

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Stanovení cen v podniku
Pricing policy in the company

Lucie Novotná

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Lucie NOVOTNÁ**
Osobní číslo: **K15B0265P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Stanovení cen v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska práce se zaměřením na stanovování ceny produktů (pricing).
2. Charakterizuje vybraný podnik a jeho produkty.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte stanovování cen produktů (pricing) ve vybrané firmě se zohledněním vnějšího i vnitřního prostředí této firmy, včetně tržních aspektů.
4. Na základě zjištěných informací navrhněte opatření v oblasti stanovování cen ve vybrané firmě.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40-60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.**
- **Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.**
- **Kotler, P., et al. (2012). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.**
- **Hanna N., & Dodge H. R. (1997). *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plévný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Stanovení cen v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 04. 2018

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	7
1 Definice a funkce ceny.....	8
2 Analýza prostředí	9
2.1 Makroprostředí.....	9
2.2 Mezoprostředí	10
2.3 Mikroprostředí	12
3 Tvorba cen.....	16
3.1 Metody tvorby ceny	16
3.1.1 Stanovení ceny podle nákladů.....	18
3.1.2 Stanovení ceny podle konkurence.....	19
3.1.3 Stanovení ceny podle poptávky	20
3.1.4 Stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem.....	21
3.2 Práce s cenou.....	22
3.2.1 Strategie stanovení cen.....	23
3.2.2 Cenové úpravy	25
4 Charakteristika podniku	29
5 Analýza prostředí	31
5.1 Analýza makroprostředí	31
5.2 Analýza mezoprostředí.....	33
5.3 Analýza mikroprostředí.....	35
6 Praktická část tvorby cen	40
6.1 Nákladově orientovaná tvorba cen.....	40
6.2 Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	43
6.1 Tvorba cen podle vnímané hodnoty zákazníkem.....	44
6.1.1 Přímé hodnocení.....	44
6.1.2 Test cenové citlivosti.....	47
6.1.3 Batzova konfiguračně frekvenční analýza	49
6.2 Porovnání cen.....	50
6.3 Testování prodejních taktik.....	52
6.3.1 Výhody.....	52
6.3.2 Presentovaná cena.....	54
7 Doporučení.....	56
Závěr	60

Seznam použitých tabulek.....	62
Seznam použitých obrázků	63
Seznam použitých zdrojů	64
Seznam příloh	67

Úvod

Cenová tvorba je jednou z nejdůležitějších složek, které podnik musí věnovat velkou pozornost. Cena je pro zákazníka ve většině případů tím nejdůležitějším aspektem při rozhodování o koupi produktu, a proto je nutné, aby obchodník uměl „správně“ stanovit cenu. Cenotvorba je velmi důležitá ve všech odvětvích, tedy i v odvětví stavebních otvorových výplní. Právě prodej a montáž stavebních otvorových výplní je odvětví, ve kterém podniká firma Variowin, tedy firma, na kterou bude aplikována kvalifikační práce.

Z důvodu složitosti cenotvorby, budou veškeré postupy aplikovány na jeden konkrétní produkt. Cílem práce je tedy aplikovat různé možnosti cenotvorby pro jeden typizovaný produkt firmy Variowin. Následně bude navrženo firmě doporučení pro cenotvorbu produktu a také pro prezentaci ceny.

Nejprve bude nezbytné přiblížit proces stanovení ceny a vysvětlit základní pojmy, které jsou důležité pro stanovení ceny. V první řadě se bude jednat o vysvětlení faktorů, které působí na podnik a jeho cenovou tvorbu. Bude se jednat o analýzu prostředí. Další části budou zaměřeny na vysvětlení metod, které mohou podniky používat ke stanovení cen. Také se autorka zaměří na charakterizování cenových strategií i úprav, které ve velké míře přispívají k přesvědčení zákazníka, aby si určitý produkt koupil.

S využitím informací z teoretické části bude následně zpracovaná praktická část, ve které nejprve dojde k charakterizování firmy, na níž bude aplikován výzkum. Poté bude zanalyzováno prostředí, ve kterém firma podniká. Dále budou aplikovány vybrané metody cenotvorby na jeden produkt firmy a bude provedena analýza týkající se prezentace ceny. Na závěr bude firmě navrženo doporučení, jak by cenu mohla prezentovat.

K vytvoření této práce budou využity sekundární i primární zdroje. V první řadě se bude jednat o odbornou literaturu, statistické údaje a interní zdroje firmy Variowin. Dále také bude proveden vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření.

1 Definice a funkce ceny

Pojem cena má mnoho podob. Ať už to je cena za vzdělání, tedy školné, poplatky či úroky v bance nebo i cena, za kterou si koupíte výrobek v obchodě. Podle Kotlera a kol. (2012, s. 749) je cena vlastně: *„Peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; popřípadě souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“* Podle tří světových marketingových manažerů je cena *„částka, kterou musí spotřebitel směnit, aby získal nabízený produkt či službu.“* (Salomon & Marshall & Stuart, 2006, s. 19)

Cena je posuzována ze dvou hledisek, z nákladového a tržního. V prvním případě, když se k ceně přistupuje z nákladového hlediska, tak se firma soustřeďuje pouze na pokrytí všech vynaložených nákladů a zcela ignoruje trh. Pokud podnik přistupuje k ceně z pohledu tržního, uvažuje nad výrobkem, jako nad celkem se všemi aspekty, jako je kvalita, obal, doprava, či servis a cenu stanovuje podle vnímané hodnoty. (Hanna & Dodge, 1997)

Cena také zvyšuje zájem spotřebitele, například pokud prodávající zlevní výrobek, působí to na zákazníka dobrým dojmem a výrobek si koupí. Nebo pokud chce prodejce nastavit dojem luxusního výrobku, využije strategie, při které nasadí hned na začátku vysokou cenu, což bude mít opět psychický dojem na zákazníka a ten bude považovat výrobek za luxusní. (Salomon & Marshall & Stuart, 2006)

Cena je nejflexibilnější složkou marketingového mixu a *„ovlivňuje obrat a zisk podniku tak, jako žádný přímý marketingový nástroj.“* (Jakubíková & Křičkač, 1995, s. 181) Je to také jediná složka marketingového mixu, která přináší příjmy, a ne náklady.

Cena má dvě základní funkce, a to alokační a informační. Funkce alokační udává segment zákazníků, kteří si mohou výrobek koupit a v jakém množství. Udává tedy celkovou poptávku po výrobku. Alokační funkce také rozděluje zákazníky na ty, kteří si mohou dovolit koupit výrobek, a na ty, kteří nemohou. Druhou funkcí je funkce informační, která informuje o hodnotě výrobku. (Hanna & Dodge, 1997)

2 Analýza prostředí

Stanovení ceny je ovlivněno velkým množstvím faktorů. Ty se dělí podle prostředí, do kterého svou charakteristikou zapadají. Jedná se o mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Při rozdělení faktorů je zohledněn jejich vliv na celkový chod podniku a míra ovlivnění ceny. (Taušl Procházková a kol., 2015)

2.1 Makroprostředí

První složkou analýzy prostředí je makroprostředí. Jedná se o faktory, které působí na podnik zvenku a podnik je nemůže nijak ovlivnit. Většinou se analýza makroprostředí stanovuje podle metody PEST či PESTEL. Pro tuto práci byla vybrána metoda PEST. Jsou zde zohledněna politicko - právní, ekonomické, sociálně - kulturní a technologické prostředí. (Kotler a kol., 2012)

Politicko - právní prostředí

Politicko - právní prostředí tvoří „*Zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.*“ (Kotler a kol., 2012, s. 154) Jedná se také o zákony a vyhlášky, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniku. Stát určuje pravidla, která souvisí s hospodářskými, ekologickými, bezpečnostními i zdravotními požadavky. (Kozel a kol., 2006) Jedním z důvodů, proč funguje obchodní legislativa, je ochrana podniků před konkurencí, hlavně proti nekalé soutěži. Dalším důvodem je ochrana spotřebitele před nekalými a prodejními praktikami. Posledním důvodem je ochrana celé společnosti. Tato ochrana se vztahuje primárně k podnikům, na které jsou kladeny požadavky spojené s odpovědností za sociální náklady své výrobní činnosti. (Kotler a kol., 2012)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí „*ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.*“ (Boučková, 2003, s. 85) Do tohoto prostředí se řadí veškeré faktory, které ovlivňují ekonomiku. Jedná se o HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti, inflaci, a také průměrnou výši důchodu obyvatel. (Jakubíková, 2013) Velkou roli tu hraje hlavně míra nezaměstnanosti a výše důchodu obyvatel. (Kozel a kol., 2006)

Sociálně - kulturní prostředí

Faktory sociokulturního prostředí významně ovlivňují charakter spotřebního i nákupního chování. Jedná se jak o poptávku, tak o postoj k výrobkům či reklamě. (Kozel a kol., 2006) Kulturní prostředí ovlivňuje pohled na svět, který poté může ovlivnit i marketingové rozhodování. Patří sem postoje, které člověk získá díky rodině, přátelům či škole. (Kotler a kol., 2012) Také se zde objevují faktory, které souvisejí se sociálním postavením obyvatel, s jejich příjmem, vzděláním či životním stylem. (Jakubíková, 2013)

Technologické prostředí

Někdy též zvané jako inovační prostředí, je prostředí, které představuje trendy ve výzkumu a vývoji. Do tohoto prostředí lze především zařadit nové vynálezy, které slouží pro výrobu a služby a pomáhají uspokojovat potřeby zákazníků. (Jakubíková, 2013) Je to také prostředí, které se neustále mění. Příčinou může být v první řadě rychlost technologických změn, díky kterým je pro podnik těžké se neustále přizpůsobovat. Většina podniků musí také neustále vynakládat velké množství finančních prostředků na výzkum a vývoj. Z tohoto důvodu poté vznikají bariéry vstupu na trh pro slabší firmy. (Boučková, 2003)

2.2 Mezoprostředí

Mezi mikroprostředím a makroprostředím se nachází mezoprostředí. Do tohoto prostředí patří faktory, které působí na podnik zvenčí, ale částečně je může podnik ovlivnit. Analýza mezoprostředí se provádí například pomocí Porterova modelu pěti sil, který zohledňuje pět faktorů: konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, zákazníky a substituty. (Jakubíková, 2013)

Konkurence

Během stanovení cen by podnik měl brát v úvahu, mimo jiné, také ceny konkurence. Tento podstatný faktor má vliv na cenu, na strategii podniku a podnik jako takový. Pokud podnik prošetřuje okolní konkurenční prostředí, zaměřuje se na nejhlavnějšího konkurenta a jeho cíle. Důležitým faktorem je zde také zvolená strategie či silné a slabé stránky konkurenta. (Jakubíková, 2013)

Literatura rozlišuje několik druhů konkurence, avšak pro účely této práce postačí vysvětlení pouze dvou základních typů rozdělení konkurentů. První způsob rozdělení je na přímé a nepřímé konkurenty. **Přímý konkurent** je ten, který vyrábí stejné či velice podobné výrobky. **Nepřímý konkurent** je ten, který vyrábí substituční výrobky, tzn., že lze velice jednoduše nahradit výrobky konkrétního podniku za výrobky jiného podniku. Dále je možné konkurenci rozdělit s ohledem na cenu, kdy první skupinou je konkurence cenová a druhou necenová. V případě **cenové konkurence** se jedná o způsob získávání zákazníků pomocí snižováním cen. V druhém případě, u **necenové konkurence**, se pak podnikatelé snaží získat zákazníka jiným způsobem, například reklamou či inovací výrobku. (Jakubíková, 2013)

Potenciální konkurence

Nové firmy vstupující na trh jsou pro podnik také hrozbou. U potenciální konkurence záleží na bariérách vstupu a výstupu na trh. Pokud jsou bariéry vstupu a výstupu na trh nízké, je velká pravděpodobnost vstupu nových podniků. (Kozel a kol., 2006)

Dodavatelé

Dalším významným prvkem mezoprostředí jsou dodavatelé. „*Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb.*“ (Jakubíková, 2013, s. 104) Může se jednat o vstupy do výrobního procesu, tedy suroviny či materiál, nebo také o další zdroje, jako jsou stroje, zařízení a dopravní prostředky. Dodavatelé ve většině případů poskytují své služby také konkurenci, a proto jsou důležité korektní dlouhodobé vztahy s dodavateli, které zajistí buď výhodu nad konkurencí, nebo alespoň stejné podmínky pro všechny. (Kozel a kol., 2006)

Při výběru dodavatelů je nutné znát postavení dodavatele na trhu, úroveň kvality, spolehlivost, certifikace, zkušenosti, ceny a další informace. (Jakubíková, 2013)

Zákazníci

Zákazníkem může být fyzická i právnická osoba. Zákazníci představují velmi důležitou složku, které musí podnik věnovat velkou pozornost. Jsou to právě oni, kdo kupují produkty a díky nim je obchodník schopný generovat zisk. Podle Kozla a kol. (2006) existuje pět typů zákazníků:

1. Spotřebitelé – jedná se o domácnosti a koncové zákazníky. Kupují si produkty pro vlastní spotřebu.

2. Výrobci – jedná se o firmy, které nakupují produkty pro účely dalšího použití.
3. Obchodníci – jedná se o osoby či podniky, které kupují produkty za účelem dalšího prodeje.
4. Stát – jedná se o státní či neziskové organizace, které nakupují produkty pro plnění veřejných služeb.
5. Zahraniční zákazníci – jedná se o výše zmíněné zákazníky, kteří mají sídlo či trvalé bydliště na území mimo Českou republiku.

Substituty

Významnou hrozbu také představují pro podnik substituty, které jsou faktorem působícím na ceny výrobků podniku. Substituty jsou výrobky, kterými lze nahradit výrobky podniku, a proto je důležité neustále sledovat trh a vývoj cen substitučních výrobků. (Kozel a kol. 2006)

2.3 Mikroprostředí

Posledním z analyzovaných prostředí je mikroprostředí. Podle Jakubíkové (2013, s. 109) mikroprostředí, resp. vnitřní prostředí „*tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat.*“ Analýza mikroprostředí dopomůže k identifikaci zdrojů podniku a také schopnosti podniku reagovat na své okolí. Při analyzování mikroprostředí je vycházeno ze čtyř základních složek. (Jakubíková, 2013)

Do **fyzických faktorů** lze zařadit technologické vybavení, výrobní či skladovací prostory a také jakým způsobem se výrobek dostane k zákazníkovi. Mezi **lidské faktory** lze zařadit počet a strukturu zaměstnanců, pracovní podmínky a také pracovní atmosféru v kolektivu. Lidské faktory se také zabývají vnitřní komunikací podniku, tedy zdali je komunikace organizovaná, autoritativní nebo v chaosu. Do **finančních zdrojů** se zobrazuje vývoj obrátu a zisku, zda klesá, roste či stagnuje. Také se zde zobrazuje zadluženost, schopnost splácet závazky a také částka, kterou má podnik k dispozici, tedy disponibilní zisk. Poslední kategorií jsou **nehmotné faktory**. Zde se definuje know-how podniku, image firmy a také trh, na kterém podnik působí. „*Trh je soubor skutečných a potencialních kupujících určitého výrobku.*“ (Kotler a kol. 2012, s. 44) a stejně jako poptávka i trh určuje horní hranici ceny. Každý člověk má nějakou

potřebu, kterou musí uspokojit a právě trh je místo, kde uspokojení svých potřeb může dosáhnout.

