

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Metody cenové tvorby ve vybrané společnosti

The pricing methods in a selected company

Bc. Soňa Šeflová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa ŠEFLOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0072P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Metody cenové tvorby ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky cenové tvorby.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnikatelský subjekt a jeho stávající způsob stanovení ceny produktů.
3. Proveďte analýzu prostředí vybrané firmy.
4. S využitím vybraných metod cenové tvorby určete cenu výsledných produktů.
5. Navrhněte optimální způsob stanovení ceny vybraných produktů.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:


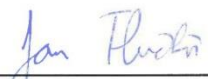
- Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2014). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka

Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody cenové tvorby ve vybrané společnosti“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné rady, užitečné připomínky, poskytnutou zpětnou vazbu a ochotný přístup.

Obsah

Úvod	9
Metodika práce	10
1 Cena.....	13
1.1 Definice ceny	13
1.2 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách	14
1.3 Faktory ovlivňující ceny služeb	16
2 Cenové strategie	19
2.1 Cenové strategie dle životního cyklu produktu.....	19
2.2 Cenové strategie dle ceny a kvality produktu	24
2.3 Segmentovaná cena.....	25
3 Metody cenové tvorby	27
3.1 Zákaznický orientovaná tvorba cen	28
3.2 Nákladově orientovaná tvorba cen.....	32
3.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	35
3.4 Strategická cenotvorba	37
4 Analýza prostředí.....	40
4.1 PESTEL analýza	41
4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil	42
4.3 SWOT analýza	43
5 Představení společnosti QMI Centrum prevence, s.r.o.	46
6 Stávající způsob stanovení ceny produktů	47
7 Analýza prostředí společnosti QMI Centrum prevence.....	50
7.1 PESTEL analýza	50
7.2 Porterův model 5 konkurenčních sil	56

7.3	SWOT analýza.....	65
7.3.1	Matice IFE.....	68
7.3.2	Matice EFE.....	69
7.3.3	Matice QSPM.....	70
7.3.4	Matice TOWS	73
8	Cenové strategie společnosti.....	75
9	Určení cen produktů dle vybraných metod cenové tvorby	78
9.1	Nákladově orientovaná cenová tvorba	78
9.1.1	Přirážková metoda.....	78
9.1.2	Stanovení ceny dle cílové rentability	81
9.1.3	Analýza bodu zvratu.....	82
9.2	Konkurenčně orientovaná cenová tvorba	85
9.3	Zákaznický orientovaná cenová tvorba	86
9.3.1	Metodika výzkumu.....	86
9.3.2	Vyhodnocení výzkumu	88
9.4	Srovnání cen dle vybraných metod cenové tvorby.....	90
10	Návrh optimálního způsobu stanovení cen	92
	Závěr.....	95
	Seznam použitých zdrojů.....	96
	Seznam tabulek.....	99
	Seznam obrázků	100
	Seznam použitých zkratk a značek	101
	Seznam příloh	102
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Již v dávné minulosti, kdy prostředek směny nebyl peněžně vyjádřen cenou, ale v podobě statku v odpovídající hodnotě tzv. barter, byli nakupující omezeni svým rozpočtem. V důsledku rozpočtového omezení každého spotřebitele si může každý z nás dovolit nakoupit určité množství produktu. Nicméně trendem současné doby je odhlédnutí od kvantity a kladení většího důrazu na kvalitu výrobků a služeb.

Cena jako jeden z nástrojů marketingového mixu výrazně ovlivňuje dlouhodobou ziskovost podniku a tím i jeho působení na trhu. Ačkoli v posledních několika letech výrazně narůstá význam necenových faktorů (kvalita, prodloužené záruky, důraz na společenskou odpovědnost a podobně) i dalších složek ovlivňujících vnímanou hodnotu produktu, značky či celé organizace, **cena i nadále zůstává jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníka** a v důsledku toho i celkový objem prodeje podniku. Je tedy nezbytné jí věnovat náležitou pozornost a pravidelně sledovat faktory, které ji ovlivňují, a to zejména výši nákladových složek vstupujících do produktu, změny v cenách konkurence, intenzitu a vývoj poptávky na trhu a hodnotu, která je konečnému zákazníkovi nabízena.

Předkládaná diplomová práce se zabývá cenovou tvorbou společnosti QMI Centrum prevence, jejímž předmětem podnikání je poskytování fyzioterapeutických a rehabilitačních služeb na trhu B2B. Autorka kvalifikační práce pro tuto organizaci pracuje a důvodem pro výběr tématu týkající se cenotvorby byl fakt, že výše zmíněná organizace chtěla zjistit, zda je uplatňovaná cenová politika podniku zisková a efektivní.

Cílem práce je první řadě **stanovit cenu vybraných produktů** společnosti pomocí **vybraných metod cenové tvorby**. Tyto vypočítané ceny se následně porovnají a zhodnotí s aktuálně využívanými cenami produktů (též základní ceny). Dalším navazujícím cílem práce je na základě aplikací metod cenové tvorby v praxi **určit optimální způsob stanovení cen vybraných produktů**.

Metodika práce

Pro přehlednější orientaci v diplomové práci se úvodní kapitola věnuje zpracování metodiky práce, v rámci které bude představen cíl, postup a metody, které jsou využity v empirické části.

Cíl práce

Pro zdárné a efektivní dokončení jakékoli činnosti je zásadní si v první řadě stanovit cíl. Jak již také zaznělo v úvodu, cílem kvalifikační práce je **určit ceny produktů pomocí vybraných metod cenové tvorby** a následně **navrhnout optimální způsob stanovení cen těchto produktů**. Na základě těchto výstupů může poté společnost zefektivnit svou cenovou politiku i výši cen.

Informační zdroje

Informace se vytvářejí z dat, která stojí na počátku celého procesu. Ve výzkumu se nejprve zjišťují data (jednoduché konstatování určitého stavu) a z nich se následně skládají informace jako komplexnější vysvětlení jevu. Podle zdroje se dále člení na primární (jsou sbírána pro konkrétní výzkumný účel) a sekundární (data/informace byly zjištěny již dříve za jiným účelem). (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

Pro účely zpracování výstupů z diplomové práce jsou využita jak sekundární, tak primární data. Z hlediska **interních sekundárních dat** se jedná zejména o finanční výkazy společnosti (výkaz zisku a ztráty, rozvaha), plánované rozpočty, faktury, interní přehledy, reporty aj. Z **externích sekundárních dat** jde zejména o odborné publikace, které jsou podkladem pro rešeršní část, dále pak internet, zprávy statistických úřadů, legislativní ustanovení, informace od konkurence a podobně. Primární data jsou shromážděna pomocí metody dotazování (viz holandský test cenové citlivosti) a zčásti z provedených analýz.

Struktura práce

První část kvalifikační práce je věnována teoretické rešerši k tématu ceny, cenové tvorby a cenových strategií, následuje zpracování teoretického vstupu k metodám používaným pro analýzu prostředí. Podkladem pro zpracování rešerše je především odborná literatura uznávaných českých i zahraničních autorů, jejichž výčet lze nalézt v Seznamu použité literatury v závěru práce.

Na rešerši poté navazuje empirická část, ve které je představena vybraná společnost a stávající způsob stanovení cen vybraných produktů. Pro zhodnocení marketingového prostředí, ve kterém společnost působí, následují **analýzy vnějšího i vnitřního prostředí**. Zamazalová a kol. (2010, s. 105) uvádí, že „chceme-li lépe poznat nějaký subjekt, je nutné dostatečně dobře znát i jeho prostředí.“ Jedině tak je možné pochopit jeho vlastnosti a chování, které lze poté analyzovat.

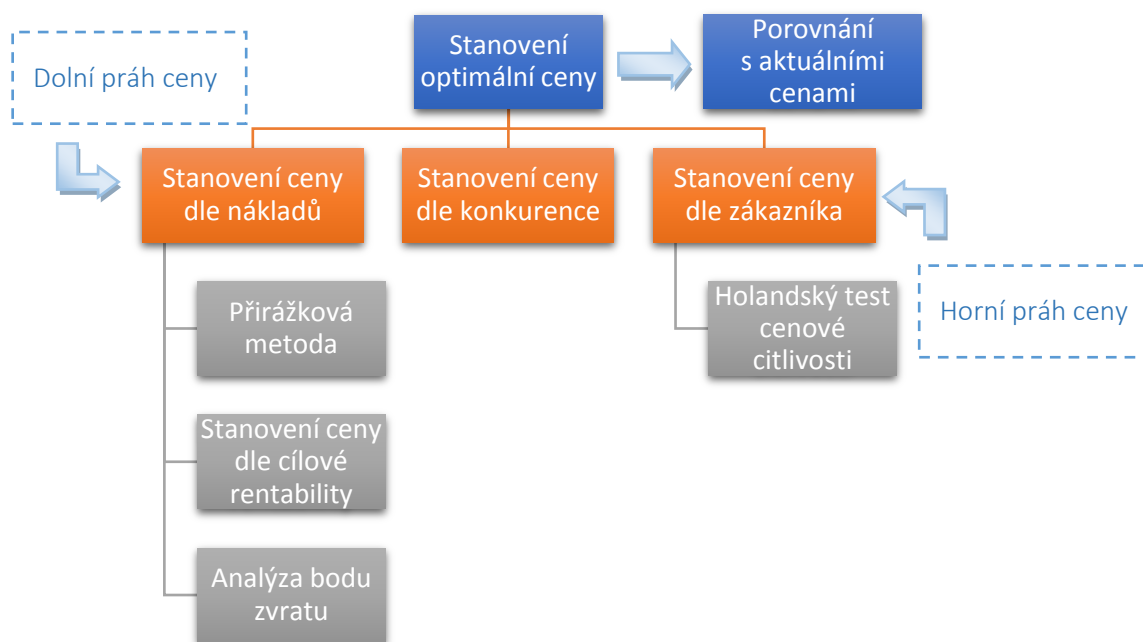
Pro posouzení vlivů vycházejících z makrookolí je nejprve provedena **PESTEL analýza**. Definované externí vlivy jsou sumarizovány do tabulky s přiřazením pozitivního, negativního či neutrálního dopadu na společnost.

Pro zhodnocení mezoprostředí je využit **Porterův model 5 konkurenčních sil**. Analýzu hrozby současných konkurentů doplňuje Skoring model, který srovnává firmu QMI Centrum prevence se třemi největšími konkurenčními subjekty v předem definovaných oblastech, z čehož vyplývá prostor pro zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti a také podklad pro konkurenčně orientovanou cenovou tvorbu. Informace pro vytvoření Skoring modelu byly získány průzkumem trhu a brainstormingem, kterého se účastnilo 6 zaměstnanců QMI Centra prevence a jejichž znalosti a zkušenosti byly pro průzkum konkurence velkým přínosem.

Na závěr provedených analýz je aplikována **SWOT analýza**, jejímž výstupem jsou **matice EFE, IFE, QSPM a TOWS**. Kozel a kol. (2011, s. 46) tvrdí, že SWOT analýza je výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum. Toto tvrzení je v tomto případě příhodné, protože výstupy z realizovaných analýz budou zohledněny při navržení efektivní cenové tvorby společnosti.

Po provedených analýzách se text již orientuje na stěžejní část práce, a sice na aplikaci metod cenové tvorby do praktického prostředí společnosti QMI Centrum prevence. Stanovené ceny dle nákladů, konkurence a zákazníků jsou poté vzájemně porovnány a slovně ohodnoceny. Posloupnost využitých metod je zachycena v diagramu níže.

Obrázek 1: Vybrané metody cenové tvorby - přehled



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Sběr dat u nákladově orientované cenové tvorby probíhal formou analýzy interních dokumentů podniku a účelem provedení je stanovení dolního cenového prahu produktů. Konkurenčně orientovaná cenová tvorba čerpá data z průzkumu konkurenčních subjektů a orientační cenový bod je určen vyčíslením průměru cen konkurentů.

Pro stanovení ceny dle zákazníka je následně využit **holandský test cenové citlivosti**. Data pro zpracování cenového citlivostního testu byla získána dotazováním od současných zákazníků společnosti. Na závěr je firmě doporučen vhodný postup při sestavování cen a další návrhy, které může v souvislosti s cenovou politikou implementovat.

1 Cena

První kapitola rešeršní části přibližuje úvodní problematiku ceny, tedy její definici a faktory, které ji ovlivňují.

1.1 Definice ceny

Cenu lze vyjádřit mnoha různými definicemi, které se objevují v řadách marketingových publikací českých i zahraničních autorů.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 749) pohlíží na cenu ze dvou širší pohledu. V nejužším slova smyslu vyjadřují cenu jako „peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu“. V širším smyslu definují cenu jako „souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“.

Zamazalová (2009, s. 150) definuje cenu jako na „částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu.“ Dodává, že cena je vyjádření hodnoty pro spotřebitele a také peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu zakoupený produkt přináší. Považuje cenu za jednu z nejdůležitějších marketingových proměnných obchodníka.

Palatková, Zichová (2014, s. 79) popisují cenu jako „specifickou formu směnné hodnoty vyjádřenou v penězích jako všeobecném ekvivalentu, přičemž směnná hodnota je kvantitativní poměr, ve kterém se určité zboží směňuje na trhu s ostatními“.

Dle autorů Boone, Kurtz, Berston, Khan, & Canzer (2019, s. 349) je cena směnnou hodnotou za zboží nebo služby a stává se důležitým faktorem při spotřebitelském nákupním rozhodování.

Po velkou část dějin byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi kupujícími a prodávajícími. Smlouváním došli k oboustranně přijatelné ceně. Jednotliví kupující tak platili za stejné zboží rozdílné ceny v závislosti na svých potřebách a vyjednávacích schopnostech. Toto utváření cen autoři také nazývají „dynamická tvorba cen“. Oproti tomu stojí politika tzv. pevných cen, tedy jedna cena stejná pro všechny kupující. Jedná se o poměrně moderní koncept, který se vyvinul až s rozvojem velkoobchodu na konci 19. století. (Kotler a kol., 2007)

Přestože v posledních desetiletích stoupl význam necenových faktorů, cena i nadále zůstává jedním z nejdůležitějších prvků, které určují tržní podíl a ziskovost. (Vašítková, 2014) S tímto tvrzením se ztotožňují i Kašík a Havlíček (2012, s. 82), kteří tvrdí, že stanovení ceny je jedním z rozhodujících prvků úspěšnosti podniku, protože přímo ovlivní ziskovost, obrat i pozici na trhu.

Kašík a Havlíček (2012, s. 137) připomínají, že stále více podniků odvozuje své ceny od zákazníkem vnímané spotřebitelské hodnoty a přikládá stanovení cen pro zákazníka velký význam. Reálný náklad zákazníka na pořízení produktu se totiž může v porovnání s cenou, za kterou produkt kupují, velmi odlišovat a to z toho důvodu, že do ceny zákazník zahrnuje také čas strávený nákupem, úsilí při vyhledávání informací, náklady obětované příležitosti apod.

Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnosy a je to také jeho nejflexibilnější složka, protože ji lze velice rychle změnit. (Kotler a kol., 2007) Zamazalová (2009, s. 150) se s tímto tvrzením ztotožňuje a označuje tak cenu za „dominantní nástroj obchodníka“.

Cena nesmí být příliš vysoká, ale ani příliš nízká. Zamazalová (2009, s. 150) o této vlastnosti ceny říká, že má **ambivalentní charakter**. Vochozka, Mulač a kol. (2012) podstatu ambivalentního efektu více rozvíjejí a říkají, že vyšší cena na jedné straně odrazuje od koupě a tím omezuje poptávku, na druhé straně však současně signalizuje vyšší užitek, čímž poptávku zvyšuje.

1.2 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Kotler a kol. (2007) rozlišují faktory, které ovlivňují rozhodování o cenách, na vnitřní (interní) a vnější (externí). Do vnitřních faktorů pak řadí **marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace**.

Než firma určí cenu, musí rozhodnout o své strategii pro produkt, která povede k naplnění cílů. Mezi tradiční **cíle** patří například maximalizace současného zisku, přežití, maximalizace podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů. Firma ale také může použít cenu k dosažení konkrétnějších cílů, ku příkladu může nastavit nízké ceny, aby zabránila konkurenci ve vstupu na trh nebo tak, aby nedocházelo k vládním intervencím. Cenotvorba tedy hraje při dosahování firemních cílů na různých úrovních důležitou roli. (Kotler a kol., 2007)

Tomek a Vávrová (2011, s. 225) dodávají, že současná praxe vyžaduje kombinaci několika cílů, jako například maximalizaci odbytu zboží současně s nízkým ziskem.

Cenové cíle lze dle Bruhna (2019) shrnout podle jejich zaměření na **cíle orientované na podnikové úkoly, na obchod** a **na spotřebitele**. Bližší obsah cílů lze vyčíst z následující tabulky.

Obrázek 2: Příklad obsahu cenových cílů

Cíle orientované na podnikové úkoly	Cíle orientované na obchod	Cíle orientované na spotřebitele
<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení odbytu resp. obratu • zvýšení podílu na trhu • zvýšení zisku a příspěvkové marže • zlepšení ukazatele rentability 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení přítomnosti v obchodních kanálech • lepší pokrytí trhu • zvýšení stupně distribuce • zajištění jednotné cenové úrovně v různých prodejních kanálech 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení vnímané cenové úrovně ve vztahu cena/kvalita • zlepšení vnímané cenové výhody ve vztahu ke konkurenci • ovlivnění vnímání ceny požadovaným směrem • formování cenového očekávání

Zdroj: Bruhn (2019), zpracováno autorkou

Boone a kol. (2019) oproti tomu seskupují cenové cíle do 4 základních kategorií na cíle dle ziskovosti, tržního podílu, konkurence a prestiže.

Kašík a Havlíček (2012, s. 82) upozorňují na fakt, že interní faktory ovlivňující rozhodování o cenách může podnik alespoň částečně ovlivnit. Oproti tomu ovlivnit externí faktory v drtivé většině případů není v silách firmy, a to zejména jedná-li se o malé a střední podniky.

Do **vnějších faktorů** ovlivňujících tvorbu ceny lze následně zařadit:

- **typ trhu a povahu poptávky** (elastická, neelastická aj.),
- **konkurenci** (současnou i potenciální),
- **distributory,**
- **vládu,**
- **okolní prostředí** (ekonomické podmínky, vláda, sociální otázky...). (Vašítková, 2014)

McDonald a Wilson (2011) rozšiřují výčet výše uvedených faktorů o životní cyklus produktů a jejich pozici na trhu a přístupy spotřebitele.

1.3 Faktory ovlivňující ceny služeb

Pro potřeby předkládané diplomové práce je nezbytné věnovat se faktorům, které ovlivňují výslednou cenu služby, neboť empirická část práce obsahuje aplikaci cenové tvorby na podnik, jehož předmětem činnosti je právě poskytování služeb.

Ačkoli se služby od hmotných výrobků v několika ohledech odlišují, autoři Kašík a Havlíček (2012, s. 68) uvádějí následující axiom, který říká, že „v marketingovém pojetí neexistuje hmotný produkt bez nehmotné doprovodné služby a nehmotná služba neexistuje bez doprovodného hmotného produktu.“

Některé charakteristické vlastnosti služeb mají přímý vliv na stanovení konečné ceny produktu a to jak kladný, tak i záporný. Vašítková (2014) uvádí následující:

- Nehmotnost,
- Neoddělitelnost,
- Distribuce,
- Heterogenita,
- Zbytný charakter.

Zamazalová a kol. (2010) se naopak s výše uvedeným názvoslovím shoduje pouze v nehmotnosti a neoddělitelnosti a přidává dále nestálost a neskladovatelnost. Kotler a kol. (2007) také k „nehmotnosti“ a „neoddělitelnosti“ přidávají jinak pojmenované vlastnosti, kterými jsou proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. Ve svém názvosloví jsou si však některé pojmy velice blízké a svou podstatou vyjadřují totéž. Nejvýznamnější vybrané vlastnosti služeb jsou blíže popsány v textu níže.

Nehmotnost

Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze před zakoupením prohlédnout, poslechnout, ochutnat či se jich dotknout. (Kotler a kol., 2007)

Tato vlastnost nejvíce odlišuje služby od výrobků. Je všeobecně považována za nevýhodu, ale v některých případech se může jevit jako výhodná. Výhody nehmotnosti služeb lze spatřovat například v nulových nákladech na skladování, protože služby nelze skladovat, nebo ve zvědavosti zákazníků, která vede ke koupi. (Vašítková, 2014)

Oproti tomu velkou nevýhodou pro zákazníka je skutečnost, že spotřeba služby a její prodej často probíhají současně. Zákazník si může službu objednat předem, ale neví přesně, v jaké kvalitě ji obdrží (např. vymalování bytu, masérské služby). V případě nespokojenosti zákazníka, nelze vykonanou službu vrátit zpět či opravit. Reklamáce služeb nízké kvality jsou tak spojeny s mnohem většími obtížemi, než je tomu u zboží. To je jednou z příčin kontroly prodeje služeb ze strany vlády (zejména ve veřejném sektoru). V některých případech je nutné prokázat způsobilost k provozování služeb dle živnostenského zákona a získat tak povolení příslušného živnostenského úřadu. Další formou vládní intervence je akreditace, která je doprovázena nutností složit náročné zkoušky, např. v oblasti auditu, daňového poradenství apod. Některé služby vláda provozuje přímo prostřednictvím k tomu zřízených organizací (Policie České republiky...). (Vašítková, 2014)

Panuje zde zvýšená nejistota právě z toho důvodu, že nabídka služeb nemá hmotné charakteristiky, které může zákazník před nákupem zhodnotit. Zákazníci si vytvářejí závěry na základě viditelných atributů, jakými je například lokalita, zaměstnanci, vybavení, cena a komunikační materiály, aby tuto nejistotu snížili. (Kotler a kol., 2007)

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb znamená, že je „nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje.“ (Kotler a kol., 2007, s. 714)

Když zaměstnanec poskytuje danou službu, stává se její součástí. A protože je při produkci služby přítomen také zákazník, dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na výsledný efekt a dojem má vliv jak poskytovatel, tak i zákazník. (Kotler a kol. 2007) V mnoha případech právě **pracovníci** (poskytovatelé služby) **tvoří podstatnou součást hodnoty**, kterou zákazníci očekávají a jejich znalosti, vystupování, vzhled a chování bezprostředně ovlivňují vnímání ceny, kvality a ochotu zákazníků k opakovaným nákupům. (Zamazalová a kol., 2010, s. 346)

Zamazalová a kol. (2010, s. 346) dále rozlišuje neoddělitelnost služeb jak od jejich poskytovatele, tak neoddělitelnost místa „výroby“ od místa spotřeby.

Tato skutečnost omezuje geografický dosah prodeje služeb. Výši ceny zvyšují i alternativní náklady spojené s dosažením bližší konkurenční služby ku příkladu cesta za kadeřnicí. Dalším faktorem zvyšujícím ceny je fakt, že poskytování služeb klade vysoké nároky na zaměstnance, kteří jsou školeni a kvalifikováni. Náročnost

poskytování služeb, jejich neopakovatelnost a malé možnosti standardizace zvyšují jednicové náklady a tím i ceny služeb. (Vašítková, 2014)

Heterogenita

Různorodost nebo také dle výše zmíněných autorů nestálost či proměnlivost služeb a intenzivní účast pracovníků na jejich poskytování ovlivňuje kvalitu služeb. Závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou služby poskytovány. (Kotler a kol., 2007)

Vysoký podíl lidského faktoru způsobuje, že kvalita služeb se jen velice obtížně měří. Kromě problémů s nastavením určitých parametrů kvality na straně nabídky zde zasahuje i faktor očekávání na straně poptávky, jehož naplnění je v zásadě nejdůležitějším indikátorem kvality a cílem každého poskytovatele. (Palatková & Zichová, 2014)

Zamazalová a kol. (2010, s. 346) přibližuje snahu firem o odstranění nežádoucí variability při poskytování služeb, které spočívají zejména ve standardizaci služby, správném výběru, zaškolení a motivaci pracovníků, kteří služby poskytují a v poslední řadě v efektivním komunikování kvality, což umožňuje vytvoření realistických očekávání zákazníků.

Zbytný charakter

Zákazníci v případě nižší kupní síly mohou spotřebu zbytných druhů služeb odložit (dovolená, restaurace, kosmetické služby...) nebo nahradit jejich produkci vlastní prací (opravy, služby kadeřníka...). Tato vlastnost nutí producenty k větší cenové flexibilitě, protože vede konečné spotřebitele k větší cenové citlivosti ve vztahu k jejich příjmům. (Vašítková, 2014)

2 Cenové strategie

V následujících podkapitolách budou představeny vybrané cenové strategie, jejichž aplikace se následně objeví v empirické části této práce.

Pro upřesnění terminologie je nezbytné uvést definici pojmu „cenová strategie“. Problematika ceny a její podstata je objasněna v předcházejících kapitolách. Pojem strategie formulují autoři Kašík a Havlíček (2012, s. 121) jako jasně definovaný proces, kterým popisujeme současný stav společnosti v rozhodujících podnikových oblastech a který zároveň vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhne podnik stanovených strategických cílů. Lze tedy konstatovat, že přístupy k cenové tvorbě musí být v souladu se strategickými cíli firmy a napomáhat k jejich naplnění.

Vašítková (2014) uvádí, že volba cenové strategie se odvíjí od změn vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí, předpokládaných reakcí zákazníků i konkurence a v neposlední řadě také od životního cyklu produktu.

2.1 Cenové strategie dle životního cyklu produktu

Základní premisou pojetí životního cyklu produktu je myšlenka, že existují určité jasně definované fáze, kterými produkt po svém uvedení na trh prochází. Jedná se o fázi zavádění, růstu, zralosti a poklesu (úpadku). (Hanna & Dodge, 1997) Někteří autoři tato 4 základní stádia životního cyklu rozšiřují o další fáze, například Tomek a Vávrová (2011) rozdělují fázi zralosti na dospělost a nasycení.

Produkty, trh i konkurence se velmi dramaticky mění, a to v čase, sortimentu i prostoru. Globální prostředí a saturované trhy změny ještě urychlují, což výrazně modifikuje životní cykly produktů. V každé etapě životního cyklu se mění příležitosti pro výrobu i prodejce, výše zisku, cenové strategie i způsob komunikace. (Kašík & Havlíček, 2012)

Fáze uvedení produktu na trh začíná představením produktu veřejnosti. Zisky jsou zde malé či nulové a to kvůli nízkým tržbám a vysokým počátečním nákladům na propagaci a distribuci. (Kotler a kol., 2007)

Růst, který navazuje na zaváděcí fázi, je charakterizován prudce rostoucími objemy prodeje, kdy po přijetí produktu trhem jej nakupuje podstatná část cílového trhu, zdokonalováním produktu a realizací zisku. Pro období zralosti je typická intenzivní

konkurence a také zákazníci, kteří jsou dobře seznámeni s produktem. Dynamika růstu prodeje se zpomaluje a postupně dochází k jeho stabilizaci. Po tomto období přichází fáze poklesu, kdy se objem prodeje začíná zmenšovat v důsledku nástupu nových konkurenčních produktů a měnících se požadavků trhu. (Hanna & Dodge, 1997)

Neznamená to však, že každý produkt musí projít všemi fázemi životního cyklu. Některé výrobky jsou uvedeny na trh, nejsou úspěšné a „přeskočí“ rovnou do fáze úpadku, oproti tomu jiné položky mohou zůstat ve fázi zralosti i několik desítek let.

