 250 Kč	0	0,00	0,00	1 250 Kč	0	0,00	1,00	1 250 Kč	0	0,00	0,13			
1 300 Kč	0	0,00	0,00	1 300 Kč	1	0,01	0,89	1 300 Kč	4	0,04	0,65	1 300 Kč	0	0,00	0,00	1 300 Kč	0	0,00	1,00	1 300 Kč	1	0,01	0,11			
1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	0,89	1 350 Kč	0	0,00	0,65	1 350 Kč	0	0,00	0,00	1 350 Kč	0	0,00	1,00	1 350 Kč	0	0,00	0,11			
1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	2	0,02	0,91	1 400 Kč	0	0,00	0,65	1 400 Kč	0	0,00	0,00	1 400 Kč	0	0,00	1,00	1 400 Kč	2	0,02	0,09			
1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	1	0,01	0,92	1 450 Kč	0	0,00	0,65	1 450 Kč	0	0,00	0,00	1 450 Kč	0	0,00	1,00	1 450 Kč	1	0,01	0,08			
1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	8	0,08	1,00	1 500 Kč	13	0,14	0,78	1 500 Kč	0	0,00	0,00	1 500 Kč	0	0,00	1,00	1 500 Kč	8	0,08	0,00			
1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	1,00	1 550 Kč	0	0,00	0,78	1 550 Kč	0	0,00	0,00	1 550 Kč	0	0,00	1,00	1 550 Kč	0	0,00	0,00			
1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	1,00	1 600 Kč	7	0,07	0,85	1 600 Kč	0	0,00	0,00	1 600 Kč	0	0,00	1,00	1 600 Kč	0	0,00	0,00			
1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	1,00	1 650 Kč	0	0,00	0,85	1 650 Kč	0	0,00	0,00	1 650 Kč	0	0,00	1,00	1 650 Kč	0	0,00	0,00			
1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	1,00	1 700 Kč	0	0,00	0,85	1 700 Kč	0	0,00	0,00	1 700 Kč	0	0,00	1,00	1 700 Kč	0	0,00	0,00			
1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	2	0,02	0,88	1 750 Kč	0	0,00	0,00	1 750 Kč	0	0,00	1,00	1 750 Kč	0	0,00	0,00			
1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	0	0,00	0,88	1 800 Kč	0	0,00	0,00	1 800 Kč	0	0,00	1,00	1 800 Kč	0	0,00	0,00			
1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,88	1 850 Kč	0	0,00	0,00	1 850 Kč	0	0,00	1,00	1 850 Kč	0	0,00	0,00			
1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	0	0,00	0,88	1 900 Kč	0	0,00	0,00	1 900 Kč	0	0,00	1,00	1 900 Kč	0	0,00	0,00			
1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,88	1 950 Kč	0	0,00	0,00	1 950 Kč	0	0,00	1,00	1 950 Kč	0	0,00	0,00			
2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	12	0,13	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00	2 000 Kč	0	0,00	1,00	2 000 Kč	0	0,00	0,00			
Total	96	1,00		96	1,00			96	1,00			96	1,00			96	1,00			96	1,00					