Existuje mnoho přístupů k rozdělení trhu podle různých hledisek, ale pro tuto práci jsou nejdůležitější následující dva přístupy: typologie podle typu účastníků na trhu a typologie podle konkurence. V prvním rozdělení existují tři typy trhů, trhy zákaznické, průmyslové a smíšené. **Trhy zákaznické** neboli B2C (*Business to Consumer*) tvoří domácnosti a podniky. Jedná se o zákazníky, kteří od výrobce pomocí mezičlánků, jako je maloobchod, nakupují zboží pro vlastní potřebu. **Trhy průmyslové** neboli B2B (*Business to Business*) jsou tvořeny z větší části podniky, které nakupují přímo od výrobce nebo skrze velkoobchod zboží pro další použití nebo pro vlastní potřebu podniku. Posledním typem jsou **trhy smíšené**. Jde o propojení obou typů trhů, kde se nachází výrobci, kteří dodávají zboží firmám, ale zároveň provozují i speciální obchody, kde mohou nakoupit i koncoví zákazníci. (Kotler a kol., 2012)

Trh můžeme rozdělit také podle konkurence. Zde můžeme rozlišit dokonale konkurenční trh, monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. **Dokonale konkurenční** trh tvoří mnoho kupujících i prodávajících s jedním typem zboží. Prodává a nakupuje se za tržní cenu, která se utvoří sama střetem nabídky a poptávky a nelze ji nijak změnit, tudíž ani jedna strana nemá podstatný vliv. **Monopolistickou konkurenci** tvoří nakupující a prodávající, kteří nenakupují pouze za cenu tržní. Více cen existuje z důvodu různého typu zboží, které se liší kvalitou, velikostí i vlastnostmi. **Oligopolní trh** tvoří pouze malé množství prodávajících, a to z důvodu velké obtížnosti vstoupit na trh. Prodávající velmi citlivě reagují na změnu cen. **Čistý monopol** tvoří pouze jeden prodávající, který si stanovuje cenu sám bez žádných nátlaků ze strany konkurence. (Kotler a kol., 2012)

Marketingový mix

Následně je vhodné definovat marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, který firma používá, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. K určení marketingového mixu lze využít metody 4P, která zahrnuje čtyři složky: produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. (Kotler a kol., 2012)

Tato podkapitola bude věnována pouze třem složkám marketingového mixu, a to produktu, distribuci a marketingové komunikaci. Cena a její definice již byla vysvětlena v kap. 1.

Produkt se skládá ze tří částí a všechny tři části tvoří celkovou image produktu. Jádro produktu určuje, k čemu výrobek primárně slouží. Jádro ve své podstatě představuje užitek, který produkt zákazníkovi přinese při spotřebě a také samotný důvod nákupu produktu. Vlastní produkt již obsahuje další složky, které jsou pro zákazníka velice důležité. Jedná se o kvalitu, design, obal, značku či varianty. Všechny tyto složky jsou podstatné kvůli odlišení produktu od toho konkurenčního. Na základě těchto složek si zákazník produkt vybírá. Rozšířeným produktem jsou složky, které už nejsou přímo spojeny s produktem, ale jsou důležitou součástí. Jedná se o záruční lhůty, servis, dopravu, poradenství a další. V mnoha případech hrají tyto vlastnosti důležitou roli při nákupním rozhodování zákazníka. (Taušl Procházková a kol., 2015)

Distribuce je podle Kotlera a kol. (2012) souhrn „*veškerých činností společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům*“. Distribucí se myslí způsob, jak dodat správné produkty, na správné místo a ve správný čas. Je několik možností, jak distribuovat produkty. Prvním způsobem je distribuce přímá, kdy produkt putuje od dodavatele přímo k odběrateli. Často využívaná je také distribuce přes jednoho zprostředkovatele a posledním způsobem je distribuce přes více mezičlánků. (Rogers, 1992)

Marketingová komunikace je souhrn aktivit, které podnik podnikne za cílem přesvědčení cílové skupiny ke koupi produktu. Do této složky marketingového mixu patří např. reklama, podpora prodeje, osobní prodej či direct marketing. (Kotler a kol., 2012)

Cíle podniku

V návaznosti na situační analýzu je třeba stanovit cíle. V první řadě se stanovují podnikové cíle, které jsou prvotním základem při stanovení cílů. Při utváření firemní politiky by měl podnik brát ohled na stanovené vize i mise a následně podle informací stanovit základní cíle. Do základních cílů podniku patří přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů.

Jaký cíl si firma vybere, jako svůj hlavní cíl, záleží na pozici, ve které se teď na trhu nachází. (Kašík & Havlíček, 2012)

Na podnikové cíle navazují cíle marketingové, které již konkretizují jednotlivé marketingové kroky ke splnění základních podnikových cílů. Tyto cíle jsou již časově vymezené. (Boučková, 2003)

3 Tvorba cen

Tato kapitola bude věnována metodám určeným k utváření cen a také úpravám ceny. Hlavním cílem většiny podniků, při vytváření cenové strategie, je maximalizace zisku. Při výběru správné metody, s přihlédnutím k danému cíli, jsou důležité vnitropodnikové informace. Vnitropodniková data dávají obchodníkovi informaci o velikosti nákladů. Dalším druhem informací, potřebných při rozhodování výběru správné cenové politiky, jsou informace o trhu.

Cenotvorba je složitá problematika, protože při stanovení příliš nízké ceny nebude firma dosahovat zisku, a při stanovení příliš vysoké ceny, nebude existovat poptávka. Pro obchodníka je tedy velmi důležitá informace o velikosti nákladů. Cena stanovená podle nákladů určuje spodní hranici ceny. Naopak cena stanovená podle hodnoty vnímané zákazníkem tvoří horní hranici ceny. Stanovená cena by se měla nacházet někde mezi těmito hranicemi. (Kotler a kol., 2012)

3.1 Metody tvorby ceny

Existuje celá řada metod a záleží zcela na podniku, kterou z nich si vybere. „*Navrhovaná cena přitom musí být v souladu s cenovou strategií podniku a zvolená cenová koncepce musí v určitém časovém horizontu přinášet efekt.*“ (Kašík & Havlíček, 2012, s. 137) Každá z metod ale zahrnuje jeden nebo více faktorů, jako jsou náklady, pohled zákazníka a ceny konkurence. (Kotler a kol. 2012) Metody tvorby cen také prošly vývojem, jak je vidět v tabulce 1. Každý autor uvádí jiné metody při stanovení cen. Pro účely této práce budou využity a vysvětleny pouze některé z nich.

Tabulka 1 Metody stanovení ceny

Kotler, 1997	Kotler & Keller, 2016	Hanna & Dodge, 1997	Jakubíková, 2013
Tvorba cen přírážkou	Tvorba cen přírážkou	Nákladově orientovaná	Nákladově orientovaná
pomocí cílové návratnosti	Pomocí cílové návratnosti	Poptávkově orientovaná	Poptávkově orientovaná
Pomocí vnímané hodnoty	Podle vnímané hodnoty	Konkurenčně orientovaná	Konkurenčně orientovaná
Pomocí běžných cen	Podle hodnoty		Podle vnímané hodnoty zákazníkem
Pomocí cenových nabídek	EDLP (Everyday low prices)		Psychologická tvorba cen
	Podle konkurence		Podle hodnoty
	Aukce		Diferencovaná tvorba cen
			Adaptivní tvorba cen
			Sdílením přínosů a rizika
			Aukce
			Obálková metoda

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů: Kotler (1997), Kotler & Keller (2016), Hanna & Dodge (1997), Jakubíková (2013), 2018

3.1.1 Stanovení ceny podle nákladů

První metodou je stanovení ceny podle nákladů. Nejprve je ale nutné vysvětlit pojem náklady a definovat jejich druhy. Vynaložené náklady představují základní cenu výrobku neboli spodní hladinu ceny. Cena výrobku musí pokrýt náklady vynaložené na výrobu, distribuci a prodej výrobků. Existuje celá řada nákladů, některé jsou snadno dohledatelné, jiné mohou být skryté, a proto pro firmu špatně dohledatelné. (Hanna & Dodge, 1997)

Nákladově orientovaná metoda tvorby ceny je tedy založená na analýze nákladů. Jedná se o nejjednodušší metodu, protože není nutné vycházet z různých analýz konkurence a trhu. K určení ceny postačí pouze podklady podniku.

Jedním z mnoha způsobů rozlišení nákladů je rozlišení nákladů na fixní, variabilní a celkové. **Fixní náklady** jsou takové, které se s úrovní výroby nebo prodeje nemění. Někdy se uvádí také pojem režijní náklady. Jsou to takové náklady, které firma musí vynakládat neustále bez ohledu na to, zda firma vyrábí či nevyrábí. Takovými náklady jsou například nájem, elektřina nebo mzdy zaměstnanců. Dalším typem nákladů jsou **variabilní náklady**, které se mění podle úrovně výroby. Takovými náklady jsou například součástky pro výrobu určitého produktu. Výši těchto nákladů určuje pouze počet vyrobených produktů. Souhrn fixních a variabilních nákladů představuje **celkové náklady**. (Kotler a kol., 2012)

V literatuře lze najít i další druhy rozdělení nákladů, avšak pro účely této práce postačí toto základní rozdělení.

Co se týče metody jako takové, má mnoho slabých stránek. V případě, že se neprodá předpokládaný počet kusů výrobku, je tato varianta velice neefektivní. Důvodem je nezohlednění cen konkurence ani poptávky. Podniky také často používají zkreslené nebo chybné informace o nákladech, což ovlivňuje celkovou ziskovost podniku. (Hanna & Dodge, 1997)

Na druhé straně existují i kladné stránky této metody a důvody proč ji podnikatelé používají. Za nejdůležitější důvod využívání této metody jsou považována snadno dostupná data, jak již bylo uvedeno výše. Mohou to být ale i nekvalifikovaní pracovníci v oblasti stanovování cen, kteří neumí zacházet s jinými metodami. Také se jedná

o jedinou akceptovanou metodu v určitých případech, jako jsou veřejné soutěže, maloobchod a velkoobchod. (Kotler a kol., 2012)

Při stanovení druhu kalkulace se podnik orientuje hlavně na obor podnikání. Pokud se jedná o výrobní podnik s jedním typem výrobku, použije kalkulaci dělením. Pokud vyrábí více výrobků, zvolí kalkulaci s přírážkou. V případě, že hlavní záměr podnikání je oblast služeb, je to již trochu složitější. Podnik musí brát v úvahu jak náklady na materiální složky, tak na práci. (Hanna & Dodge, 1997)

Pro výpočet ceny firma používá metodu kalkulace, která využívá kalkulační vzorec, jež může vypadat následně:

+ přímý materiál
+ přímé mzdy
+ ostatní přímé náklady
+ výrobní (provozní) režie
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
+ správní režie
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+ odbytové náklady
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+ zisk (ztráta)
CENA VÝKONU
(Business.center.cz, 2018)

3.1.2 Stanovení ceny podle konkurence

Při této metodě firma u stanovení cen nepřihlíží k nákladům ani k poptávce, ale přihlíží pouze k cenám konkurence, kdy stanoví cenu právě podle konkurence. Cena může být vyšší, nižší nebo stejná, to se odvíjí od požadavků firmy. Nejprve je ale důležité stanovit si, kdo je pro podnik největší konkurencí, a poté zjistit konkurenceschopnost svého výrobku. Následně je třeba sledovat reakci konkurence, zvláště u menšího počtu podniků v daném odvětví. (Hanna & Dodge, 1997)

Tento způsob stanovení ceny je nejvíce využíván u podniků, kde není příliš velká konkurence. Změna cen výrobků jednoho podniku automaticky vyvolá řetězovou reakci a následně jsou měněny ceny i ostatních podniků. Výhodou této metody může být

snadné určení ceny. Pozitivním aspektem tohoto způsobu stanovování cen je to, že takto lze získat nové zákazníky, kteří jsou zvyklí ceny porovnávat mezi jednotlivými konkurenty a následně uskutečnit nákup za nejnižší cenu. Na zákazníka působí také psychologické aspekty ceny, kdy obchodník může manipulovat s cenami a vytvářet tak dojem kvalitní značky nebo naopak. Také se často používá v případě, kdy je velmi obtížné stanovit poptávku po výrobku. (Kotler a kol., 2012)

Existují dva základní typy stanovení ceny podle konkurence. Prvním je **orientace na cenu v oboru**, která je založena na průměru konkurenčních cen. Dalším typem je pak **orientace na cenového vůdce**, což znamená, že při stanovení ceny se ostatní konkurenti přizpůsobují tomu největšímu. (Jakubíková, 2013)

3.1.3 Stanovení ceny podle poptávky

U poptávkově stanovené ceny je velmi důležité nejprve definovat pojem poptávka. Poptávka po produktu určuje ochotu zákazníka koupit určitý produkt, a zároveň stanovuje horní hranici ceny. Poptávku ovlivňují dva efekty, důchodový a substituční. Pokud se sníží cena a poptávka po zboží vzroste, znamená to, že na poptávku působí důchodový efekt, protože zákazníci budou mít tendenci kupovat za stejnou cenu více výrobků než doposud. V opačném případě, když se cena zvýší, působí substituční efekt, kdy zákazníci mají tendenci vyhledávat levnější varianty výrobku. (Kotler & Keller, 2013)

Vztah mezi poptávkou a cenou zobrazuje poptávková křivka, ze které lze vyčíst, zda je poptávka elastická nebo neelastická. Tato křivka určuje citlivost poptávky na změnu ceny (cenovou elasticitu). Čím nižší cena bude, tím poptávané množství bude vyšší a naopak. U elastické poptávky i malé zvýšení ceny může způsobit velké snížení poptávaného množství. Naopak u poptávky neelastické nezáleží na ceně, ale na tom, zda bude množství stále stejné nebo se nepatrně sníží. Jsou to produkty, u kterých se vyskytuje málo substitutů nebo dokonce žádné. Také to jsou produkty, které člověk nutně potřebuje k životu jako například základní potraviny, elektřina, teplo a další. (Kotler a kol., 2012)

U stanovení ceny podle poptávky je nejdůležitější, aby obchodník znal množství, které jsou zákazníci ochotni koupit a až poté stanovoval cenu tak, aby pokryl všechny vynaložené náklady. Proto je důležité zanalyzovat poptávku po zboží. Existuje celá řada

metod pro odhad poptávky a každá má nějaké své podmínky a omezení. Metoda stanovení ceny podle poptávky má dva základní úkoly. Nejprve získat informace o vztahu mezi cenou a množstvím. Následně získanou informaci využít při rozhodování o výši ceny s cílem maximalizace zisku. (Kotler a kol., 2012)

Je velmi důležité zjistit odpovědi na základní otázky jako je struktura poptávky, představy zákazníků, cenová pohotovost zákazníků, cenové třídy a také jak důležitá je pro zákazníky kvalita a image výrobku. (Jakubíková, 2013)

Stanovení ceny je zde závislé na úsudku zákazníka. Při zjišťování jeho názoru jsou kladeny otázky týkající se velikosti ceny, kterou je ochoten zaplatit a také jak reaguje na změnu cen. Nejjednodušší cestou, jak zjistit odpovědi od zákazníka, je dotazování a následné analyzování jeho chování. Nástrojem, kterým obchodník zjistí názor zákazníka, je dotazník či interview. (Kotler a kol., 2012)

3.1.4 Stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem

U této metody jde o přesně opačný postup ve srovnání s metodou nákladovou. Nejprve se stanoví cena podle toho, jak ji vnímá zákazník, a až poté se přihlíží k nákladům. Jedná se o „*relativně nový způsob vycházející z marketingové koncepce a odráží pohled zákazníka, pro kterého nejsou důležité výrobní náklady, ale hodnota výrobku.*“ (Jakubíková, 2013, s. 281)

Přímé hodnocení

Tato tvorba ceny se opírá o skutečný výzkum trhu, který se provádí několika metodami. Jednou z metod je přímé hodnocení, kde zákazníci sami zvolí cenu, kterou jsou ochotni za daný výrobek zaplatit. Tato metoda je vhodná při uvádění nového výrobku na trh, na kterém doposud tento výrobek nemá konkurenci. (Kozel a kol., 2006)

Test cenové citlivosti

Dalším druhem testu je pak Holandský test cenové citlivosti, jinak zvaný také jako Van Westerdropův test. Tento test vychází ze čtyř otázek, které jsou pokládány zákazníkovi. Tyto otázky se musí pokládat v určité posloupnosti. Jedná se o otázky:

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

Výsledkem testu je cenové rozpětí, které je ideální pro stanovení ceny a následně je také zjištěna ideální cena. (Kozel & Mynářová & Svobodová, 2011)

Batzova konfiguračně frekvenční analýza

Tento cenový test zjišťuje, kdy přestává být pro zákazníka cena přijatelná. Jsou pokládány otázky typu: „Koupil/a byste si tento výrobek za cenu ... Kč?“ Ceny jsou seřazené od těch nižších až po ty extrémně vysoké. Výsledkem je poté graf, který určí procento lidí, kteří jsou ochotni koupit výrobek za určitou cenu. (Kozel a kol., 2006)

Je tedy zřejmé, že cenu lze stanovit mnoha způsoby. Pro účely této práce byly vysvětleny čtyři různé metody, a to nákladově, poptávkově, konkurenčně stanovená cena ale i cena podle hodnoty vnímané zákazníkem. Tyto metody se dají řadit mezi nejvíce používané firmami.