Cenové strategie ve fázi uvedení produktu na trh

Produkt se při svém uvedení na trh uchází o přijetí u rozhodující části cílového trhu. Z tohoto důvodu je fáze zavádění všeobecně považována za kritickou. Typický pomalý růst prodeje může mít dvě různé odchylky, buď extrémně rychlý růst objemu prodeje ihned po uvedení na trh (trh je plně připraven k přijetí produktu), nebo naopak absolutní neúspěch, kdy prodej krátce po uvedení na trh začíná klesat. (Hanna & Dodge, 1997)

Cenová tvorba se liší u produktu, který **imituje již existující produkty** a u produktu, který je vysoce inovativní a může být chráněn patentem. Firma, která plánuje vytvořit nový napodobující výrobek či službu, musí vyřešit otázku positioningu., tedy jak jej vymezit vůči konkurenci z hlediska ceny a kvality. Společnost se může na jedné straně rozhodnout využít strategii vysoké ceny společně s vysokou kvalitou, na straně druhé může vyrábět produkty v nižší kvalitě a za nízké (ekonomické) ceny. Tyto dvě strategie mohou koexistovat na jednom trhu, pokud jsou na něm alespoň dvě skupiny kupujících – ti, kteří se soustředí na cenu a ti, kteří požadují vysokou kvalitu. (Kotler a kol., 2007)
Více o cenové tvorbě ve vztahu cena-kvalita viz kapitola 2.2.

Firmy, které přicházejí **na trh s inovativním produktem**, si mohou vybrat ze dvou strategií – strategie vysokých zaváděcích cen, též také **strategie „sbírání smetany“**, nebo **strategie penetrace trhu**. (Kotler a kol., 2007) Strategie sbírání smetany je založena na záměrném nasazení vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, kdy výrobce získá díky novosti produktu monopolní výhodu, než na trh postupně vstoupí konkurence. (Machková, 2015) Tím také maximalizuje zisk z jednotlivých zákaznických segmentů. (Karlíček a kol., 2018, s. 183)

Kotler & Keller (2013) uvádí, že sbírání smetany má smysl za následujících podmínek:

- pokud dostatečně velký počet kupujících má o produkt okamžitý zájem,

- když vysoké počáteční ceny nepřilákají na trh jiné konkurenty, kteří jsou schopni poskytnout produkt za nižší ceny,
- pokud jednotkové náklady při výrobě malého objemu jsou dost vysoké na to, aby vyrušily výhodu alternativní ceny pro dosažení objemu,
- a v případě, že je vysoká cena znakem image výjimečného produktu.

Strategie sbírání smetany se dále člení na rychlou a pomalou dle intenzity zapojení marketingové komunikace. Strategie „rychlého sbírání smetany“ zapojuje vysokou míru marketingové komunikace s cílem dostat se do podvědomí co nejvíce cílových zákazníků, oproti tomu strategie „pomalého sbírání smetany“ zapojuje marketingovou komunikaci v malém měřítku. Strategie sbírání smetany se uplatňuje zejména v odvětvích s vysokou náročností na výzkum a vývoj, typicky ji využívá např. společnost Apple, ale své uplatnění má tato strategie i u výrobců kosmetiky (L'Oréal), automobilek či producentů patentově chráněných léčiv. (Karlíček a kol., 2018, s. 185)

Oproti tomu **penetrační strategie** spočívá v nasazení nízké ceny a tím ovládnutí většího tržního podílu. Cílem této strategie je rychlé získání prvotního postavení na trhu, konkurenční výhody spolu s odražením potenciálních konkurentů od vstupu na trh a také rychlá návratnost investic. Je vhodná zejména tehdy, kdy je trh citlivý na cenu, a bariéry pro vstup konkurence jsou omezené. Této taktiky využívají podniky schopné dosáhnout nízkých nákladů a úspor z rozsahu. Využití strategie proniknutí lze pozorovat u nízkonákladových bank (Air Bank, Fio) nebo u maloobchodních řetězců. Lze ji taktéž rozdělit na rychlou a pomalou. (Karlíček a kol., 2018; Vašítková, 2014)

Cenové strategie ve fázi růstu

Po tom, co je dosaženo prahové hodnoty ziskovosti, mohou marketingoví manažeři zaměřit své úsilí na posilování tržní pozice a zajišťování tržního podílu. A to zejména z toho důvodu, že jakmile je produkt akceptován trhem a generuje zisk, lze pozorovat zvýšený zájem konkurentů o vstup na trh. Oslabení hrozby ze strany konkurence lze dosáhnout rozšířením spotřebitelské základny, tedy získáním nových zákazníků, vyšším objemem prodeje stávajícím zákazníkům nebo nalezením nových užitečných vlastností výrobku. (Hanna & Dodge, 1997) Ve fázi růstu a s ohledem na konkurenční hrozbu se proto musí firma rozhodnout mezi **strategií diferencovaného produktu**, tedy vytvořením jedinečných atributů tohoto produktu, nebo **vůdčího postavení v oblasti nákladů**, tedy vyrábět produkt s co nejnižšími náklady. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

Pro udržení rapidního nárůstu tržního podílu firmy v tomto stádiu:

- zdokonalují kvalitu produktů a přidávají nové vlastnosti,
- rozšiřují své produktové portfolio o nové modely příp. různé velikosti, příchutě atd.,
- vstupují do nových tržních segmentů,
- zvyšují pokrytí a rozšiřují své distribuční kanály,
- snižují ceny, aby zaujaly spotřebitele citlivé na cenu. (Kotler & Keller, 2013)

Cenovou tvorbu lze taktéž využít k posílení tržní pozice během růstové fáze životního cyklu. Zpravidla jde o **uplatňování různých věrnostních slev či kvantitativních rabatů** jak pro prostředníky, tak pro zákazníky. Systém množstevních slev podněcuje obchodníky k větším objemům nákupů, které vedou k úsporám, ze kterých mohou v konečné fázi těžit i cíloví zákazníci. Věrnostní slevy jsou příležitostí, jak odměnit zákazníka za opakované nákupy, např. personalizované kupóny se slevou na další nákup. (Hanna & Dodge, 1997)

Vnímání nízké ceny, rabatů, bonusů, premií, bonifikace i celkových platebních podmínek se však u různých zákazníků liší v návaznosti na cílech podniku, množství odebíraného zboží, jeho postojích k dlouhodobému vztahu se zákazníkem a dalších faktorech. (Kašík & Havlíček, 2012, s. 139)

Nagle, Hogan, Zale (2014) považují za nejlepší cenu ve stádiu růstu bez ohledu na produktovou strategii takovou, která je **nižší, než cena stanovená ve fázi uvedení na trh**. Snížení ceny je ale zpravidla možné bez obětování zisku a to díky úspoře v nákladech z rostoucího objemu produkce a nashromážděných zkušeností.

Cenové strategie ve fázi zralosti

Ve fázi zralosti lze charakterizovat cenovou tvorbu jako konkurenčně orientovanou, protože firmy bojují o tržní podíl. Trhy nemohou všechny tyto firmy uživit, tudíž nastává období vytlačování konkurence z trhu za rozsáhlého poklesu cen. Současně se stává méně patrný vliv úspor z rozsahu a z nabytých zkušeností. K vyšší intenzitě tržní konkurence přispívá fakt, že zákazníci jsou stále více obeznámeni s produktem a narůstá tak jejich schopnost posuzovat a srovnávat rozdíly mezi jednotlivými výrobci. (Hanna & Dodge, 1997) V důsledku toho dosahuje cenová citlivost svého maxima. Efektivní cenová tvorba ve fázi zralosti se nezaměřuje na snahy o koupi tržního podílu, ale na **co nejlepší využití konkurenční výhody** při udržení marže. Navzdory tomuto vysoce

konkurenčnímu prostředí závisí ziskovost na tom, zda bylo dosaženo konkurenceschopného postavení prostřednictvím vůdčího postavení v nákladech nebo diferenciací produktu. Mezi příležitosti k udržení marže zvýšením cenové efektivity patří:

- rozdělení souvisejících produktů z balíčku a prodej každé části produktu zvlášť¹,
- zlepšení odhadu poptávky,
- zlepšení kontroly a využití nákladů,
- rozšíření produktové řady,
- a přehodnocení distribučních kanálů. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

Cenové strategie ve fázi úpadku

Tuto fázi charakterizuje snížená poptávka kupujících a nadměrná kapacita. Podnik si může ve fázi úpadku vybrat ze 3 alternativních strategických přístupů – redukce, sklízení nebo konsolidace. U **redukční strategie** se firma dobrovolně vzdá některých segmentů trhu a své zdroje z těchto segmentů přesune do jiných, ve kterých má silnější pozici. Na rozdíl od strategie omezení je **strategie sklízení** postupným odchodem z odvětví. Ačkoliv začíná podobně opouštěním nejslabších článků, cílem však není zvýšení konkurenceschopnosti v jiném odvětví, ale úplně opuštění trhu s cílem maximalizace příjmů. **Konsolidační strategie** je pokus o získání silnější pozice v upadajícím odvětví. Znamená to snížení ceny na takovou úroveň, která vytlačí slabé konkurenty z trhu a firma tak zaujme jejich místo a získá jejich zákazníky. Po úspěšné konsolidaci je podnik připraven generovat zisk, s větším podílem na trhu v restrukturalizovaném, méně konkurenčním odvětví. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

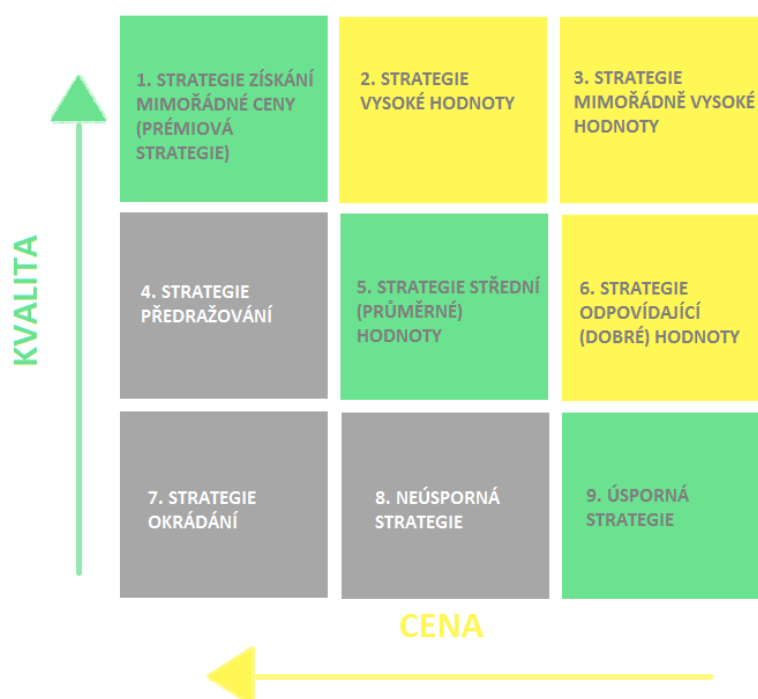
V závěrečné fázi životního cyklu se firmy snaží zejména o minimalizaci nákladů a to formou redukce distribuční sítě a minimálním výdajům na komunikaci. Většina společností využívá v této fázi politiku nízkých cen a hlavními nástroji cenové politiky jsou slevy a výprodeje s cílem doprodeje zásob. (Machková, 2015)

¹ Prodej souvisejících produktů za výhodnější cenu, tzv. bundled price, než za jakou lze koupit tyto produkty separátně, je výhodné ve fázi vývoje a uvádění produktu na trh. Oproti tomu ve fázi zralosti lze tyto „balíčky“ snadno napodobit konkurencí a je důležité, aby zákazník měl možnost zakoupit jakoukoli část tohoto produktu a v ideálním případě si jej přizpůsobit svým potřebám, tedy kustomizovat. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

2.2 Cenové strategie dle ceny a kvality produktu

Pokud společnost přichází na trh s novým produktem nebo inovací svého stávajícího produktu, popřípadě svému dosavadnímu produktu buduje novou distribuční cestu, musí se rozhodnout, do jakého segmentu na trhu jej umístí z pohledu kvality a ceny. Jak již bylo zmíněno výše, na stejném trhu může koexistovat několik odlišných cenových tříd, které oslovují určité skupiny zákazníků na základě jejich představ o ceně a kvalitě. (Kotler a kol., 2007)

Obrázek 3: Cenové strategie v závislosti na kvalitě produktu



Zdroj: Kašík & Havlíček (2012, s. 138), zpracováno autorkou

Vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější u cenově náročných produktů, kterou jsou spojovány s dalšími službami a také u produktů, k jejichž nákupu dochází nepravidelně a v delších časových intervalech. Kvalita jako jeden z faktorů utváření ceny předurčuje silnou vazbu na komunikační politiku, pomocí které je potřeba zákazníka informovat o silných stránkách a výhodách produktu. (Tomek & Vávrová, 2011) Vztah ceny a kvality lze znázornit maticí na obrázku výše vyjadřující různé cenové strategie.

Strategie 1, 5, 9 jsou závislé na pohledu zákazníků, kteří se sice zajímají o kvalitu i cenu, ale více se zajímají o faktor úspor. Strategie 2, 3, 6 představují pozice, z nichž je možné konkurovat firmám, které se nacházejí na úhlopříčce. Upozorňují, že produkt je

ve stejné kvalitě, ale jeho cenu lze posuzovat jako nižší. Strategie 4, 7, 8 není vhodné používat, protože mohou v konečném důsledku odradit zákazníka, který se může cítit podveden, např. kvůli předražení výrobku. (Kašík & Havlíček, 2012)

Je třeba brát ohled na tzv. relativní kvalitu, tj. vnímání produktu jako rozšířeného, kdy není zásadní soustředit se jen na technickou kvalitu. Výhody tak plynou firmám, které dovedou spojit cenu se širokým pojetím kvality, tzn. včetně dalších užitečných charakteristik, doprovodných služeb a spolehlivosti dodávek. Zákazník totiž od určitého okamžiku již nevnímá zvýšení kvality jako důvod pro zaplacení vyšší ceny. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 229)

2.3 Segmentovaná cena

Pokud organizace oceňuje stejné produkty na různých trzích různými cenami, jedná se o segmentovanou cenu. Tato strategie je vhodná tehdy, liší-li se zákazníci od sebe natolik, že jsou ochotni nakoupit mírně odlišné až stejné produkty za různé ceny. (Vašítková, 2014)

Přičemž Kotler a kol. (2007) berou v úvahu **rozdíl** nejen **mezi zákazníky**, ale také **rozdíly v samotném produktu** a v závislosti na místě, tedy **prostorovou diferenciaci**. Kašík a Havlíček (2012, s. 139) toto cenové rozlišení rozšiřují ještě o změnu cen dle období, tedy **časovou diferenciaci** (např. last minute zájezdy).

Za předpokladu, že je tento postup legální, tzn. nelze jej považovat za cenovou diskriminaci, umožňuje segmentovaná cena ovládnout širší rozsah trhu a obsadit tržní výklenky. Příkladem segmentované ceny mohou být různé ceny jízdenek ve vlaku pro studenty a důchodce nebo odlišné vstupné na divadelní představení v závislosti na vzdálenosti sedadel od jeviště. (Vašítková, 2014)

Důležitým předpokladem segmentované ceny je, jak uvádí ve své publikaci Kotler a kol. (2007), že cenový rozdíl není založen na odlišných nákladech.

Ceny stanovené podle segmentu mohou představovat účinnou strategii, ale musí splňovat dané podmínky. Kotler a kol. (2007) uvádí následující:

- trh lze rozdělit do segmentů s rozdílným poptávkovým chováním,
- zákazníci v segmentu, který platí nižší cenu, nemají možnost produkt obratem prodávat za vyšší cenu,

- konkurenční firmy nemají možnost prodávat za nižší ceny v segmentu vyšších cen,
- náklady na segmentaci a sledování trhu nesmí překročit výši příjmu získaného díky rozdílům v cenách.

Tomek a Vávrová (2011) k výše uvedeným podmínkám přidávají navíc předpoklad, že cenová elasticita je u jednotlivých poptávajících rozdílná.

3 Metody cenové tvorby

Ačkoli je stanovení ceny, dále též pricing, kritickým okamžikem při uvedení produktu na trh a následném prodeji, mnoho firem stále nedokáže cenotvorbu svých produktů vhodně vyřešit. Jak uvádí Kotler a kol. (2007), jedním z velmi častých problémů je, že firmy snižují ceny příliš rychle, aby získaly vyšší objem prodeje místo toho, aby přesvědčily zákazníky, že jejich produkt stojí za vyšší cenu.

Kašík a Havlíček (2012, s. 85) tuto skutečnost shrnují do axiomu, který říká, že „nízká cena může sice ovlivnit zákaznické chování určitého segmentu málo bonitních zákazníků, což je ale z dlouhodobé marketingové strategie neperspektivní.“

Mezi další běžné chyby uvádí autoři následující:

- Cenotvorba, která je příliš orientovaná na náklady místo na vytvořenou hodnotu,
- Ceny, které dostatečně rychle neodrážejí změny v tržním prostředí,
- Ceny, které neberou v úvahu ostatní prvky marketingového mixu,
- a ceny, které nejsou dostatečně rozdílné pro různé produkty či segmenty trhu.

(Kotler a kol., 2007)

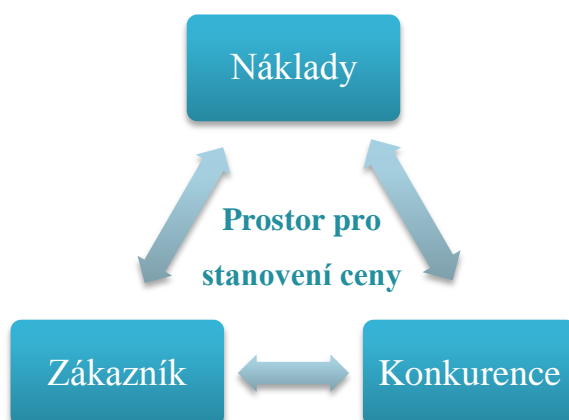
McDonald a Wilson (2011, s. 360) tvrdí, že „stanovení výše ceny je důležité ze dvou důvodů: cena skrze obrat ovlivňuje marži, ale také prostřednictvím vztahu s poptávkou působí na objem prodeje.“

Aby proces stanovení ceny byl co nejúspěšnější, doporučují Kotler a Keller (2013, s. 427) dodržet následujících 6 kroků:

1. Stanovit cíle pricingu,
2. Určit poptávku,
3. Odhadnout náklady,
4. Zanalyzovat náklady, ceny a nabídky konkurence,
5. Zvolit vhodnou metodu cenové tvorby,
6. Rozhodnout o konečné ceně.

Nabízející se pohybuje v prostoru, který je nazýván jako „magický trojúhelník“, protože jeho rozhodnutí v oblasti cenové politiky významně ovlivňují 3 proměnné – vlastní náklady, přijetí nabídky zákazníky a konkurence. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 224)

Obrázek 4: Magický trojúhelník



Zdroj: Tomek & Vávrová (2011, s. 225), zpracováno autorkou

Existuje několik přístupů k tvorbě ceny, z nichž nejzákladnější přístupy, které uvádí valná většina publikací, patří rozdělení zobrazené taktéž v magickém trojúhelníku, tedy dle nákladů, konkurence a zákazníka, kterým se věnují následující podkapitoly.

Souhrnně lze tedy říci, že dobře stanovená cena bere v úvahu všechny 3 základní dimenze, tedy jak náklady, tak hodnotu vnímanou zákazníky, tak i ceny konkurence. Vochozka, Mulač a kol. (2012) k tomuto ještě přidávají důležitost komunikačního obsahu, krátkodobé a dlouhodobé souvislosti ceny a celkový marketingový koncept značky a firmy.

3.1 Zákaznický orientovaná tvorba cen

Synek, Dvořáček, Dvořák, Kislingerová, & Tomek (2011) rozlišují dva pohledy na podstatu ceny u poptávkově resp. zákaznický orientovaného přístupu, a tedy **dle zákazníkem vnímané** (též akceptované) **hodnoty produktu** nebo **dle intenzity poptávky**.

Někteří autoři tyto dva pohledy nerozlišují a spojují pod jeden pojem. Toto členění je však opodstatněné, protože existují určité charakteristiky, které tyto dva přístupy odlišují. U hodnoty vnímané zákazníkem, též hodnotová tvorba ceny, je kladen důraz na myšlení zákazníka, jeho potřeby, přání, požadavky, s čímž souvisí práce marketingových specialistů, kteří se snaží tyto potřeby odhalit a navrhnout takovou cenu, která bude pro spotřebitele akceptovatelná. Oproti tomu poptávkově orientovaný přístup je více zaměřen na kupní sílu spotřebitelů a jejich reakci na změny ceny, tedy

elasticitu poptávky. Kupní síla zákazníků však není určena pouze jejich potřebami a tužbami, ale zejména jejich ekonomickou situací, která úzce souvisí s celkovým stavem ekonomického prostředí, ve kterém se kupující nachází. Lze tedy říci, že čistě poptávkově orientovaná cenotvorba pohlíží na stanovení ceny z širšího úhlu pohledu. Obě tyto dimenze však mají společný prvek, který je spojuje – zákazníka a jeho poptávku.

Poptávkově resp. zákaznický orientovaná cenotvorba, představuje tzv. **strop ceny**, tedy kolik je zákazník maximálně ochoten zaplatit za daný produkt. (Kotler & Keller, 2013)

Základem úspěšného použití metody tvorby cen **na základě zákazníkem akceptované hodnoty** je dostatečně přesné zjištění názoru kupujícího na užitek (hodnotu) plynoucí ze spotřeby daného produktu. (Synek a kol., 2011)

V praxi vycházejí metody stanovení ceny orientované na zákazníka z řady provedených **cenových testů**, na jejichž základě se stanoví cena podle názorů spotřebitelů. Může se jednat o následující testy:

- Test odhadnutí ceny – spotřebitelům je předložen výrobek s dotazem, kolik, podle jejich mínění, má stát. Výsledkem jsou procentuální podíly různých výší cen.
- Test reakce na cenu – spotřebitelům se předkládají různé ceny a po zhodnocení odpovědí lze vyjádřit procentní podíly spotřebitelů, pro které jsou různé ceny adekvátní, příliš vysoké nebo příliš nízké.
- Test cenových tříd – zkoumají se současně 2 otázky, a to, jakou nejvyšší cenu je spotřebitel ochoten zaplatit a za jakou naopak nejnižší cenu je ochotný produkt koupit bez pochyb o jeho kvalitě. (Tomek & Vávrová, 2011)

Kozel a kol. (2011) ve své publikaci popisuje několik metod stanovení cen vyjadřující hodnotu vnímanou zákazníkem. Mezi nimi i tzv. **Holandský test cenové citlivosti** též nazýván Van Westendorpův cenový test, který bude použit pro určení horních cenových prahů produktů v empirické části této práce.

Podstata Holandského testu cenové citlivosti spočívá v položení 4 základních otázek ohledně hodnocení ceny. Kozel a kol. (2011, s. 274) zdůrazňuje, že v dotazníku má být dodrženo následující pořadí otázek:

1. „Při jaké ceně Vám bude produkt připadat jako levný?“
2. „Při jaké ceně Vám bude produkt připadat jako drahý?“

3. „Při jaké ceně Vám bude produkt připadat natolik drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?“
4. „Při jaké ceně Vám bude produkt připadat natolik levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“

Odpovědi dotazovaných se označují do cenové škály, která musí být dostatečně široká, aby se respondent necítil ve svých odpovědích limitován (cca 30-40 položek). (Kozel a kol., 2011, s. 274) Zjištěné hodnoty se vyhodnocují ve formě kumulovaných hodnot zjištěných četností, a to u dvou výroků hodnocených jako levné zdola a u druhých dvou (drahých) shora. Kumulativní četnosti se poté zaznamenávají do grafu ve formě křivek, které jsou následně východiskem pro cenové úvahy. (Zamazalová a kol., 2010, s. 213)

Sledují se zde zejména čtyři průsečíky křivek. Průsečík „levné“ a „drahé“ křivky označuje Kozel a kol. (2011, s. 275) jako **bod cenové nezaujatosti**, kdy shodný počet dotazovaných označí cenu jako nízkou i vysokou. Zamazalová a kol. (2010, s. 213) nazývá tento bod jako neutrální cenu, protože maximalizuje počet těch, pro které je daná cena neutrální a lze v něm dosáhnout nejvyššího poptávkového efektu.

V průsečíku křivek „příliš levný“ a „příliš drahý“ vzniká **optimální cenový bod**, ve kterém stejný počet respondentů považuje produkt za příliš levný i příliš drahý. V tomto případě je maximalizovaná skupina potenciálních zákazníků, kteří považují cenu za akceptovatelnou. (Vysekalová, Tomek, Kotyzová, Jurášková, & Juříková, 2011, s. 224) Při vyhodnocování reálně provedených výzkumů je poměrně časté, že se křivky neprotnou, v tomto případě se získá optimální cenové rozpětí. (Kozel a kol., 2011)

Bod, v němž se kříží „příliš levná“ křivka a „levná“ inverzní křivka, se nazývá **bod marginální levnosti** a lze jej považovat za minimální použitelnou cenu. Oproti tomu za nejvyšší použitelnou cenu lze považovat průsečík křivek „příliš drahý“ a inverzní křivky „drahý“, kde leží **bod marginální drahoty**. (Zamazalová a kol., 2010, s. 215) Kozel a kol. (2011, s. 275) nedoporučuje stanovit cenu, která se nachází mimo interval, který tyto dva body vymezují tzv. **pásmo přijatelného cenového rozpětí**.

Vnímaná hodnota je tvořena mnoha proměnnými, jako je například názor zákazníka na výkon výrobku, zákaznická podpora, fungování distribuce, kvalita záruk i měkké atributy, jako je pověst a důvěryhodnost podniku. Klíčem ke stanovení ceny dle vnímané hodnoty je poskytnutí jedinečné hodnoty v porovnání s konkurencí a demonstrace potenciálním zákazníkům. (Kotler & Keller, 2013)

Základem je jasný positioning a způsob vnímání hodnoty spotřebitelem je možné ovlivnit, například prostřednictvím značky, servisu, komunikační politiky a podobně. (Machková, 2015) Společnost může hodnotu svých produktů určit několika způsoby: podle hodnoty podobných výrobků, pomocí úsudku manažerů uvnitř společnosti, dotazováním, v rámci focus group, experimentem, použitím analýzy historických dat nebo preferenční analýzy. (Kotler & Keller, 2013)

Schindler (2012) popisuje **proces stanovení hodnoty pro zákazníka** ve 4 krocích. Prvním krokem je zjistit referenční hodnotu produktu, tedy identifikovat, co zákazník vnímá jako nejbližší substitut daného produktu a jeho cenu. Druhým krokem je určit veškeré diferenciatní faktory, které odlišují produkt od jeho nejbližšího substitutu (např. kvalita, ekologičnost, servis a podpora atd.). Navazujícím třetím krokem je stanovit, co je pro zákazníky peněžní hodnotou každého z diferenciatních faktorů. Ku příkladu pokud je produkt kvalitnější než jeho nejbližší substitut, tak peněžní hodnota faktoru se nazývá pozitivní diferenciatní hodnota. V opačném případě se jedná o negativní diferenciatní hodnotu, tedy produkt je méně kvalitní než jeho nejbližší substitut. Posledním čtvrtým krokem je sečíst referenční hodnotu s diferenciatními hodnotami. Výsledný součet reprezentuje peněžní částka, která vyjadřuje hodnotu vytvořenou produktem pro zákazníka, též VTC. Je to taktéž maximální částka, kterou je zákazník ochoten za zboží zaplatit, pokud je plně informován o jeho benefitech. (Schindler, 2012)

Důležitost **poskytnutí relevantních informací o hodnotě produktu** a jeho benefitech zmiňují taktéž Nagle, Hogan, Zale (2014), protože některé společnosti podceňují své inovativní produkty a to jen z toho důvodu, že se ptají svých potenciálních zákazníků, jakou cenu jsou ochotni zaplatit za produkt, aniž by znali jeho skutečnou hodnotu. Z toho vyplývá, že je velice podstatné komunikovat zákazníkům konkrétní hodnotu, kterou jim produkt přinese i se souvisejícími benefity.