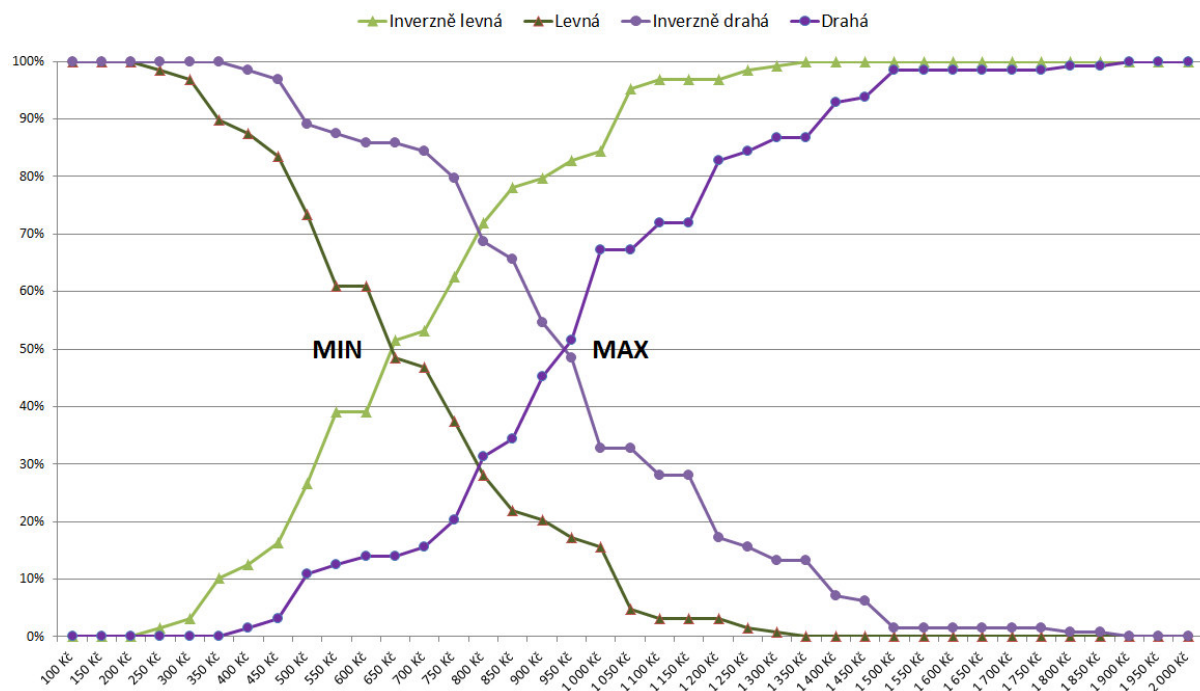
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Neutrální zóny - všichni respondenti



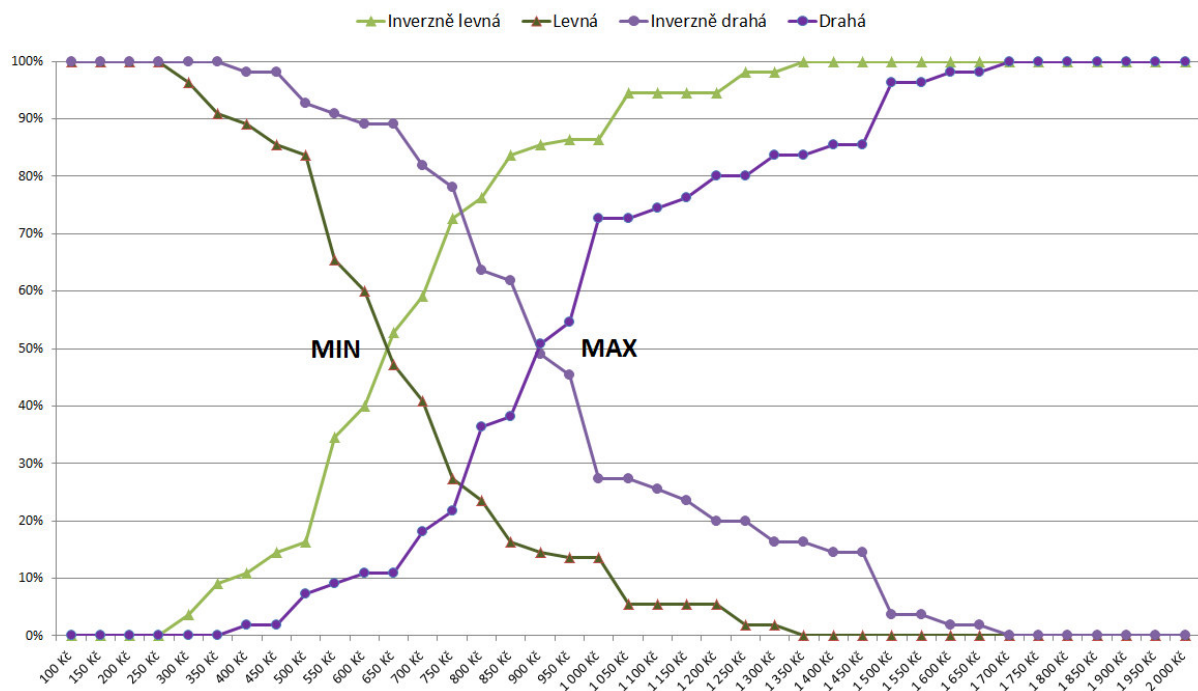
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Neutrální zóny – jen muži