3.2 Práce s cenou

Následující kapitola bude již věnována způsobům, jak je možné kombinovat výše popsané metody mezi sebou či se strategiemi a taktikami a jak je využívat v praxi. Také zde budou vysvětlené cenové úpravy, které představují to, jak bude produkt prezentován zákazníkovi. Správné zvolení strategie či úpravy může ovlivnit rozhodování zákazníka o provedení koupě. Nákupní chování spotřebitelů ovlivňuje nespočet cenových i necenových faktorů. Většina těchto faktorů souvisí s prostředím podniku, které bylo vysvětleno v kap. 2.

Ukázkou použití prodejních taktik může být například tzv. model CRAVES, který kombinuje cenové i necenové faktory. Každé začáteční písmeno představuje předpoklad, který je nutný pro správný prodej výrobku. Konkrétně se jedná o *context* (kontext), *reward* (odměna), *automatic* (automatický), *valuable* (hodnotný), *emotional* (emocionální) a *social* (společenský). (Sarvaš, 2018)

Cena produktu je pro zákazníka ve většině případů tím nejdůležitějším faktorem při rozhodování o koupi, a proto je pro obchodníka velmi podstatné, aby s cenou byl schopen manipulovat ve svůj prospěch. Existuje celá řada úprav ceny či strategií, které mohou být použity obchodníkem při stanovení ceny. Je zcela v jeho kompetenci, zda vybere nějakou veřejně známou strategii či se pokusí přijít s novinkou. (Vysekalová a kol., 2011)

3.2.1 Strategie stanovení cen

Strategie stanovení cen patří bezesporu mezi nejdůležitější složky při utváření ceny, a proto se autorka v této kapitole zaměří na vysvětlení těch nejznámějších strategií. Existuje celá řada rozdělení strategií a každý autor je uvádí jinak. Pro účely této práce byla vytvořena tabulka se základním rozdělením odvíjejícího se podle dvou publikací: Kotler & Armstrong (2004) a Jakubíková (2013). Lze také prohlásit, že některé z dále zmíněných strategií více souvisí s prodejní taktikou a právě těm bude věnována větší pozornost.

Tabulka 2 Cenové strategie

Strategie při zavádění nových výrobků	Vysoké zaváděcí ceny Nízké zaváděcí ceny
Strategie pro produktové řady	Ceny doplňkových výrobků Ceny vázaných produktů Ceny vedlejších produktů Ceny pro sadu produktů
Strategie přizpůsobování cen	Slevy a náhrady Strategie pro jednotlivé segmenty Psychologické ceny Cena jako nástroj podpory prodeje Strategie podle geografického principu Mezinárodní cenové strategie
Strategie podle cílů podniku	Přežití Maximalizace zisku Maximalizace tržního podílu Vůdcovství v kvalitě produktu Rychlejší vstup na trh než konkurence Stabilizace trhu Podpora dalších produktů firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů: Kotler & Armstrong, 2004, Jakubíková, 2013, 2018

Zvolit správnou strategii je pro obchodníka velice důležité a zároveň také komplikované. Volbu strategie ovlivňuje mimo jiné i charakter podniku a jeho produkt, distribuce a zejména segment zákazníků, pro které je produkt určen. (Jakubíková, 2013)

Strategie pro zavádění nových výrobků

První strategií, na kterou se autorka zaměří, je strategie pro zavádění nových výrobků. Do této strategie patří dvě metody. První metodou jsou **vysoké zaváděcí ceny**. Tato metoda je známá také pod pojmem strategie sbírání smetany. Počáteční vysoká cena je určena hlavně pro zákazníky, pro které není cena nejhlavnějším rozhodovacím aspektem. V případě snížení poptávky po produktu, podnik cenu sníží, aby byl produkt dostupný i pro zákazníky, kteří jsou na cenu citliví. (Kotler & Armstrong, 2004) Aby se tato strategie vyplatila a maximalizovala zisk, musí se jednat o produkt, který je jedinečný, originální a velmi těžko napodobitelný, čili nemá substituty. Produkt se také musí uchytit na trhu, který je moc malý, aby ho přilákala konkurence. (Jakubíková, 2013)

Další metodou jsou **nízké zaváděcí ceny**. Cílem této strategie je rychlé proniknutí na trh a získání velkého množství zákazníků a velkého podílu na trhu. Stejně jako strategie zavádění vysokých cen, i tato strategie musí splňovat určité podmínky, bez kterých nebude fungovat. Trh, na který chce podnik proniknout, musí být velice citlivý na cenu, aby se prodeje zvýšily. Hodnota ceny by měla být taková, aby ji konkurence nemohla stanovit na stejné úrovni. V takovém případě by účinek byl pouze dočasný. (Kotler & Armstrong, 2004) Existuje také možnost, že tato strategie selže kvůli předpokladu zákazníka, že výrobek není kvalitní, právě kvůli nízké ceně. V některých případech si pak zákazník raději koupí konkurenční a dražší výrobek. (Jakubíková, 2013)

Strategie pro produktové řady

Podle Jakubíkové je produktovou řadou „*skupina produktů, které jsou si velmi blízké, mají obdobné užité vlastnosti, jsou určeny stejné cílové skupině zákazníků...*“ (Jakubíková, 2013, s. 287) Stanovení ceny je v tomto případě velmi obtížné, a proto podnik zvolí strategii, ze které může dosáhnout maximalizace zisku. **Doplňkové výrobky** jsou takové, které doplňují základní výrobek, a zákazník si za tento doplněk zaplatí. Příkladem může být možnost dokoupit navigaci při koupi aut. Většinou jsou ceny za tyto doplňky vyšší. U **vázaného výrobku** je nutnost používat oba výrobky

najednou, za které musí zákazník samozřejmě zaplatit. Příkladem může být tiskárna. Většinou podnik stanoví nízkou cenu pro základní produkt, tedy tiskárnu, ale pro náplně nasadí cenu vyšší. **Vedlejším produktem** je produkt, který vznikne při výrobě toho základního, tedy při zpracování masa, vzniknou vedlejší produkty, jako jsou např. vnitřnosti či kosti. Stanovení ceny závisí na ochotě zákazníků koupit tyto výrobky. U **sady produktů** je většinou nabízeno více produktů za sníženou cenu. Například u permanentek na hokej. Při koupi celé permanentky, tedy lístků pro všechny zápasy, vyjde v přepočtu jeden lístek levněji, než při koupi lístků na jednotlivé zápasy. (Kotler a kol, 2012)

Strategie přizpůsobování cen

Tyto strategie budou více rozepsány v samostatné kap. 3.2.2.

Strategie podle cílů podniku

Na základě stanovení cílů podniku jsou vytvářeny také strategie, které se budou uplatňovat u cenové tvorby. V konkrétním případě, pokud cílem podniku je přežití, zvolenou strategií by mohlo být snížení cen a tím docílení zvýšené poptávky. V jiném případě, pokud cílem je maximalizace tržního podílu, podnik by mohl zvolit strategii nízkých cen, díky kterým docílí dominantního postavení na trhu.

3.2.2 Cenové úpravy

Tato kapitola bude věnována cenovým úpravám, které vychází ze strategie přizpůsobování cen.

Strategie pro jednotlivé segmenty

Jednou ze strategií přizpůsobování cen je stanovení ceny pro jednotlivé segmenty. Stanovení ceny v tomto případě je odlišné pro každý segment zákazníků, i přes to, že náklady na výrobu produktu jsou stejné. S touto strategií se pojí také pojem cenová diskriminace. Tato strategie je typická při prodeji vstupenek na různé kulturní či sportovní akce, kde se vyskytuje například jako sleva pro studenty či seniory. (Kotler & Armstrong, 2004)

Psychologická cena

Další strategií je nastavení ceny tak, aby pozitivně působila na zákazníka. Psychologická cena má mnoho podob a zákazník se s ní setká téměř každý den. Zákazník při vybírání výrobku nebere vůbec v potaz výrobní náklady firmy a zajímá

ho pouze konečná cena, kterou zaplatí za daný produkt. Právě z toho důvodu je pro obchodníka důležité konečnou cenu stanovit tak, aby nalákala zákazníka ke koupi. Může se jednat o ceny končící na číslo 9. Zákazníkům se zdá cena 999,- Kč lákavější než cena 1000,- Kč, hlavně proto, že je o jednu číslici kratší a také kvůli pocitu, že patří spíše k 900,- Kč než k 1000,- Kč, i když rozdíl je pouze 1,- Kč. Dalším příkladem by mohl být výběr mezi dvěma variantami podobného produktu, například televizor či automobil. Dražší cena ve většině případů působí na zákazníka, jako jakýsi stimul, že se jedná o kvalitnější výrobek, ovšem v praxi to tak být nemusí. (Kotler & Keller, 2013)

Strategie podle geografického principu

V tomto případě jde o stanovení ceny podle toho, kde se zákazník nachází. Tato strategie se uplatňuje spíše na mezinárodním trhu. Prvním způsobem, jak uplatňovat tuto cenu, je metoda FOB země původu (*Free On Board*). Jedná se o mezinárodní doložku Incoterms a znamená to, že každý zákazník zaplatí za produkt stejnou částku, ale liší se poté částka za dopravu. Prodejce tedy doručí produkt zdarma prvnímu dopravci a od té doby hradí náklady sám zákazník. Dalším způsobem je pak jednotná cena dodání, kdy náklady na dopravu i produkt jsou identické, i přes to, že zákazník se bude nacházet ve větší vzdálenosti. Také se uplatňuje pásmová cena, kde zákazníci platí za dopravu podle toho, v jakém pásmu se nachází. Podnik si určí několik pásem a podle nich poté stanovuje ceny. (Kotler a kol., 2012)

Slevy a náhrady

V neposlední řadě patří do těchto strategií také slevy a náhrady. Tyto cenové úpravy působí na psychiku člověka ve velké míře a jsou velmi často používány obchodníky. Může se jednat o různé typy slev a výhodné či akční nabídky. Dle literatury lze rozeznat nespočet druhů slev. Pro účely této práce byly některé druhy slev rozděleny podle trhu, na kterém obchodník podniká, a pro přehlednost jsou prezentovány v tabulce 3.

Tabulka 3 Cenové úpravy

B2B trhy	Sleva při včasné platbě Slevy množstevní Propagační slevy
B2C trhy	Slevy množstevní Slevy sezónní Sleva na protiúčet

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů: Kotler a kol., (2012), Jakubíková, (2013), Hanna & Dodge, 1997

První z těchto slev je **sleva při včasné platbě**. Tu odběratel dostane v případě, že cenu zaplatí ještě před dobou splatnosti. Tato sleva slouží jako motivace pro včasné platby odběratelů a také zabraňuje vzniku zadluženosti prodávajícího. Velikost slevy záleží na době, kdy odběratel zaplatí. Jedná se o slevu, která je využívána spíše na trhu B2B. (Kotler a kol., 2012)

Sleva množstevní slouží k odměňování zákazníků, kteří si nakoupí větší množství zboží. Tato sleva funguje jak na trhu B2B, tak i B2C. V dnešní době je již mnoho obchodů, kde dostane i koncový zákazník slevu při větším odběru zboží. Například pokud nakoupíte jakékoliv zboží v obchodním řetězci Makro, automaticky dostanete slevu při odběru většího množství. (Kotler a kol., 2012) Existují dva typy množstevních slev. První jsou nekumulativní množstevní slevy, kde zákazník dostane slevu podle počtu koupených produktů nebo výrobků. Druhým typem jsou pak kumulované množstevní slevy, u kterých záleží na celkovém objemu nákupu, podle kterého poté zákazník dostane slevu. Cílem je udržení si stálých zákazníků. (Hanna & Dodge, 1997)

Propagační slevy poskytují obchodníci svým obchodním partnerům, kteří propagují jejich výrobky. Tato sleva může nabývat podoby procentuální, tedy procentní snížení z ceny produktu, nebo podoby finanční, kdy se cena sníží o konkrétní částku. (Hanna & Dodge, 1997)

Další je **sleva sezónní**. Jedná se o slevu, kterou obchodník poskytne při koupi zboží mimo sezónu. U některých produktů se nevyplatí dát plnou cenu v konkrétním období, jelikož jsou náklady na skladování pro výrobce vysoké, proto nabízí sezónní slevy. Například prodejce lyží a snowboardů poskytne slevu, pokud doba koupě bude na jaře nebo v létě. (Kotler a kol., 2012)

Dalším druhem slevy je **sleva na protiúčtet**. Při vrácení starého zboží obchodník poskytne slevu na koupi nového zboží. Tento druh slevy se nejvíce používá v automobilovém průmyslu. V praxi to funguje tak, že když zákazník „vrátí“ starý automobil obchodníkovi, dostane slevu při koupi nového automobilu. (Kotler a kol., 2012)

4 Charakteristika podniku

Následující kapitoly se budou zabývat již praktickou částí, která je zaměřena na analýzu prostředí a také na tvorbu cen. Nejprve je ale důležité charakterizovat podnik, kterého se tato část kvalifikační práce úzce týká. Vybraný podnik Variowin s. r. o. sídlí ve městě Sokolov, kde byl založen v roce 2008. Jedná se o společnost s ručením omezeným pouze se třemi zaměstnanci na hlavní pracovní úvazek. Jedná se tedy o mikropodnik.

Podnik se zaměřuje na prodej a montáž stavebních otvorových výplní, veškerých izolačních prvků, včetně stínění a doplňkových prvků určených ke stavebním výplním exteriéru a interiéru. Pod pojmem stavební otvorové výplně si lze představit okna, která jsou z plastu, dřeva či hliníku. Dále firma nabízí dveře ze stejných materiálů jako okna, čili plastová, hliníková a dřevěná. Mezi další prvky stavebních otvorových výplní patří garážová vrata, která jsou v nabídce podniku rozdělena na sekční a výklopná. Sekční jsou vrata na elektrický pohon, která se sama otevírají. Výklopná, jak již název napovídá, jsou vrata, která potřebují na otevření či zavření mechanickou sílu.

Dalšími produkty, které společnost nabízí, je doplňkový sortiment. Mezi tyto prvky patří venkovní a vnitřní parapety, žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu okenní i dveřní a další doplňky.