Schindler (2012) však také upozorňuje, že nastavit cenu, která přesně odpovídá hodnotě, kterou zákazník požaduje, není optimální. A to z jednoduchého důvodu – pokud se náklady spojené s koupí produktu a užítky z něj plynoucí budou rovnat, nebude zákazník pociťovat žádný dodatečný čistý přínos, který mu produkt přinese. Je tedy vhodné stanovit nižší prodejní cenu než je výsledné VTC.

O způsobu tvorby ceny **na základě intenzity poptávky** (též metoda cenové diskriminace) lze hovořit tehdy, kdy se určitý produkt prodává ve stejném období za

různé ceny (dochází k tzv. cenové disperzi), které nelze bezprostředně odvodit z výše nákladů. Obzvláště vysoká cenová disperze je typická pro strojírenské výrobky s vysokým stupněm progresivity a novosti. (Synek a kol., 2011) O problematice cenové diferenciaci hlouběji pojednává kapitola 2.3 s názvem „Segmentovaná cena“.

Podstatou tohoto přístupu k tvorbě cen je zákonitost, že množství zboží, které je v daném období kupováno, závisí na jeho ceně. (Tomek & Vávrová 2011) Zákon klesající poptávky totiž říká, že „poptávané množství se bude s růstem ceny snižovat a obráceně, při poklesu ceny se bude poptávané množství zvyšovat, ceteris paribus.“ (Jurečka, Hon, Jánošíková, Kolcunová, & Spáčilová, 2018)

Kromě určení ceny, při které je produkt již neprodejný, je důležité získat také řadu dalších informací, například velikost a charakter poptávky (jsou dané velikostí tržního potenciálu, množstvím a kvalitou substitučních produktů, tržní saturací, kupní silou spotřebitelů) nebo odhad citlivosti poptávky na změnu ceny. (Srpková & Řehoř, 2010)

Vztah mezi cenou a poptávkou se sleduje pomocí tzv. **cenové elasticity**, která vyjadřuje citlivost, s jakou poptávka reaguje na změnu ceny. Cenová elasticita se nejčastěji měří koeficientem cenové elasticity. (Zamazalová, 2009, s. 157)

Obecně platí, že zákazníci jsou méně citliví na cenu u levných produktů, u položek, které nakupují jen občas, pokud existuje jen málo substitučních produktů (nebo neexistují vůbec), když jsou pomalí ve změně svého nákupního chování, jestliže věří, že vyšší ceny jsou opodstatněné, nebo pokud je pořizovací cena jen malou částí celkových nákladů na obstarání, provoz a obsluhu výrobku. (Kotler & Keller, 2013, s. 429)

3.2 Nákladově orientovaná tvorba cen

Oproti poptávkově orientované cenotvorbě, která představovala tzv. horní práh ceny, podstatou cenové tvorby orientované na náklady je, že náklady určují **dolní mez pro stanovení ceny**. Podnik usiluje o pokrytí nákladů na výrobu, distribuci a prodej a současně má zájem, aby cena také přinesla odměnu za vynaložené úsilí a riziko z podnikání. U výrobních podniků je východiskem kalkulace vlastních nákladů na kalkulační jednotku, u obchodních podniků zase nákupní cena a náklady obchodní činnosti. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 234)

Neexistuje jednotný názor na to, které složky nákladů vzít jako základ pro kalkulaci zisku obsaženého v ceně výrobku. Vzhledem k tomu, že základ pro propočítání zisku se

liší, používají se různě vysoké ziskové přírážky. Nejnížší jsou zpravidla u propočtu vycházejícího z úplných vlastních nákladů a nejvyšší u výpočtů vycházejících ze zpracovacích nákladů (součet přímých mezd a výrobní režie). (Synek a kol., 2011)

Dle Nagle, Hogan, Zale (2014) je ve většině průmyslových odvětví dokonce nemožné stanovit jednotkové náklady produktu před určením jeho ceny, protože jednotkové náklady se mění s objemem produkce. K této změně nákladů dochází z toho důvodu, že jejich významná část je fixní a musí být nějakým způsobem alokována k určení úplných jednotkových nákladů. A protože tato alokace závisí na objemu produkce a objem produkce se mění s cenou, jednotkové náklady jsou neustálou proměnnou. Ve výsledku nákladově orientovaná cena vede k předražení produktů na slabých trzích a k „podcenění“ na trzích silných.

Metoda cenové tvorby orientovaná pouze na náklady podléhá dosti silné kritice a to z toho důvodu, že nebere ohled na poptávku, konkurenci, ani orientaci na vlastní cíl cenové politiky. Dále také nákladově orientovaný přístup nepodněcuje ke snižování nákladů, rozpočet režie je možné provádět libovolným způsobem a v neposlední řadě podléhá kritice problematika volby procenta zisku. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 234)

Existuje několik praktických metod a přístupů, pomocí kterých lze vyčíslit náklady a s tím související výslednou cenu produktu. Souhrnně se jedná o následující metody, které budou následně prakticky implementovány v empirické části této práce:

- Přírážková metoda,
- Analýza bodu zvratu,
- Stanovení ceny pomocí cílové rentability,

Připočtení ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby je základní jednoduchou metodou stanovení ceny. Zisková marže je obvykle vyšší u luxusních výrobků, sezónního zboží a u zboží s nízkou cenovou elasticitou. (Machková, 2015)

Jak uvádí ve své publikaci Kotler a Keller (2013, s. 434), producent nejprve vyčíslí jednotkové náklady daného produktu a následně připočte přírážku. Takto odvozená cena se vypočítá jako:

$$p = \frac{\text{jednotkové náklady}}{(1 - \text{požadovaná ziskovost tržeb})} \quad (1)$$

Metoda přírážky k nákladům je účinná pouze tehdy, pokud výsledná cena vede k očekávané úrovni prodeje. Obecně vzato ale jakákoli pricingová metoda řídící se

pouze náklady a ignorující skutečnou poptávku, konkurenci a vnímanou hodnotu nepovede ke stanovení optimální a dlouhodobě udržitelné ceně. (Kotler & Keller, 2013)

Výhoda této metody spočívá zejména v její jednoduchosti. Právě z tohoto důvodu je její použití stále populární u mnoha firem, ačkoli ve většině případů nevede ke stanovení optimální ceny, protože, jak zmiňují taktéž autoři Kotler a Keller (2013), nebere ohled na skutečnou poptávku, konkurenci, ani zákazníky vnímanou hodnotu. Jako další výhodu vidí Schindler (2012) v tom, že jednotkové náklady jsou často podobné napříč konkurenčními výrobci a pokud tuto metodu využívají všechny firmy v odvětví, slouží jako ekonomický prostředek k tomu, aby se cena neodchylovala od nastavené cenové hladiny a cenová konkurence tak byla minimální.

Jednou z dalších nákladových metod je určení bodu zvratu, který zobrazuje vztah nákladů, objemu produkce a zisku. Bod zvratu nastává při takovém objemu výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům a nevzniká tak zisk ani ztráta. Postup zjišťování bodu zvratu se poté nazývá **analýzou bodu zvratu**. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Produkce je efektivní tehdy, rostou-li tržby v závislosti na objemu produkce rychleji než variabilní náklady. Přesto jsou tržby zpočátku nižší než celkové náklady a to kvůli působení fixních nákladů, které nejsou závislé na objemu produkce. (Slavík, 2014) Je vhodné, aby výrobce hledal způsoby, jak snížit své variabilní nebo fixní náklady, protože nižší náklady urychlí dosažení bodu zvratu. (Kotler & Keller, 2013, s. 436)

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady se v praxi nazývá jako příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, kdy tato částka nejdříve slouží k úhradě existujících fixních nákladů a až po jejich pokrytí začne tento zůstatek přispívat k tvorbě zisku. (Popesko & Papadaki, 2016)

Taušl Procházková a Jelínková (2018) uvádějí následující vzorec pro výpočet bodu zvratu.

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn} \quad (2)$$

kde: Q_{BZ} ... množství nutné pro dosažení bodu zvratu (ks),

FN	...	celkové fixní náklady (Kč) ² ,
p	...	cena za jednotku (Kč),
vn	...	variabilní náklady na jednotku (Kč) ³ .

Dále autorky uvádí modifikovaný vzorec pro výpočet bodu zvratu, kde se k položce fixních nákladů přičte požadovaná úroveň zisku (Z). Tento upravený vzorec je užitečný tehdy, chce-li podnik zjistit, jakého objemu výroby dosáhnout, aby realizoval určitý požadovaný zisk. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Při **stanovování cen podle požadované rentability** podnik určuje takovou cenu, která přinese cílovou míru návratnosti investovaných prostředků v určitém časovém horizontu. Tato metoda je často využívána u veřejných služeb, které potřebují dosáhnout spravedlivé návratnosti svých investic. (Kotler & Keller 2013)

U tvorby cen pomocí cílové návratnosti (rentability) je nutné určit proměnnou Q – odhadnuté množství odbytu a Z – požadovaný minimální zisk, viz vzorec níže. Následně se cena hledá podle tržeb, které odpovídají takovému množství výrobků, které uhradí náklady. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 234)

$$p = \frac{n_v \times Q + N_F + Z}{Q} \quad (3)$$

kde: p ... cena na jednotku produkce, n_v ... variabilní náklady, N_F ... fixní náklady.

Úspěšnost této metody do značné míry závisí na kvalifikovaném odhadu celkových nákladů a reálnosti odhadu očekávaných prodejů. (Machková, 2015)

3.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Při stanovení ceny touto metodou se vychází ze zjištění ceny stejných nebo srovnatelných produktů od jiných dodavatelů (konkurentů) a následuje modifikace ceny na základě očekávaných přínosů pro zákazníka a celkové podnikové strategie. (Slavík, 2014) V odvětvích s relativně homogenními produkty musí podniky zjišťovat a vhodně reagovat na změny cen svých konkurentů kvůli udržení tržního podílu a zachování své konkurenceschopnosti. (Boone a kol., 2019)

² Fixní náklady = zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace, v průběhu určitého časového období, např. odpisy budovy; jednotkové fixní náklady se s růstem objemu výkonu snižují. (Popesko & Papadaki, 2016)

³ Variabilní náklady = jejich výše se změní při změně objemu výkonů. (Popesko & Papadaki, 2016)

V případě konkurenčních cen má podnik možnost stanovit buď průměrnou cenu, nebo vyšší či nižší, než je průměr na trhu. (Vašítková, 2014) Pokud nabídka společnosti zahrnuje funkce, které nejbližší konkurent nenabízí, musí zhodnotit, do jaké míry jsou pro zákazníka důležité, a přičíst tuto hodnotu k ceně konkurenta. Pokud je tomu však naopak a konkurence nabízí určité funkce, které firma nenabízí, musí jejich hodnotu odečíst od své vlastní ceny. (Kotler & Keller, 2013)

Může se stát, že konkurenční boj vyústí v cenovou válku, jako se již stalo v leteckém nebo fastfoodovém průmyslu. Velké množství marketingových specialistů se však snaží vyhnout cenovým válkám použitím jiných strategií, jako například přidáním hodnoty, zlepšením kvality, vzděláním spotřebitelů a budováním vztahů. (Boone a kol., 2019)

Výhodou této metody je přímé srovnání s konkurenčními subjekty resp. jejich produkty a řízení ceny na tomto základě. (Slavík, 2014) Zároveň je důležité znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnávat míru změn ceny a kvality. (Vašítková, 2014)

Tomek a Vávrová (2011, s. 235) zdůrazňují, že podnik musí brát v úvahu tržní strukturu odvětví, která je v tomto případě dána zejména počtem a silou nabízejících, stupněm homogenity jejich produktů a rozsahu kooperace a koncentrace firem.

Někteří autoři rozšiřují výše uvedený výčet o **další metody cenové tvorby**. Ku příkladu Kotler, Keller (2013) představují metodu, kterou v posledních letech přijala řada významných společností. Jedná se o **pricing podle hodnoty**. Podstatou tohoto přístupu je účtování velice nízkých cen za vysoce kvalitní produkty. Nejedná se však jen o nasazení nízkých cen, ale vyžaduje zásadní přepracování fungování společnosti na nízkonákladovou bez negativního dopadu na kvalitu. Mezi nejúspěšnější společnosti uplatňující pricing podle hodnoty patří IKEA, Southwest Airlines a Target.

Důležitou formou hodnotového pricingu je strategie trvalé nízkých cen, též EDLP. Ceny jsou dlouhodobě nastaveny na nízké úrovni, firma téměř nepoužívá cenovou propagaci a výprodejové akce. (Zamazalová, 2009, s. 153) Konstantní ceny redukují nejistotu ohledně výše ceny mezi jednotlivými nákupy a přináší spotřebitelům úsporu času i peněz. (Kotler & Keller, 2013, s. 438)

Nižší ceny se tak stávají dostatečným stimulem pro získání velkého počtu kupujících, kteří jsou přesvědčeni o hodnotě, kterou nakupují. Podnik tak sice dosahuje nižšího zisku na jednotku produkce, ale celkový zisk může být při správné implementaci významný, díky vyšším objemům prodeje. (Machková, 2015)

3.4 Strategická cenotvorba

V podkapitolách výše jsou uvedené tradiční přístupy k cenové tvorbě, zachyceny jejich přínosy i nevýhody a možnosti uplatnění v praxi. Jak již také bylo zmíněno výše, není vhodné stanovovat ceny pouze na základě jednoho z těchto přístupů, ale využít jejich kombinaci.

Hanna a Dodge (1997) se domnívají, že úspěšný pricing překlenuje mezeru mezi interními náklady a externí tržní poptávkou k dosažení poziční výhody. Strategické možnosti pro stanovení optimální ceny jsou dle těchto autorů definovány:

- strukturou nákladů firmy,
- konkurenčním postavením firmy,
- marketingovými strategiemi,
- a organizačními schopnostmi.

Metody pro stanovení optimální ceny se neustále vyvíjejí a musí, stejně jako celková strategie a směřování firmy, reagovat na neustále rychle se měnící prostředí, související globalizací, digitalizací a zejména zvyšující se požadavky zákazníků. Vývoj ve vztahu k cenové tvorbě lze demonstrovat na rozdílném postoji autorů Hanny a Dodge z roku 1997 a aktuálním pohledem autorů zmíněných níže v textu z let 2014–2017. Je zde znatelný posun od vnitřního zaměření na podnik k vnějšímu cílení na zákazníka a jeho potřeby. Přístup k cenové tvorbě popsáný níže představuje způsob, jak vytvořit cenu produktu, která povede k udržitelné tvorbě zisku a oboustranné spokojenosti jak společnosti, tak zákazníků.

Cena je vytvářena (někdy s úmyslem, někdy nahodile) na základě rozhodnutí prodejců, co nabídnou svým zákazníkům, jak komunikují tuto nabídku, jak diferencují cenu napříč zákazníky a jak řídí cenová očekávání zákazníků. **Strategická cenotvorba** je takové stanovení cen, kdy producent činí tato rozhodnutí promyšleně a s úmyslem, implementuje tato rozhodnutí efektivně za účelem maximalizace ziskovosti. Hlavním cílem strategické ceny je tedy **dlouhodobě udržitelná ziskovost**. (Nagle & Müller, 2018)

Dosažení výjimečné ziskovosti vyžaduje více než jen řízení cenové hladiny, ale také:

- ujištění, že výrobky a služby obsahují pouze ty funkce, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit,

- přesvědčit zákazníky, aby vnímali férovou cenu za diferencované benefity, které jim firma nabízí,
- tvorbu takového systému, ve kterém zákazníci, kteří získají větší hodnotu z dané diferenciace, za ni také více zaplatili,
- měnící se ceny za účelem optimálního využití fixních nákladů a odrazování od chování, které vede k nadměrným nákladům za služby,
- a sem tam také budování schopností ke zmírnění chování agresivních konkurentů.
(Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

Nagle, Hogan, Zale (2016) tvrdí, že ačkoli existuje více úspěšných cenových strategií, které dosahují ziskových výsledků, téměř všechny zahrnují následující 3 principy:

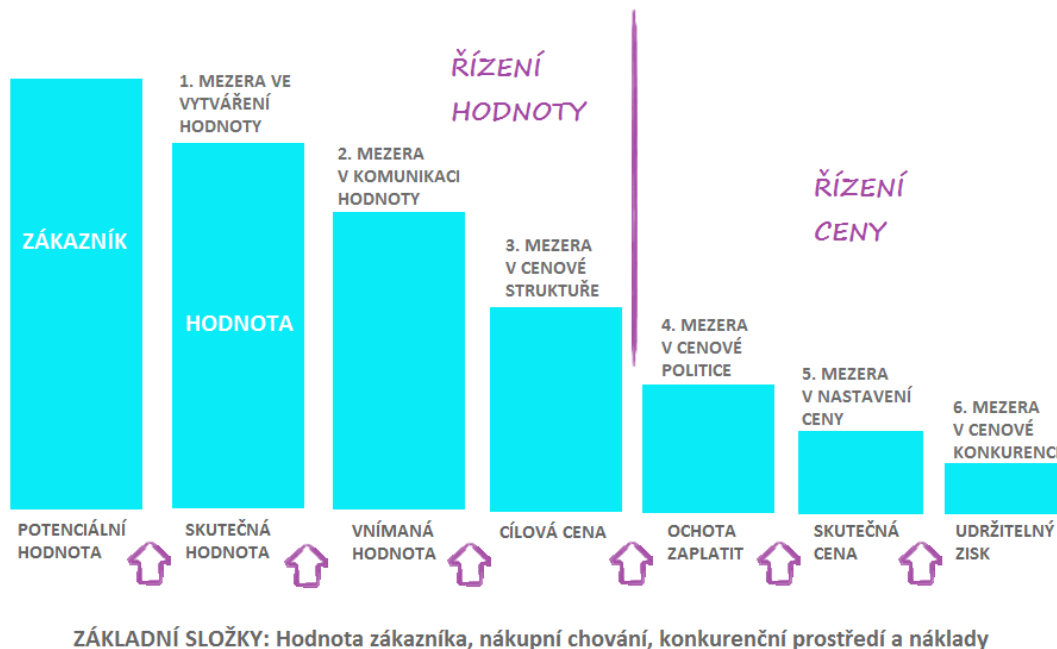
1. **Hodnotově založenou cenu** = rozdíl v ceně mezi zákazníky odráží rozdíly nebo změny v hodnotě pro zákazníky.
2. **Proaktivitu** = společnosti předvídají rušivé události (např. vyjednávání se zákazníky, konkurenční hrozbu nebo technologické změny) a proaktivně vyvíjejí strategie jejich řešení dříve předtím, než nastanou. Jako příklad lze uvést následující – výrobce může počítat s tím, že recese nebo vstup nového konkurenta na trh způsobí, že zákazníci budou požadovat nižší ceny produktů, proaktivní společnost vyvine levnější variantu produktu nebo nový věrnostní program spíše než by byla nucena reagovat na podmínky a kompromisy definované zákazníkem či konkurencí.
3. **Ziskově řízený princip** = společnost hodnotí svůj úspěch v oblasti řízení cen podle toho, co vydělala ve srovnání s alternativními investicemi spíše než podle výnosů, které vytváří vůči svým konkurentům. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

Dobrá cenová strategie zahrnuje 6 různých, ale velmi odlišných rozhodnutí, která jsou vzájemně propojena. V původní verzi Nagle, Hogan, Zale (2014) tato rozhodnutí zobrazují v tzv. pyramidě strategické cenotvorby, která se skládá z 5 úrovní. Nagle a Müller (2017) však tuto verzi rozšiřují a graficky znázorňují v tzv. **hodnotové kaskádě** zobrazené na obrázku 3 níže.

Strategická cenotvorba je o řízení hodnoty – od jejího vytvoření, přes zachycení v cenách, a to koordinovaným způsobem, který umožní organizaci dosáhnout vysoké, dlouhodobě udržitelné návratnosti za její vynaložené úsilí. Pokud je o optimální ceně uvažováno pouze při jejím stanovení, potom jsou marketingová rozhodnutí založena takovým způsobem, který rozptýlí potenciální zisk ještě před tím, než jsou výrobky či

služby nabídnuty na trh. Toto „rozptýlení“ představují „mezery“ zobrazené v diagramu. (Nagle & Müller, 2018)

Obrázek 5: Kaskáda hodnot



Zdroj: Nagle, Müller (2018), zpracováno autorkou

První dva kroky týkající se důležitosti vytváření a komunikace hodnoty jsou popsány výše v textu. Třetí krok týkající se struktury ceny říká, že optimální je taková cenová struktura, která maximalizuje příjmy. Tradičně se jedná o cenu za jednotku (Kč/kus), složité cenové struktury svých produktů často využívají dopravní společnosti. (Nagle & Müller, 2018) Jako typický příklad lze uvést nízkonákladové aerolinky Ryanair, které si účtují obzvláště nízké ceny za samotné sedadlo, ale následně zpoplatní vše ostatní (odbavení zavazadla, občerstvení...). (Kotler & Keller, 2013)

Cenová politika ve čtvrtém kroku znamená pravidla nebo zvyky, které určují, jak společnost mění své ceny v reakci na změnu faktorů jiných, než jsou náklady či hodnota. Je zde citelné vyjednávání zákazníků, typicky například u telekomunikačních společností. V pátém kroku se doporučuje nastavit ceny ve 3 krocích – vytyčit vhodné cenové cíle, určit kompromis mezi cenou a objemem výroby a vyhodnotit faktory cenové citlivosti, které nesouvisí s hodnotou. Poslední krok upozorňuje na důležitost cenové konkurence, a to zejména určení správné referenční hodnoty produktu. (Nagle, Hogan, & Zale, 2014)

4 Analýza prostředí

Podnik a všechny jeho zainteresované jednotky (stakeholdeři) jsou obklopeni prostředím, které se vyznačuje určitými charakteristikami, určuje podmínky existence daného subjektu v čase a vytváří jak nové příležitosti, tak i hrozby. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité a nutné neustále sledovat a analyzovat tyto vývojové trendy a změny v podnikatelském prostředí, vhodně na ně reagovat a pokud možno se flexibilně přizpůsobovat těmto novým podmínkám. Obzvláště v dnešní moderní době, kdy se změny v prostředí projevují velmi dynamicky, lze hovořit o tzv. turbulentních změnách prostředí. (Kašík & Havlíček, 2012; Zamazalová, 2009)

Analyzované okolí podniku se nejčastěji dělí na **mikro, mezo a makro**, dle míry blízkosti a schopnosti organizace ovlivnit nejrůznější vlivy, které z těchto prostředí vycházejí. Ačkoli ne všichni autoři se názvoslovím shodují, ve své podstatě a významu je členění velmi podobné. Ku příkladu Kašík a Havlíček (2012) rozdělují marketingové prostředí pouze na makroprostředí a mikroprostředí, které ale dále rozlišují na vlastní (vnitřní) prostředí podniku a blízké okolí podniku, tedy významově lze říci, že se jedná o mezoprostředí.

Mikroprostředí je přímou vnitřní součástí firmy, podnik jej tedy může relativně snadno ovlivnit a přímo řídit, jako například vnitřní podnikové útvary, technologie uvnitř podniku a podobně. Oproti tomu makroprostředí je od organizace vzdálené, podnik tak nemá na změny v makroprostředí téměř žádný vliv, musí se jim tedy pokusit přizpůsobit (např. stav ekonomiky dané země, změny v legislativě, demografii apod.). Jak už vyplývá z názvu, mezoprostředí se nachází mezi těmito dvěma místy, firma tedy subjekty v tomto okolí nemůže ve většině případů přímo řídit, ale může je značně ovlivnit (např. dodavatelé, zákazníci, konkurence...).

Nástrojů zaměřených na monitoring a následnou analýzu marketingového okolí podniku existuje velké množství. Pro účely této práce bude využita technika PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýza, které jsou aplikovány v empirické části této práce.

4.1 PESTEL analýza

Jedním z nástrojů pro analýzu vzdáleného makroprostředí je PESTEL analýza, jejíž název se skládá z počátečních písmen oblastí, na které je zaměřena, tedy oblasti politické a právní, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické a legislativní. Někteří autoři používají zkrácený název PEST příp. STEP, kdy faktory legislativní a ekologické integrují do jiných výše zmíněných oblastí.

V rámci průzkumu **politického a právního prostředí** se firma zabývá například politickou stabilitou, politickým systémem, právními úpravami podnikání zahraničních subjektů, možností repatriace zisků do zahraničí, podporou a ochranou firem ze strany státu a podobně. (Kašík & Havlíček, 2012, s. 50) S politickým a právním prostředím úzce souvisí **legislativní prostředí**, někteří autoři jej ani neoddělují a shrnují do jedné oblasti (politicko-legislativní). Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2012, s. 367) do legislativních faktorů řadí například završování harmonizačních procesů s legislativou EU nebo revize klíčových legislativních dokumentů ovlivňujících podnikání (Zákoník práce, Zákon o obchodních korporacích).