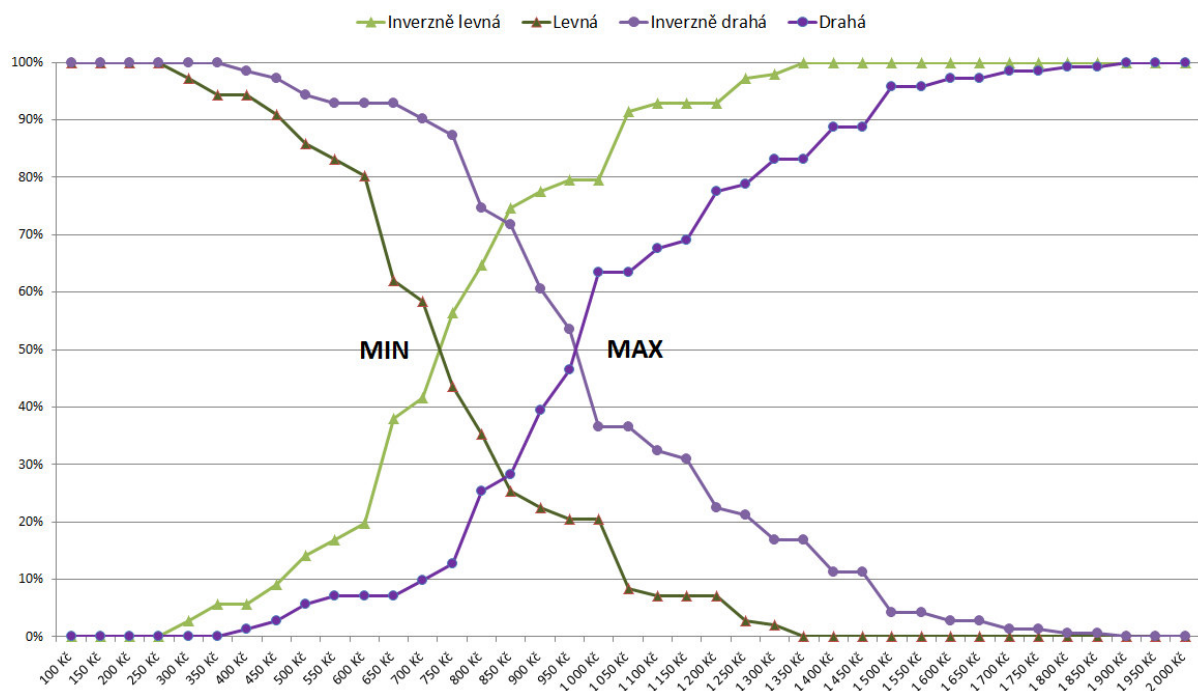
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Neutrální zóny – jen ženy