Variowin je pouze prodejní podnik, který produkty nakupuje od dodavatelů a následně je dodává a poskytuje další služby koncovým zákazníkům i stavebním firmám. Jedná se o služby, které souvisejí se stavebními otvorovými výplněmi. Jde tedy o to, že zákazník přijde s poptávkou po určitém produktu, na který je mu vystavena předběžná cenová nabídka. Následně, pokud zákazník souhlasí s výší ceny, je provedeno fyzické zaměření, ze kterého vzejde konečná cenová nabídka. Konkrétní produkt je poté objednan u dodavatelů. Následně se již přistoupí k praktické části zakázky. Jedná se o výměnu či kompletní montáž stavebních otvorových výplní. V ceně produktu je zahrnuta doprava. Montáž/demontáž a následné zednické začištění je za poplatek. Veškeré fyzické práce provádějí montéři, kteří většinou pracují jako OSVČ a mají uzavřené smlouvy s firmou Variowin.

Firma Variowin poskytuje své služby zákazníkům, kteří bydlí v relativní blízkosti, tedy v Karlovarském kraji. Pokud se ale jedná o větší zakázku, zákazníci mohou být také z Plzeňského kraje. Charakter produktu a relativně vyšší náklady na přepravu produktu neumožňují konkurenceschopné nabídky pro zákazníky z větší geografické vzdálenosti.

5 Analýza prostředí

Další kapitola se bude zabývat analýzou prostředí, která bude vytvořena na základě informací z kap. 2. Analýzu prostředí vytváří každý podnik za účelem zjištění současné situace na trhu. Skládá se ze tří částí, kde všechny části jsou podstatné při stanovování cen v podniku. Cenovou nabídku ovlivňuje nespočet faktorů, které je důležité analyzovat a vyhnout se tak případným nedopatřením.

5.1 Analýza makroprostředí

První analýzou je analýza makroprostředí podniku, zvaná také jako PEST analýza. Tato analýza zjišťuje prvky, které působí na podnik zvenku a podnik nemá žádné kompetence k ovlivnění těchto faktorů. Jedná se o politicko - právní, ekonomické, sociálně - kulturní a také technologické prostředí.

Politicko - právní prostředí

Z pohledu jednatelky firmy Variowin, neexistují žádné politické či zájmové subjekty, které by výrazně ovlivňovaly společnost. Jsou tu ale omezení a nařízení v podobě zákonů, které musí firma Variowin dodržovat.

V první řadě se jedná o zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, také o zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání či občanský zákoník, tedy zákon č. 89/2012 Sb. Je také nutné zmínit další dva zákony, které úzce souvisí s podnikáním i se stanovením ceny. Jedná se o zákon č. 526/1990 Sb. o cenách a zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

Pro firmu Variowin je také nutné dodržovat zákon č. 185/2001 Sb. Jedná se o povinnou ekologickou likvidaci veškerých stavebních materiálů, jako je například suť. Pokud zákazník požaduje vyměnit plastová okna za novější, musí se ekologicky zlikvidovat také plasty či sklo. Toto opatření se dodržuje v rámci zlepšení životního prostředí, které nařídilo Ministerstvo životního prostředí.

Další zákon, který je relativně nový, je povinnost používat EET. Konkrétně se jedná o zákon č. 112/2016 Sb. Firma Variowin byla povinna se zaregistrovat ve druhé fázi, tedy v březnu roku 2017 spolu s ostatními malými i velkými obchodníky.

Ekonomické prostředí

Jedním z faktorů, které ovlivňují ekonomické, a do jisté míry také sociálně - kulturní prostředí, jsou průměrné důchody obyvatel. Město Sokolov leží v Karlovarském kraji, kde je podle statistik nejmenší průměrná hrubá měsíční mzda v rámci ČR, která činí 24 812,- Kč k 28. 2. 2018. (ČSÚ, 2018c). Podíl nezaměstnaných obyvatel v Karlovarském kraji činí 3,58% k 2. 3. 2018. (ČSÚ, 2018c)

Podle ČSÚ (2018b) „*Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.*“ V roce 2017 HDP vzrostl o 4,5%, ke zvýšení přispěla zejména zahraniční poptávka a spotřební výdaje obyvatel. (ČSÚ, 2018b) Průměrná roční míra inflace za rok 2017 je 2,5%. (ČSÚ, 2018a)

Do ekonomického prostředí pro tento podnik by se také dal zařadit počet vydaných stavebních povolení, jelikož s tím souvisí také prodej a montáž oken. Celkově za rok 2017 bylo vydáno 1194 stavebních povolení na bytové i nebytové prostory. (ČSÚ, 2018d) Oproti roku 2016, kdy bylo vydáno 1186 stavebních povolení, se nejedná o významný nárůst. (ČSÚ, 2017) S tím také souvisí výše úrokových sazeb na hypoteční úvěry, které se pohybují od 2% do 4% k datu 2. 3. 2018. (hypotecnispecialista.cz, 2018)

Sociálně-kulturní prostředí

Se sociokulturním prostředím souvisí nákupní chování spotřebitelů, ale i životní úroveň občanů. Jak již bylo řečeno, průměrná měsíční mzda obyvatel Karlovarského kraje je 24 812,- Kč. Tato informace spíše souvisí s ekonomickým prostředím, jelikož se ale od tohoto faktu odvíjí nákupní chování spotřebitelů, bylo by vhodné tuto informaci zmínit i zde. Podle jednatelky podniku nejvíce zákazníků přichází v období od jara do podzimu. To je nejspíše z důvodu přijatelného počasí pro výměnu oken nebo pro výstavbu nové budovy.

Technologické prostředí

Technologie, které nejvíce ovlivnily veškeré podniky, jsou telekomunikační a informační technologie. Zejména se jedná o internet a mobilní služby. V dnešní době je internet pro podnikatele nezbytný, a to hlavně kvůli zákonu o EET. Internet, a také

mobilní služby usnadňují komunikaci se zákazníky. Jedná se jak o komunikování prostřednictvím e-mailové korespondence, tak o telefonní hovory.

Firma Variowin nemá platební terminály kvůli špatným podmínkám, které nabízí banky. Proto mají zákazníci možnost platit buďto v hotovosti, nebo převodem z účtu. Pouze cca 15 % zákazníků platí v hotovosti, pro ostatní je pohodlnější využít možnost posláni peněz převodem z účtu. To je další technologický posun, který usnadňuje práci podniku i zákazníkům.

Do technologického prostředí také patří veškeré inovace, které provádí podnik na svých produktech či inovace, které souvisí přímo s podnikáním. V tomto konkrétním případě se nebude jednat přímo o produkty, protože firma Variowin je pouze prodejní firma a produkty nakupuje u dodavatelů. Nicméně je třeba neustále sledovat inovace v rovině produktů a nabízet je zákazníkům.

5.2 Analýza mezoprostředí

Dále bude analyzováno mezoprostředí podniku, a to pomocí Porterova modelu pěti sil. Konkrétně se jedná o zjištění reálné i potenciální konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů. Analýza bude provedena z pohledu zvoleného produktu.

Konkurence

Pro firmu Variowin představuje konkurenci mnoho podniků i živnostníků, kteří podnikají na stejném území. Největšími konkurenčními podniky jsou KALIBRA NOVA, s. r. o., NELAN spol. s. r. o. a Hilzinger okna + dveře, spol. s. r. o. Největšími konkurenty jsou proto, že podnikají na stejném území jako firma Variowin, tedy v Karlovarském kraji, a nabízejí podobný sortiment. Důvodem vyjmenování právě těchto podniků je také ten, že všechny tyto podniky jsou prodejní a zároveň i výrobní, kdežto Variowin pouze prodejní. Je nutné ale zmínit fakt, že ne všechny produkty si tyto tři zmíněné podniky vyrábí sami. I tyto podniky kupují doplňky pro stavební otvorové výplně od dalších dodavatelů.

Dalšími konkurenty, kteří podnikají v Karlovarském kraji je firma Window Holding a. s., pod kterou patří značky jako VEKRA či OTHERM.

Mezi další konkurenty by bylo možné zařadit podniky, které podnikají v relativní blízkosti a jsou schopni dodávat své produkty i do Karlovarského kraje. Je to například

SVĚT OKEN s. r. o., podnik sídlící v Plzni. Dalšími plzeňskými konkurenty jsou Oknotherm s. r. o., Okna Macek a. s. nebo RI Okna a. s.

Potenciální konkurence

Co se týče potenciální konkurence, jedná se o téměř všechny společnosti i živnostníky, kteří mají v plánu či začínají podnikat v tomto oboru. Jedinou výhodou pro firmu Variowin je fakt, že ne každá společnost, která začne podnikat, si udrží pevnou pozici na trhu a „nezkrachuje“.

Zákazníci

Zákazníkem je každý, kdo potřebuje nové stavební otvorové výplně či další doplňkové prvky s nimi související. Může se jednat o konečného spotřebitele, stavební firmy či živnostníky. Většinou se jedná o zákazníky, kteří jsou ve věkové skupině od 30 do 50 let a z 70% pochází z Karlovarského kraje. Dále pak zákazníci pocházejí z okolí Plzně a výjimečně i z Prahy.

Dodavatelé

Na trhu působí celá řada prodejců oken a stavebních výplní obecně, ale pouze několik z nich je zároveň i vyrábí. Právě proto je klíčové sehnat spolehlivé dodavatele, kteří vyrábí okna, dveře i garážová vrata. Při výběru dodavatelů je nutné sledovat hlavně kvalitu dodávaných výrobků. Pokud nebude výrobek kvalitní, bude se řešit mnoho reklamací, a tím by se pravděpodobně zhoršila pověst firmy Variowin. Nezáleží tedy tolik na ceně, ale hlavně na kvalitě. Dodavatele společnosti lze rozdělit podle druhu výrobku, které dodávají.

Dodavatelem oken, dveří i vrat je KALIBRA NOVA, s. r. o. Tento podnik, i přes to, že se jedná o konkurenční podnik, je hlavním dodavatelem pro firmu Variowin. S tímto podnikem má Variowin vyjednané ceny výrobků, které jsou vázány na roční objem objednávek. KALIBRA NOVA, s. r. o. je spolehlivý dodavatel, který dodává kvalitní výrobky. Dalším, ale ne tolik využívaným dodavatelem oken, je CZ Gemini, s. r. o. Od tohoto dodavatele firma Variowin odebírá oblouková okna, která je nutná vyrobit pomocí speciálního přístroje. CZ Gemini, s. r. o. je dceřiná společnost NELAN spol. s. r. o., který je taktéž zároveň konkurenčním podnikem.

Dodavatelé vnitřních i venkovních parapetů jsou PARAMONT s. r. o. a také PRONY s. r. o. Jedná se o spolehlivé dodavatele, u kterých nejsou žádná omezení na výši

odběru. Veškeré stínící techniky v podobě venkovních i vnitřních žaluzií, rolet, markýz či sítí dodávají KASKO s. r. o., CLIMAX a. s. a ISOTRA a. s. V neposlední řadě je dodavatelem pro firmu Variowin také TOR CHEB s. r. o., který je primárním dodavatelem dveřních i okenních klik, okrasných lišt či začišťovacích lišt.

Dalším dodavatelem je firma Balkony, s. r. o., která dodává neizolační zasklení balkónů. U tohoto dodavatele je potřeba zajistit i speciální montáž.

Substituty

Substitutem v tomto případě mohou být vnitřní i vnější stavební výplně a veškeré izolační prvky jiných firem.

5.3 Analýza mikroprostředí

Posledním prostředím, které bude analyzováno, je mikroprostředí. Bude se jednat o analýzu fyzických, lidských, finančních a nehmotných faktorů.

Fyzické faktory

Firma Variowin má sídlo v Sokolově, kde mají kancelář všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Vybavení kanceláře je uzpůsobeno tak, aby bylo zákazníkovi umožněno jednodušší rozhodování při výběru materiálu či doplňků. V kanceláři jsou zákazníkům k dispozici ukázky oken, dveří i veškerých doplňků, které lze přikoupit, ať už se jedná o žaluzie nebo sítě.

Jelikož se nejedná o výrobní podnik, nedisponuje Variowin výrobní halou a ani skladovací halou. Po výrobě zakázky zůstávají produkty ve skladu dodavatele, kde zůstávají až do montáže přímo u zákazníka.

Firma Variowin má k dispozici dvě služební auta, která slouží pro účely dovezení zboží menšího rozměru zákazníkům či na pracovní pochůzky. Pro zavezení velké zakázky jsou využívány vlastní automobily montérů (montážních firem).

Lidské faktory

Firma Variowin má pouze tři zaměstnance. Jednatelem společnosti je Ilona Kleiberová. S výrobci a montážními firmami (montéry) má firma sjednané smlouvy. Montéři pracují jako OSVČ a firma Variowin je platí „od metru“. Je domluveno, že si veškeré pracovní pomůcky, jako jsou montážní pěny a kotvicí materiály, montéři nakupují na vlastní náklady.

Tím, že se jedná o malou firmu s jednou kanceláří (sídlem), znají se všichni zaměstnanci osobně. Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jsou na výborné úrovni.

Finanční faktory

Finanční ukazatele firmy Variowin odpovídají její velikosti. Čistý obrat společnosti činil 11 000 000,- Kč za účetní období 2016, což je o 2 979 000,- Kč méně než v roce 2015. Obrat společnosti je každoročně odlišný a nelze jednoznačně říci, zda klesá či roste.

Čistý zisk společnosti za rok 2016 činil 771 000,- Kč. Oproti minulému roku se jedná o velký rozdíl, jelikož byla společnost ve ztrátě o 729 000,- Kč. Je to z toho důvodu, že společnost měla v roce 2015 nesplacené krátkodobé pohledávky.

Společnost nedisponuje dlouhodobým hmotným majetkem a veškeré prostory či pojízdná zařízení má v pronájmu či leasingu. Společnost měla na konci roku 2016 krátkodobé pohledávky v celkové výši 2 479 000,- Kč, z toho 1 845 000,- Kč bylo již po lhůtě splatnosti, která činí 30 dnů. Krátkodobé obchodní závazky společnosti činí 2 890 000,- Kč, které jsou stále před lhůtou splatnosti. V daném roce společnost nečerpala žádný bankovní úvěr.

Veškeré informace o finančních ukazatelích vychází z finančních výkazů firmy. Těmi výkazy jsou Výkaz zisku a ztráty a také Příloha k účetní závěrce. Veškeré dokumenty jsou povinně zveřejňovány. Údaje za rok 2017 nebyly v době zpracování této práce k dispozici.

Nehmotné faktory

Firma Variowin funguje již od roku 2008 a během deseti let své působnosti dokázala proniknout do povědomí veřejnosti v Karlovarském kraji. Ročně uspokojí přibližně 200 zákazníků, kteří jsou z řad fyzických i právnických osob. To znamená, že firma Variowin podniká na trhu smíšeném. Poskytuje své služby koncovým zákazníkům a také stavebním firmám.

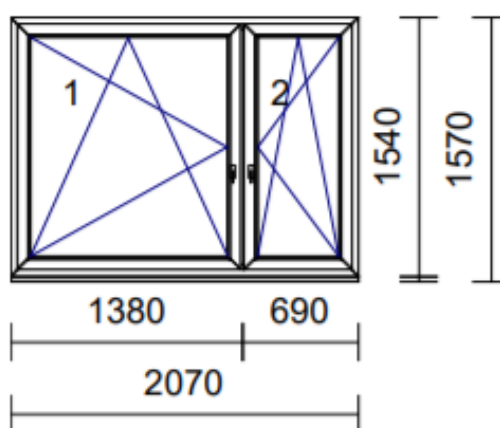
Marketingový mix

V neposlední řadě je také nutné charakterizovat marketingový mix, který více přiblíží produkt, na něj budou následně aplikovány metody. Také budou charakterizovány další složky, které ovlivňují cenu produktu.

Produkt

Produktem společnosti jsou, jak již bylo zmíněno, stavební otvorové výplně, veškeré izolační prvky, včetně stínění a doplňkových prvků ke stavebním výplním určené pro exteriér a interiér. Pro účely této práce byl vybrán jeden konkrétní typ okna, na který budou poté uplatňovány vybrané cenové analýzy. Jedná se o okno, které je typické pro panelákovou zástavbu a je firmou poměrně často prodáváno.