Ekonomické aspekty ovlivňující podnikatelské prostředí jsou ku příkladu změny úrokové míry, vývoj hospodářských ukazatelů, míra nezaměstnanosti, úroveň inflace, ceny energie a tak podobně. (Tomek & Vávrová, 2011) Makroekonomické trendy a fáze hospodářského cyklu utváří rámec pro podnikatelské možnosti a determinují kupní sílu zákazníků. (Vašítková, 2014)

Do **sociálně demografické a kulturní oblasti** spadají například demografický profil oblasti, životní styl obyvatel, trávení volného času, struktura příjmů, vzdělanost, náboženství, kultura atp. (Tomek & Vávrová, 2011) Ze svého společensko-kulturního prostředí téměř podvědomě přejímáme pohled na svět, který určuje náš vztah k ostatním lidem, organizacím, společnosti, přírodě i sobě samým. (Kotler & Keller, 2013, s. 111)

Do **technologického prostředí** patří vlivy jako technologická vyspělost země, možnosti využívání vědeckovýzkumného potenciálu, inovační trendy, vybavenost ICT, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií atd. (Kašík & Havlíček, 2012, s. 51) Toto prostředí je v současnosti jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí, což přináší pro mnohé firmy příležitosti rozvoje. Na druhé straně se však toto může stát limitujícím faktorem pro ty, kteří neumějí nebo nemohou tohoto potenciálu dobře využít. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Ekologické a klimatické **faktory** nabývají v dnešní době stále více na významu. Jejich aktuálnost se promítá do vzniku koncepce dlouhodobě udržitelného rozvoje a vytváření ekologických norem týkajících se kvality života. Vliv činnosti organizací na životní prostředí je sledován právě proto, že si lidé/zákazníci začínají uvědomovat nevratnost škodlivých zásahů do přirozeného prostředí a rostoucí pravděpodobnosti vyčerpání přírodních zdrojů, které jsou využívány extenzivně. (Zamazalová, 2009, s. 52) Ekologická regulace má tvrdý dopad do některých odvětví a pro ty, kdo dokáží spojit prosperitu s ochranou prostředí, se otevírají značné příležitosti. (Kotler & Keller, 2013)

4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Pravděpodobně nejsilnějším faktorem ovlivňujícím postavení firmy na trhu je konkurence. Sledování konkurenčního prostředí pomocí průzkumu trhu znamená neustále zjišťovat informace o chování konkurentů a to například o tom, jaké jsou jejich strategie a cíle, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, jaké mají postavení na trhu a jak s trhem komunikují, jak reagují na marketingové aktivity jiných konkurentů a podobně. Uvnitř konkurenčního prostředí se soutěží o pozici na trhu, pověst firmy, zaměstnance i dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Kašík & Havlíček, 2012, s. 46)

Celková konkurence v odvětví však není determinována jen počtem konkurenčních subjektů, ale určujících faktorů je více. Jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence v odvětví je právě Porterův model pěti sil, jejichž souhrnné působení **určuje intenzitu konkurence v daném odvětví** a tedy i potenciál tvorby hodnoty. (Nývtová & Marinič, 2010)

Těchto 5 sil určuje dlouhodobou atraktivitu trhu nebo tržního segmentu a jedná se o stávající konkurenty v odvětví, potenciální nové konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty. Z hlediska **hrozby stávajících konkurentů v odvětví** je zde hrozba intenzivní rivality v segmentu, protože pokud v něm působí mnoho silných nebo agresivních konkurentů, segment není atraktivní. Ještě méně atraktivní je tehdy, pokud jsou fixní náklady nebo bariéry odchodu z odvětví příliš vysoké anebo pokud segment neroste či dokonce klesá. Tvrdá konkurence v důsledku segmentové rivality je typická pro trh mobilních telefonů. (Kotler & Keller, 2013)

Noví potenciální konkurenti nejsou firmě známi, proto analyzuje tuto hrozbu nepřímo, tzn. jako možnost vyplývající z případné nedokonalosti vstupních bariér. Tato

konkurence vzniká tehdy, dosahují-li dodavatelé zajímavých zisků na rostoucím trhu a do daného odvětví je snadné vstoupit. Je jí možné čelit rozvojem technologií, které nově přichozí nemá (obecně kapitálová náročnost vstupu, nalezení nové funkce produktu...) nebo tak, že současní dodavatelé učiní vše proto, aby byl trh pro nově přichozí neatraktivní (využijí rezervních kapacit při současném snížení cen aj.). (Tomek & Vávrová, 2011, s. 72) Vysoké bariéry vstupu i výstupu mohou přinést vysoký zisk, ale při neúspěchu také dodatečné zvýšené náklady při výstupu z odvětví. Oproti tomu nízké bariéry znamenají nízkou rentabilitu. (Kozel a kol., 2011)

Konkurenční postavení firem záleží rovněž na **vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů resp. zákazníků**. Segment není přitažlivý, pokud v něm jsou dodavatelé či zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Ze strany zákazníků je citelný tlak na snižování cen, v kontrastu s tím jsou požadavky dodavatelů, kteří naopak cílí na navyšování cen. (Kašík & Havlíček, 2012, s. 47) Dodavatelé jsou ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než jejich odběratelé (výrobci) v daném oboru nebo pokud odvětví samo o sobě není pro velkého dodavatele významným trhem. Síla zákazníků pramení z obdobných situací – ve výhodě jsou tehdy, pokud jsou koncentrovanější, nakupují běžný, lehce nahraditelný produkt nebo ve velkém množství a firma se bez nich jen těžko dostane k cílovému spotřebiteli. (Nývltová & Marinič, 2010)

Poslední hybnou silou v Porterově modelu je **hrozba substitučních produktů**. Substituty omezují výši ceny a výsledných zisků a segment je díky nim méně atraktivní. V případě, že v substitučních odvětvích pokročí technologie nebo vzroste konkurence, ceny i zisky se obvykle propadnou. (Kotler & Keller, 2013) Hrozba je větší, jestliže u substitučního produktu je výhodnější poměr cena-kvalita, jde-li o sortiment, kde jsou kupující velmi pružní apod. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 73) Fotr a kol. (2012) tvrdí, že Porterův model pěti sil je aplikovatelný na kterékoli odvětví, neboť postihuje souvislosti, které jsou základem pro jakékoli podnikání.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza monitoruje, rozebírá a kombinuje vlivy vnitřního a vnějšího prostředí a sleduje možnosti jejich proaktivního využití či eliminace. Jedná se o akronym, který je složen z počátečních písmen anglických výrazů, které se v rámci analýzy posuzují, tedy S – Strengths (**silné stránky**), W – Weaknesses (**slabé stránky**), O – Opportunities (**příležitosti**) a T – Threats (**hrozby**).

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové makroekonomické síly a významné mikroekonomické faktory, které mají vliv na ziskovost podniku. Z tohoto důvodu je vhodné, aby v rámci marketingového informačního systému sledovala trendy, důležité změny a všechny související příležitosti a hrozby. (Kotler & Keller, 2013, s. 80)

Cílem **interní (SW) analýzy** je zjistit a zhodnotit silné a slabé stránky podniku, na základě jejich poznání pak mohou být jednak určeny specifické přednosti organizace, jednak učiněna opatření pro redukci nedostatků, které omezují firmu v soutěži schopné konkurence. Výsledky **analýzy externí (OT)** představují situační analýzu z hlediska možností, které má podnik vzhledem k ostatním tržním subjektům a na základě parametrů daných vnějším prostředím. (Tomek & Vávrová, 2011, s. 83)

Kašík, Havlíček (2012, s. 44) doporučují se silnými stránkami podniku duálně formulovat příležitosti, které z těchto silných stránek vyplývají a obdobně pak k slabým stránkám definovat možná ohrožení, která by jejich neřešením mohla nastat.

Struktura a prvky makroprostředí byly zmíněny v podkapitole 4.1 v souvislosti s PESTEL analýzou. Interní mikroprostředí podniku pak představují výrobní, technologické, technické, finanční a jiné podmínky, které ohraničují okolí působení organizace. Každý identifikovaný faktor je vhodné posoudit podle toho, zda se jedná o rozhodující silnou/slabou stránku, marginální (limitující) faktor nebo neutrální činitel. Dále je možné zhodnotit **významnost či váhu jednotlivých identifikovaných faktorů**, ať už z hlediska konkrétní marketingové příležitosti nebo důležitosti pro podnik jako celek. (Vašítková, 2014)

Významnost a míru dopadu nejpodstatnějších vlivů lze zobrazit do matic EFE a IFE. Smyslem **matic EFE** je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategické směřování podniku. Ke každému rizikovému faktoru v matici se přiřadí váhy od 0,00 do 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně (suma obou se musí rovnat 1). Dále probíhá ohodnocení faktorů stupněm vlivu na strategická východiska od 1 do 4, kde 1 je nízký stupeň vlivu a 4 je naopak nejvyšší stupeň dopadu. Následně se vynásobí váha a stupeň vlivu u každého faktoru a po sečtení vyjde celkové vážené hodnocení. Ku příkladu celkové ohodnocení 4 indikuje největší citlivost strategického směřování firmy na externí prostředí. (Fotr a kol., 2012)

Konstrukce **matice IFE** se velice podobá sestavení matice EFE s tím rozdílem, že hodnotí faktory vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek. Stupeň vlivu se opět přiřazuje v rozmezí od 1 do 4, ale 4 zde ukazuje na významnou silnou stránku a 1 na významnou slabou stránku (2 a 3 jsou nevýznamné). V rámci celkového hodnocení poté 4 znamená silnou interní pozici, oproti tomu 1 indikuje slabé postavení podniku. (Slouka, 2017)

Sumarizaci matic EFE a IFE v návaznosti na výběr optimální strategie představuje **matice QSPM**. Základem matice je výčet externích a interních faktorů definovaných ve výše zmíněných maticích spolu se stanovenými vahami. V této metodě je zásadní určit si několik strategií, přičemž se následně hodnotí jednotlivé faktory tzv. koeficientem důležitosti pro jednotlivé hodnocené varianty strategie podle stupnice 4 – vysoká důležitost, 1 – minimální důležitost. Vynásobením váhy a koeficientu důležitosti každého faktoru vyjde celková důležitost. Strategie s nejvyšší sumou celkové důležitosti má nejlepší vyhlídky na uplatnění v interním i externím prostředí. (Fotr a kol., 2012)

Ze SWOT analýzy se následně odvozuje **matice TOWS**, která slouží k určení jednotlivých strategií. Jednak se může jednat o strategii maximálního využití vlastních silných stránek jak v přístupu na trh, tak pro eliminaci možných hrozeb, dále jsou to tendence o maximální využití příležitostí jak k redukci svých slabých stránek, tak ke zmobilizování všech prostředků, které má firma k dispozici. (Tomek & Vávrová, 2011)

Fotr a kol. (2012) zobrazují vzájemný vliv interních a externích faktorů přehledně do matice, ze které vyplývají jednotlivé strategie. Jedná se o:

- Strategie Maxi-Maxi (SO) – uplatnění silných stránek pro využití příležitostí, např. pro růst firmy je možné použít levnější cizí kapitál.
- Strategie Mini-Maxi (WO) – využití příležitostí pro redukci slabých stránek resp. eliminace slabých stránek pro využití příležitostí, např. přijmutí krátkodobého úvěru na překonání problému s likviditou.
- Strategie Maxi-Mini (ST) – využití silných stránek pro minimalizaci hrozeb, např. zvyšováním produktivity a následným snižováním provozních nákladů eliminovat kurzové ztráty z tržeb v cizí měně.
- Strategie Mini-Mini (WT) – redukování slabých stránek a vyhýbání se hrozbám, např. přijmout krizové řízení plnění plánu.

5 Představení společnosti QMI Centrum prevence, s.r.o.

Společnost QMI Centrum prevence, s.r.o. se zaměřuje na poskytování **fyzioterapeutických a rehabilitačních služeb pro zaměstnance** převážně velkých výrobních podniků a na trhu působí již 6. rokem. Tento ojedinělý koncept vznikl na popud výrobního závodu působícího v Německu, jehož management si uvědomoval velkou pracovní zátěž svých výrobních zaměstnanců a souvisejících rizik vedoucí k nižší efektivitě práce. Po testování a ověření všech pozitiv plynoucí z přijetí této služby byl program fyzioterapeutické péče o zaměstnance zaveden i do českého závodu, kde je tento benefit poskytován dodnes.

QMI Centrum prevence sídlí v Plzni, ale poskytuje své služby do závodů v Plzeňském (zejména okres Plzeňska a Tachovska), Ústeckém a také Jihočeském kraji. Zaměstnává celkem **10 zaměstnanců**, z nichž 2 jsou zaměstnanci administrativní tvořící management firmy a starající se o obchodní činnost, celkový provoz a fungování firmy, dalších 8 pracovníků jsou fyzioterapeuté zajišťující stěžejní kvalifikovanou a odbornou činnost.

Nosným prvkem produktového portfolia firmy je **fyzioterapie poskytovaná v „terénu“**, tedy v místě působení výrobních i nevýrobních podniků. Dále se společnost zaměřuje na poskytování edukačních **workshopů** zaměřených na prevenci a správnou ergonomii sedu, stoje či zvedání břemen. Třetí a prozatím poslední činností bude provoz **soukromé fyzioterapeutické ordinace**, jejíž otevření je plánováno na začátek června 2020.

Z finančního hlediska společnost inkasovala v roce 2019 tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 4 453 000 Kč, čistý roční obrat poté činil 4 739 000 Kč a brutto hodnota aktiv 6 673 000 Kč. Na základě údajů o počtu zaměstnanců, ročním obratu a výši aktiv lze konstatovat, že se jedná o **mikro podnik**. (QMI Centrum prevence, s.r.o., 2019)

6 Stávající způsob stanovení ceny produktů

V nadcházející kapitole budou představeny způsoby cenové tvorby, které v současnosti společnost využívá pro stanovení ceny svých produktů, tedy fyzioterapii poskytovanou firmám a workshopy, spolu s jejich konkrétnějším popisem.

Fyzioterapeutické služby poskytované ve firmách

Zaměstnavatelům je sestavován rehabilitační program na míru s využitím radiofrekvenční přístrojové technologie, která spoří čas a umožňuje rychlou rekonvalescenci, kinesiotapingu, léčebné tělesné výchovy, měkkých a mobilizačních technik a jiných klasických i inovativních metod. Součástí rehabilitačního programu je fyzioterapie zahrnující jak **posouzení a ergonomii pracoviště**, tak **diagnostiku pracovníka a následnou péči**. Tato služba je poskytována **přímo v místě podniku/klienta**.

Jedná se tedy o **službu prodávanou na trhu B2B**, kde klienty a tedy objednateli služby jsou střední až velké podniky výrobního i nevýrobního charakteru resp. jejich management, ale cílovými spotřebiteli jsou zaměstnanci firmy.

Fyzioterapeutické služby jsou pro zaměstnance zajímavým benefitem, který je dostupný přímo v místě jejich zaměstnání a také **plně hrazený ze strany zaměstnavatele** tudíž pro zaměstnance zdarma. V praxi se tyto služby ukázaly jako velice účinné – dochází díky nim k **eliminaci pracovních úrazů** v důsledku únavy a přetížení, **prevenci nemocí z povolání** a vedou ke **zvýšení výkonu a kvality práce**. Dále lze včasné odhalit skutečný stav zaměstnance již při náboru či při prvním výskytu rizikových faktorů. Tento benefit je cílený především na zaměstnance pracující ve výrobě, ale v poslední době se zvyšuje zájem i ze strany administrativních tzv. THP zaměstnanců.

Stanovení ceny tohoto produktu probíhá **převážně nákladovým způsobem resp. přírážkovou metodou**. Poptávku firma sleduje až podle individuálních požadavků zákazníků, kteří se liší svým rozpočtem, možnostmi i požadavky na rozsah služby a jejichž kupní síla se mění v závislosti na finančním zdraví podniku i celkové ekonomické situaci. Konečná cena pro klienta se v některých případech taktéž odvíjí od vyjednávání.

Společnost postupuje tak, že si vyčíslí celkové náklady a následně jednotkové náklady na 1 hodinu fyzioterapeutických služeb, určí si tedy cenový práh, pod který nesmí cena klesnout. K vyčísleným nákladům připočte ziskovou přírážku a výslednou cenu namodeluje podle požadovaného rozsahu služby (dle počtu hodin, dnů, týdnů). Cena 1 hodiny fyzioterapeutických služeb poskytovaných firmám se pohybuje **od 1 060 Kč do 1 200 Kč**, v 90 % případů je však použita sazba ve výši 1 100 Kč.

Hodinová sazba zahrnuje:

- práci fyzioterapeuta,
- přístrojové vybavení,
- spotřební materiál včetně tejpovacích pásek,
- dopravu,
- kompletní administraci služby,
- reporting a závěrečnou zprávu (zpětná vazba pro HSE⁴ a HR⁵ manažery):
 - počet ošetřených zaměstnanců za jednotku času,
 - nejčastěji řešené obtíže a metody ošetření,
 - 2–3 kazuistiky⁶,
 - místní šetření:
 - subjektivní i objektivní stav – vývoj v čase, vliv na práci,
 - stanovení vhodných opatření pro pracoviště a rehabilitaci,
- doporučení dalšího postupu.

Workshopy

Společnost začala s nabízením těchto praktických kurzů relativně nedávno – na začátku roku 2019 – a ze strany trhu byl zaznamenán velký zájem. Workshopy jsou realizované jak pro administrativní pracovníky, tak pro zaměstnance ve výrobě či v logistice, a jsou **individualizovány na základě konkrétních pracovních pozic** a s nimi souvisejících rizik, např. pro zaměstnance na pozici účetní – kompenzace pracovní zátěže při práci vsedě, pro zaměstnance pracující ve skladu – kompenzace pracovní zátěže při zvedání břemen apod. Workshop trvá standardně 2–2,5 hodiny a je určen pro skupinu 10–15 osob.

⁴ HSE = Health, Safety, Environment, manažer starající se o bezpečné pracovní prostředí

⁵ HR = Human Resources = manažer lidských zdrojů (personalista)

⁶ Kazuistika = konkrétní popis zlepšení zdravotního stavu vybraných pacientů

V průběhu workshopu jsou zaměstnanci seznámeni s riziky související se vznikem potíží pohybového aparátu na dané pozici, zjistí, jak správně držet tělo v jednotlivých pracovních pozicích (ergonomie stoje, sedu, zvedání břemen) a součástí je také nácvik cvičební jednotky, která ochrání zaměstnance z dlouhodobého hlediska před vznikem potíží. Tato cvičební jednotka – seznam cviků, které jsou doplněny o fotografie s popisem – zůstává každému účastníkovi jako návod na domácí cvičení.

Z hlediska **stanovení ceny workshopů** postupuje firma obdobně jako u stanovení ceny fyzioterapeutických služeb, tedy **nákladovým způsobem resp. přírážkovou metodou**. U této služby dochází k ještě větší kustomizaci, protože obsah i rozsah školení je flexibilnější a často dochází tzv. balíčkování, kdy si klient neobjednává pouze jeden či dva konkrétní workshopy, ale několik, které jsou aplikovány napříč celou firmou – od administrativních pracovníků po zaměstnance ve výrobě – a případně i v kombinaci s některou z fyzioterapeutických technik, např. metodou kinesiotaiping.

Pro představu se ale dá říci, že samostatný workshop zaměřený na kompenzaci pracovní zátěže při práci vsedě realizovaný v Plzni, trvající 2,5 hodiny + individuální konzultace s fyzioterapeutem, určený pro skupinu 15 zaměstnanců, vyjde cca na 20 000 Kč.

Cena zahrnuje následující položky:

- kompletní přípravu podkladů a programu workshopů,
- realizaci workshopu – prezentace (teoretická) a praktická část,
- následnou individuální konzultaci s fyzioterapeutem, instruktáž atp.,
- cvičební jednotky, které zůstávají účastníkům jako návody pro domácí cvičení.

Soukromá ordinace

Jak již bylo zmíněno výše, rozšíření činnosti o vlastní fyzioterapeutickou ordinaci je momentálně v přípravné fázi a s jejím otevřením se počítá na začátku června 2020. Tím dojde k částečné diverzifikaci cílových zákazníků, což je jeden z hlavních záměrů tohoto kroku, kdy dochází k útlumu oboru „automotive“, ze kterého je velká část výrobních podniků, ve kterých společnost působí.

Pro účely této práce a následné vyčíslení optimální ceny, budou produkty rozděleny pouze do dvou kategorií, a to na fyzioterapii poskytovanou ve firmách a workshopy. Samotná ordinace je v době vypracování diplomové práce ve fázi přípravy, bude tedy od vyčíslování cen pro produkty poskytované v ordinaci upuštěno.

7 Analýza prostředí společnosti QMI Centrum prevence

V následující kapitole budou aplikovány teoretické poznatky týkající se situačních analýz, jejichž účelem je zhodnocení současného stavu společnosti. Kapitola je rozdělena do 3 částí, nejprve bude analyzováno makroprostředí pomocí PESTEL analýzy, následovat bude zhodnocení mezoprostředí prostřednictvím Porterova modelu 5 konkurenčních sil a na závěr kapitoly bude provedena SWOT analýza. Výsledky analýz budou zohledněny při navrhování optimálních cen výsledných produktů.

7.1 PESTEL analýza

Pro analýzu vzdáleného makroprostředí společnosti QMI Centrum prevence bude využita PESTEL analýza. Ačkoli lze hodnotit v rámci každého prostředí velmi mnoho faktorů, do analýzy budou zahrnuty pouze ty nejvýznamnější, které firmu určitým způsobem ovlivňují. Výsledkem analýzy bude výčet příležitostí a hrozeb.

Politické prostředí a legislativa

Vzhledem k tomu, že politické prostředí úzce souvisí s legislativním a pro účely analýzy prostředí této společnosti není zásadní jejich rozdělení, budou tyto dva faktory hodnoceny souhrnně jako politicko-legislativní prostředí. Společnost QMI Centrum prevence působí na území České republiky, lze tedy konstatovat, že podniká v unitárním demokratickém státu s relativní politickou stabilitou.

QMI Centrum prevence je zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným, musí se tedy řídit Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Dále musí také dodržovat platnou legislativu, jako je například Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z přidané hodnoty a jiné.

Společnost provozuje svou činnost jako nestátní zdravotnické zařízení dále jen NZZ. Musí se tedy kromě výše zmíněných podnikatelských zákonů řídit **Zákonem č. 372/2011 Sb. O zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování**. Na základě tohoto zákona musí být zajištěné i prostory, které musí splňovat určitá hygienická či technická opatření, jako například mít zajištěnu dodávku pitné vody

a dodávku teplé vody, pokud není zajištěn její ohřev na místě, musí být vybaven systémem přirozeného nebo nuceného větrání a systémem vytápění a tak dále.

Společnost zaměstnává zejména fyzioterapeuty, kteří pro ni vykonávají stěžejní odbornou činnost. Existují určité legislativní požadavky na kvalifikační způsobilost k výkonu tohoto povolání. Tyto požadavky vycházejí ze **Zákona č. 96/2004 Sb.** O podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.

Tento zákon mimo jiné upravuje povinnost celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků. Konkrétně § 24 tohoto zákona definuje odbornou způsobilost k výkonu povolání fyzioterapeuta. Zjednodušeně se tato odborná způsobilost získá absolvováním alespoň vyššího odborného vzdělání v oboru fyzioterapie, činnost může fyzioterapeut vykonávat bez odborného dohledu po prokázání alespoň 1 roku výkonu povolání v oboru.

Každá pracovní činnost s sebou nese určitá rizika a je nutné dodržovat pravidla BOZP, se kterými úzce souvisí **kategorizace prací**. Povinnost kategorizace prací je dána zákonem a podává informace o tom, jak je daná činnost či pracoviště rizikové. Profese fyzioterapeuta je v současné době zařazena do kategorie 1, tedy nejlehčí kategorie, u které je pravděpodobnost nepříznivého vlivu na zdraví velice nízká. V současné době se ale vážně uvažuje o navýšení do kategorie 2, pro ženy dokonce do kategorie 3. To s sebou samozřejmě přináší dodatečné povinnosti ze strany zaměstnavatele na zabezpečení pracoviště proti možným rizikům a případné příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Společnost v roce 2019 navázala spolupráci s firmou, pro kterou byl program nastaven tak, aby mohla čerpat dotace z rozpočtu Evropské unie v rámci Operačního programu Zaměstnanost výzva č. 079 – Age management. Zjednodušeně byl tento program zaměřen na zvýšení adaptability starších pracovníků (nad 54 let), konkrétně na zavádění opatření v ergonomii práce a pracovních podmínek a podpory fyzické kondice a péče o zdraví zaměstnanců. Více takovýchto **dotáčnických programů** by pro společnost znamenalo zajímavou příležitost.

Ekonomické prostředí

a) Nezaměstnanost

Z ekonomických faktorů má největší dopad na fungování společnosti velice **nízká míra nezaměstnanosti**, která k 31. 1. 2020 dle Českého statistického úřadu (ČSÚ) činila **2,1 %**. (ČSÚ, 2020a) Nezaměstnanost je pro společnost jak příležitostí, tak hrozbou. Příležitostí je z toho důvodu, že mezi podnikatelskými subjekty probíhá neustálý boj o nové zaměstnance a poskytované služby slouží těmto zaměstnavatelům jako konkurenční výhoda na trhu práce. Na druhou stranu je společnost QMI Centrum prevence touto situací také ovlivněna a chybí jí tak dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří jsou klíčoví pro její další rozvoj. Tomuto stavu ani nepřispívá fakt, že fyzioterapeutů je obecně na trhu práce kriticky málo a někteří pacienti tak musejí čekat na ošetření i několik měsíců.

b) HDP, Inflace

Hrubý domácí produkt určující výkonnost ekonomiky dané země vykazuje dle ČSÚ (2020a) ve 4. čtvrtletí roku 2019 meziroční **růst o 2 %**. Česká ekonomika v posledních několika letech vykazovala významný růst a expanzi, zvyšovaly se příjmy a celková životní úroveň obyvatel, což mělo za následek extrémně nízkou míru nezaměstnanosti zmíněnou výše a taktéž vyšší míru inflace, která dle ČSÚ (2020b) činila v roce 2019 v průměru 2,8 %, v únoru 2020 byl meziroční přírůstek o 3,7 %.

Pozitivní vývoj ekonomiky je prospěšný nejen pro domácnosti, ale také pro podnikatele, firmy a veřejné subjekty. Díky zvyšující se poptávce ze strany konečných spotřebitelů si mohou dovolit rozšiřovat výrobu a investovat. Toto je pro společnost QMI Centrum prevence zajímavou příležitostí, protože podniky mají volné finanční prostředky, které mohou vynaložit na služby, na které by jinak neměli v rozpočtu prostor.

Nicméně únorové rostoucí tendence se změnily hned zpočátku března 2020, kdy byl diagnostikován nový typ koronaviru Covid-19 u prvního člověka v České republice. Od té doby počet nakažených prudce stoupal, což vedlo k uzavření všech základních, středních i vysokých škol dne 10. března, následným **vyhlášením nouzového stavu** o dva dny později a přijetím mnoha dalších vládních ustanovení a mimořádných opatření, jejichž cílem je zpomalit šíření tohoto viru.

Pandemie viru zasáhla ve větší či menší míře téměř celý svět a každá země se s ní snaží vypořádat různými způsoby. Společnost QMI Centrum prevence pocítila důsledky této situace krátce po vyhlášení nouzového stavu v České republice dne 12. 3. 2020. Postupně během několika dní se zrušily fyzioterapeutické služby ve všech závodech, ve kterých společnost působí, a to z důvodu obavy šíření nákazy, protože fyzioterapeut je ve firmách v blízkém kontaktu s několika desítkami až stovkami lidí během své služby.

Všichni zaměstnanci QMI Centrum prevence začali pracovat z domova, kde zpracovávají reporty pro své klienty a současně se všichni připravují na plánované otevření soukromé ordinace. Ačkoli organizace neplánuje propustit žádného ze svých zaměstnanců, je od poloviny března prakticky bez jakýchkoli příjmů a doufá, že se situace začne co nejdříve zlepšovat. Lze říci, že aktuální situace týkající se šíření nového typu koronaviru, je v současné době pro podnik největší hrozbou, jejíž pesimistický scénář může skončit i úplným krachem společnosti. Nicméně firma si zachovává optimistický postoj a počítá s tím, že v průběhu června 2020 dojde k postupnému obnovení služeb ve všech závodech.

Sociodemografické prostředí

a) Demografický profil

V České republice žije přibližně 10,6 milionu obyvatel. Pro společnost QMI Centrum prevence je však klíčovou oblastí **Plzeňský kraj**, ve kterém se nachází cca 80 % závodů, ve kterých poskytuje své služby. V Plzeňském kraji žije k 31. 12. 2019 celkem 589 899 obyvatel, z toho 293 394 mužů (49,7 %) a 296 505 žen (50,3 %). Průměrný věk občanů je zde 43,9 let. Podíl ekonomicky aktivní obyvatel je za předpokladu věkového rozmezí cca 20–59 let ve výši cca 313 549, tedy 53,2 %. Zaměstnanci firem, kteří tvoří velkou část ekonomicky aktivních obyvatel, jsou cílovými spotřebiteli fyzioterapeutických služeb. (ČSÚ, 2019a)

V **Ústeckém kraji**, ve kterém sídlí cca 15 % zákazníků společnosti a v blízké době se plánuje jejich rozšíření, žije k 31. 12. 2019 celkem 820 965 obyvatel, z čehož jsou 407 763 muži (49,7 %) a 413 202 ženy (50,3 %). Podíl ekonomicky aktivních osob zde činí přibližně 53,5 %. (ČSÚ, 2019b)

Jak v celé České republice, tak v jednotlivých krajích lze pozorovat všeobecně pozorovatelný trend **stárnoucí populace**. Ku příkladu v Plzeňském kraji stoupl index

stáří⁷ mezi lety 2008-2018 u žen ze 132,7 na 149,9 a u mužů ze 88,6 na 110,4. (ČSÚ, 2018)

b) Životní styl a životní úroveň obyvatel

Jak již bylo zmíněno výše v textu, trendem posledních několika let je **růst životní úrovně občanů** a s tím související změny životního stylu, které spočívají zejména v odlišném přístupu k hodnotě volného času, důležitosti rodiny a zvýšení zájmu o vlastní zdraví (lepší stravovací návyky, zvýšení pohybových aktivit apod.). Zejména poslední zmíněné je pro firmu výraznou příležitostí, protože s rostoucím zájmem o vlastní zdraví se zvyšuje i poptávka po fyzioterapeutických službách.

c) Výše příjmů fyzioterapeuta

V roce 2019 se dle Národní soustavy povolání (NSP⁸) mzda fyzioterapeuta bez specializace zaměstnaného v soukromém sektoru pohybovala od 21 554 Kč do 36 774 Kč. Medián mzdy dle krajů činil v Plzeňském kraji 28 154 Kč, v Ústeckém kraji 27 314 Kč a Jihočeském 29 271 Kč. Fyzioterapeuté se specializací si vydělali ještě o něco více. (MPSV, 2019)

d) Vzdělání

V současné době lze studovat obor fyzioterapie na celkem 8 vysokých školách po celé České republice. Ačkoli se na tento obor hlásí velké množství uchazečů (500–800), každá z univerzit přijímá v průměru pouze 50–70 nových studentů (dle zveřejňovaných statistik jednotlivých škol). Pokud některé univerzity navýší kapacity tohoto oboru, do praxe se po dokončení studia dostane i více absolventů, kteří uspokojí aktuální vysokou poptávku po jejich službách.