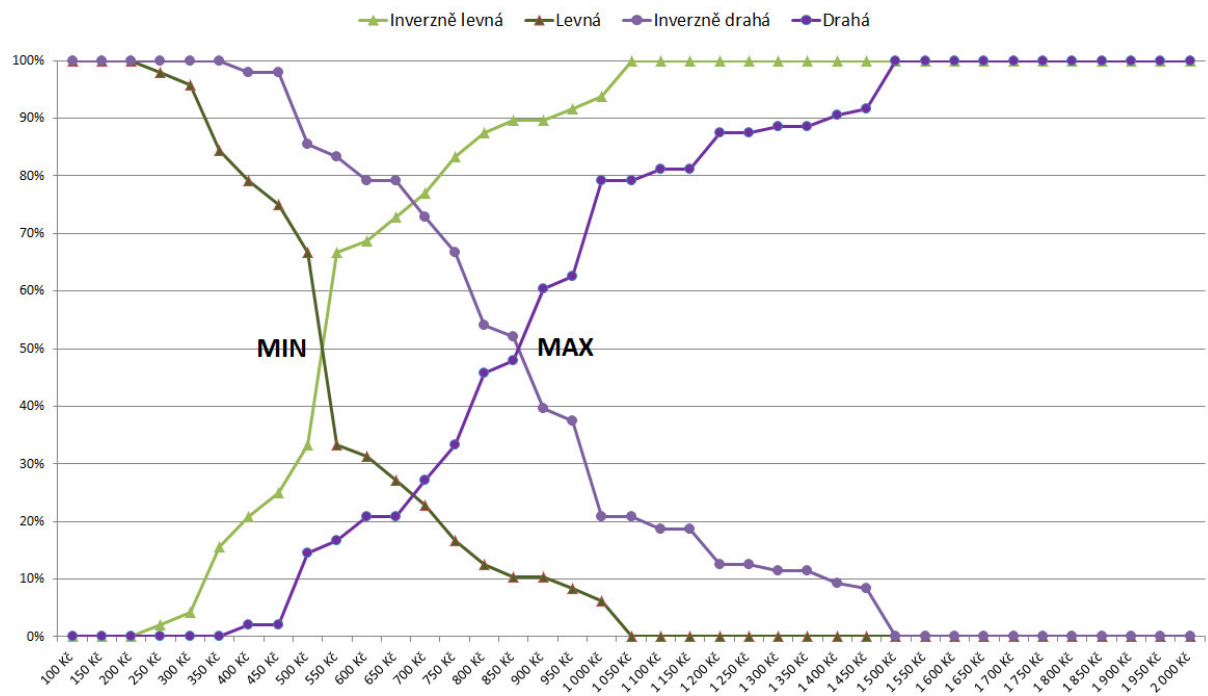
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Neutrální zóny – jen ruční a mobilní ruční mytí



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Neutrální zóny – jen ostatní mytí kromě mobilního a mobilního ručního



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Záznamový arch z hodnocení konkurence - Maxdrive

Název konkurenta: **Maxdrive**
Kód: KA1
Metoda hodnocení: Pozorování 7.3. - 14.3.
Mystery shopping 11.3. (Kozlík)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>3</u>	Brand:	<u>3</u>
Personál:	<u>2</u>	Internetové stránky:	<u>5</u>
Dostupnost:	<u>5</u>	Sociální sítě:	<u>3</u>
Rozsah služeb:	<u>4</u>	Platby kartou:	<u>ne</u>
Kvalita služeb:	<u>3</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>3</u>		

Poznámky:

Neodolný personál (1 osoba), přeprod ze
zprodáváním, běžně objednával služby ústerní
zpracování parou nepřehledná, pouze doty a
víčko oblova mádže, po upozornění výmluvy
a následně opětovně rozsah programu
na www stránkách

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Záznamový arch z hodnocení konkurence – Automyčka Ecoway

Název konkurenta: **Automyčka Ecoway**
Kód: KA2
Metoda hodnocení: Pozorování 12.3. - 14.3.
Mystery shopping 12.3. (kvalita)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>3</u>	Brand:	<u>2</u>
Personál:	<u>3</u>	Internetové stránky:	<u>2</u>
Dostupnost:	<u>5</u>	Sociální sítě:	<u>2</u>
Rozsah služeb:	<u>3</u>	Platby kartou:	<u>nebo</u>
Kvalita služeb:	<u>4</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>5</u>		

Poznámky:

Personál nepřelíží reprezentativně, ale byla
amatéři vysoká péčlivost (služba trvala 4 hodiny
ve dvou kidech). Výsledek až na malé
drobnosti dobrý

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Záznamový arch z hodnocení konkurence – Mobile Wash

Název konkurenta: **Mobile Wash**
 Kód: KA3
 Metoda hodnocení: Pozorování 16.3. - 18.3.
 Mystery shopping 18.3. (berlín)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>2</u>	Brand:	<u>2</u>
Personál:	<u>2</u>	Internetové stránky:	<u>3</u>
Dostupnost:	<u>5</u>	Sociální sítě:	<u>2</u>
Rozsah služeb:	<u>3</u>	Platby kartou:	<u>nele</u>
Kvalita služeb:	<u>2</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>5</u>		

Poznámky:

2 osoby (jedna z nich se zaučoval). velmi
neorganizovaní vzhled, civilní oblečení,
stoupení při práci. Poměrně vedení firmy,
kvalita špatná, nedbali na detaily

Hodnotitel:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Záznamový arch z hodnocení konkurence – AUTO-WASH

Název konkurenta: **AUTO-WASH**
Kód: KA4
Metoda hodnocení: Pozorování 29.3. - 30.3.
Mystery shopping 29.3. (Kozlím)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	2	Brand:	1
Personál:	3	Internetové stránky:	1
Dostupnost:	5	Sociální sítě:	není
Rozsah služeb:	3	Platby kartou:	nebo
Kvalita služeb:	2 3	Nabídka pro firmy:	5
Ekologie:			

Poznámky:

Bohužel přijel. Personál neochotný a relativně neochotný. Inbuzer vyartem pomoci modkita přepracbu na platf. Eobuzer qz na mensi detaily ok, horši postestóm.

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20 Záznamový arch z hodnocení konkurence – Automyčka Express

Název konkurenta: **Automyčka Express**
Kód: **KB1**
Metoda hodnocení: **Pozorování** 7.3. - 11.3.
Mystery shopping 9.3. (Kazaj Smichov)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>5</u>	Brand:	<u>5</u>
Personál:	<u>5</u>	Internetové stránky:	<u>5</u>
Dostupnost:	<u>5</u>	Sociální sítě:	<u>5</u>
Rozsah služeb:	<u>5</u>	Platby kartou:	<u>5</u>
Kvalita služeb:	<u>5</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>3</u>		

Poznámky:

velmi zapracovaní personál, profesionální
personál, kvalita služeb výborná, navíc
bezplatně služba sprava pračky.

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Záznamový arch z hodnocení konkurence – Automyčka Collection

Název konkurenta: **Automyčka Collection**
Kód: KB2
Metoda hodnocení: Pozorování 14.3. - 22.3.
Mystery shopping 15.3. (Eden)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>4</u>	Brand:	<u>3</u>
Personál:	<u>4</u>	Internetové stránky:	<u>3</u>
Dostupnost:	<u>3</u>	Sociální síť:	<u>2</u>
Rozsah služeb:	<u>5</u>	Platby kartou:	<u>5</u>
Kvalita služeb:	<u>5</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>2</u>		

Poznámky:

Dobry problém s objednávkou a následně
nedodržením času (20 min čekání)
kvalita služeb výborná. Vzhod mírně
dešková, horší pořádek

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 22 Záznamový arch z hodnocení konkurence – WASHPLUS.cz

Název konkurenta: **WASHPLUS.cz**
Kód: KB3
Metoda hodnocení: Pozorování 26.3. - 30.3.
Mystery shopping 26.3. (Anketa Pomboic)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	<u>3</u>	Brand:	<u>3</u>
Personál:	<u>3</u>	Internetové stránky:	<u>2</u>
Dostupnost:	<u>3</u>	Sociální sítě:	<u>1</u>
Rozsah služeb:	<u>5</u>	Platby kartou:	<u>nebo</u>
Kvalita služeb:	<u>4</u>	Nabídka pro firmy:	<u>5</u>
Ekologie:	<u>1</u>		

Poznámky:

Personál ochotný, ale velmi neprovozovatelní
(příjemná vlna s cigaretou v ruce)
Kvalita služeb však dobrá

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 23 Záznamový arch z hodnocení konkurence – Ruční mytí aut plus

Název konkurenta: Ruční mytí aut plus
Kód: KB4
Metoda hodnocení: Pozorování 7.3. - 14.3.
Mystery shopping 6.4. (Jankovcova)

Výsledky hodnocení:

Vzhled:	3	Brand:	2
Personál:	4	Internetové stránky:	4
Dostupnost:	1	Sociální sítě:	4
Rozsah služeb:	5	Platby kartou:	5
Kvalita služeb:	4	Nabídka pro firmy:	5
Ekologie:	1		

Poznámky:

V rámci mystery shoppingu objednat program Plus 3
komunikační personál, služba na čas, vzhled
odpovídá očekávání (řáda ale bez poissonku).

Hodnotitel:



Zdroj: vlastní zpracování