Obrázek 1 Zaměřené okno



Zdroj: interní zdroj, 2018

Jádrem produktu je samotné okno, které slouží jako izolace místností mezi interiérem a exteriérem, a zároveň slouží jako výhled na ulici či venkovní krajinu.

Vlastním produktem je v tomto případě materiál, ze kterého je okno vyrobené. V první řadě se jedná o plast, ze kterého je vyrobený rám okna. Dalším dílčím materiálem je sklo, které je velmi důležité pro výrobu produktu. Okno je vyrobené z dvojskla. Posledním materiálem potřebným k výrobě okna je kov, ze kterého je vyrobená konstrukce okna a také kotvicí materiály. Do vlastního produktu patří také barva, která je v tomto konkrétním případě bílá. Celý výrobek splňuje koeficient prostupu tepla značený $U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$. Čím menší tento koeficient bude, tím je to v rámci úspor energií lepší.

Rozšířeným produktem se myslí doprava, montáž, demontáž či zednické začištění. Doprava produktu až do místa, kde má být okno nainstalované, je zdarma a je započítaná v ceně produktu. Za montáž nového a demontáž starého okna se platí. Následné zednické začištění je také za poplatek. Do rozšířeného produktu patří také

servisní prohlídky, které firma Variowin poskytuje. Zákazník vždy obdrží manuál na údržbu oken a dveří dle vybraného materiálu a po dobu záruky se musí těchto pokynů držet. Pokud nebude dodržovat pokyny v manuálu, nebude uznána případná reklamace.

Distribuce

Distribuce zahrnuje cesty, díky kterým se dostane výrobek ke konečnému zákazníkovi. Jedná se tedy o dopravu okna, která je u firmy Variowin zdarma. Distribuce produktu probíhá pomocí soukromých aut montérů, kteří výrobek zavezou k zákazníkovi a následně okno namontují, a pokud si to zákazník přeje, zajistí firma Variowin také zednické začištění, které je samostatnou položkou faktury.

Marketingová komunikace

Firma Variowin, stejně jako každá jiná firma, používá či v minulosti použila různé druhy marketingové komunikace kvůli zviditelnění se a získání více zákazníků. V první řadě se jedná o reklamu. Jednou z těchto reklam jsou PPC reklamy, které společnost nechala vytvořit na webové stránce Sklik.cz, bohužel ale po čtyřech letech je nechala zrušit, kvůli tomu, že neviděla žádný rozdíl v množství nových zákazníků. Dále také nechávala vytvářet letáky, které ale následně zrušila, jelikož neprokazovaly úspěšnost. Firmě se, dle názoru zaměstnanců, vyplatily pouze dvě formy reklamy. První je reklama na objektu ve městě Kynšperk nad Ohří, díky němuž se výrazně zvýšil počet zákazníků právě z tohoto města. Druhou formou je také reklama v časopisu K-servis, který je uzpůsobený právě pro účely zviditelnění firem. Firma vynaloží na tuto formu marketingové komunikace přibližně 3000,- Kč měsíčně.

Další formou komunikace, kterou firma Variowin používá, je sponzoring, a to konkrétně sponzorování různých společenských akcí, od koncertů po plesy.

Firma Variowin také aktivně využívá osobní prodej. Ve většině případů zákazník přijde sám na pobočku, kde se mu všichni zaměstnanci snaží vyjít vstříc se všemi požadavky.

Direct marketing v tomto případě není velmi často využíván z toho důvodu, že se jedná o specifické odvětví podnikání, kde tato forma komunikace není zcela vhodná.

Cíle podniku

Po analýze prostředí přichází na řadu stanovení podnikových cílů. V případě firmy Variowin je základním podnikovým cílem maximalizace zisku. Z důvodu zaměření kvalifikační práce na cenovou tvorbu, postačí pouze tento cíl jako základ pro zpracování následujících kapitol.

6 Praktická část tvorby cen

Další kapitoly budou věnovány praktické tvorbě ceny. Cílem praktické části je zjištění, jak vnímají zákazníci cenu, a tedy kvalifikační práce bude zaměřena na tvorbu cen podle hodnoty vnímané zákazníkem. Nejprve autorka stanoví cenu pro dříve zmíněné typické okno podle nákladové metody, kterou právě firma Variowin používá v praxi. Tato metoda ale nebude příliš detailní s ohledem na cíl práce. Následně stanoví cenu podle konkurenční metody. Vybraný konkrétní produkt, na který budou aplikovány metody, má velkou konkurenci. Z toho důvodu lze přikládat význam ceně, která bude zjištěna na základě analýzy konkurence. Cena podle poptávky nebude stanovena z důvodu obtížného zjištění poptávky po daném produktu. Následně budou stanoveny ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem a poté budou testovány prodejní taktiky a cenové úpravy, které budou na zákazníky působit nejvíce.

Pro stanovení ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem budou použity tři druhy testů, které následně zjistí konkrétní cenu. Jedná se o přímé hodnocení zákazníka, test cenové citlivosti a Batzovu konfiguračně frekvenční analýzu. Pro tyto druhy testování, stejně jako pro testování prodejních taktik, bude využito dotazníkového šetření (viz příloha A). Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 totožných respondentů u všech druhů testů. Nejprve budou položeny otázky pro přímé hodnocení, následně čtyři otázky týkající se testu cenové citlivosti. Dále budou respondenti dotázáni na preference výhod, také budou kladeny otázky týkající se Batzovy konfiguračně frekvenční analýzy a na závěr budou respondenti vybírat jednu konkrétní prezentovanou cenu. Tato posloupnost je vybrána z toho důvodu, že takto respondenti nebudou ovlivněni mezi jednotlivými testy.

6.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Pro výpočet nákladově orientované ceny se bude vycházet z průměrných nákladů, které podnik předpokládá, že vynaloží i do budoucna. Z důvodu interních informací podniku nebudou veškeré náklady konkrétně definovány, ale bude se vycházet pouze z odhadovaných hodnot. Z tohoto důvodu nelze tuto kalkulaci pokládat za příliš relevantní k praktickému využití.

Průměrné roční fixní náklady jsou ve velikosti 2 000 000,- Kč. Tato částka byla stanovena jako průměrná částka z finančních výkazů firmy za posledních pět let. Zároveň byla také zaokrouhlena z důvodu nezveřejnění přesných interních informací

firmy a mírně navýšena z důvodu očekávaného růstu těchto nákladů. Do těchto nákladů se zahrnují položky, které podnik musí vynaložit, i přes to, že nebude prodávat. Dalo by se uvažovat o fixních nákladech v podobě nájmu, o nákladech spojených s provozem kanceláře, o mobilních a internetových službách, mzdách, pronájmu auta či o nákladech na pohonné hmoty.

Druhým typem nákladů jsou variabilní náklady. Průměrné variabilní náklady za celkové období byly vypočteny na úrovni 10 738 000,- Kč. Opět se vycházelo z finančních výkazů firmy za posledních pět let. Do těchto nákladů se řadí položky, které již konkrétně souvisí s produktem. Jedná se tedy o náklady na koupi produktů a jejich montáž a demontáž.

Pro stanovení ceny podle nákladů byl využit kalkulační vzorec uvedený v kap. 3.1.1. S ohledem na specifickou strukturu nákladů firmy Variowin byl vzorec upraven. Cena bude stanovena pro konkrétní typ produktu uvedeného v kap. 5.3. Jedná se tedy o „klasické panelákové okno“. Je to z toho důvodu, že právě tento produkt představuje většinu prodejů pro podnik. Cena bude stanovena za předpokladu, že společnost prodá 1400 kusů oken (počet jednotek). Tento počet jednotek je pouze teoretický odhad zjištěný na základě výpočtu podílu části variabilních nákladů a přímých nákladů (tyto náklady jsou známy). Nicméně ho lze považovat za vhodný odhad bodu zvratu.

Přímý materiál – Nákupní cena podniku pro jedno okno je 6500,- Kč. Cena vychází ze smluvních cen stanovených s dodavatelem oken.

Přímé mzdy – Přímé mzdy v tomto konkrétním případě nelze určit z toho důvodu, že pracovníci, kteří jsou zodpovědní za kompletní nainstalování okna (montéři, zedníci), jsou zaměstnání pomocí outsourcingu, příslušné náklady jsou součástí ostatních přímých nákladů. A mzdy vlastních pracovníků firmy jsou zahrnuty ve fixních nákladech.

Ostatní přímé náklady – Do ostatních přímých nákladů patří odměny montážním pracovníkům (outsourcing). Tyto odměny vycházejí z ceny, která je uvedena na jeden metr okna. Cena za jeden metr okna je 195,- Kč a tento konkrétní produkt má šest metrů. Ostatní přímé náklady tedy budou 1170,- Kč. Do této ceny jsou zároveň zahrnuty náklady na montážní pěnu, kotvicí materiály a náklady na pohonné hmoty pro pracovníky. Do ostatních přímých nákladů by bylo možné, při podrobnější kalkulaci,

zařadit také dopravu, kterou v tomto případě nelze vyčíslit. Je to z toho důvodu, že nejsou k dispozici informace o ujetých kilometrech. Proto bude nutné vycházet pouze z fixních nákladů, kde je zahrnuta cena za pronájem auta či předpokládaná cena za pohonné hmoty.

Režie – Do režie se řadí procentuální vyjádření fixních nákladů na jednu jednotku. Procentní číslo bylo zjištěno na základě podílu fixních a variabilních nákladů a je ve výši 18,6 %. Jedná se tedy o 18,6% režii, která je pro daný produkt ve výši 1429,- Kč.

Marže – Marže byla stanovena na základě informací z podniku na úrovni 20% a v hodnotě 1821,- Kč. Pokud by firma chtěla používat „agresivnější“ slevové taktiky, pak by měla marži u základní ceny navýšit, pro zajištění maximalizace zisku.

Pro lepší přehled byla vytvořena tabulka s kalkulací:

Tabulka 4 Cenová kalkulace pro nákladovou metodu

Přímý materiál	6500
Ostatní přímé náklady	1170
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	7670
Režie 18,6%	1429
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	9099
Marže 20%	1821
PRODEJNÍ CENA	10 920

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Je zřejmé, že členění nákladů by mohlo být propracovanější a tím by kalkulace ceny mohla být přesnější. Nicméně takto zjištěná cena postačí pro následné porovnání s ostatními vybranými metodami a poslouží ke stanovení doporučení pro firmu.

6.2 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

V prvním případě bylo vysvětleno, jak by se stanovila cena podle nákladů, v dalším kroku budou porovnány ceny konkurence. Následně podle zjištěných cen konkurenčních podniků se stanoví cena pro firmu Variowin. Z důvodu zachování anonymity konkurenčních firem budou jednotlivé firmy označené písmeny A a B.

Konkurenční firma A působí na stejném území jako Variowin, tedy v Karlovarském kraji. Jedná se o výrobní firmu, která poskytuje své služby jak koncovým zákazníkům, tak dalším firmám.

Tabulka 5 Cenová kalkulace firmy A

Položka	Počet	Cena položky	Sleva	Cena/ks	Demontáž montáž	Cena celkem
Okno	1 ks	13500,-Kč	30%	9450,- Kč	2333,- Kč	11 783,-Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Firma B je přední výrobce plastových oken a dveří v Evropě a kvůli úsporám se rozhodli dodávat okna přímo koncovým zákazníkům bez zprostředkovatele. V Karlovarském kraji se nachází dvě servisní místa. Princip fungování této firmy je na základě internetových stránek, kde si zákazník sám může vytvořit cenovou kalkulaci, a poté si domluví schůzku s odpovědnou osobou.

Tabulka 6 Cenová kalkulace firmy B

Položka	Počet	Cena položky	Demontáž montáž	Cena celkem
Okno	1 ks	8560,- Kč	2847,- Kč	11 407,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka 7 Porovnání cen konkurence

Firma A	Firma B
11 784,- Kč	11 407,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro stanovení ceny je důležité znát strategické cíle, kterých chce firma dosáhnout. Tímto cílem je maximalizace zisku. Z porovnání konkurenčních firem je zřejmé, že cenu by bylo možné stanovit na úroveň od 10 000,- do 12 000,- Kč. Firma Variowin by neměl ale stanovovat cenu nižší než 9099,- Kč. Pro zachování očekávané marže ve výši 20% (s využitím kalkulace dle nákladů), může firma Variowin stanovit cenu vyšší než 11 000,- Kč a zůstat konkurenceschopná s ohledem na konkurenci A a B.

Pro snadnější rozhodování o stanovené ceně podle konkurence byl vytvořen průměr cen obou konkurenčních podniků. Tento průměr určil cenu 11 595,- Kč, která by mohla být příkladem ceny stanovené dle konkurence.

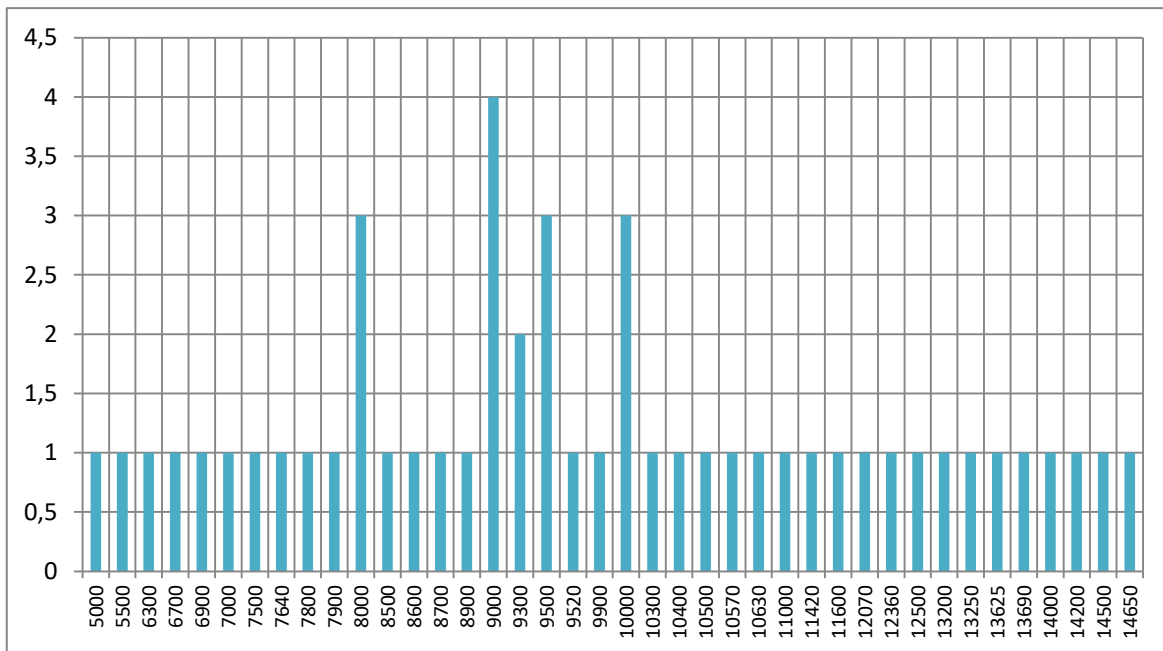
6.1 Tvorba cen podle vnímané hodnoty zákazníkem

Dalším způsobem, jak stanovit cenu, je podle hodnoty vnímané zákazníkem. Pro tento způsob stanovení cen lze rozlišit mnoho druhů a testů, pro účely této práce byly vybrány tři metody. Nejprve se autorka zaměří na přímé hodnocení, poté na test cenové citlivosti a následně na Batzovu konfiguračně frekvenční analýzu. Celkem bylo dotázáno 50 respondentů pro všechny výše zmíněné metody, které jsou blíže popsány v kap. 3.1.4.