Studenty fyzioterapie sdružuje organizace Asociace studentů fyzioterapie (ASF). Navázání spolupráce s touto asociací může společnosti otevřít možnost v podobě oslovení čerstvých absolventů ihned po dostudování případně zaměstnání (praxe) vybraných členů v průběhu jejich studia.

⁷ Index stáří = udává počet obyvatel ve věku 65 let a více na 100 osob mladších 15 let (ČSÚ, 2018)

⁸ NSP = otevřená databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV, 2019)

Tabulka 1: Shrnutí PESTEL analýzy společnosti QMI Centrum prevence

Sektor okolí	Vliv ⁹
Politicko-legislativní	<ul style="list-style-type: none"> - zpřísnění kvalifikačních podmínek pro získání odborné způsobilosti fyzioterapeuta - zpřísnění legislativních opatření na technické či hygienické parametry ordinace a jejího vybavení - zvýšení kategorizace práce + dotační programy v oblasti prevence a zdraví zaměstnanců
Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> - nízká míra nezaměstnanosti - nedostatek fyzioterapeutů na trhu práce + nízká míra nezaměstnanosti - benefit a konkurenční výhoda pro klienty + růst HDP - růst inflace + rozšiřování výroby, investice do výstavby nových závodů - ekonomické dopady související s aktuální epidemiologickou situací
Sociodemografický	<ul style="list-style-type: none"> + příznivý demografický vývoj + stárnoucí populace + růst životní úrovně + zdravý životní styl, zvýšený zájem o vlastní zdraví + větší počet absolventů oboru fyzioterapie + navázání spolupráce s ASF
Technologický	<ul style="list-style-type: none"> + snížení ceny radiofrekvenčního přístroje + zlevnění tejpovacích pásek + nové fyzioterapeutické metody a techniky
Ekologický	<ul style="list-style-type: none"> o opatření na ochranu životního prostředí - živelná pohroma

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Technologické prostředí

Společnost využívá z oblasti technologií zejména **radiofrekvenční přístroje**, proto snížení jejich ceny by pro firmu znamenalo významnou příležitost. Z hlediska dalších vstupů se jedná převážně o spotřební materiál, kdy nejnákladnější položkou jsou

⁹ - hrozba, + příležitost, o neutrální vliv

tejpovací pásky používané při metodě kinesiotaping. Zlevnění tohoto materiálu by firmě přineslo značné úspory.

Odvětví fyzioterapie se stejně jako ostatní oblasti podnikání neustále rozvíjí. Do technologií lze v podstatě zařadit i fyzioterapeutické metody a techniky, jejichž rozvoj je pro dlouhodobý vývoj oboru podstatný.

Ekologické prostředí

Společnost se snaží vykonávat svou činnost s ohledem na životní prostředí, proto neplýtvá materiálem a surovinami, správně nakládá s odpadem a podobně. Z tohoto důvodu by přísnější opatření týkající se ochrany životního prostředí, které se v posledních letech přijímají (např. emisní limity v automobilovém průmyslu), neměly být pro podnik výraznou hrozbou.

Stejně jako pro jakýkoli jiný podnikatelský subjekt je významnou hrozbou vyplývající z environmentálních vlivů živelná katastrofa (povodně, zemětřesení...).

7.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

V následující podkapitole bude zpracován Porterův model k analýze 5 konkurenčních sil, teoreticky popsán v podkapitole 4.2.

Stávající konkurence v odvětví

Za vzdálené konkurenty lze považovat **fyzioterapeuty s vlastní soukromou ordinací** a také rehabilitační oddělení v nemocnicích. Hrozba tohoto typu konkurence je na trhu velmi vysoká, protože existuje velké množství subjektů, které se specializují na tuto činnost. Bližší konkurenti QMI Centra prevence se však orientují na fyzioterapeutickou činnost poskytovanou firmám a v rámci této specializace je hrozba ze strany konkurenčních subjektů již nižší. Po průzkumu nabídky na trhu lze těchto přímých konkurentů najít cca 15 po celé České republice.

V textu níže budou představeny **3 nejvýznamnější konkurenční subjekty** společnosti QMI Centrum prevence. Všechny podniky se řadí dle průměrného počtu zaměstnanců, výše ročního obrátu i hodnoty aktiv do mikro účetních jednotek stejně jako QMI Centrum prevence. Subjekty budou stručně představeny a následně dojde k jejich ohodnocení a porovnání za pomoci tzv. **skoring modelu** představeného v publikaci Tomka a Vávrové (2011, s. 75).

Váhu a hodnocení konkurenčních subjektů stanovila autorka práce ve spolupráci se svými kolegy z QMI Centra prevence a ředitelem společnosti, kteří se s konkurenčními subjekty resp. jejich zaměstnanci či vedením do určité míry znají nebo s nimi mají vlastní zkušenosti. Sběr informací probíhal formou **brainstormingu**. Brainstorming patří mezi metody kolektivního rozhodování a Slavík (2014) jej definuje jako metodu, ve které jsou v první fázi generovány nápady/náměty a ve druhé fázi jsou poté analyzovány. Pro úspěšné provedení je důležité vyvarovat se hodnocení v první fázi, aby byla atmosféra otevřená novým a netradičním nápadům. Mezi překážky této metody lze zařadit například předsudky, zaujatost, nepřiměřené zkušenosti s předmětem diskuze, příliš dominantní jedinec a podobně. Tyto překážky se však v průběhu setkání neprojeví, pravděpodobně také z toho důvodu, že se všichni zúčastnění navzájem znají a obecně v podnikové kultuře panuje přátelská atmosféra.

Všichni členové týmu byli před setkáním seznámeni s tématem a měli za úkol vytipovat 3 konkurenční subjekty, které považují za největší hrozbu. Na začátku porady byly tyto návrhy seskupeny a vybrány 3 nejčastěji zmiňované. Následně byly všem zúčastněným tyto 3 vybrané subjekty ještě stručně představeny, ale v podstatě téměř všichni členové o nich již měli určité informace. Po představení subjektů následovala diskuze o tom, jaké kategorie zahrnout do hodnocení subjektů a všechny nápady byly zapisovány. Po vyčerpání všech nápadů přišel na řadu výběr 10 kategorií, které jsou hodnocené v rámci Skoring modelu. Rozhodnutí o těchto 10 kategoriích proběhlo na základě všeobecného konsenzu. Po krátké přestávce byly na základě vzájemné diskuze stanoveny váhy jednotlivých kategorií i hodnocení vybraných konkurenčních subjektů.

Vysvětlivky ke kategoriím hodnoceným v rámci Skoring modelu:

1. Rozmanitost využívaných fyzioterapeutických metod – toto kritérium hodnotí počet a atraktivitu využívaných metod a technik aplikovaných na různé části těla. Tento bod stejně jako bod 2 – Úroveň využívané technologie a bod 5 – Kvalifikace zaměstnanců hodnotili zejména fyzioterapeuté z QMI Centra prevence, protože se jedná spíše o odborné znalosti a pracovní zkušenosti, které laik nemusí zhodnotit zcela správně.
2. Úroveň využívané technologie – zde se jedná o pokročilost využívané přístrojové technologie, jako je například radiofrekvence, ultrazvuk, magnetoterapie apod.
3. Kvalita služeb – hodnotí kvalitu poskytovaných služeb na základě osobních zkušeností fyzioterapeutů a recenzí pacientů dostupných na internetu.

4. Úroveň marketingových aktivit – tento bod je zaměřen na marketingovou komunikaci subjektů, tedy kde a jakým způsobem se organizace prezentují (sociální média – Facebook, Instagram, LinkedIn nebo jiné formy reklamy – PR článek apod.). Míra zapojení marketingových aktivit je porovnávána s mírou aktivity QMI Centra prevence, kteří komunikují prostřednictvím svých webových stránek a také stránky na Facebooku a LinkedInu, ale na těchto sociálních médiích není společnost příliš aktivní a v současné době nepřidává pravidelné příspěvky o své činnosti.
5. Kvalifikace zaměstnanců – tato kategorie posuzuje kvalifikační způsobilost zaměstnanců, tedy jejich nejvyšší dosažené vzdělání a absolvované kurzy.
6. Ceny produktů – styčným bodem u klasifikace cen jsou ceny produktů nastavené společností QMI Centra prevence.
7. Šíře nabídky produktů – je hodnocena na základě celkové šířky produktového portfolia, které subjekty nabízí v porovnání s QMI Centrem prevence.
8. Počet workshopů – bere v potaz množství a atraktivitu nabízených workshopů pro firmy.
9. Atraktivní reference – zajímavé reference od známých firem zlepšují společností image a zveřejňují je i na svých webových stránkách.
10. Kustomizace produktů – tato kategorie posuzuje, do jaké míry je subjekt schopný přizpůsobit svou nabídku požadavkům svých zákazníků.

Tabulka 2: Skoring model k analýze konkurence

kritéria hodnocení	váha	nízké			střední			vysoké			bodové hodnocení ¹⁰						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	MF	FA	ZP	QMI			
1. Rozmanitost využívaných fyzioterapeutických metod	0,13					●		●	●					0,91	0,65	0,91	0,91
2. Úroveň využívané technologie	0,11				●		●		●	●				0,88	0,44	0,88	0,66
3. Kvalita služeb	0,13						●	●	●	●				1,04	0,78	1,04	1,04
4. Úroveň marketingových aktivit	0,08			●		●	●							0,48	0,24	0,40	0,24
5. Kvalifikace zaměstnanců	0,13						●	●	●					1,04	0,78	1,04	0,91
6. Ceny produktů	0,1					●	●	●	●					0,60	0,50	0,80	0,80
7. Šíře nabídky produktů	0,07						●	●	●	●				0,56	0,42	0,49	0,42
8. Počet workshopů	0,06			●		●	●		●					0,18	0,48	0,30	0,36
9. Atraktivní reference	0,09			●			●		●	●				0,54	0,27	0,81	0,72
10. Kustomizace produktů	0,1			●				●	●	●				0,70	0,30	0,80	0,80
SUMA	1,00													6,93	4,86	7,47	6,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

1. konkurenční subjekt: Mobilní fyzioterapie, s.r.o.

Společnost Mobilní fyzioterapie nabízí širokou škálu fyzioterapeutických služeb. Svou činnost zaměřuje jak na poskytování soukromé fyzioterapeutické péče v ordinaci, tak na poskytování fyzioterapeutických služeb firmám, ale i rehabilitaci sportovců či celých

¹⁰ MF = Mobilní fyzioterapie = ●
 FA = FYZIO Aktiv = ●
 ZP = Zdravý podnik = ●
 QMI = QMI Centrum prevence = ●

sportovních týmů. Tento konkurenční subjekt má výhodu v širší a rozmanitější nabídce svých služeb. Nabízí totiž služby, které společnost QMI Centrum prevence nenabízí, jako například rehabilitaci v domácím prostředí pacientů, vlastní kurzy kinesiotaingu nebo fyzioterapii pro sportovce zmíněnou výše. (Mobilní fyzioterapie, 2020a)

Z hlediska fyzioterapie ve firmách lze poskytované služby považovat za velice podobné jako služby QMI Centra prevence, tedy přístrojové ošetření, individuální fyzioterapie, skupinové nebo individuální cvičení, aplikovaná ergonomie a workshopy. Nabízený workshop je zaměřen na aplikovanou ergonomii, prevenci bolesti zad a krční páteře a eliminaci rizikových faktorů a trvá celkem 4 hodiny. Společnost také organizuje „den zdraví“ na míru. (Mobilní fyzioterapie, 2020b)

Z hlediska hodnocených kategorií v rámci skoring modelu, je konkurenční subjekt Mobilní fyzioterapie ve srovnání s QMI Centrem prevence lepší v následujících 4 oblastech:

- úroveň využívané technologie – Mobilní fyzioterapie využívá pro diagnostiku pacienta takové technologie, kterými QMI Centrum prevence v současné době nedisponuje. Konkrétně se jedná o vyšetření rozvíjení páteře přístrojem Backscan, Tensiomyograf pro podrobné vyšetření svalu a vyšetření nohy pomocí Footscanu. (Mobilní fyzioterapie, 2020c)
- úroveň zapojení marketingových aktivit – tento konkurenční subjekt zapojuje do své marketingové komunikace zejména přehledně zpracované a zajímavé webové stránky a sociální média – Facebook a Instagram – kde pravidelně zveřejňuje příspěvky o své činnosti a produktových novinkách. Na Facebooku má k 1. 4. 2020 celkem 914 sledujících, na Instagramu dohromady 522 sledujících.
- kvalifikace zaměstnanců – v organizaci Mobilní fyzioterapie působí celkem 10 fyzioterapeutů, z nichž polovina má titul magistra, což je o něco více než mají fyzioterapeuté QMI Centra prevence. Dále zaměstnává 1 masérku a 1 fitness trenéra.
- jak již bylo zmíněno výše, největší konkurenční výhoda organizace Mobilní fyzioterapie spočívá v širší a rozmanitější nabídce produktů, které QMI Centrum prevence neposkytuje.

Z hlediska celkového dosaženého skóre lze konstatovat, že se jedná o konkurenty se srovnatelnou konkurenční silou. Konkurenční výhoda Mobilní fyzioterapie spočívá zejména **v širším produktovém portfoliu a lepší marketingové komunikaci.**

2. konkurenční subjekt: FYZIO Aktiv, s.r.o.

Fyziio Aktiv je zdravotnické zařízení specializující se na rehabilitaci a prevenci. Poskytuje širokou škálu služeb v oblasti moderní rehabilitační péče, od poúrazové a pooperační rehabilitaci, přes léčbu akutních a chronických obtíží, až po odstranění neurologických a ortopedických onemocnění a to jak ve vlastní soukromé ordinaci, tak formou individuálních konzultací přímo ve firmě. Mimo rehabilitačních služeb se zaměřuje i na služby z oblasti sportovní medicíny, preventivní programy na zlepšování fyzické kondice, masáže či zážitkové firemní workshopy. (FYZIO Aktiv, 2020a)

Právě v oblasti zážitkových workshopů sestavovaných pro firmy jsou pro společnost QMI Centrum prevence velkým konkurentem, jak také vyplývá ze skoring modelu. Tematicky jsou workshopy rozdělené na zdravý sed, zvládání stresu, zdravý spánek a zdravé návyky, 1 workshop trvá v průměru 2,5 hodiny a orientační cena se pohybuje kolem 16 000 Kč. (FYZIO Aktiv, 2020b)

Jak lze také vyčíst z celkového výsledku ve skoring modelu, není tento konkurenční subjekt pro QMI Centrum prevence příliš velkou hrozbou, ale jeho **konkurenční výhoda spočívá v zážitkových workshopech určených pro firmy.** Ve srovnání s nabídkou workshopů QMI Centra prevence je nabídka společnosti FYZIO Aktiv širší a rozmanitější i cenově dostupnější, ačkoli je délka workshopů identická. Pro společnost QMI Centrum prevence tedy vyvstává otázka, zda by nebylo vhodné **rozšířit nabídku vlastních workshopů** a případně jak **dosáhnout nižší realizační ceny.**

3. konkurenční subjekt: Zdravý Podnik, s.r.o.

Společnost Zdravý podnik působí na trhu od roku 2014 a svou činností se ze všech výše jmenovaných konkurenčních subjektů nejvíce podobá činnosti QMI Centra prevence. Tento podnik se dá považovat za nejbližšího a největšího konkurenta společnosti, nicméně se jedná spíše o „spřáteleného konkurenta“, se kterým je společnost pravidelně v kontaktu a vzájemně si vyměňují své best practice aplikované v praxi.

Nabízené služby rozděluje do 4 kategorií, a sice:

- fyzioterapie pro kancelář – odborná diagnostika, kompenzační pohybový program a individuální fyzioterapie,
- ergonomie pro kanceláře – „ergoaudit“ – optimalizace pracovního prostředí v kanceláři, nebo workshop s názvem „Pracujte zdravě“,
- fyzioterapie pro výrobu – cca 20 min. fyzioterapeutické intervence (měkké a mobilizační techniky, kinesiotaping, fyzikální terapie...),
- a ergonomie pro výrobu – screeningové posouzení designu pracoviště a orientační měření fyzické zátěže a následné zpracování protokolů pro kategorizaci prací a navržení dalších ozdravných opatření pro eliminaci rizik. (Zdravý podnik, 2020a)

Z hlediska kategorií hodnocených v rámci scoring modelu, je konkurenční subjekt Zdravý podnik ve srovnání s QMI Centrem prevence lepší v následujících oblastech:

- úroveň využívané technologie – jak již bylo zmíněno výše, podstata konceptu péče o zaměstnance je téměř identická, vyjma autorizovaného měření a posouzení lokální svalové zátěže a polohové zátěže s následným zpracováním protokolů pro kategorizaci prací, kterou společnost QMI Centrum prevence nedisponuje. Tento fakt úzce souvisí s širší nabídkou produktů, protože ergonomické šetření je díky tomuto specializovanější a nabízí podrobnější analýzu.
- úroveň marketingových aktivit – organizace Zdravý podnik využívá v rámci marketingové komunikace zejména své přehledně zpracované webové stránky, které odkazují mimo jiné na firemní blog, na kterém společnost zveřejňuje vlastní zajímavé články z oboru, lze zde najít také užitečné informace a doporučení z hlediska ergonomie pracoviště nebo pracovní zátěže a dopady na zdraví člověka. Všechny tyto články jsou veřejně dostupné a zdarma. Dále firma komunikuje prostřednictvím svých Facebookových stránek a PR článků v odborných časopisech.
- kvalifikace zaměstnanců – tento subjekt zaměstnává celkem 8 fyzioterapeutů, z nichž 6 má titul magistra a mnoho odborných fyzioterapeutických kurzů.
- atraktivní reference – ačkoli společnost QMI Centrum prevence disponuje také zajímavými a hodnotnými referencemi zejména z oblasti výrobních podniků zaměřených na automotive, reference Zdravého podniku jsou o něco více diverzifikované do nejrůznějších oborů a zahrnují společnosti, které jsou

celosvětově populární, jako například Nestlé, Siemens, Olympus, Raiffeisenbank nebo Škoda Auto. (Zdravý podnik, 2020b)

Třetí konkurenční subjekt Zdravý podnik dosáhl ve skoring modelu **nejvyššího celkového hodnocení**, lze jej tedy považovat za **nejsilnějšího konkurenta** QMI Centra prevence. Pro zvýšení konkurenceschopnosti je vhodné společnosti QMI Centrum prevence **doporučit zvýšení úrovně svých marketingových aktivit** (např. pravidelným a aktivním přidáváním zajímavých příspěvků z oboru na sociální média), rozšířit využívanou technologii o další účinné přístroje a **snažit se o větší diverzifikaci cílových klientů dle odvětví** (např. IT firmy, potravinářský segment apod.).

Nová potenciální konkurence

Bariéry vstupu do tohoto odvětví se odvíjí od toho, v jaké formě potenciální konkurence na trh vstoupí. V případě, že začne nabízet své služby vystudovaný fyzioterapeut s několikaletou praxí jako OSVČ, nebude se tedy registrovat jako NZZ, jsou pro něj vstupní bariéry poměrně nízké. Začátek jeho působení v odvětví bude závislý na jeho vzdělání (znalostech), dovednostech a obchodních schopnostech, pomocí kterých prodá své služby firmám.

Pokud by však obchodní společnost zvažovala vstoupit do odvětví jako NZZ, musela by splnit veškeré zákonné požadavky na zdravotnická zařízení, přizpůsobit tomu vlastní provozovnu splňující technické i hygienické normy, registrovat se na příslušném krajském úřadě a podobně. V tomto případě již lze považovat bariéry vstupu za poměrně vysoké. Vstupní bariéru lze také vidět v používané přístrojové technologii, jejíž pořizovací cena je vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se v tomto případě odvíjí od druhu dodávané položky. U dodavatelů spotřebního materiálu, který potřebují fyzioterapeuté pro svou činnost, je vyjednávací síla velice nízká. Jedná se například o dezinfekce, oleje, papírové role a tak podobně, kdy nabídka na trhu je široká a v případě nespokojenosti není problém vyhledat jiného výrobce či distributora.

Ze spotřebního materiálu ovšem tvoří výjimky tejpovací pásy a lihobenzin, které jsou pro fyzioterapii v závodě potřeba nejvíce. Ačkoli lze tejpovací pásy sehnat na českém trhu od několika distributorů, společnost má uzavřený kontrakt s německým

distributorem, od kterého kupuje tyto pásky za třetinu ceny, než za jakou jsou nabízeny na českém trhu. Díky této distribuci ušetří společnost až stovky tisíc ročně. Vyjednávací sílu tohoto německého dodavatele lze tedy považovat za střední až vyšší.

U lékárny, která zprostředkovává dodávku lihobenzinu, je hrozba vyjednávací síly vysoká. Podstata hrozby však nespočívá ve výši ceny, ale v dostupnosti produktu. Společnost potřebuje pro své podnikání takové množství, které je pro běžného spotřebitele nedostupné. Při žádosti o dodávky této látky bylo nezbytné doložit, že společnost podniká jako NZZ a bude tuto látku používat pouze pro zdravotní účely. Toto opatření je nutné proto, aby její lidé nezneužívali pro výrobu vlastního alkoholu.

V případě vybavení ordinací, kde se jedná zejména o rehabilitační lehátka, otočné židle, tonometry, gymnastické míče, overbally a jiné pomůcky potřebné pro rehabilitaci, také není vyjednávací síla nikterak vysoká, protože nabídka na trhu je dostatečná a podnik si v tomto případě vybírá dodavatele dle aktuální ceny na trhu.

V poslední řadě je zde také dodavatel radiofrekvenčního přístroje, jehož vyjednávací síla se dá považovat za střední. Na trhu je tento přístroj dostupný u několika distributorů, avšak vzhledem ke specializaci se jedná pouze o jednotky dodávajících.

Vyjednávací síla odběratelů/zákazníků

Vyjednávací síla odběratelů je oproti vyjednávací síle dodavatelů stabilně ve všech případech vysoká. A to z toho důvodu, že společnost nabízí své produkty na trhu B2B a jejími cílovými zákazníky jsou střední až velké obchodní korporace, nabízené služby pro ně představují dodatečné náklady a ve své podstatě je nepotřebují pro svou hlavní činnost. Snížení vyjednávací síly zákazníků lze docílit větší diverzifikací zákaznického portfolia a zaměřením na malé nebo střední podniky.

Substituty

Za nejbližší substituční službu využívanou firmami lze považovat poukázky na fyzioterapii nebo masáže v určité hodnotě poskytované zaměstnancům jako firemní benefit. Tato forma představuje pro zaměstnavatele jednorázový výdaj a nepřináší žádné dodatečné „starosti“ ohledně realizace péče na pracovišti, zajištění prostorů pro ordinaci apod. Zaměstnanci také využívají tento benefit ve svém volném čase nikoli v pracovní době, jako je tomu u služeb QMI Centra prevence.

V případě, že mají zaměstnanci zdravotní problémy týkající se pohybového aparátu a nemají možnost ošetření přímo v místě svého zaměstnání, mohou vyhledat soukromou ordinaci fyzioterapeuta a pravidelně k němu docházet.

Blízkým substitutem workshopů jsou také jiné praktické kurzy zaměřené například na cvičení či na zdravý životní styl zaměstnanců. Za vzdálený substitut lze poté považovat jakýkoli jiný workshop, kurz či seminář, který zaměstnanci nebo jejich zaměstnavatel upřednostní pro osobní rozvoj a vzdělání účastníků napříč firmou.

7.3 SWOT analýza

V následujícím textu je aplikována analýza SWOT představená v podkapitole 4.3. Nejprve bude zhodnoceno vnitřní okolí podniku resp. jeho silné a slabé stránky a následně vnější okolí, které již také hodnotila PESTEL analýza nebo částečně i Porterův model 5 konkurenčních sil.

Vnitřní faktory: Silné stránky

- **Ojedinelý koncept poskytovaných služeb**, které jsou na trhu relativně nové a současně reagují na aktuální potřeby firem respektive jejich zaměstnanců, kteří jsou často přetíženi vlivem neustálého navyšování výroby a zvyšujících se potřeb trhu.
- **Profesionální a kvalifikovaní zaměstnanci** – fyzioterapeuté – kteří vykonávají svou činnost odborným způsobem, zodpovědně a řádně reprezentují jméno a poslání firmy.
- S předchozím bodem též úzce souvisí vysoká **kvalita poskytovaných služeb**.
- Flexibilita nabídky – poskytované **služby jsou vysoce individualizované** a přizpůsobují se momentálním potřebám a požadavkům klientů. V případě, že si firmy nedokáží představit fungování fyzioterapeutických služeb v praxi, mají možnost vyzkoušet tzv. pilotní projekt v rozsahu 1–3 měsíců, během kterého je poskytovaná péče postupně zaváděna a demonstrována.
- **Zpětná vazba** – v určitých intervalech (měsíčně, čtvrtletně) dostává management podniku reporting fyzioterapeutických služeb. V rámci těchto pravidelných reportů je vedení informováno o počtech provedených ošetření a celkovém efektu péče o zaměstnance, který má dopad na pracovní neschopnost pracovníků, úrazovost i kvalitu vykonané práce.

- **Využívání tradičních** (měkké a mobilizační techniky...) **i inovativních metod** (kinesiotaping, SM systém...) a neustálý rozvoj a vzdělávání vlastních zaměstnanců.

Vnitřní faktory: Slabé stránky

- **Výkyvy v personálním zajištění** služby (nezastupitelnost), se kterými se firma dlouhodobě potýká. Toto je jednak důsledkem situace na trhu práce a obecně nedostatku fyzioterapeutických pracovníků, jednak náročností poskytovaných služeb. V případě např. onemocnění pracovníka je velmi obtížné za něj sehnat okamžitou náhradu a dochází tak v některých případech i k odvolání a následným náhradám služby.
- **Nedostatečná personální kapacita pro uspokojení poptávky**, což bývá překážkou u přijímání nových projektů.
- **Vysoká cena** – ačkoli je za cenu nabídnuta náležitá kvalita a při přepočtu na množství ošetřených pracovníků relativně nízký výdaj, určitě se jedná o dodatečný náklad pro zaměstnavatele a je potřeba nad ním takto uvažovat.
- V rámci **marketingové komunikace** není společnost příliš aktivní – prezentuje se pouze pomocí svých webových stránek a facebookové stránky, jinak oslovuje své potenciální zákazníky napřímo prostřednictvím své obchodní zástupkyně, využívá tedy direct marketing.
- **Kapitálová náročnost** a to konkrétně radiofrekvenčního přístroje, který využívají fyzioterapeuté v jednotlivých závodech v rámci individuální terapie v ordinaci. Jeho pořizovací cena se pohybuje v řádech stovek tisíc korun a při manipulaci s ním se musí postupovat velice opatrně. V případě, že se s přístrojem manipuluje a převáží se do jiných podniků, výhodou je jeho vyšší využitelnost, ale zároveň i vyšší riziko poruchy. Oproti tomu pokud tento přístroj zůstává na pevně na určitém pracovišti, je zde poměrně nízké riziko rozbití, ale současně nižší potenciál využití. Může také dojít k tomu, že na trh vstoupí konkurenční subjekt, který „okopíruje“ poskytovanou službu, ale vyřadí z plánu ošetření radiofrekvenčním přístrojem. V tomto případě si může říct o nižší cenu za hodinu fyzioterapeutických služeb a výrazně zvýšit konkurenční boj.
- **Absence vyhovujícího informačního systému** pro databázi a řízení vztahů se zákazníky. Ohledně obchodních záležitostí tak komunikuje pouze pomocí e-mailu a výstupy z jednání a následné postupy eviduje v excelových tabulkách.