6.1.1 Přímé hodnocení

Nejprve respondenti odhadovali cenu okna, které je popsané v kapitole 5.3, přímo. Na základě zjištěných odpovědí, bude vytvořen průměr, modus, medián i 25% a 75% kvartil. Podle těchto údajů bude následně stanovena cena. Odhadované částky se pohybovaly od 5000,- do 14 650,- Kč.

Obrázek 2 Výsledné hodnoty přímého hodnocení

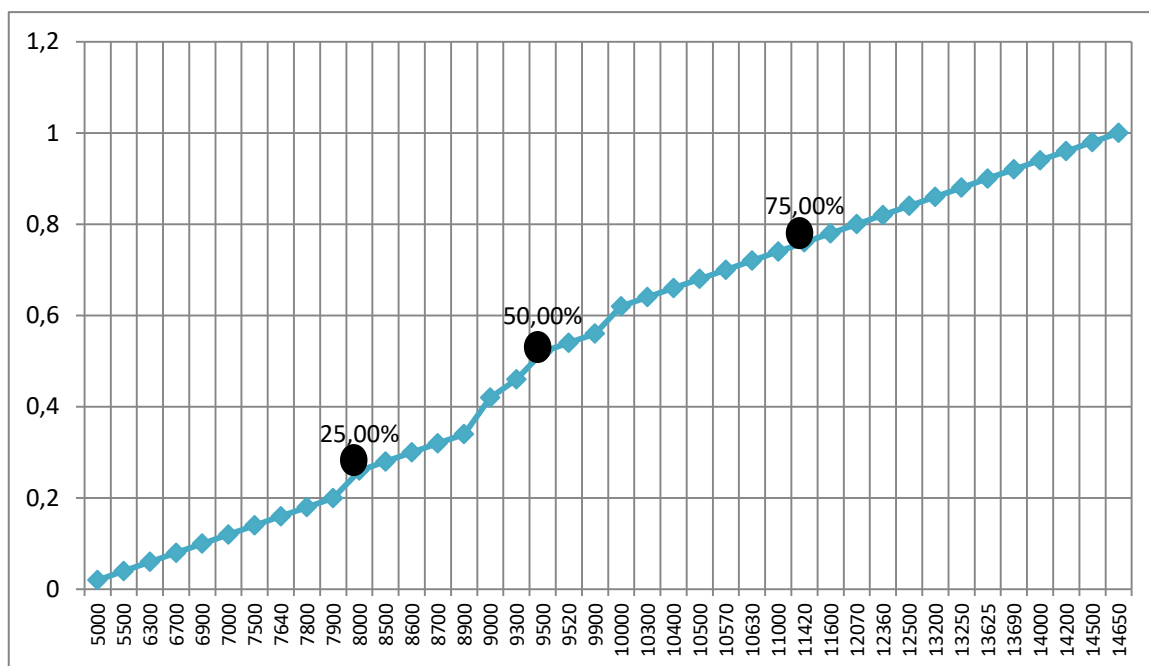


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z grafu je zřejmé, že modus, neboli nejčastěji vyskytovaná hodnota, byla zjištěna na úrovni 9000,- Kč. Jedná se o cenu, kterou zákazníci odhadovali nejčastěji.

Pro zjištění mediánu a kvartilů je nutné zjistit četnosti odpovědí (viz příloha B). Nejprve je zjištěna absolutní četnost. Absolutní četnost udává celkový počet odpovědí pro jednu cenu. V tomto konkrétním případě je absolutní četnost zobrazena u obrázku 2. Následně je potřeba vypočítat relativní četnost, která udává procentuální vyjádření. Relativní četnost se vypočítá jako podíl počtu odpovědí pro jednu hodnotu k celkovému počtu odpovědí. V poslední řadě je nutné vypočítat také kumulativní relativní četnost, což je součet relativních četností.

Obrázek 3 Stanovení ceny přímou metodou – kumulativní relativní četnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vypočtené četnosti byly zadány do grafu pro přehlednější zobrazení výsledků. Medián, tedy prostřední hodnota, byla zobrazena na úrovni 9500,- Kč. Jedná se o 50% kvantil, který vyjadřuje stejný počet zákazníků, kteří odhadovali své odpovědi na úrovni menší než 9500,- Kč a také větší.

Z grafu jsou také patrné další kvantily. 25% kvantil (dolní kvantil) je zobrazen u hodnoty 8000,- Kč. V tomto případě 25 % zákazníků odhadovalo cenu okna na úrovni menší než 8000,- Kč a 75 % zákazníků odhadovalo na úrovni vyšší. V případě 75% kvantilu (horní kvantil), který se nachází u hodnoty 11 600,- Kč, 75 % respondentů odhadovalo cenu okna menší než 11 600,- Kč. Pouze 25 % respondentů se domnívá, že cena okna je vyšší než 11 600,- Kč.

Průměrná hodnota z přímého hodnocení ceny od zákazníka byla vypočtena na částku 9878,50 Kč. Tato hodnota bude také použita jako výsledná cena pro přímé hodnocení.

Nicméně tato metoda by se měla především uplatňovat u nových výrobků bez konkurence. Výsledek je tedy třeba brát jako orientační hodnotu a neměl by zůstat jediným způsobem pro stanovení ceny.

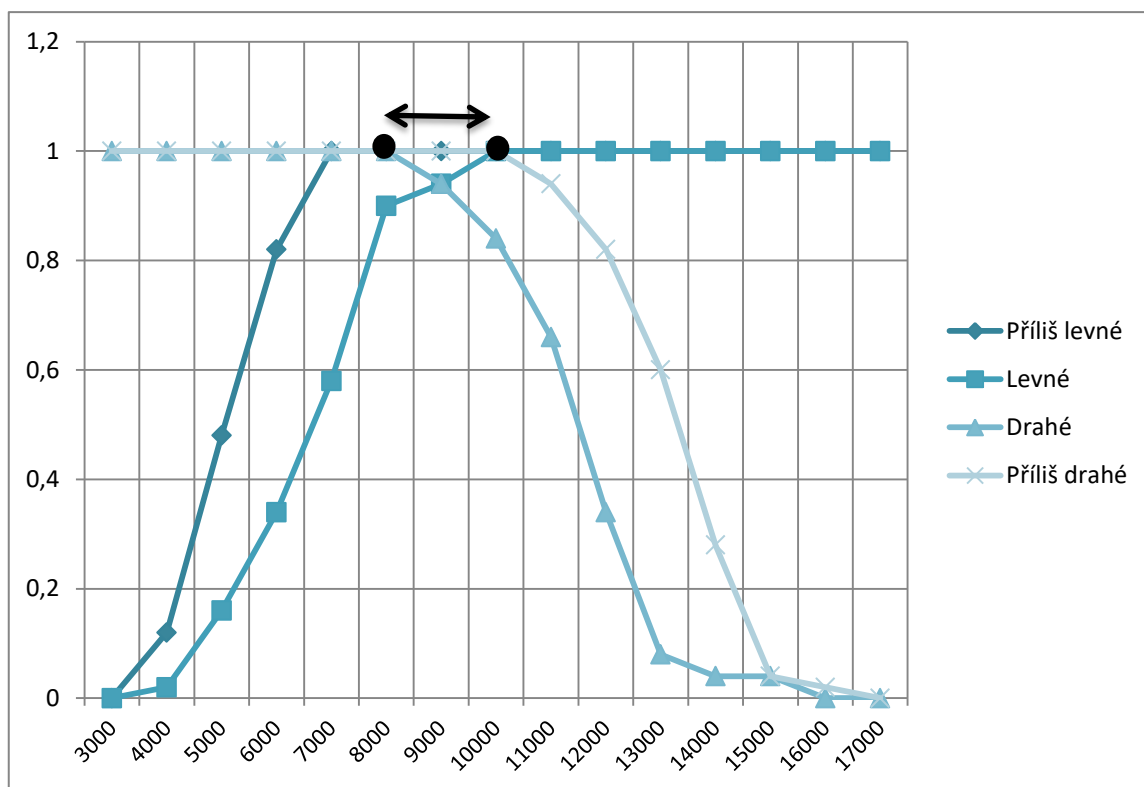
6.1.2 Test cenové citlivosti

V následujícím testu byly zákazníkům pokládány otázky ohledně ceny konkrétního druhu okna. Otázky byly pokládány dotazníkovou formou a jednalo se o následující čtyři otázky:

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

Bylo dotázáno 50 respondentů a na základě odpovědí bude vytvořen graf cenové citlivosti, který zjistí rozpětí, ve kterém by se měla nacházet ideální cena. Nejprve ale bude potřeba zjistit četnosti všech odpovědí (viz příloha C), které se poté zanesou do grafu. Ke zjištění kumulativní četnosti dojde stejným způsobem, jako tomu bylo v kap. 6.1.1.

Obrázek 4 Výsledky testu cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na základě grafu lze zjistit čtyři body, které určují optimální i běžnou cenu a také meze, ve kterých by se měla nacházet stanovená cena. Pouze některé body, v tomto konkrétním případě, lze jednoznačně určit. V bodě, kde se spojily křivky „levná“ a „příliš drahá“, vznikne první bod, tzv. **mezní bod drahosti**. Tento bod se nachází u částky 10 000,- Kč. V druhém případě, díky spojení křivek „příliš levná“ a „drahá“ vznikne druhý, tzv. **mezní bod levnosti**. Bod se nachází u částky 8000,- Kč. Tyto meze určují rozpětí, ve kterém by se měla nacházet cena, a podnik by tedy měl stanovit cenu na základě těchto mezí. (Tahal a kol., 2017)

V případě zkřížení křivek „příliš levná“ a „příliš drahá“ vznikne bod, který určuje **optimální cenu**. V tomto konkrétním případě se bude vycházet z cenového rozpětí, které na základě odpovědí vyšlo, jelikož bod optimální ceny leží v rozmezí od 7000,- Kč do 10 000,- Kč a není konkrétně definován. Posledním bodem, který vznikne spojením křivek „drahý“ a „levný“ je tzv. **indiferentní bod**, který určuje cenu,

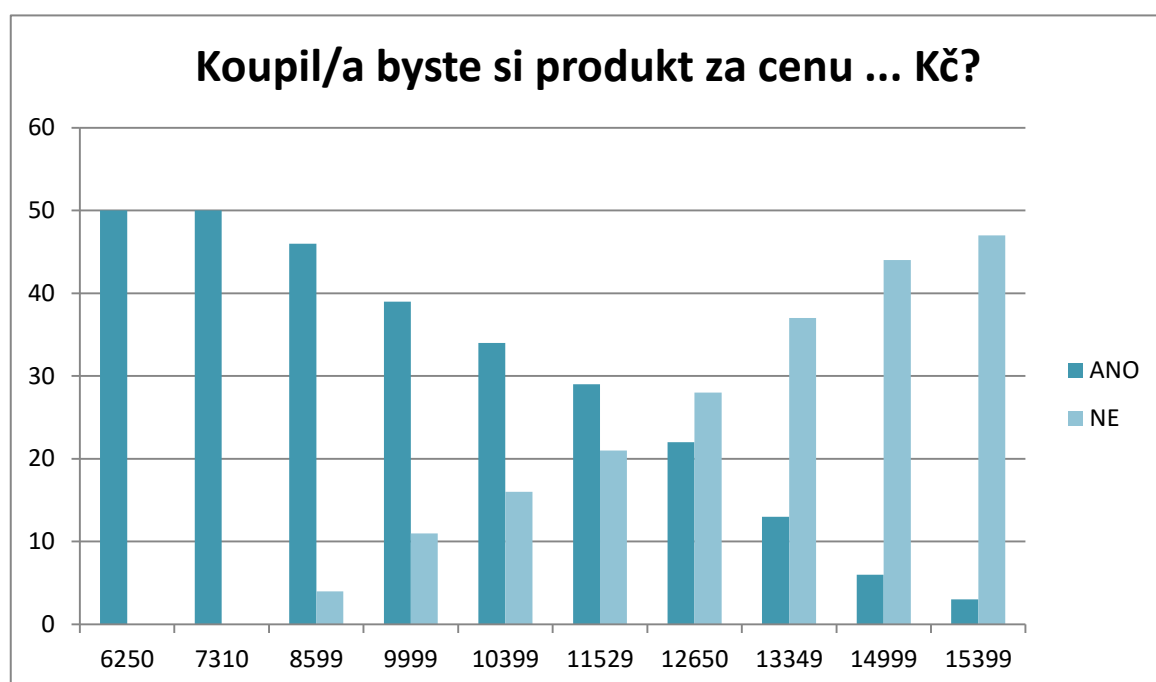
kteřá je vnímána jako běžná či očekávaná. Tato konkrétní cena je 9000,- Kč (Tahal a kol., 2017)

Z důvodu nekonkrétního zjištění bodu, kde leží optimální cena, je vhodné cenu stanovit na základě mezí. Tyto meze se pohybují v rozmezí 8000,- Kč a 10 000,- Kč.

6.1.3 Batzova konfiguračně frekvenční analýza

V posledním testu, stejně jako u testování předchozích metod, bylo požádáno 50 respondentů, kteří odpovídali na otázky týkající se výše cen. První položená otázka se týkala ceny 6250,- Kč, která byla nadále zvyšována až na cenu 15 399,- Kč. Ceny byly zvoleny tak, aby působily na respondenty odlišně, než v případě testu cenové citlivosti. Výsledky dotazníku byly zpracovány do následujícího grafu.

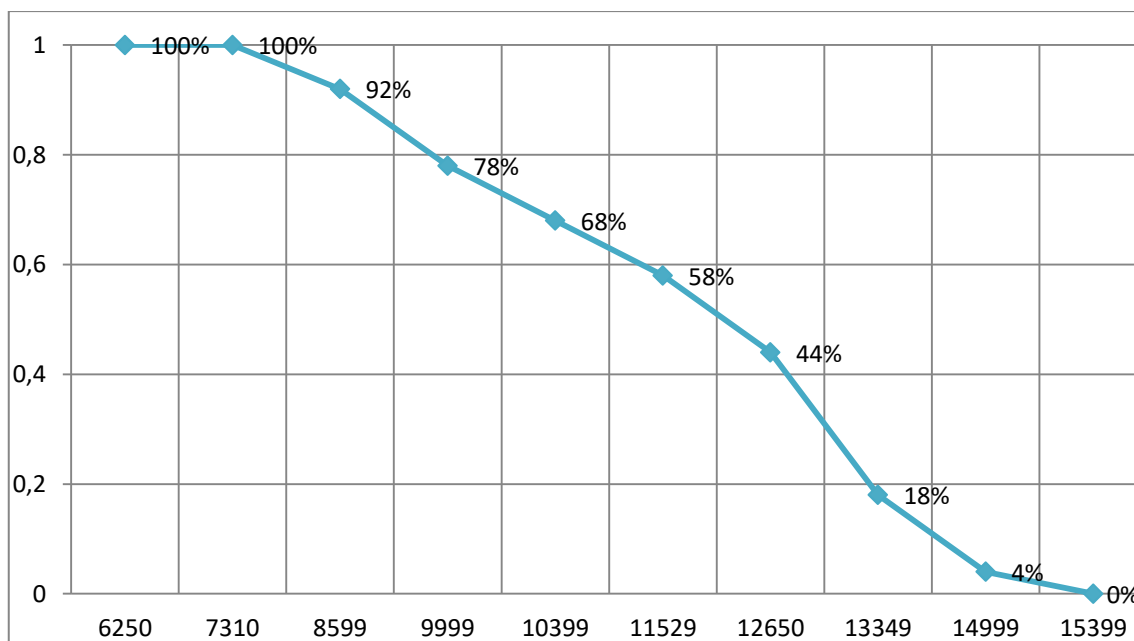
Obrázek 5 Batzova analýza – výsledky dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro vyhodnocení Batzova testu je opět potřeba nejprve zjistit absolutní četnost kladných odpovědí. Na základě absolutní četnosti je nutné zjistit také relativní četnost, která zobrazuje procentní vyjádření ochoty koupit produkt za danou cenu. V tomto případě bude relativní četnost stejná jako kumulativní četnost. Výpočet všech četností viz příloha D.

Obrázek 6 Batzova analýza – kumulativní relativní četnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Po zadání relativní četnosti do grafu je zřejmé, že více jak 50 % zákazníků je ochotno za okno zaplatit 11 529,- Kč. Pro získání většího procenta ochoty koupit výrobek by se cena mohla stanovit na úrovni 10 399,- Kč, při této ceně by si dle Batzovy analýzy výrobek zakoupilo 58 % až 68 % respondentů.

6.2 Porovnání cen

Pro přehlednost byly zjištěné ceny dány do tabulky a následně budou okomentovány.

Tabulka 8 Porovnání cen

Nákladová metoda	Konkurenční metoda	Podle hodnoty vnímané zákazníkem		
		Přímé hodnocení	Test cenové citlivosti	Batzova analýza
10 920,- Kč	11 595,- Kč	9 878,- Kč	8 000 – 10 000,- Kč	10 399,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při výběru konečné ceny je velmi důležité brát ohled na náklady. Záleží také na strategických cílech podniku a strategii, kterou si vybere pro stanovení ceny. V tomto

konkrétním případě, kdy firma Variowin má za cíl maximalizaci zisku je velmi důležité se nedostat pod cenu, při které firma dosáhne bodu zvratu, v tomto případě 9099,- Kč.

Stanovení ceny podle konkurenčních podniků bylo v tomto případě nejjednodušší metodou, protože zde nejsou potřeba žádné složité výpočty. Pro podniky, které se řídí pouze touto metodou, je potřeba, aby znaly cenu, při které dosáhnou bodu zvratu.

Při porovnání všech tří cen, stanovených na základě metody podle vnímané hodnoty zákazníkem, je nutno konstatovat, že jsou na podobné cenové úrovni, nejvyšší cena byla zjištěna pomocí Batzovy analýzy. Jednou z příčin pro tento výsledek by mohlo být to, že se jednalo o stejné respondenty, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření na všechny druhy cenových testů. Při zohlednění všech tří přístupů ke zjištění ceny, stanovené na základě vnímané hodnoty zákazníkem, je možné konstatovat, že zákazníci očekávají cenu ve výši přibližně 10 000,- Kč.

Z vyhodnocených dotazníků vyllynuly také zajímavé informace. Například při porovnání přímého hodnocení a Batzovy analýzy vyplývá, že 50 % zákazníků (viz medián u přímého hodnocení) si myslí, že okno stojí 9500,- Kč nebo méně, ale je ochotno za něj zaplatit až 11 529,- Kč (Batzova analýza). Další informací bylo, že nejvíce respondentů u přímého hodnocení odhadovalo cenu okna u hodnoty 9000,- Kč (viz modus), což je také cena, která udává v testu cenové citlivosti tzv. indiferentní bod, tedy cenu, která je běžná či očekávaná.

Celkově nejnižší ceny bylo dosaženo v metodách založených na hodnotě pro zákazníka. Naopak nejvyšší cenu by indikovala metoda stanovená podle konkurence. Pro firmu Variowin je tedy vhodné využívat pro vstupní jednání se zákazníkem cenu vycházející z cen konkurence. Je třeba ovšem vnímat cenu stanovenou podle nákladů (vyjadřuje cenu, která naplní cíle společnosti z hlediska ziskovosti) a také případně cenu umožňující dosažení bodu zvratu. Zásadním faktem však je, že zákazníci přiřazují zvolenému produktu hodnotu spíše nižší, než je nákladově stanovená cena. Je pravděpodobné, že tedy budou požadovat snížení ceny (slevy). V krajním případě by mohla nastat situace, že při ceně stanovené nad individuální očekávanou hodnotou nebudou okno nakupovat vůbec. Firma určitě musí zákazníkům dobře komunikovat výhody nového okna (jeho hodnotu). Reálně bude velmi záviset na schopnosti prodejce odhadnout konkrétního zákazníka.

6.3 Testování prodejních taktik

Další kapitola bude obsahovat výstupy dvou druhů testování, které se týkají opět stejného počtu respondentů, tedy 50. Jednalo se o stejné respondenty, jako tomu bylo v předešlém testování. Pro účely této práce byly vytvořeny testy, které přímo souvisí s daným podnikem. Výsledkem prvního testu bylo zjištění, které výhody by zákazníci rádi využili. V druhém případě šlo o zjištění, jak celkovou cenu prezentovat.

Tyto testy již nesouvisí přímo se stanovením ceny, ale budou zaměřené spíše na to, jak zákazník stanovenou cenu vnímá, jaké výhody poskytnout a také jak celkovou cenu prezentovat. Výsledné odpovědi těchto testů budou dále sloužit jako podklad pro konečné doporučení v oblasti stanovení ceny a k následnému vytvoření návrhu faktury.

6.3.1 Výhody

V první části se autorka zaměří hlavně na to, jak zákazníci vnímají výhody, které jim může podnik poskytnout. Zákazníkům byly nabídnuty tři výhody, které měly obodovat podle preferencí.

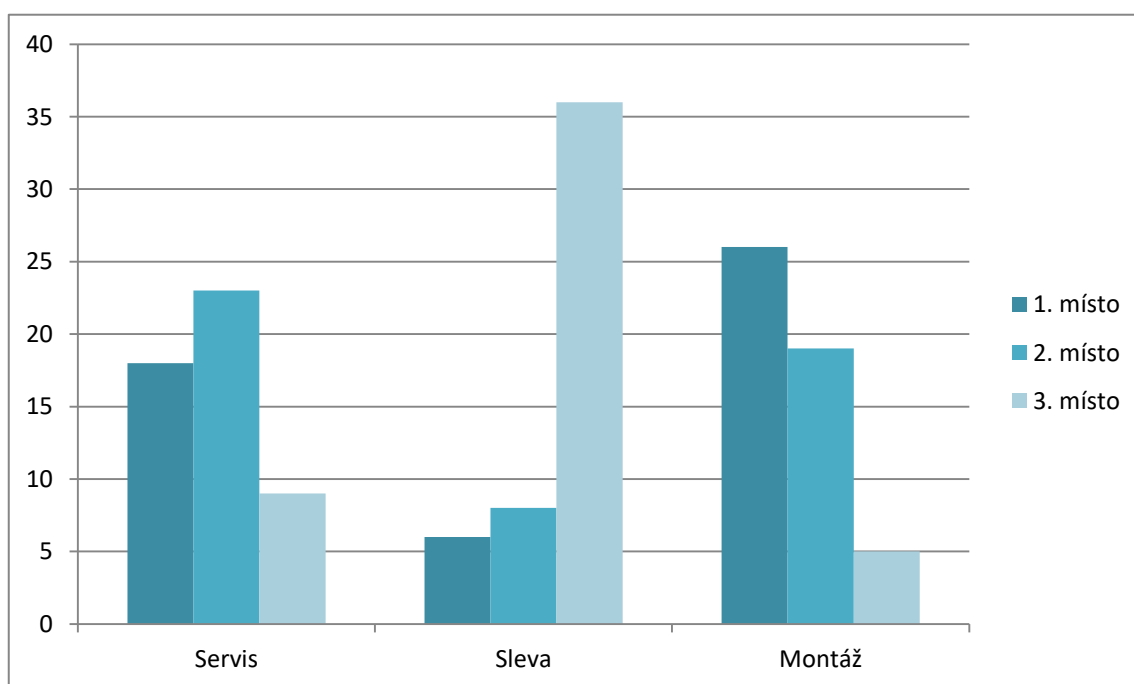
1. První výhodou bylo poskytnutí servisu a opravy zdarma po dobu 10 let. V tomto případě je ovšem nezbytné poskytnout zákazníkovi před pořízením produktu potřebné instrukce v podobě manuálu. V manuálu je stručně napsán návod, jak má zákazník o produkt pečovat. Pokud se nebude držet pokynů, reklamace se neuznávají. Tento postup však firma aplikuje i nyní při kratší době záruky.
2. Další testovanou výhodou bylo poskytnutí 20% slevy na koupi produktu při doporučení dalšího zákazníka. Zde bylo podmínkou, aby doporučený zákazník opravdu uskutečnil koupi.
3. Poslední výhodou by bylo poskytnutí montáže a zednického začistění zdarma. Tato výhoda by se vztahovala na instalaci veškerých doplňků, konkrétně žaluzií, klik, parapetů i sítí do oken.

Tabulka 9 Výhody dle preferencí zákazníků

Servis		Sleva		Montáž	
1. místo	18	1. místo	6	1. místo	26
2. místo	23	2. místo	8	2. místo	19
3. místo	9	3. místo	36	3. místo	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 7 Výhody dle preferencí zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výsledky dotazníku byly vneseny do grafu pro přehlednější zobrazení. Na základě daných informací vzniklo pořadí výhod, které respondenty nejvíce zaujaly.

Celkové výsledky jsou pak následující:

1. Montáž a zednické začištění zdarma
2. Servis po dobu 10 let zdarma
3. Sleva při doporučení nového zákazníka

Je zřejmé, že zákazníci preferují výhodu, kterou obdrží obratem a přímo bez dalších podmínek.

6.3.2 Presentovaná cena

V poslední části bylo také testováno, jak zvolená cena působí na vnímání zákazníka. 50 respondentům byly předloženy tři typy prezentování ceny. Celková cena je vždy shodná, je pouze různě rozdělena mezi tři položky (okno, montáž, doprava). Hlavním cílem této metody bylo zjištění, jak prezentovat výslednou cenu zákazníkovi.

Obrázek 8 prezentované ceny

1. varianta

Cena okna	10 099,- Kč
Montáž	ZDARMA
Doprava	ZDARMA

2. varianta

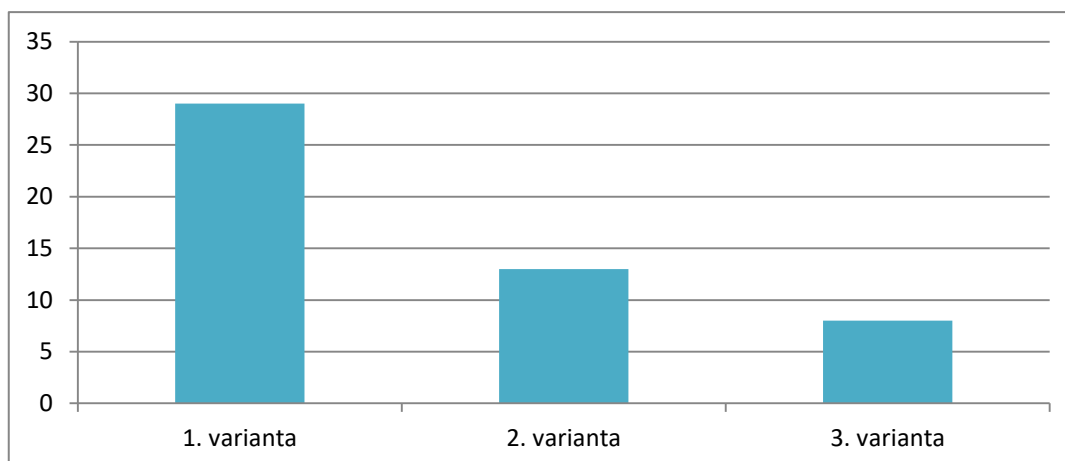
Cena okna	7 509,- Kč
Montáž	2 590,- Kč
Doprava	ZDARMA

3. varianta

Cena okna	6 510,- Kč
Montáž	2 590,- Kč
Doprava	999,- Kč

zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 9 Výsledky variant dle preferencí zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výsledky dotazování byly zadány do grafu, kde lze vidět rozdíl ve vnímání konečné ceny na faktuře. Nejvíce respondentů volilo první variantu, kde je pouze jedna částka a zbylé dvě položky jsou poskytnuty „zdarma“.

Na základě veškerých zjištěných informací z kap. 6 bude možné stanovit doporučení pro firmu v oblasti stanovení ceny a vytvořit také návrh cenové nabídky, která by mohla být předložena zákazníkovi.

7 Doporučení

Na základě provedených analýz a šetření je autorkou doporučeno, aby firma vedla podrobnější evidenci, které se týkají fixních nákladů. Jedná se například o evidenci, ve které budou zaznamenány ujeté kilometry v návaznosti na jednotlivé zakázky a také čas prodejce strávený jednou zakázkou. Na základě těchto informací by bylo možné stanovit cenu podle nákladů přesněji.

V předchozí kapitole bylo provedeno několik výpočtů i analýz, na základě kterých bylo možné zjistit ceny produktu podle jednotlivých metod. Firma by se měla inspirovat cenami stanovenými podle hodnoty vnímané zákazníkem, protože právě takto stanovená cena by měla být nejvyšší možná. V tomto případě byly zjištěné ceny nízké, a proto by firma měla stanovit ceny vyšší a případně poté reagovat pomocí slev.

Na základě veškerých informací byla tedy vytvořena ukázka cenové nabídky. Zvolená cena za okno bude 11 000,- Kč. Je to z toho důvodu, že při zvolené ceně 11 000,- Kč (prezentované jako na obrázku 10, podle informací z kap. 6.3.2) bude dosaženo naplnění cílů podniku, levnější ceny než u konkurence a i dosažení výhody, kterou zákazník preferuje. Zároveň se také vychází z Batzovy analýzy, kde bylo zjištěno, že 58 % zákazníků je ochotno za okno zaplatit 11 529,- Kč. Pro zvýšení ochoty pro koupi byla tato částka snížena právě na hodnotu 11 000,- Kč.

Při takto stanovené ceně bude mít firma marži ve výši 1901,- Kč. Vyšší marži by firma mohla dosáhnout pomocí zvýšení ceny doplňkových položek pro produkt. Ceny položek jsou zjištěné dle ceníku současných dodavatelů firmy a na každém doplňkovém produktu si firma stanoví marži ve výši 30% (jako dosud). Jednotlivé doplňky a jejich ceny jsou uvedeny v tabulce 13. V cenové nabídce jsou doplňky přímo zahrnuté jako součást dodávky. Jedná se o „agresivnější“ taktiku, pokud tak nebylo dohodnuto se zákazníkem již při prvním kontaktu. Zákazník samozřejmě může doplněk odmítnout, ale jedná se o povinnou součást pro dopravu, montáž i zednické začištění zdarma.

Tabulka 10 Ceník doplňkových položek

Položka	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]
Okenní klička – bílá (2ks)	70	90
Vnitřní parapet PVC – bílý	150	195
Venkovní přechodový plech	80	104
Interiérové žaluzie	1000	1300
Síť proti hmyzu	500	650

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 10 Návrh cenové nabídky

POLOŽKA	CENA
Okno.....	11 000,- Kč
Doprava	ZDARMA
Montáž/Demontáž	ZDARMA
Zednické začištění.....	ZDARMA
Doplňky:	
Okenní klička bílá (2 ks).....	90,- Kč
Vnitřní parapet PVC bílý.....	195,- Kč
Venkovní přechodový parapet	104,- Kč
Interiérové žaluzie	1 300,- Kč
Síť proti hmyzu.....	650,- Kč
CENA CELKEM.....	13 339,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při takto stanovených cenách za okno i doplňky si firma zajistí marži v celkové výši 2440,- Kč. Ve většině případů se ale neprodává pouze jedno okno, ale sada. Jednou

z nejčastějších zakázek jsou zakázky se čtyřmi okny. Proto by bylo vhodné zvážit nabídku množstevní slevy, například pro čtyři či více oken ve výši 10%. Pokud by firma chtěla zákazníkovi nabídnout množstevní slevu, kterou zákazníci často očekávají, a zároveň si nechce snížit celkovou marži, mohla by zvolit jiný přístup ke stanovení základní ceny. Mohla by ji zvýšit takovým způsobem, aby celková marže byla přibližně stejná. Při takovém rozhodnutí by firma mohla stanovit základní prodejní cenu ve výši například 12 500,- Kč. Na obrázku 11 je ukázána upravená nabídka. Oproti první nabídce se jedná o nabídku, která se více blíží realitě objednávek, a zároveň pracuje s množstevní slevou, kterou zákazníci na tomto trhu většinou očekávají. Tato nabídka, stejně jako nabídka první, zároveň respektuje nejpreferovanější způsob prezentace ceny, jak bylo zjištěno v kap. 6.3.2.