Vnější faktory: Příležitosti

Vzhledem k tomu, že vnější okolí bylo analyzováno prostřednictvím PESTEL analýzy a částečně i prostřednictvím Porterova modelu 5 konkurenčních sil, kde velké množství příležitostí či hrozeb již bylo zmíněno, budou tyto ovlivňující faktory stručně shrnuty do bodů níže.

- rostoucí požadavky na výkon zaměstnanců zejména výrobních firem a s tím související zhoršující se pohybové návyky i nároky a přetížení celého pohybového aparátu (např. dlouhodobé sedavé zaměstnání bez pohybu, jednostranně zaměřený pohyb při práci, opakující se úkony...),
- zvyšující se nároky na příjemné pracovní prostředí a vhodnou ergonomii pracoviště,
- stoupající nároky na poskytované benefity související s nízkou mírou nezaměstnanosti,
- stárnoucí populace,
- ekonomický růst a s tím související vysoká životní úroveň a zvyšující se zájem o vlastní zdraví,
- nové tržní příležitosti,
- výstavba nových výrobních i nevýrobních závodů, které zvýší poptávku po službách,
- dotační programy pro klienty.

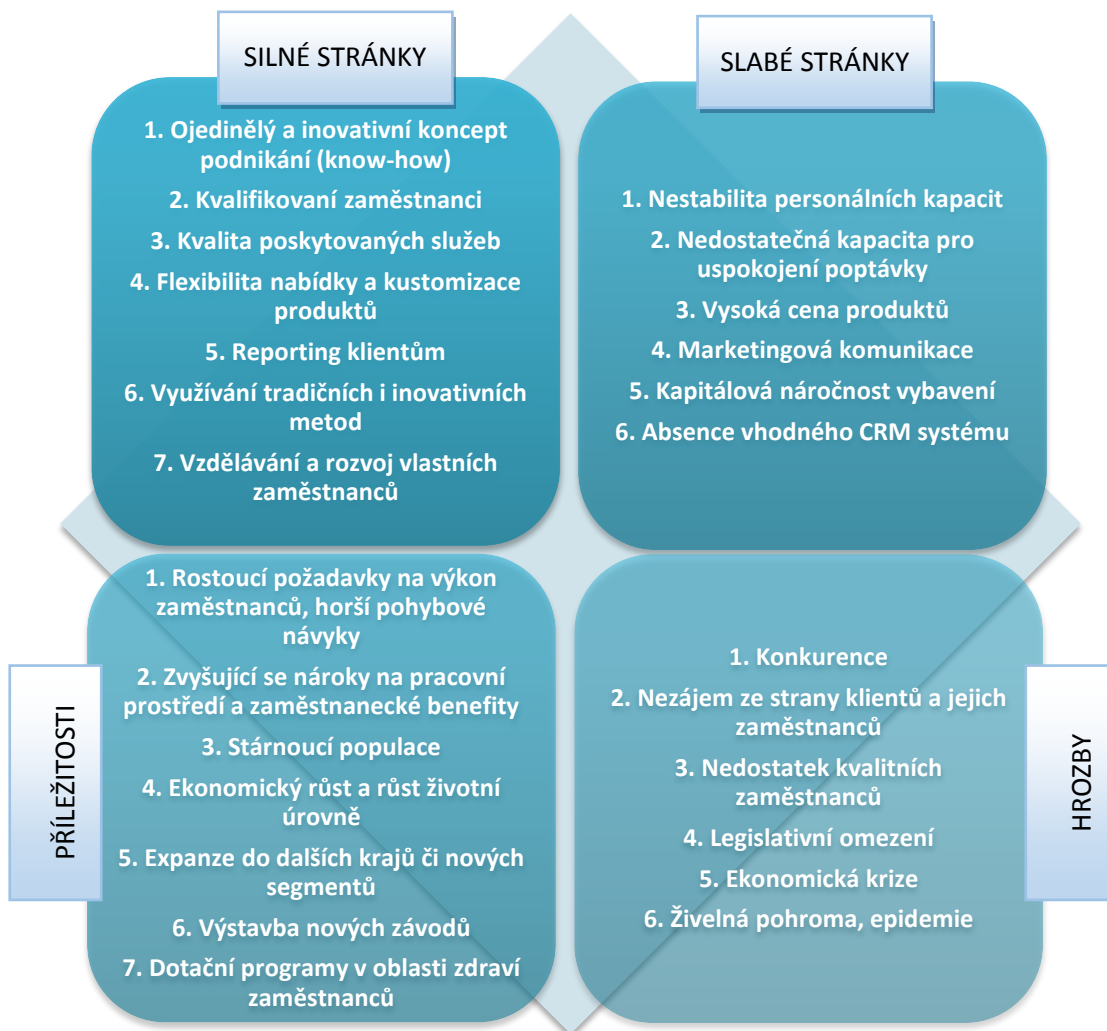
Vnější faktory: Hrozby

- konkurence – soukromá praxe fyzioterapeutů nebo nová potenciální konkurence,
- nezájem ze strany zaměstnavatelů a jejich zaměstnanců, kteří mohou upřednostňovat jinou formu benefitů,
- nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců (fyzioterapeutů) na trhu práce, kteří jsou potřeba pro dlouhodobou stabilitu a rozvoj podniku,
- legislativní omezení fyzioterapeutické činnosti, například zvýšení požadavků na kvalifikační kurzy, nutnost rekvalifikace po určité době, udělení osvědčení pouze na základě vysokoškolského vzdělání (současné stačí vyšší odborné), dodatečné technické požadavky na ordinace a podobně,
- ekonomická krize – firmy si z finančních důvodů nebudou moci dovolit službu, Ačkoli jsou fyzioterapeutické služby v praxi velmi účinné a ze strany zaměstnanců hodnoceny pozitivně, v případě „škrtní rozpočtu“ se jedná se o jednu z prvních

položek, která je redukována nebo úplně vyřazena z plánovaného rozpočtu klientských firem.

- současná epidemiologická situace související s šířením nového typu koronaviru.

Obrázek 6: SWOT analýza společnosti QMI Centrum prevence



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

7.3.1 Matice IFE

Do matice IFE níže jsou zahrnuty pouze ty silné a slabé stránky, které mají klíčový vliv na strategické směřování podniku. Váhy a vliv jednotlivých faktorů jak v matici IFE, tak v následující EFE matici, tak i sumarizační QSPM matici, stanovila autorka práce na základě pozorování a vlastních pracovních zkušeností v podniku ve spolupráci s ředitelem společnosti a obchodní zástupkyní firmy. Ohodnocení faktorů je tedy výsledkem jejich společné diskuze a znalostí z praxe.

Tabulka 3: IFE matice společnosti QMI Centrum prevence

	Faktor	Váha	Vliv	CVO ¹¹
SILNÉ STRÁNKY (S)				
1.	Inovativní koncept podnikání, know-how firmy	0,11	3	0,33
2.	Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	4	0,6
3.	Kvalita poskytovaných služeb	0,15	4	0,6
4.	Flexibilita nabídky a kustomizace produktů	0,13	4	0,52
5.	Využívání tradičních i inovativních metod	0,09	3	0,27
SLABÉ STRÁNKY (W)				
1.	Nestabilita personálních kapacit	0,1	1	0,1
2.	Nedostatečná kapacita pro uspokojení poptávky	0,13	1	0,13
3.	Vysoká cena poskytovaných služeb	0,08	2	0,16
4.	Marketingová komunikace	0,05	1	0,05
5.	Kapitálová náročnost vybavení	0,01	2	0,02
	CELKOVÝ VÁŽENÝ PRŮMĚR	1,00	-	2,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledek interní analýzy shrnutý do IFE matice ukazuje na **střední interní sílu podniku**. To znamená, že společnost má relativně dobré předpoklady pro naplnění svého strategického záměru.

7.3.2 Matice EFE

Do matice EFE níže jsou opět zahrnuty pouze ty příležitosti a hrozby, které mají zásadní vliv na strategické směřování podniku.

Výsledek 3,2 indikuje **relativně vysokou citlivost podniku na faktory externího prostředí**. To znamená, že společnost by měla zaměřit své úsilí na tvorbu scénářů. Z příležitostí mají nejvýznamnější vliv na strategický záměr zvyšující se nároky na pracovní prostředí a benefity ze strany zaměstnanců, z hlediska hrozeb se jedná o nedostatek kvalitních fyzioterapeutů.

¹¹ CVO = Celkové vážené ohodnocení

Tabulka 4: Matice EFE společnosti QMI Centrum prevence

	Faktor	Váha	Vliv	CVO
PŘÍLEŽITOSTI (O)				
1.	Rostoucí požadavky na výkon zaměstnanců ze strany firem, zhoršující se pohybové návyky	0,15	3	0,45
2.	Zvyšující se nároky na příjemné pracovní prostředí a benefity ze strany zaměstnanců	0,15	4	0,6
3.	Stárnoucí populace	0,02	1	0,02
4.	Výstavba nových výrobních závodů	0,05	1	0,05
5.	Dotační programy pro klienty	0,1	3	0,3
HROZBY (T)				
1.	Nová potenciální konkurence	0,08	2	0,16
2.	Nezájem ze strany klientů a jejich zaměstnanců	0,15	4	0,6
3.	Nedostatek kvalitních zaměstnanců – fyzioterapeutů na trhu práce	0,16	4	0,64
4.	Legislativní omezení fyzioterapeutické činnosti	0,04	2	0,08
5.	Ekonomická krize	0,1	3	0,3
	CELKOVÝ VÁŽENÝ PRŮMĚR	1,00	-	3,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vysoká citlivost firmy na faktory externího prostředí se také projevila v současné obtížné době v souvislosti s celosvětovou pandemií nového typu koronaviru, která má na společnost velice tíživý dopad, jak již také zaznělo v rámci PESTEL analýzy.

7.3.3 Matice QSPM

Matice QSPM navazuje na předchozí definované matice IFE a EFE a rozšiřuje jejich hodnocení o koeficient důležitosti, který hodnotí vliv jednotlivých faktorů na vybrané strategie. Pro hodnocení byly vybrány 3 strategie vycházející z Ansoffovy matice, o kterých společnost reálně uvažuje. Strategie, která dosáhne nejvyššího hodnocení po součtu celkové důležitosti, bude doporučena jako nejvhodnější pro implementaci.

Tabulka 5: Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje trhu		Strategie rozvoje produktu	
		KD ¹²	CD ¹³	KD	CD	KD	CD
Silné stránky	V	KD ¹²	CD ¹³	KD	CD	KD	CD
Inovativní koncept podnikání, know-how firmy	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Kvalita poskytovaných služeb	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Flexibilita nabídky a kustomizace produktů	0,13	2	0,26	3	0,39	1	0,13
Využívání tradičních i inovativních metod	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
Slabé stránky	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Nestabilita personálních kapacit	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Nedostatečná kapacita pro uspokojení poptávky	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Vysoká cena poskytovaných služeb	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08
Marketingová komunikace	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Kapitálová náročnost vybavení	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
Příležitosti	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Rostoucí požadavky na výkon zaměstnanců ze strany firem, zhoršující se pohybové návyky	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Zvyšující se nároky na příjemné pracovní prostředí a benefity ze strany zaměstnanců	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3

¹² KD = koeficient důležitosti

¹³ CD = celková důležitost

Stárnoucí populace	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06
Výstavba nových výrobních závodů	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Dotační programy pro klienty	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Hrozby	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Nová potenciální konkurence	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Nezájem ze strany klientů a jejich zaměstnanců	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Nedostatek kvalitních zaměstnanců - fyzioterapeutů na trhu práce	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Legislativní omezení fyzioterapeutické činnosti	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Ekonomická krize	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Σ CD			5,45		6,54		5,05

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dle matice QSPM je pro společnost QMI Centrum prevence nejvhodnější strategickou variantou **rozvoj trhu**, naopak nejméně vhodnou je strategie rozvoje produktu. Pro strategii rozvoje trhu lze využít **zacílení na nové tržní segmenty** a to buď formou geografické segmentace (rozšíření do nových regionů/krajů), nabízení služeb do jiných oblastí podnikání (IT firmy, podniky nabízející služby...) nebo rozšíření portfolia zákazníků o malé a střední podniky.

V rámci geografické segmentace lze firmě doporučit rozšíření nabídky do Jihočeského kraje, ve kterém již společnost realizovala 1 pilotní projekt, a Prahy příp. Středočeského kraje, kde je dlouhodobě nejvyšší koncentrace podnikatelských subjektů, jak také vyplývá z článku zveřejněného na portále BusinessInfo.cz. V Praze se konkrétně jedná o téměř 169 firem na 1 000 obyvatel, což se vymyká celorepublikovému průměru, který činí 47 firem na 1 000 obyvatel. (CzechTrade, 2019)

7.3.4 Matice TOWS

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb budou zjištěné faktory rozebrány dle jednotlivých strategií.

Strategie S-O:

- Firma může využít své know-how při expanzi na nové trhy. Toto know-how se z velké části opírá o kvalitní fyzioterapeuty, které společnost zaměstnává.
- Díky flexibilní nabídce a individualizaci produktů cílovým zákazníkům, může společnost oslovit nové výrobní i nevýrobní závody. Ti mohou tento zaměstnanecký benefit využít jako svou konkurenční výhodu na trhu práce při náboru nových pracovníků.
- Flexibilitu poskytovaných služeb lze také použít v případě, že budou k dispozici určité dotační programy, které mají předem definované parametry pro čerpání finančních zdrojů.
- Přesvědčit klienty, že díky zasílání pravidelného reportingu s počty ošetření a ergonomií pracoviště ocení nejen zaměstnavatelé, pro které je důležitý výkon zaměstnance, kvalita odvedené práce a předcházení pracovním neschopnostem a úrazům, ale i jejich zaměstnanci, kterým se díky analýze pracovního prostředí a následným ergonomickým úpravám zlepší pracovní podmínky a prostředí.

Strategie S-T:

- Společnost vymezuje určité bariéry vstupu pro nové potenciální konkurenty svým know-how, kvalitními fyzioterapeuty a s tím související kvalitou poskytovaných služeb spolu s kustomizací produktů, reportingem i využívanými technikami.
- Pomocí ukázky reportingu a kazuistik z jiných závodů, kde jsou znázorněna konkrétní číselná data efektivity služby, může firma zvrátit nezájem potenciálních klientů příp. jejich zaměstnanců.
- Poskytováním zaměstnaneckých benefitů pro fyzioterapeuty, které spočívají mimo jiné v neustálém důrazu na rozvoj a vzdělávání, se může podnik prezentovat při náboru nových fyzioterapeutů a být konkurenceschopnější za situace nedostatečné nabídky na trhu práce. Na základě zkušeností z praxe je zřejmé, že neustálé vzdělávání (kurzy, semináře...) a rozvoj je právě pro fyzioterapeuty významným stimulem. Jednak je to způsobeno tím, že se povětšinou jedná o inteligentní

a vysokoškolsky vzdělané osoby, které jejich práce baví a chtějí se v ní dále rozvíjet, jednak také tím, že tyto kurzy a semináře jsou poměrně drahé obzvláště pro soukromé osoby.

Strategie W-O:

- Zavedení vhodného CRM systému do podniku může výrazně usnadnit expanzi na nové trhy a oslovování nových zákazníků.
- Totéž platí i o snížení kapitálové náročnosti vybavení v podobě radiofrekvenčních přístrojů. Pokud společnost vyřadí toto zařízení z některých svých nabídek, může nabídnout svou službu za výrazně nižší cenu a tím zacílit na jiné, cenově citlivější segmenty trhu.
- Zlepšení marketingové komunikace může dopomoci oslovení nových klientů, ať už v jiném kraji, segmentu apod., aniž by společnost vynakládala úsilí na „první kontakt“.
- Expanze do jiného kraje/oblasti, kde je nabídka práce ze strany fyzioterapeutů vyšší, může být v tomto případě užitečná.

Strategie W-T:

- Nedostatek kvalitních fyzioterapeutů na trhu práce úzce souvisí s nestabilitou personálních kapacit i s nedostatečnou kapacitou pro uspokojení veškeré poptávky. Pokud dojde ke zvýšení počtu fyzioterapeutů na trhu práce, společnost zastabilizuje své počty pracovníků a bude mít dostatek zaměstnanců pro uspokojení poptávky.
- Jak již bylo částečně zmíněno výše – snížením ceny produktů se dá předpokládat snížení nezájmu ze strany některých klientů. Taktéž se lze touto cestou bránit vůči potenciální konkurenci, která může na trh vstoupit s levnější variantou služby.
- Zlepšení marketingové komunikace také může vést k větší konkurenceschopnosti.
- Pokud dojde k ekonomické krizi a tím i ke zvýšení nezaměstnanosti, může dojít k tomu, že se počet zaměstnanců ustálí (dojde k nižší fluktuaci).

Na základě provedených analýz vyšlo několik vhodných strategií, které jsou pro firmu QMI Centrum prevence reálně uplatnitelné v praxi. Z hlediska vlivu na cenovou tvorbu se souhrnně jedná zejména o - **expanzi do nových krajů/oblastí**, oslovení klientů z jiných oblastí podnikání případně **zacílení na malé a střední podniky** a **snížení kapitálové náročnosti vybavení**.

8 Cenové strategie společnosti

Po provedených marketingových analýzách v předchozí kapitole je při vytváření cenové politiky zásadní stanovit **cenové cíle** společnosti. Obecným cenovým cílem společnosti QMI Centrum prevence je **maximalizace současného zisku**. V souladu s tímto cílem firma také usiluje o **vedoucí postavení v kvalitě produktu**. Za kvalitu poskytovaných služeb se zaručuje zejména zaměstnáváním kvalifikovaných odborníků ve svém oboru, jejich neustálým vzděláváním a rozvojem, pravidelnými inovacemi a snahou o standardizaci vysoké kvality služeb.

Z hlediska **životního cyklu** lze produkty QMI Centra prevence klasifikovat následovně:

- Fyzioterapeutické služby poskytované ve firmách se v současné době nachází ve fázi zralosti, jedná se tedy o dojnou krávu. Zisky z této činnosti lze použít na financování tzv. otazníků, což jsou produkty ve fázi uvádění na trh. V této fázi se momentálně nachází nový produkt společnosti, kterým je soukromá ordinace, jejíž otevření je plánováno na začátek června 2020. Prvotní investice do vybavení ordinace bude financována právě ze zisku této klíčové činnosti firmy.
- Workshopy lze naopak zařadit do fáze růstu a to na základě růstu tržního podílu, který se postupně zvyšuje. Tento produkt byl po svém uvedení na začátku roku 2019 pozitivně přijat trhem.

Fyzioterapeutické služby poskytované firmám byly na trh uvedeny v roce 2014, kdy se jednalo o ojedinělý a vysoce inovativní produkt, který prakticky neměl na českém trhu konkurenci. Z tohoto důvodu byla zvolena **ve fázi zavádění na trh cenová strategie pomalého sbírání smetany**, kdy byla nastavena relativně vysoká cena, ale nebyly vynakládány téměř žádné náklady na marketingovou komunikaci.

Produkt fyzioterapie ve firmách byl po dlouhou dobu ve fázi otazníků. Cílový segment zákazníků byl zpočátku skeptický k efektivitě poskytovaných služeb a jejich ekonomickým i neekonomickým přínosům. Až téměř po třech letech od uvedení na trh, kdy společnost obsluhovala jen několik jednotek svých věrných klientů a zaměstnávala pouze 2 fyzioterapeuty, přešel produkt do fáze růstu. Tento „přerod“ byl pravděpodobně podpořen pozitivním hospodářským vývojem a růstem ekonomiky, kdy se začal zvyšovat objem produkce jednotlivých firem, které potřebovaly najímat stále více a více nových zaměstnanců, aby stačily uspokojit vzrůstající poptávku.

Ve fázi růstu zvýšila společnost své marketingové aktivity například založením svých stránek na sociálních médiích, PR články nebo online reklamou. Cenu však nesnižovala, ba naopak došlo k mírnému nárůstu cen a to spíše z důvodu celkových inflačních tendencí na trhu. Po rychlém růstu lze konstatovat, že se služba od přelomu let 2018/2019 nachází ve své zralosti. Počet stálých klientů se v průběhu cyklu více než ztrojnásobil a společnost expandovala z Plzeňského kraje na sever i jih Čech.

Autoři zabývající se cenotvorbou, konkrétně Nagle, Hogan, Zale (2014) nebo Nagle a Müller (2017) doporučují **ve fázi zralosti různé možnosti práce s cenou**, některé byly též definovány v rešeršní části této práce. Pro společnost QMI Centrum prevence se jako nejvhodnější cenové strategie ve fázi zralosti jeví následující - unbundling produktu a zlepšení kontroly a využití nákladů.

S ohledem na strategie definované v rámci TOWS matice a výsledné strategie dle metody QSPM, lze společnosti QMI Centrum prevence doporučit expanzi na nové trhy a to jak rozšířením do nových krajů/okresů, tak zejména oslovením zákazníků z různých odvětví. Vzhledem k tomu, že 85 % klientů společnosti tvoří velké výrobní „automotive“ firmy, bylo by vhodné se zaměřit na malé a střední podniky, ať už výrobní nebo poskytující služby.

Fyzioterapeutické služby pro firmy jsou již samy o sobě inovativním produktem, není třeba je tedy dále rozšiřovat či obměňovat, ale lze využít tzv. **unbundling produktu** zmíněný výše. Ačkoli se fyzioterapeutické služby přizpůsobují potřebám a požadavkům klienta, jádro služby zůstává vždy stejné - tejpování pracovníků na hale a individuální přístrojové ošetření v ordinaci. Tento základní „balíček“ by bylo možné rozdělit a nabídnout novému segmentu zákazníků. Vyčleněním pouze metody kinesiotapingu aplikované přímo na lince vznikne služba, která je sice méně efektivní než v kombinaci s přístrojovým ošetřením, ale i tak účinná a velice rychlá a především konečná cena bude výrazně nižší než u kompletního fyzioterapeutického ošetření. Tento krok bude vhodně cílit na segment malých a středních podniků, u kterých se dá předpokládat vyšší cenová citlivost.

Při zjišťování vhodného způsobu stanovení ceny produktů v následující kapitole bude vyčíslena mimo jiné i cena separované služby kinesiotapingu a posouzeno, zda se tato modifikace produktu firmě vyplatí či nikoli. Účelem tohoto kroku bude proniknout do

nových tržních segmentů a po určité době i navýšení prodeje celého „balíčku“ fyzioterapeutických služeb.

Při uvedení **workshopů** na trh se již nejednalo o nový a inovativní produkt, neboť konkurence v této oblasti již byla vybudovaná. Dle cenových strategií v závislosti na kvalitě produktu teoreticky definovaných v podkapitole 2.2 se dá říci, že pro tuto službu byla při uvedení produktu na trh vybrána **strategie odpovídající hodnoty**, tedy střední kvalita za nízkou cenu. Podnik na trh vstupoval s nízkou zaváděcí cenou, kterou v průběhu času postupně zvyšoval, až se dostala na současnou úroveň.

Autoři Nagle, Hogan, Zale (2014) doporučují ve fázi růstu s ohledem na konkurenční hrozbu strategii diferencovaného produktu nebo strategii vůdčího postavení v oblasti nákladů. Pro workshopy by bylo vhodnější, s ohledem na ceny konkurence viz dále, zvolit strategii poskytnutí služby s co nejnižšími náklady.

9 Určení cen produktů dle vybraných metod cenové tvorby

Devátá kapitola se věnuje vybraným metodám cenové tvorby popsaným v rešeršní části práce a jejich využitím v podnikové praxi. Metody budou aplikovány na 2 produkty, a sice fyzioterapii poskytovanou ve firmách a workshopy. Nejprve bude stanoven spodní práh ceny pomocí nákladové cenotvorby, poté dojde ke zjištění běžné ceny na trhu od největších konkurentů firmy a na závěr bude definován strop ceny na základě hodnocení současných zákazníků společnosti za pomoci holandského testu cenové citlivosti. Pro zjištění výhodnosti modifikovaného produktu uvažovaného v předchozí kapitole (metoda kinesiotaping) bude využito vyčíslení ceny dle nákladů spolu s posouzením cen konkurenčních subjektů.

Jak již bylo zmíněno výše v textu, firma si účtuje za 1 hodinu fyzioterapeutických služeb ve firmě 1 060-1200 Kč. Nejčastěji se však jedná o sazbu **1 100 Kč/hodinu**, proto bude tato sazba považována za základní a dále porovnávána s cenami vypočtenými na základě vybraných metod. U workshopu bude považována za základní průměrná cena **20 000 Kč za realizovaný workshop**.

9.1 Nákladově orientovaná cenová tvorba

Následující podkapitola bude zaměřena na vyčíslení nákladů a stanovení minimální prodejní ceny produktů, a to kalkulací přírážkovou metodou a výpočtem dle cílové rentability. Na závěr podkapitoly bude aplikována analýza bodu zvratu.

9.1.1 Přírážková metoda

Pro zobrazení postupu výpočtu byl zvolen základní a často využívaný kalkulační vzorec. **Jednicové náklady i jednotková prodejní cena** je u fyzioterapeutických služeb vyjádřena **v Kč za hodinu**, neboť i celková cena fyzioterapeutické péče se odvíjí od počtu vykonaných hodin v závodě. U druhého produktu jsou tyto položky vypočítány **za 1 realizovaný workshop**, který je kalkulován pro 15 účastníků v rozmezí 2,5 hodiny a dojezdem do firmy vzdálené až 50 km. Konkrétní částky použité v kalkulaci byly převzaty z interních dokumentů, rozpočtů, faktur a finančních výkazů,

kteřé má autorka práce k dispozici a nejsou blíže specifikovány z důvodu ochrany interních informací.

Přímý materiál u fyzioterapie tvoří položky zmiňované již v textu výše, tedy tejpovací pásky, lihobenzin, olej, dezinfekční prostředky a podobně. U workshopů se jedná o tisk cvičebních jednotek, které zůstávají účastníkům jako návod pro domácí cvičení. Částka v tabulce se rovná průměrnému nákladu na 1 cvičební jednotku, tedy pro 1 zaměstnance. Navazující přímé mzdy a ostatní přímé náklady u workshopů zůstávají stejné jak za předpokladu účasti 1 pracovníka, tak 15 zaměstnanců. **Ostatní přímé náklady** u obou produktů zahrnují především pohonné hmoty, které nevstupují přímo do realizace služby, ale rostou úměrně s navyšováním produkce.

Tabulka 6: Kalkulační vzorec pro stanovení ceny přírážkovou metodou

	Fyzioterapeutické služby ve firmách	Workshopy
1. Přímý materiál	200	300
2. Přímé mzdy	300	8 500
3. Ostatní přímé náklady	71	1 900
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM	571	10 700
4. Výrobní (provozní) režie	132,6	318,3
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	703,6	11 018,3
5. Správní režie	141,1	3 387,2
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	844,7	14 405,5
6. Odbytová režie	3,3	80
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	848	14 485,5
7. Zisk (20 %)	212	3 621,4
PRODEJNÍ CENA	1 060 Kč	18 106,9 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro rozpočtení režie do kalkulace bylo využito **rozvrhové základny v peněžní formě**, pomocí které byla stanovena režijní přírážka v procentech. Rozvrhovou základnou u fyzioterapeutických služeb byly u všech režii **přímé mzdy**, u workshopů byl zvolen **přímý materiál** a to z toho důvodu, že jsou tyto položky stálé, snadno zjistitelné a do určité míry úměrné k rozvrhovaným nákladům.

Výrobní (provozní) režie obsahuje zejména odpisy radiofrekvenčních přístrojů a jiného hodnotnějšího vybavení ordinací. Do **správní režie** jsou zahrnuty položky související s řízením podniku, tedy platy administrativních a řídicích pracovníků, pojištění, odpisy kancelářského vybavení, nájem a energie kancelářských prostor, internet a podobně. **Odbytovou režii** tvoří náklady na marketing, tedy především náklady na různé propagační materiály (letáky, vizitky, prospekty...) využívané při prezentacích na odborných veletrzích.

Zisková přírážka je stanovena u obou produktů ve výši 20 %. **Prodejní cena** je vypočtena na základě vzorce 1 uvedeného v rešeršní části práce a zisk poté jako rozdíl prodejní ceny a úplných vlastních nákladů výkonu. Konečná prodejní cena určuje dolní mez, pod kterou nesmí cena klesnout, pokud chce firma generovat alespoň 20% zisk. Pokud by se firma spokojila s nižším ziskem, bylo by možné i dolní nákladovou mez stanovit nižší.

Modelace **ceny modifikovaného produktu** fyzioterapeutických služeb, kde se jedná pouze o ošetření fyzioterapeutem přímo u výrobní linky pomocí metody kinesiotaping, je ve srovnání s komplexním produktem výrazně levnější. Přímý materiál v tomto případě obsahuje pouze tejpovací pásky a lihobenzin, u kterých se nicméně zvýší spotřeba, ale odpadne potřeba dodatečného materiálu používaného při individuální terapii. Za hodinu této služby lze uvažovat o spotřebě přímého materiálu ve výši 120 Kč. Další přímé náklady již zůstávají stejné. Správní a odbytová režie zůstávají ve stejné výši, naopak výrobní režie zahrnující odpisy přístrojové technologie a vybavení ordinací je již nulová. V případě snížení ziskové přírážky na 10 %, bude výsledná cena dle nákladů ve výši **706 Kč**.

Vzhledem k tomu, že fyzioterapeut je schopný aplikovat tejp až 10–12 zaměstnancům za hodinu, náklad na jednoho pracovníka vyjde v tomto případě v rozmezí **59–71 Kč** včetně použitého materiálu, což se dá považovat za velmi výhodné i ve srovnání s jinými poskytovanými benefity zaměstnancům (například poukázka na masáž).

9.1.2 Stanovení ceny dle cílové rentability

U stanovení ceny podle cílové návratnosti investovaných prostředků je nutné stanovit předpokládané množství odbytu, v tomto konkrétním případě tedy množství odpracovaných hodin za měsíc resp. počet prodaných workshopů a požadovaný měsíční zisk. Společnost QMI Centrum prevence poskytuje v průměru 350 hodin fyzioterapeutických služeb měsíčně. Může však dojít k odchylkám od průměru, a to zejména v průběhu letních prázdnin (z důvodu celozávodní dovolené některých provozů), na konci roku nebo v důsledku státních svátků.

V tabulce níže je zobrazena modelace cen dle množství odpracovaných hodin, které se standardně pohybují v rozmezí 340-360 hodin, a požadovaného zisku za měsíc. Hodnota nejvíce úměrná realitě odpovídá výsledné ceně **1 056 Kč/hodinu**. Tato cena je téměř shodná s cenou, která byla kalkulována přírážkovou metodou.

Tabulka 7: Stanovení ceny dle cílové rentability - fyzioterapeutické služby

		ZISK					
		50 000 Kč	60 000 Kč	70 000 Kč	80 000 Kč	90 000 Kč	100 000 Kč
MNOŽSTVÍ ODPRACOVANÝCH HODIN	300	1 070,19	1 103,53	1 136,86	1 170,19	1 203,53	1 236,86
	310	1 054,09	1 086,35	1 118,61	1 150,86	1 183,12	1 215,38
	320	1 038,99	1 070,24	1 101,49	1 132,74	1 163,99	1 195,24
	330	1 024,81	1 055,12	1 085,42	1 115,72	1 146,02	1 176,33
	340	1 011,46	1 040,88	1 070,29	1 099,70	1 129,11	1 158,52
	350	998,88	1 027,45	1 056,02	1 084,59	1 113,17	1 141,74
	360	986,99	1 014,77	1 042,55	1 070,33	1 098,11	1 125,88
	370	975,75	1 002,78	1 029,81	1 056,83	1 083,86	1 110,89

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$1\,056\text{ Kč/hod.} = \frac{571 \times 350 + 99\,758 + 70\,000}{350} \quad (6)$$

Nicméně jak lze vyčíst z tabulky výše, pokud se společnost spokojí s nižším měsíčním ziskem, může svou hodinovou sazbu snížit až pod úroveň 1 000 Kč za hodinu. Tento krok by mohl dopomoci k zaujetí cenově citlivějších klientů, zejména z řad malých a středních podniků, a také většímu odbytu.

Modelace ceny dle cílové rentability u workshopů je zobrazena v tabulce 8 níže. V průměru firma realizuje 4-5 workshopů měsíčně. Dle výsledných cen je zřejmé, že cena stanovená dle cílové návratnosti je podstatně vyšší, než cena kalkulovaná přírážkovou metodou.

Tabulka 8: Stanovení ceny dle cílové rentability - workshopy

		ZISK					
		1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč
POČET WORKSHOPŮ	1	68 483,00	69 483,00	70 483,00	71 483,00	72 483,00	73 483,00
	2	39 591,50	40 091,50	40 591,50	41 091,50	41 591,50	42 091,50
	3	29 961,00	30 294,33	30 627,67	30 961,00	31 294,33	31 627,67
	4	25 145,75	25 395,75	25 645,75	25 895,75	26 145,75	26 395,75
	5	22 256,60	22 456,60	22 656,60	22 856,60	23 056,60	23 256,60
	6	20 330,50	20 497,17	20 663,83	20 830,50	20 997,17	21 163,83
	7	18 954,71	19 097,57	19 240,43	19 383,29	19 526,14	19 669,00
	8	17 922,88	18 047,88	18 172,88	18 297,88	18 422,88	18 547,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

$$22\,656,6\text{ Kč} = \frac{10\,700 \times 5 + 56\,783 + 3\,000}{5} \quad (7)$$

Z výpočtů je patrný vliv fixních nákladů na výslednou cenu, zejména při prodeji méně než 3 workshopů za měsíc. Společnost by měla usilovat o snížení jak fixních, tak variabilních nákladů, které jsou poměrně vysoké.

9.1.3 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu udává takový objem produkce, po jehož dosažení firma začíná generovat zisk. Pro praktické výpočty byla použita průměrná měsíční data společnosti o fixních nákladech, variabilních nákladech a tržbách z roku 2019, výsledné číslo bude tedy taktéž udávat průměrné množství za měsíc.

$$Q_{BZ1} = \frac{99\,758}{1\,100 - 571} = 188,58\text{ hodin} \quad (8)$$

Vzorec 8 zobrazuje výpočet bodu zvratu prvního produktu, tedy fyzioterapeutických služeb. Z výsledku vyplývá, že společnost QMI Centrum prevence musí měsíčně prodat alespoň **189 hodin fyzioterapie**, aby pokryla své fixní náklady a začala generovat zisk.

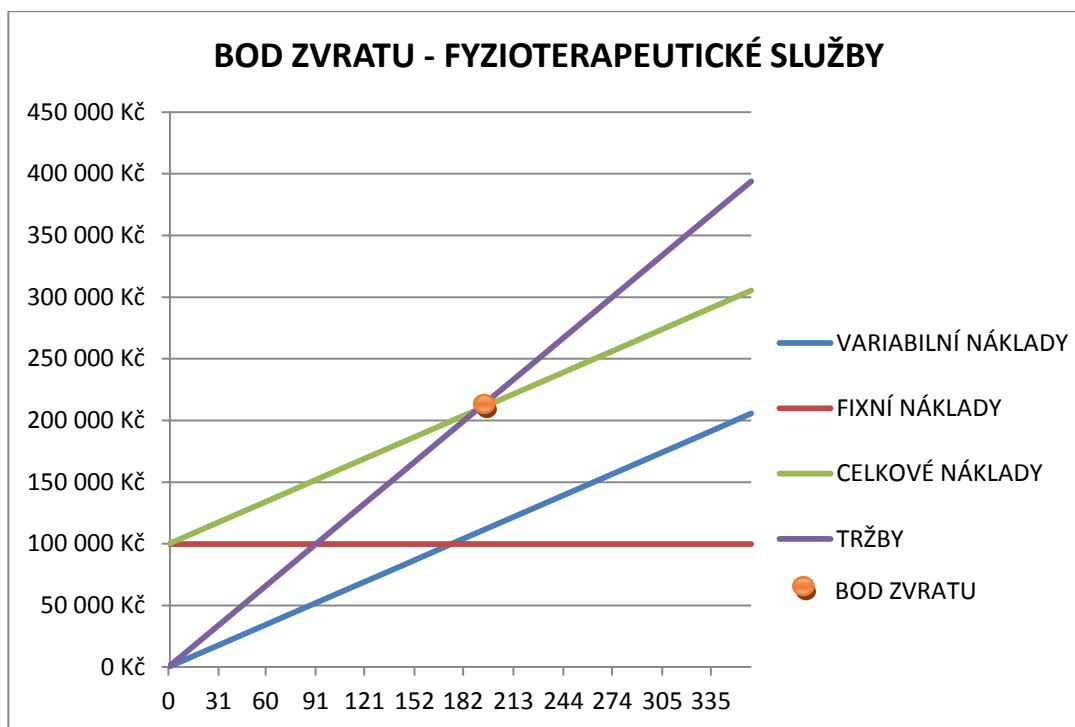
V předchozí kapitole byl zmíněn průměrný prodaný počet hodin za měsíc, který činil 350 hodin. Lze tedy konstatovat, že pro firmu není dosažení bodu zvratu u prvního produktu problémem, ba naopak dosahuje jedenkrát tak většího odbytu.

Při zakomponování **požadovaného zisku ve výši 70 000 Kč** do vzorce na výpočet bodu zvratu, se po zaokrouhlení **zvýší objem hodin na 321**, které budou potřebné pro dosažení bodu zvratu současně s požadovanou úrovní zisku. Ani toto množství není pro podnik překážkou, nicméně v měsících, kdy je objem prodeje menší (konkrétně srpen a prosinec), musí společnost kalkulovat s nižším provozním ziskem.

U vzorce se zahrnutím zisku lze vidět analogii s předchozím výpočtem dle cílové rentability s tím rozdílem, že u cílové návratnosti se počítá prodejní cena a u bodu zvratu zase potřebné množství produkce.

Na obrázku 7 lze vidět grafické zobrazení bodu zvratu, který po přepočtení na peněžní jednotky leží v úrovni 207 438 Kč (188,58 hodin x 1 100 Kč).

Obrázek 7: Bod zvratu prvního produktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě, že by se podnik rozhodl zlevnit své služby za účelem většího odbytu a získání většího tržního podílu, musel by se také spokojit s nižším ziskem. Jako příklad lze uvést snížení ceny z 1 100 Kč na 990 a požadovaným ziskem ze 70 000 Kč na 40 000 Kč - v tomto případě by se množství potřebné pro dosažení bodu zvratu rovnalo 334 hodinám a společnost QMI Centrum prevence by i v tomto případě pokryla své fixní náklady.

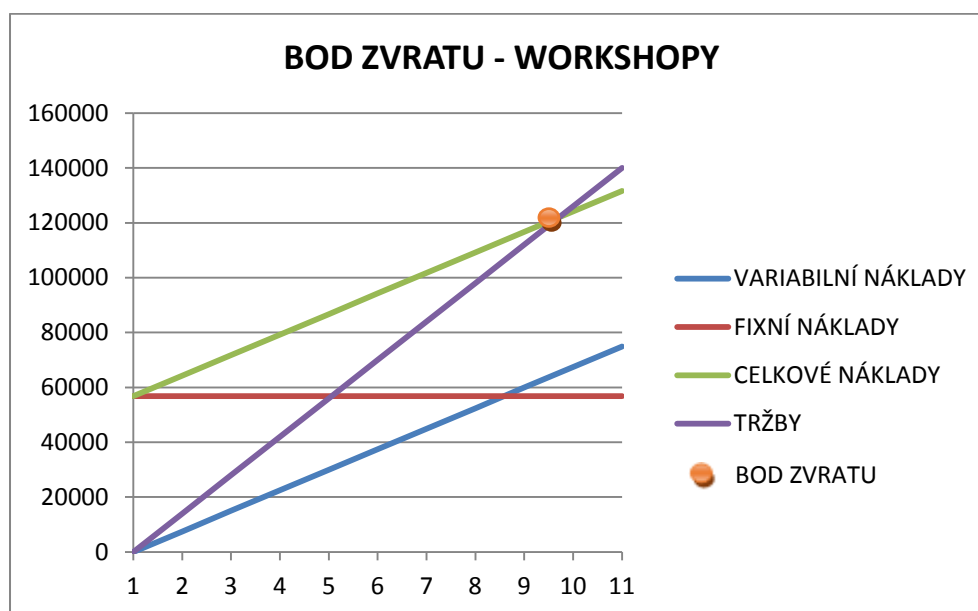
Pro modifikovaný produkt fyzioterapeutického ošetření metodou kinesioteapingu vychází bod zvratu ve výši téměř 242 hodin. Implementace této strategie se společnosti vyplatí v případě, že prodá tuto variantu služby v rozsahu alespoň 242 hodin za měsíc.

$$Q_{BZ1'} = \frac{52\,008}{706 - 491} = 241,9 \text{ hodin} \quad (9)$$

Vzorec 9 znázorňuje výpočet bodu zvratu 2. produktu - workshopů. Výsledné množství říká, že podnik musí realizovat alespoň **6 workshopů za měsíc**, aby pokryl své fixní náklady.

$$Q_{BZ2} = \frac{56\,783}{20\,000 - 10\,700} = 6,11 \text{ ks} \quad (10)$$

Obrázek 8: Bod zvratu druhého produktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na obrázku níže lze vidět grafické zobrazení bodu zvratu, který po přepočtení na peněžní jednotky leží v úrovni 122 200 Kč (6,11 workshopů x 20 000 Kč). Tohoto objemu prodeje však společnost zpravidla nedosahuje. Jak již bylo zmíněno v předchozí

kapitole, firma by se měla zaměřit na snížení svých celkových nákladů, které na workshopy vynakládá.

Závěrem lze konstatovat, že se cena fyzioterapeutických služeb pro firmy musí pohybovat v rozmezí alespoň **1 000-1 060 Kč/hod.**, aby pokryla náklady a požadovanou úroveň zisku. U modifikovaného produktu tato nákladově orientovaná cena musí být ve výši alespoň 706 Kč/hod. Workshop lze se současnou úrovní nákladů realizovat za minimální prodejní cenu **18 107 Kč.**

9.2 Konkurenčně orientovaná cenová tvorba

V následující podkapitole budou srovnány ceny produktů QMI Centra prevence se třemi nejvýznamnějšími konkurenty, kteří byli představeni a analyzováni v rámci Skoring modelu u Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Ceny používané konkurenčními subjekty jsou zobrazeny v tabulce 9 níže.

Na základě průměrné ceny konkurenčních subjektů bude určena cena, která bude přibližně odpovídat konkurenčně orientované ceně. Nicméně ceny jsou pouze orientační, přesnější data pro srovnání by bylo možné získat pouze na základě srovnání cenových nabídek od jednotlivých firem, které by byly kalkulovány pro konkrétního zákazníka s předem definovanými parametry a podmínkami.

Tabulka 9: Srovnání cen konkurence

	Mobilní fyzioterapie	FYZIO Aktiv	Zdravý podnik	Ø cen konkurence	QMI Centrum prevence
Fyzioterapie 60 minut	800,-	1 000,-	1 120,-	973,-	1 100,-
Workshop 2 hodiny	15 000,-	16 000,-	18 900,-	16 633,-	20 000,-
Kinesiotaping 30 min.	200-400,- + spotřeba tejpovací pásky (nejčastěji 1-2,- za cm)			300,- + materiál	353,- vč. materiálu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nejnižší cenu za fyzioterapeutické služby lze pozorovat u firmy Mobilní fyzioterapie, která si ale účtuje dodatečné náklady v případě, že je cílový zákazník v delší dojezdové vzdálenosti. Dá se tedy předpokládat, že i u tohoto subjektu by se výsledná cena pohybovala kolem 1 000 Kč/hodinu.

V současnosti velmi oblíbenou metodu kinesiotapingu fyzioterapeuté běžně aplikují v rámci svých soukromých praxí/ordinací. Nicméně aplikace tejpovací pásky pracovníkům přímo v provozu na lince není běžné a v podstatě tuto metodu používá ve výrobě kromě společnosti QMI Centrum prevence akorát nejbližší konkurent Zdravý podnik, který jej poskytuje taktéž v rámci komplexního programu. Vyčíslení průměrné ceny na trhu pro tuto metodu se tedy bude rovnat cenám, které jsou stanovené v rámci ambulantního ošetření v ordinaci.

Průměrná konkurenční cena za hodinu fyzioterapeutických služeb vyšla nižší celkem o 127 Kč, než za kterou jej prodává podnik QMI Centrum prevence. Nicméně pokud bude společnost vhodně a dostatečně komunikovat svou konkurenční výhodu resp. USP¹⁴, měla by i nadále zůstat konkurenceschopná.

U workshopů je však cenová odchylka od průměru již citelnější a cena QMI Centra prevence je ve srovnání s konkurencí nejvyšší. Zde by bylo vhodné uvažovat o snížení nákladů nebo případně i ziskové přírážky.

9.3 Zákaznický orientovaná cenová tvorba

Poslední metodou ke stanovení výše ceny je cenotvorba orientovaná na zákazníka. K tomu účelu bude využit **Holandský test cenové citlivosti** teoreticky představený v rešeršní části práce, na jehož základě se určí **orientační horní cenový práh**.

9.3.1 Metodika výzkumu

Kotler a Keller (2013) doporučují dodržet následující proces marketingového výzkumu:

1. Definice problému a cílů výzkumu.
2. Příprava plánu výzkumu:
 - zdroje dat,
 - metody výzkumu (pozorování, dotazování, experiment...),

¹⁴ USP = Unique Selling Proposition = unikátní vlastnost produktu, která jej odlišuje od ostatních.

- nástroje výzkumu (dotazníky, kvalitativní metody, technologická zařízení...)
- metody kontaktu (osobní kontakt, telefonicky, online...).

3. Sběr informací.
4. Analýza informací.
5. Prezentace výsledků.
6. Rozhodnutí.

Tento test cenové citlivosti se zpravidla využívá u spotřebního zboží, kde se dá očekávat reprezentativní vzorek respondentů. Vzhledem k tomu, že produktem společnosti QMI Centrum prevence jsou specializované služby prodávané na trhu B2B, nelze zajistit takové množství respondentů, které by zaručilo reprezentativnost vzorku.

Stejně jako v předchozích kapitolách budou produkty rozděleny na fyzioterapeutické služby ve firmách a workshopy. Nejprve budou zhodnoceny výsledky cenového citlivostního testu u fyzioterapeutických služeb a následně u workshopů. V rámci obou šetření byly dotazovány firmy, se kterými společnost QMI Centrum prevence spolupracuje, jsou tedy s produkty i jejich cenou velice dobře obeznámeni (převážně HR manažeři dané firmy).

Dotazník obsahoval celkem 4 otázky v podobném znění a pořadí, které bylo popsáno v metodice práce, a sice:

1. „Při jaké ceně Vám bude hodina fyzioterapeutických služeb připadat jako levná, takže byste si tuto službu určitě objednal/a?“
2. „Při jaké ceně Vám bude hodina fyzioterapeutických služeb připadat jako drahá, ale jste ji ochoten/ochotna ještě akceptovat?“
3. „Při jaké ceně Vám bude hodina fyzioterapeutických služeb připadat natolik drahá, že byste si službu v žádném případě neobjednal/a?“
4. „Při jaké ceně Vám bude hodina fyzioterapeutických služeb připadat natolik levná, že budete pochybovat o kvalitě poskytované služby?“

U dotazování na druhý produkt bylo nahrazeno slovní spojení „hodina fyzioterapeutických služeb“ slovem „workshop“. **Distribuce dotazníků probíhala pomocí e-mailu** s prosbou o vyplnění a odkazem na online dotazník, jehož obsahem byly výše zmíněné otázky spolu s cenovými škálami o 40 položkách.

V rámci cenového průzkumu u produktu fyzioterapeutických služeb bylo v období **od 22. 4. do 28. 4. 2020** osloveno celkem 15 zákazníků společnosti, z nichž dotazník

vyplnilo **12 firem** zastoupených HR nebo HSE manažery. Návratnost byla ve výši 80 %. Cenová škála v dotazníku byla nastavena v rozmezí 300-2250 Kč po 50 korunových intervalech.

V rámci produktu workshopů bylo ve stejném období osloveno celkem 12 zákazníků společnosti, z nichž dotazník vyplnilo **10 firem** zastoupených HR manažery. Návratnost byla ve výši 83,3 %. Cenová škála v tomto dotazníku byla nastavena v rozmezí 7 000-26 500 Kč v 500 korunových rozmezích. Pro oslovení byli vybráni ti zákazníci, jejichž parametry workshopu, který si již dříve zakoupili, byly velice podobné, a sice pro 15 zaměstnanců v časovém rozsahu 2,5 hodiny + individuální konzultace s fyzioterapeutem a dojezdem do místa společnosti.

Výsledné ceny resp. cenové body či cenová rozmezí dle testu cenové citlivosti jsou pouze orientační, především v důsledku **bariér (limitace) výzkumu** a slouží zejména pro stanovení horního cenového prahu. Výsledky tedy zcela určitě nelze generalizovat, ať už v důsledku omezení popsaných níže v textu nebo proto, že cenový výzkum byl aplikován na konkrétní produkty dané společnosti, které mají svá specifika.

Pro exaktnější výsledky by bylo nutné dotázat větší počet respondentů a vzorek dotazovaných rozšířit o potenciální klienty, s kterými společnost v minulosti nespolečupracovala. Jak již bylo zmíněno výše v textu, pro účel tohoto cenového testování nebyl použit reprezentativní vzorek. Data mohou být taktéž zkreslená odpověďmi současných klientů, kteří mohli psát nižší částky z důvodu obav o navyšování aktuálních cen. V neposlední řadě dotazník byl vyplňován HR nebo HSE manažery jednotlivých firem, ale tyto osoby nejsou jediné, kdo ve společnosti rozhoduje o objednání služeb. Často se jedná o zdlouhavý proces, který musí projít schvalovacím řízením TOP managementu podniku a zařazením služby do plánovaných rozpočtů, zejména ve velkých korporacích. Za limitaci výzkumu lze taktéž považovat současnou komplikovanou situaci v důsledku pandemie nového typu koronaviru.

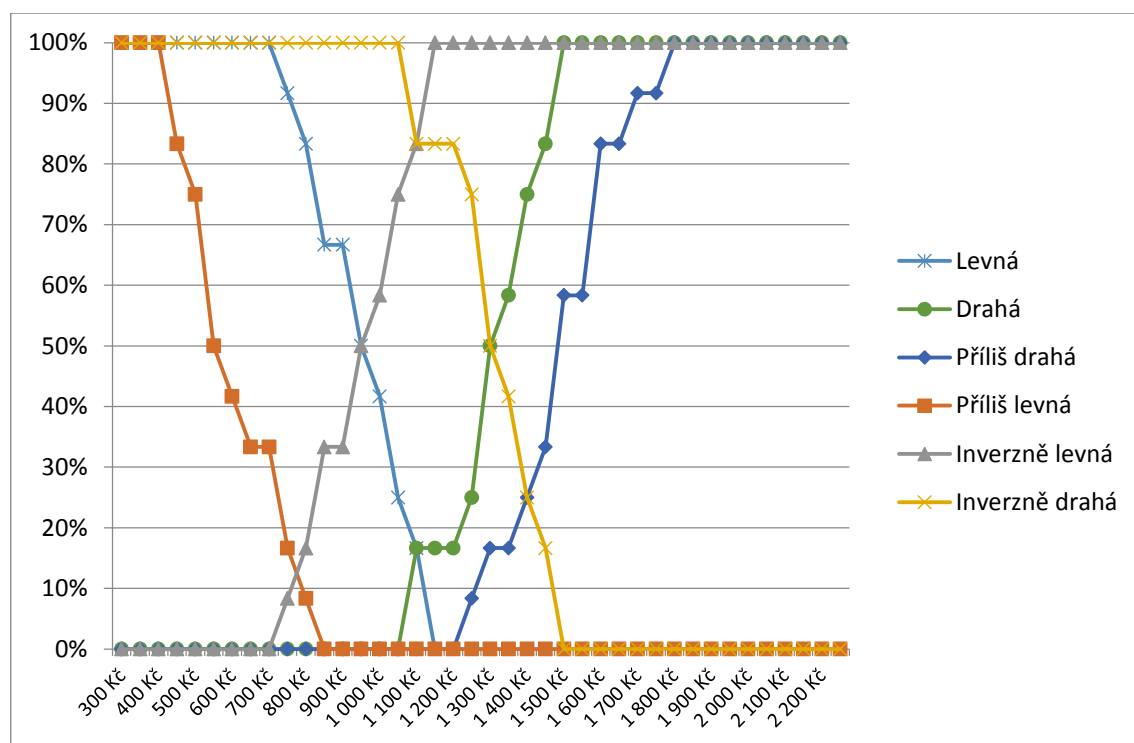
9.3.2 Vyhodnocení výzkumu

Graf na obrázku č. 9 zobrazuje výsledky testu cenové citlivosti pro produkt fyzioterapeutických služeb ve firmách. Grafické znázornění u obou produktů vychází z dat, která byla zpracována do podoby kumulativních hodnot zjištěných četností, veškerá data v tabulkovém procesoru Excel si lze prohlédnout v přílohách A a B na konci práce.

Na základě průsečíků křivek lze interpretovat následující informace. **Bod cenové nezáujatosti** ležící v průsečíku křivek „levná“ a „drahá“ je ve výši **1 100 Kč**. Jedná se o bod, ve kterém stejný počet respondentů (konkrétně 2) považuje cenu za nízkou i vysokou, cena je v tomto bodě indiferentní a dle Kozla a kol. (2011) za tuto cenu prodávají zejména firmy s dominantním postavením na trhu. Společnost QMI Centrum prevence cenu v této výši kalkuluje svým klientům nejčastěji, dle výkladu bodu cenové nezáujatosti tedy správně maximalizuje svůj poptávkový efekt.

Optimální cenový bod v tomto případě nevyšel v průsečíku křivek „příliš drahý“ a „příliš levný“, což je ale v řadě případů poměrně běžné, jak již také zaznělo v teoretické rešerši. Místo optimální ceny lze ale určit **optimální cenové rozmezí**, které vychází v rozpětí **od 850 Kč do 1 200 Kč**.