Obrázek 11 Návrh cenové nabídky 2

POLOŽKA	CENA/KS	CENA CELKEM
Okno (4 ks)	12 500,- Kč	50 000,- Kč
Doprava	ZDARMA	ZDARMA
Montáž/Demontáž	ZDARMA	ZDARMA
Zednické začistění.....	ZDARMA	ZDARMA
Doplňky:		
Okenní klička bílá (8 ks).....	45,5 Kč	364,- Kč
Vnitřní parapet PVC bílý (4 ks).....	195,- Kč	780,- Kč
Venkovní přechodový parapet (4 ks).....	104,- Kč	416,- Kč
Interiérové žaluzie (4 ks).....	1 300,- Kč	5 200,- Kč
Síť proti hmyzu (4 ks).....	650,- Kč	2 600,- Kč
CENA CELKEM.....		59 360,- Kč
Sleva 10 %		5 936,- Kč
CENA CELKEM PO SLEVĚ.....		53 424,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při takto stanovené ceně pro jednu zakázku v počtu čtyř oken, i s použitím množstevní slevy, bude celková marže 9828,- Kč.

Oba návrhy cenových nabídek by bylo možné aplikovat také v praxi. Firma může samozřejmě používat obě cenové nabídky, ale musí dbát na to, aby byly předkládány různým zákazníkům s odlišnými požadavky.

Závěr

V kvalifikační práci byla nejprve provedena teoretická rešerše, kde byl popsán způsob stanovení ceny z různých hledisek. Bylo ale důležité nejdříve uvést definici ceny a následně popsat analýzu prostředí, která v sobě zahrnovala makroprostředí, mezoprostředí a také mikroprostředí. Právě analýza prostředí obsahuje veškeré faktory, které působí na podnik a také na cenu.

Následující část se již věnovala stanovení ceny. Byly popsány metody tvorby cen, konkrétně stanovení ceny podle nákladů, konkurence, poptávky a podle hodnoty vnímané zákazníkem. Následně bylo také zmíněno, jak pracovat s cenou. Tato kapitola obsahovala výčet a popis strategií stanovení ceny a také cenové úpravy. Obě tyto kapitoly byly velice důležité pro důkladné zpracování praktické části.

Další kapitoly byly již zaměřeny na praktickou část kvalifikační práce. Pro správné pochopení této části bylo nejprve nutné charakterizovat podnik, který byl předmětem zájmu. Následně na základě informací z teoretické části byly aplikovány metody stanovení ceny. Jednalo se pouze o tři ze zmíněných metod. Poptávkově orientovaná cena nebyla stanovena z důvodu složitého zjištění poptávky po produktu.

Stěžejní byla ovšem metoda podle hodnoty vnímané zákazníkem a také kapitola prodejních taktik. V těchto částech bylo provedeno dotazníkové šetření, kde 50 respondentů odpovídalo na tři druhy cenových testů, konkrétně se jednalo o přímé hodnocení, test cenové citlivosti a také Batzovu konfiguračně frekvenční analýzu. Následně volili preferenci určitých výhod a prezentovaných cen. Na základě zjištěných informací bylo vytvořeno několik grafů, které znázornily výsledky z dotazníkového šetření. Zjištěné informace poté sloužily k vytvoření doporučení pro firmu.

Poslední kapitola obsahovala již konkrétní doporučení pro firmu. Také zde byl vytvořen návrh cenové nabídky, která obsahovala veškeré faktory zjištěné na základě cenových testů i z testů prodejních taktik. Konkrétně se jednalo o dvě faktury, jedna pouze pro návrh ceny jednoho produktu i s doplňky. Druhá cenová nabídka byla již vytvořena pro celou zakázku v celkové výši čtyř kusů a také obsahovala slevu množstevní. Zde je důležité konstatovat, že zaměstnanci firmy, kteří jsou v denním kontaktu se zákazníkem, musí posoudit příslušné návrhy. Zjištěné informace pro ně mohou být důležité a autorka ukázala pouze jeden způsob, jak s nimi pracovat. Firma může v rámci

svých cenových nabídek nabízet všechny výhody testované v dotazníku, je-li to nákladově možné a zákazník si zvolí dle své preference. Stejně tak bude například vhodné stanovit pro navrhovanou cenovou nabídku geografické omezení jejího využití. Pro zákazníky z Prahy či jiných částí České republiky by položka „doprava zdarma“ významně ovlivnila celkové náklady zakázky. Možnou variantou řešení by pak byla „indexace“ prodejní ceny okna, která by pro zákazníky ze vzdálenějších regionů rostla s ohledem na dopravní náklady. Podobně je možné uvažovat i o dalších výstupech provedených analýz.

Na závěr je možné konstatovat, že veškeré stanovené cíle, které byly uvedené již v úvodu, byly splněny.

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Metody stanovení ceny	17
Tabulka 2 Cenové strategie.....	23
Tabulka 3 Cenové úpravy	27
Tabulka 4 Cenová kalkulace pro nákladovou metodu.....	42
Tabulka 5 Cenová kalkulace firmy A	43
Tabulka 6 Cenová kalkulace firmy B	43
Tabulka 7 Porovnání cen konkurence	43
Tabulka 10 Porovnání cen	50
Tabulka 11 Výhody dle preferencí zákazníků	53
Tabulka 12 Ceník doplňkových položek.....	57

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Zaměřené okno.....	37
Obrázek 2 Výsledné hodnoty přímého hodnocení.....	45
Obrázek 3 Stanovení ceny přímou metodou – kumulativní relativní četnosti.....	46
Obrázek 4 Výsledky testu cenové citlivosti.....	48
Obrázek 5 Batzova analýza – výsledky dotazníku.....	49
Obrázek 6 Batzova analýza – kumulativní relativní četnosti.....	50
Obrázek 7 Výhody dle preferencí zákazníků.....	53
Obrázek 8 prezentované ceny.....	54
Obrázek 9 Výsledky variant dle preferencí zákazníků.....	55
Obrázek 10 Návrh cenové nabídky.....	57
Obrázek 11 Návrh cenové nabídky 2.....	58

Seznam použitých zdrojů

Tištěná publikace:

- Hanna N., & Dodge, H. R. (1997). *Pricing: Zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Jakubíková, D. & Křikač, K. (1995). *Základy marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita
- Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Kislingerová, E. & Wöhe, G. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck
- Kotler, P. a kol. (2012). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management, Global Edition*. England: Pearson
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kozel, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kozel, R. & Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Rogers, L. (1993). *Marketing*. Praha: Readers International Prague
- Salomon, R & Marshall, G. & Stuart, E. (2006). *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a. s.
- Sarvaš, Š. (2018). Marketing je jako kulečnick: šťouch sem, šťouch tam. *Marketing sales media*. 2018(6), 20-21.
- Srpová, J. & Řehoř V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Tahal, R. a kol. (2017). *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Internetové zdroje:

Business.center.cz (2018). *Business.center.cz*. Cit. 27. 2. 2018, dostupné z:

<https://business.center.cz/business/pojmy/p1974-kalkulacni-vzorec.aspx>

ČSÚ (2018a). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Český statistický úřad. Cit. 28. 2. 2018, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ (2018b). *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí*. Český statistický úřad. Cit. 28. 2. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2017>

ČSÚ (2018c). *Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech*. Český statistický úřad. Cit. 28. 2. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk>

ČSÚ (2018d). *Stavební povolení v roce 2017*. Český statistický úřad. Cit. 3. 4. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/stavebni-povoleni-v-roce-2017>

ČSÚ (2017). *Stavební povolení v Karlovarském kraji v roce 2016*. Český statistický úřad. Cit. 3. 4. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/stavebni-povoleni-v-karlovarskem-kraji-v-roce-2016>

Eckhardtová, J. (2014). *Marketingový restart malých a středních firem*. Cit. 6. 3. 2017, dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplanvnitriprostredi.html>

hypotecnispecialista.cz (2018). *Hypoteční specialista*. Cit. 2. 3. 2018, dostupné z: <https://www.hypotecnispecialista.cz/urokove-sazby-hypotek/>

Zákony:

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích

Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník

Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách

Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

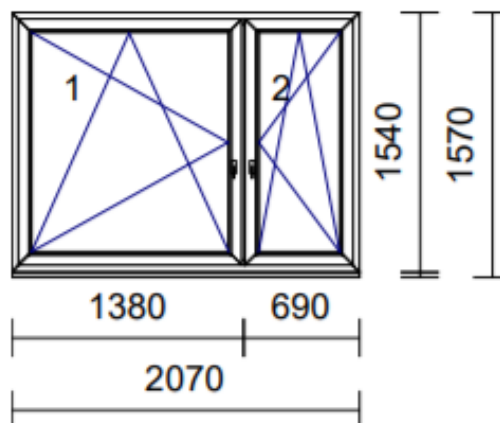
Příloha B: Přímé hodnocení – četnosti

Příloha C: Test cenové citlivosti – četnosti

Příloha D: Batzova analýza – četnosti

Příloha A: Dotazník

Výrobek – plastové okno s rozměry 2070x1570, bílé



Kolik si myslíte, že stojí toto konkrétní okno i s montáží?.....

(V následujících otázkách uveďte prosím celé číslo, např. 1000,- Kč)

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

Očíslujte tyto možnosti podle preference (1 – nejlepší)

1. Rozhodoval/a byste se o koupi výrobku na základě servisu a opravy zdarma po dobu 10 let?
2. Bylo by pro Vás výhodné, kdyby jste dostal/a slevu na koupi při doporučení nového zákazníka, který by koupi také uskutečnil?
3. Byl by pro Vás rozhodujícím faktorem pro koupi, pokud by byla montáž a zednické začištění zdarma?

Následně odpovězte na tyto otázky.

1. Koupil/a byste si toto okno za cenu 6 250,- Kč? ANO/NE
2. Koupil/a byste si toto okno za cenu 7 310,- Kč? ANO/NE
3. Koupil/a byste si toto okno za cenu 8 599,- Kč? ANO/NE
4. Koupil/a byste si toto okno za cenu 9 999,- Kč? ANO/NE
5. Koupil/a byste si toto okno za cenu 10 099,- Kč? ANO/NE
6. Koupil/a byste si toto okno za cenu 11 859,- Kč? ANO/NE
7. Koupil/a byste si toto okno za cenu 12 650,- Kč? ANO/NE
8. Koupil/a byste si toto okno za cenu 13 349,- Kč? ANO/NE
9. Koupil/a byste si toto okno za cenu 14 999,- Kč? ANO/NE
10. Koupil/a byste si toto okno za cenu 15 399,- Kč? ANO/NE

Která, z těchto cen na Vás působí nejlépe?

1. varianta

Cena okna	10 099,- Kč
Montáž	ZDARMA
Doprava	ZDARMA

2. varianta

Cena okna	7 509,- Kč
Montáž	2 590,- Kč
Doprava	ZDARMA

3. varianta

Cena okna	6 510,- Kč
Montáž	2 590,- Kč
Doprava	999,- Kč

Příloha B: Přímé hodnocení – četnosti

Hodnota	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
5000	1	0,02	0,02
5500	1	0,02	0,04
6300	1	0,02	0,06
6700	1	0,02	0,08
6900	1	0,02	0,1
7000	1	0,02	0,12
7500	1	0,02	0,14
7640	1	0,02	0,16
7800	1	0,02	0,18
7900	1	0,02	0,2
8000	3	0,06	0,26
8500	1	0,02	0,28
8600	1	0,02	0,3
8700	1	0,02	0,32
8900	1	0,02	0,34
9000	4	0,08	0,42
9300	2	0,04	0,46
9500	3	0,06	0,52
9520	1	0,02	0,54
9900	1	0,02	0,56
10000	3	0,06	0,62
10300	1	0,02	0,64
10400	1	0,02	0,66
10500	1	0,02	0,68
10570	1	0,02	0,7
10630	1	0,02	0,72
11000	1	0,02	0,74
11420	1	0,02	0,76
11600	1	0,02	0,78
12070	1	0,02	0,8
12360	1	0,02	0,82
12500	1	0,02	0,84
13200	1	0,02	0,86
13250	1	0,02	0,88
13625	1	0,02	0,9
13690	1	0,02	0,92
14000	1	0,02	0,94
14200	1	0,02	0,96
14500	1	0,02	0,98
14650	1	0,02	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha C: Test cenové citlivosti – četnosti

Hodnota [Kč]	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako levný?			
4000	1	0,02	0,02
5000	7	0,14	0,16
6000	9	0,18	0,34
7000	12	0,24	0,58
8000	16	0,32	0,9
9000	2	0,04	0,94
10000	3	0,06	1
Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?			
4000	6	0,12	0,12
5000	18	0,36	0,48
6000	17	0,34	0,82
7000	9	0,18	1
Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako drahý?			
8000	3	0,06	1
9000	5	0,1	0,94
10000	9	0,18	0,84
11000	16	0,32	0,66
12000	13	0,26	0,34
13000	2	0,04	0,08
14000	1	0,02	0,04
15000	1	0,02	0,02
Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?			
10000	3	0,06	1
11000	6	0,12	0,94
12000	11	0,22	0,82
13000	16	0,32	0,6
14000	12	0,24	0,28
15000	1	0,02	0,04
16000	1	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha D: Batzova analýza – četnosti

Hodnota [Kč]	Absolutní četnost	Relativní četnost
6 250	50	1
7 310	50	1
8 599	46	0,92
9 999	39	0,78
10 099	34	0,68
11 529	29	0,58
12 650	22	0,44
13 349	9	0,18
14 999	2	0,04
15 399	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Abstrakt

NOVOTNÁ, Lucie. *Stanovení cen v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 stran, 2018.

Klíčová slova: cena, cenotvorba, náklady, metody stanovení ceny, strategie

Kvalifikační práce se zabývá otázkami cenotvorby v podniku. Teoretická část práce popisuje jednotlivé metody a strategie při tvorbě cen, které jsou následně převedeny do praktického využití a aplikovány na jeden konkrétní produkt. Pro tuto práci byly využity primární i sekundární zdroje dat. V první řadě se jednalo o interní informace o nákladech, ale i finanční výkazy firmy. Dále byla provedena analýza cen konkurence. Na závěr byl proveden marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření, kde šlo o stanovení ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem, kde byly zahrnuty tři způsoby stanovení ceny a také šlo o zjištění způsobu prezentování cen. Na základě těchto informací byl vytvořen návrh cenové nabídky, který by firma mohla využít i pro praktické použití.

Abstract

NOVOTNÁ, Lucie. *Pricing policy in the company*. Bachelor Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 67 pages, 2018

Key words: price, pricing policy, costs, pricing methods, strategies

This bachelor thesis deals with questions of pricing in the company. The theoretical part of the thesis describes individual methods and strategies in pricing, which are then transformed into practical applications and applied to one particular product. For this work, it was used both primary and secondary data sources. First of all, it was used internal cost information and financial statements of the company. After that, it was analyzed the prices of the competition. At the end it was made marketing research through a questionnaire survey. The questionnaire survey was focused on value-perceived pricing which included three methods of pricing. Also, it was focused on how to present the price. Based on this information, it was created a bid proposal which could the company use for practical use.