Obrázek 9: Grafické znázornění testu cenové citlivosti - fyzioterapeutické služby



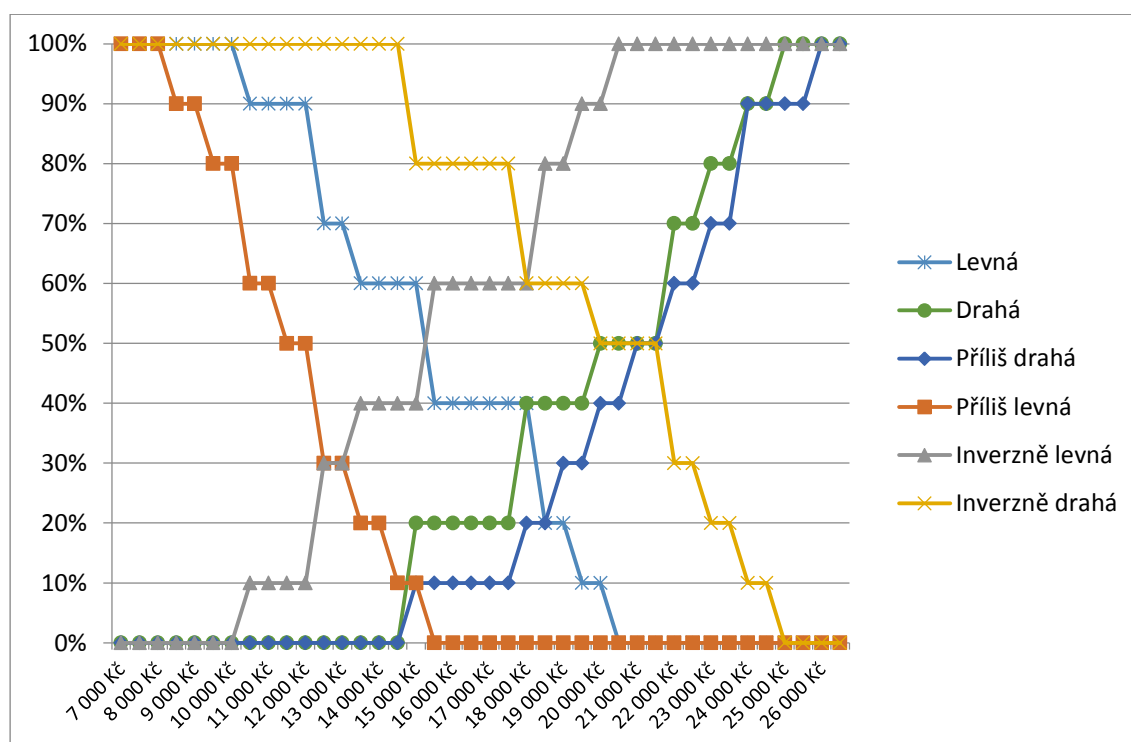
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Bod marginální láce (levnosti) vznikl v průsečíku křivek „příliš levná“ a „inverzně levná“ v částce **800 Kč**. **Bod marginální drahoty** leží ve výši **1 400 Kč** v průsečíku křivek „příliš drahá“ a „inverzně drahá“. Tyto dva body ohraničují **pásmo přijatelného cenového rozpětí**, není vhodné stanovit cenu mimo tento interval. Pokud by v tomto konkrétním případě cena klesla pod 800 Kč, zákazníci by mohli službu považovat za

nekvalitní či podřadnou, pokud by převýšila hranici 1 400 Kč, mohla by být naopak považována za „předraženou“ a odradit potenciální kupující.

Graf na obrázku č. 10 zobrazuje výsledky testu cenové citlivosti pro produkt workshopy. V případě workshopů leží **bod cenové nezaufatosti** v úrovni **18 000 Kč**. **Optimální cenový bod** u této služby již vyšel v konkrétním průsečíku, a to ve výši **15 000 Kč**. Dle Zamazalové a kol. (2010) jsou v tomto bodu minimalizována extrémní vnímání ceny.

Obrázek 10: Grafické znázornění testu cenové citlivosti - workshopy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Body marginální láce i marginální drahoty tvoří u tohoto produktu hned 2 průsečíky. U bodu marginální levnosti se jedná o částky ve výši 12 500 a 13 000 Kč, u bodu marginální drahoty zase 20 000 Kč a 20 500 Kč. **Pásmo přijatelného cenového rozpětí** se tedy nachází v rozmezí **od 12 500 Kč do 21 500 Kč**.

9.4 Srovnání cen dle vybraných metod cenové tvorby

V deváté kapitole byly určeny ceny produktů dle vybraných metod cenové tvorby, jejichž souhrn je zachycen v tabulce 10 níže. Na základě výsledných cen lze interpretovat následující informace. **Dolní cenový práh** u fyzioterapeutických služeb se nachází ve výši **1 056 Kč** se započítáním požadovaného zisku. V případě, že se

společnost spokojí s nižším ziskem, je možné cenu nastavit i pod 1 000 Kč (rozmezí 900-1 000 Kč). Maximální **horní cenový práh** u tohoto produktu je poté ve výši 1 400 Kč, nicméně vhodnější je uvažovat o limitu **1 200 Kč**, kde končí optimální cenové rozmezí. Aktuálně nejčastěji kalkulovanou cenu ve výši 1 100 Kč/hodinu lze tedy považovat ve vztahu k výsledným cenám dle různých metod cenové tvorby za efektivní a ziskovou.

Tabulka 10: Souhrn stanovených cen produktů dle vybraných metod cenové tvorby

	Stanovení ceny dle nákladů		Stanovení ceny dle konkurence Ø	Stanovení ceny dle zákazníků		Aktuální cena QMI
	Přirážková metoda	Požadovaná rentabilita		Optimální cenové rozmezí/bod	Přijatelné cenové rozmezí	
Fyzioterapeutické služby ve firmách	1 060,-	1 056,-	973,-	850-1 200,-	800-1 400,-	1 100,-
Workshopy	18 107,-	22 657,-	16 633,-	15 000,-	12 500-21 500,-	20 000,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

U workshopů byl zjištěn **spodní cenový limit** dle kalkulace přirážkovou metodou ve výši 18 107 Kč, dle požadované rentability dokonce ve výši necelých 23 000 Kč. Se současným nastavením nákladových složek tedy cena rozhodně nesmí být nižší než **18 000 Kč**, aby byl produkt ještě ziskový. Maximální **horní cenový limit** je patrný ve výši **21 500 Kč**, optimum je ale zřetelně nižší. Společnost by měla výrazně snížit své náklady na tento produkt, protože současná používaná cena se blíží k bodu marginální drahoty a není dlouhodobě konkurenceschopná.

Pro úplné a komplexní zhodnocení všech cenových faktorů by bylo vhodné ještě odhadnout tržní poptávku a její elasticitu, ale vzhledem k náročnosti a obtížné zjistitelnosti potřebných dat nebyl poptávkově orientovaný přístup využit.

10 Návrh optimálního způsobu stanovení cen

V předchozí kapitole byly vyčísleny ceny dle vybraných metod cenové tvorby, následující kapitola se bude věnovat tomu, jakým způsobem by společnost QMI Centrum prevence měla přistupovat k procesu stanovení ceny.

QMI Centrum prevence používá pro stanovení cen svých produktů převážně nákladově orientovanou cenovou tvorbu. Jak vyplývá z provedených aplikací metod cenové tvorby a taktéž z literární rešerše, je důležité stanovit ceny nejen na základě vynaložených nákladů, ale brát taktéž v potaz ceny konkurenčních subjektů, poptávku a hodnotu vnímanou zákazníky.

Co se týče **produktu fyzioterapeutických služeb**, zde je využívána hodinová sazba nastavená v optimální výši s ohledem na ziskovost podniku, konkurenci i dle hodnocení zákazníků. Ačkoli je určité snížení ceny vzhledem k ziskové příirážce a nákladům možné, není to vhodné vzhledem k cenové strategii „vysoká kvalita za vysokou cenu“ i celkovému konceptu firmy.

Současná konkurence na trhu je nízká, nicméně je vhodné **neustále monitorovat vývoj trhu** a být připraven na vstup nové potenciální konkurence. Společnost by měla s frekvencí přibližně 1x za kvartál udělat průzkum konkurenčních subjektů a informovat se o jejich vývoji a nastavení cen.

Pro diverzifikaci zákaznického portfolia je možné organizaci doporučit **vytvoření modifikovaného produktu** popsaného výše, který by zahrnoval pouze ošetření metodou kinesiotaping. Nákladově je tato metoda nenáročná a výrazně levnější než komplexní fyzioterapeutické ošetření. Tento krok může firmě pomoci oslovit malé a střední podniky s nižším finančním rozpočtem a v jiných oblastech, než ve kterých v současné době působí.

Tento krok se ukazuje jako příhodný i v aktuálně nelehké době celosvětové pandemie, kdy automobilový průmysl, ve kterém podniká 85 % klientů QMI Centra prevence, je jedním z nejpostiženějších odvětví v České republice. Z hlediska cenové tvorby, kdy byly vyčísleny náklady a posouzeny konkurenční subjekty, má tento modifikovaný produkt potenciál uplatnění na trhu.

U druhého produktu již není cenová tvorba tak vhodně vyřešena. Ačkoli společnost nabízela produkt ve fázi uvedení na trh za zaváděcí nižší ceny, v současné době je cena nastavena na vysoké úrovni. Tento fakt vyplývá jak z průzkumu trhu zaměřeného na konkurenční subjekty, tak ze zákaznického testování. Klíčem k řešení tohoto problému je zcela určitě **snížení nákladových složek** a následné **snížení ceny**.

Redukce nákladů může probíhat hned několika způsoby. U přímých mezd společnost neustále kalkuluje do jednotkových nákladů i přípravu workshopu, ačkoli se přípravná fáze vlivem nashromážděných zkušeností a standardizací některých úkonů musela zkrátit. Organizace by proto měla **aktualizovat své časové plány** a změny promítnout do cenových kalkulací.

Další možností ke snížení nákladů je využít **velkonákladového tisku cvičebních jednotek**, které jsou distribuovány účastníkům workshopu. Momentálně je pro tisk a kompletaci materiálů využíváno místní copy centrum, které vyhotoví zakázku v počtu potřebném pro konkrétní workshop. U velkokapacitních tiskáren je však možné objednat cvičební jednotky ve velkém množství „na sklad“ a odebírat v případě potřeby. Odhadovaná úspora na základě poptávky a cenových nabídek od velkonákladových tiskáren je odhadována ve výši 100-150 Kč za 1 cvičební jednotku.

V rámci nově otevírané soukromé ordinace bude k dispozici i místnost na cvičení, ve které je možné firemní workshopy organizovat. Pro firmy, které budou chtít workshop zorganizovat v těchto prostorách, bude konečná cena ještě nižší - odpadnou náklady na dojezd fyzioterapeuta do místa podniku. Po přepočtení nákladů bude možné workshopy realizované v prostorách ordinace nabízet za 15 000–16 000 Kč. Tato cena se již zdá vzhledem k požadavkům trhu přijatelná i konkurenceschopná.

Pro oba produkty je vhodné doporučit **lepší prezentaci cen** v cenových nabídkách. Zde je možné ceny rozpočítat dle nákladů na 1 zaměstnance, například fyzioterapeut je za 6 hodinovou službu v závodě schopen ošetřit cca 6 zaměstnanců v ordinaci a přibližně 24 pracovníků na hale, celkem tedy 30 zaměstnanců za den – ošetření 1 pracovníka firmu vyjde přibližně na 220 Kč, což je ve srovnání s jinými nabízenými benefity (např. poukaz na masáž) výhodné. Obdobně lze postupovat i u workshopů, například 20 000/15 zaměstnanci = 1 333 Kč/účastníka. Do cenových nabídek, které jsou na vyžádání rozesílány potenciálním klientům, by se měl tento propočet na 1 zaměstnance promítnout. Příklad rozšířené cenové nabídky si lze prohlédnout v tabulce 11 níže.

Tabulka 11: Rozšířená cenová nabídka fyzioterapeutických služeb

Cenová nabídka navazujícího programu fyzioterapie ze dne ...							
Název služby	Počet dnů za týden	Počet hodin za den	Sazba za 1 hod. bez DPH	Celková cena za 1 týden bez DPH	Celková cena za 4 týdny bez DPH	Předpokládaný počet ošetřených zaměstnanců za měsíc	Benefit pro 1 zaměstnance za měsíc
Fyzioterapeutické služby ...	1	6	1 100,-	6 600,-	26 400,-	120	220,-
Fyzioterapeutické služby ...	1	7	1 100,-	7 700,-	30 800,-	150	205,-
Fyzioterapeutické služby ...	1	7,5	1 100,-	8 250,-	33 000,-	170	194,-

Zdroj: interní materiály společnosti (2020), upraveno autorkou

V cenových nabídkách by se mělo objevovat několik variací seřazených dle počtu hodin od nejnižší po nejvyšší a být znatelný klesající trend nákladů na 1 zaměstnance při vyšších časových dotacích, aby byl zákazník pobízen zvolit v ideálním případě nejvyšší možnou nabídku.

Na závěr lze firmě doporučit následující **postup při stanovení cen** svých produktů:

1. Určit cíle ceny a cenovou strategii podniku příp. konkrétního produktu tak, aby byly v souladu s celopodnikovými cíli a dlouhodobým směřováním firmy.
2. Vyčíslit veškeré nákladové složky vstupující do produktu a na základě kompromisu mezi cenou, ziskem a objemem produkce (viz bod zvratu nebo stanovení ceny dle cílové rentability) stanovit dolní práh ceny.
3. Určit správnou referenční hodnotu produktu ve vztahu ke konkurenci.
4. Zjistit nebo alespoň odhadnout poptávku zákazníků a jimi akceptovanou cenu a na tomto základě cenu „zastropovat“.
5. Rozhodnout o konečné ceně.
6. Komunikovat zákazníkům informace o skutečné hodnotě, kterou jim produkt přináší. V tomto případě zejména necenové benefity, jako například zvýšení výkonu pracovníka, nižší počet pracovních neschopností, eliminace pracovních úrazů apod.
7. Nastavit takovou cenovou strukturu, která maximalizuje příjmy. Lze využít doporučení popsané výše, a sice ve formátu – náklad na 1 zaměstnance.
8. Nastavení interních pravidel cenové politiky, tedy jak postupovat v případě změny externích faktorů, jako například vyjednávání zákazníků a podobně.
9. Neustále monitorovat vývoj trhu a působení vlivů z okolního prostředí na podnik.

Závěr

Cílem předkládané diplomové práce bylo určit ceny produktů dle vybraných metod cenové tvorby a na základě toho poté navrhnout optimální způsob stanovení cen produktů pro společnost QMI Centrum prevence.

Doporučení pro efektivnější práci s cenou se opírají o provedené analýzy prostředí, ze kterých vyplynulo několik možných strategií pro implementaci, a výsledné ceny stanovené dle vybraných metod cenové tvorby.

U dvou produktů - fyzioterapeutické služby a workshopy - byl nejprve stanoven dolní práh ceny prostřednictvím nákladově orientované cenové tvorby, poté orientační cenový bod dle konkurence a na závěr horní cenová mez dle současných zákazníků společnosti.

Hodina fyzioterapeutických služeb se dle výsledků práce musí pohybovat v rozmezí 1 056–1200 Kč, aby pokryla své nákladové složky a byla současně konkurenceschopná a akceptovatelná zákazníky. V tomto případě se cenové rozmezí shoduje s aktuálně nastavenou a používanou cenou produktu.

Ačkoli je cenová tvorba prvního produktu vhodně vyřešena, otevírá se zde prostor pro zlepšení v podobě lepší prezentace cen v cenových nabídkách a možnost vytvoření modifikovaného produktu, jehož cílem by bylo oslovení malých či středních podniků nebo cenově citlivějších zákazníků.

U druhého produktu - workshopů - byly zjištěny nedostatky v cenové tvorbě. Vypočítaný dolní práh ceny výrazně převyšuje cenu, kterou jsou ochotni někteří zákazníci za produkt zaplatit. Jako překážka se zde jeví výše nákladových složek vstupujících do produktu. Bylo proto doporučeno pracovat na jejich snížení a to pomocí:

- aktualizace časových plánů,
- využití velkonákladového tisku,
- nebo realizaci workshopu ve vlastních prostorách.

Na závěr byl také navržen vhodný postup při tvorbě cen produktů společnosti QMI Centrum prevence v celkem devíti krocích, od stanovení cenového cíle, přes komunikaci skutečné hodnoty, až po neustálý monitoring tržních vývojových trendů.

Seznam použitých zdrojů

- Boone, L., E., Kurtz, D., L., Berston, S., Khan, M., H., & Canzer, B. (2019). *Contemporary business*. (3. Canadian ed.). Toronto, Kanada: Wiley.
- Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. (14. ed.). Wiesbaden, Německo: Springer Gabler.
- CzechTrade (2019). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 30. 3. 2020 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/na-kazdou-tisicovku-obyvatel-cr-pripada-47-firem/>
- ČSÚ (2018). *Ženy a muži v Plzeňském kraji - 2018*. Dostupné 28. 2. 2020 z <https://www.czso.cz/documents/10180/91397717/33022719a1.pdf/7ffddeb4-389a-485b-8c96-ae776314e654?version=1.3>
- ČSÚ (2019a). *Krajská správa ČSÚ v Plzni: Obyvatelstvo*. Dostupné 28. 2. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/xp/obyvatelstvo-xp>
- ČSÚ (2019b). *Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem: Obyvatelstvo*. Dostupné 28. 2. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/xu/obyvatelstvo-xu>
- ČSÚ (2020a). *Nejnovější ekonomické údaje*. Dostupné 31. 1. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- ČSÚ (2020b). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 28. 2. 2020 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha, Česko: Grada.
- FYZIO Aktiv (2020a). *Zdravá firma*. Dostupné 30. 3. 2020 z <http://www.fyzioaktiv.cz/zdrava-firma/>
- FYZIO Aktiv (2020b). *Ceník*. Dostupné 30. 3. 2020 z <http://www.fyzioaktiv.cz/ceny/>
- Jurečka, V., Hon, M., Jánošíková, I., Kolcunová, E., & Spáčilová, L. (2018). *Mikroekonomie*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P. ... Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie*. (2. vyd.). Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada.

- Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2012). *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno, Česko: BizBooks,
- Mobilní fyzioterapie (2020a). *Mobilní fyzioterapie*. Dostupné 27. 3. 2020 z <http://mobilni-fyzioterapie.cz/>
- Mobilní fyzioterapie (2020b). *Zdraví na pracovišti*. Dostupné 27. 3. 2020 z <http://mobilni-fyzioterapie.cz/podpora-zdravi-na-pracovisti/>
- MPSV (2019). *Národní soustava povolání*. Dostupné 4. 3. 2020 z <https://nsp.cz/jednotka-prace/fyzioterapeut-a82b>
- Nagle, T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. (6. vyd.). New York, USA: Taylor & Francis.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2014). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Harlow, Anglie: Pearson Education Limited.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. (2. vyd.). New York, USA: Routledge.
- Nývtlová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha, Česko: Grada.
- Palatková, M., & Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- QMI Centrum prevence, s.r.o. (2019). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu za rok 2019*. Finanční výkaz podniku QMI Centrum prevence, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- QMI Centrum prevence, s.r.o. (2019). *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za rok 2019*. Finanční výkaz podniku QMI Centrum prevence, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Schindler, R. M. (2012). *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha, Česko: Grada.
- Slouka, D. (2017). *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Česko: Grada.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha, Česko: C.H. Beck.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2011). *Marketing od myšlenky k realizaci*. (3. vyd.). Praha, Česko: Professional.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Vochozka, M., Mulač, P., Ezrová, H., Kafka, T., Mulačová, V., Opekarová, L. ... Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada.

Vysekalová, J., Tomek, I., Kotyzová, P., Jurášková, O., & Juříková, M. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha, Česko: Grada.

Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). *Zákony pro lidi*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). *Zákony pro lidi*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha, Česko: Grada.

Zamazalová, M., Černá, J., Bárta, V., Bártová, H., Boučková, J., Chalupský, V. ... Vávra, O. (2010). *Marketing*. (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

Zdravý Podnik (2020a). *Služby*. Dostupné 31. 3. 2020 z <https://www.zdravypodnik.cz/sluzby/>

Zdravý Podnik (2020b). *Reference*. Dostupné 31. 3. 2020 z <https://www.zdravypodnik.cz/reference/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí PESTEL analýzy společnosti QMI Centrum prevence.....	55
Tabulka 2: Skoring model k analýze konkurence.....	59
Tabulka 3: IFE matice společnosti QMI Centrum prevence	69
Tabulka 4: Matice EFE společnosti QMI Centrum prevence.....	70
Tabulka 5: Matice QSPM	71
Tabulka 6: Kalkulační vzorec pro stanovení ceny přírážkovou metodou	79
Tabulka 7: Stanovení ceny dle cílové rentability - fyzioterapeutické služby	81
Tabulka 8: Stanovení ceny dle cílové rentability - workshopy	82
Tabulka 9: Srovnání cen konkurence.....	85
Tabulka 10: Souhrn stanovených cen produktů dle vybraných metod cenové tvorby ...	91
Tabulka 11: Rozšířená cenová nabídka fyzioterapeutických služeb	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vybrané metody cenové tvorby - přehled	12
Obrázek 2: Příklad obsahu cenových cílů	15
Obrázek 3: Cenové strategie v závislosti na kvalitě produktu	24
Obrázek 4: Magický trojúhelník	28
Obrázek 5: Kaskáda hodnot	39
Obrázek 6: SWOT analýza společnosti QMI Centrum prevence	68
Obrázek 7: Bod zvratu prvního produktu.....	83
Obrázek 8: Bod zvratu druhého produktu	84
Obrázek 9: Grafické znázornění testu cenové citlivosti - fyzioterapeutické služby	89
Obrázek 10: Grafické znázornění testu cenové citlivosti - workshopy.....	90

Seznam použitých zkratek a značek

aj.	a jiné
ASF	Asociace studentů fyzioterapie
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ČSÚ	Český statistický úřad
hod.	hodina
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
ks	kus
např.	například
NSP	Národní soustava povolání
s.	strana
tzv.	tak zvaný

Seznam příloh

Příloha A: Tabulka s daty pro zpracování testu cenové citlivosti – fyzioterapeutické služby

Příloha B: Tabulka s daty pro zpracování testu cenové citlivosti - workshopy

Přílohy

Příloha A: Tabulka s daty pro zpracování testu cenové citlivosti - fyzioterapeutické služby

	Levná	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	Příliš drahá	AČ	RČ	KČ	Příliš levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně drahá	AČ	RČ	KČ
1	300 Kč	0	0	1	300 Kč	0	0	0	300 Kč	0	0	0	300 Kč	0	0	1	300 Kč	0	0	0	300 Kč	0	0	1
2	350 Kč	0	0	1	350 Kč	0	0	0	350 Kč	0	0	0	350 Kč	0	0	1	350 Kč	0	0	0	350 Kč	0	0	1
3	400 Kč	0	0	1	400 Kč	0	0	0	400 Kč	0	0	0	400 Kč	2	0,17	1	400 Kč	0	0	0	400 Kč	0	0	1
4	450 Kč	0	0	1	450 Kč	0	0	0	450 Kč	0	0	0	450 Kč	1	0,08	0,83	450 Kč	0	0	0	450 Kč	0	0	1
5	500 Kč	0	0	1	500 Kč	0	0	0	500 Kč	0	0	0	500 Kč	3	0,25	0,75	500 Kč	0	0	0	500 Kč	0	0	1
6	550 Kč	0	0	1	550 Kč	0	0	0	550 Kč	0	0	0	550 Kč	1	0,08	0,5	550 Kč	0	0	0	550 Kč	0	0	1
7	600 Kč	0	0	1	600 Kč	0	0	0	600 Kč	0	0	0	600 Kč	1	0,08	0,42	600 Kč	0	0	0	600 Kč	0	0	1
8	650 Kč	0	0	1	650 Kč	0	0	0	650 Kč	0	0	0	650 Kč	0	0	0,33	650 Kč	0	0	0	650 Kč	0	0	1
9	700 Kč	1	0,08	1	700 Kč	0	0	0	700 Kč	0	0	0	700 Kč	2	0,17	0,33	700 Kč	1	0,08	0	700 Kč	0	0	1
10	750 Kč	1	0,08	0,92	750 Kč	0	0	0	750 Kč	0	0	0	750 Kč	1	0,08	0,17	750 Kč	1	0,08	0,08	750 Kč	0	0	1
11	800 Kč	2	0,17	0,83	800 Kč	0	0	0	800 Kč	0	0	0	800 Kč	1	0,08	0,08	800 Kč	2	0,17	0,17	800 Kč	0	0	1
12	850 Kč	0	0	0,67	850 Kč	0	0	0	850 Kč	0	0	0	850 Kč	0	0	0	850 Kč	0	0	0,33	850 Kč	0	0	1
13	900 Kč	2	0,17	0,67	900 Kč	0	0	0	900 Kč	0	0	0	900 Kč	0	0	0	900 Kč	2	0,17	0,33	900 Kč	0	0	1
14	950 Kč	1	0,08	0,5	950 Kč	0	0	0	950 Kč	0	0	0	950 Kč	0	0	0	950 Kč	1	0,08	0,5	950 Kč	0	0	1
15	1 000 Kč	2	0,17	0,42	1 000 Kč	0	0	0	1 000 Kč	0	0	0	1 000 Kč	0	0	0	1 000 Kč	2	0,17	0,58	1 000 Kč	0	0	1
16	1 050 Kč	1	0,08	0,25	1 050 Kč	0	0	0	1 050 Kč	0	0	0	1 050 Kč	0	0	0	1 050 Kč	1	0,08	0,75	1 050 Kč	0	0	1
17	1 100 Kč	2	0,17	0,17	1 100 Kč	2	0,17	0,17	1 100 Kč	0	0	0	1 100 Kč	0	0	0	1 100 Kč	2	0,17	0,83	1 100 Kč	2	0,17	0,83
18	1 150 Kč	0	0	0	1 150 Kč	0	0	0,17	1 150 Kč	0	0	0	1 150 Kč	0	0	0	1 150 Kč	0	0	1	1 150 Kč	0	0	0,83
19	1 200 Kč	0	0	0	1 200 Kč	0	0	0,17	1 200 Kč	0	0	0	1 200 Kč	0	0	0	1 200 Kč	0	0	1	1 200 Kč	0	0	0,83
20	1 250 Kč	0	0	0	1 250 Kč	1	0,08	0,25	1 250 Kč	1	0,08	0,08	1 250 Kč	0	0	0	1 250 Kč	0	0	1	1 250 Kč	1	0,08	0,75

21	1 300 Kč	0	0	0	1 300 Kč	3	0,25	0,5	1 300 Kč	1	0,08	0,17	1 300 Kč	0	0	0	1 300 Kč	0	0	1	1 300 Kč	3	0,25	0,5
22	1 350 Kč	0	0	0	1 350 Kč	1	0,08	0,58	1 350 Kč	0	0	0,17	1 350 Kč	0	0	0	1 350 Kč	0	0	1	1 350 Kč	1	0,08	0,42
23	1 400 Kč	0	0	0	1 400 Kč	2	0,17	0,75	1 400 Kč	1	0,08	0,25	1 400 Kč	0	0	0	1 400 Kč	0	0	1	1 400 Kč	2	0,17	0,25
24	1 450 Kč	0	0	0	1 450 Kč	1	0,08	0,83	1 450 Kč	1	0,08	0,33	1 450 Kč	0	0	0	1 450 Kč	0	0	1	1 450 Kč	1	0,08	0,17
25	1 500 Kč	0	0	0	1 500 Kč	2	0,17	1	1 500 Kč	3	0,25	0,58	1 500 Kč	0	0	0	1 500 Kč	0	0	1	1 500 Kč	2	0,17	0
26	1 550 Kč	0	0	0	1 550 Kč	0	0	1	1 550 Kč	0	0	0,58	1 550 Kč	0	0	0	1 550 Kč	0	0	1	1 550 Kč	0	0	0
27	1 600 Kč	0	0	0	1 600 Kč	0	0	1	1 600 Kč	3	0,25	0,83	1 600 Kč	0	0	0	1 600 Kč	0	0	1	1 600 Kč	0	0	0
28	1 650 Kč	0	0	0	1 650 Kč	0	0	1	1 650 Kč	0	0	0,83	1 650 Kč	0	0	0	1 650 Kč	0	0	1	1 650 Kč	0	0	0
29	1 700 Kč	0	0	0	1 700 Kč	0	0	1	1 700 Kč	1	0,08	0,92	1 700 Kč	0	0	0	1 700 Kč	0	0	1	1 700 Kč	0	0	0
30	1 750 Kč	0	0	0	1 750 Kč	0	0	1	1 750 Kč	0	0	0,92	1 750 Kč	0	0	0	1 750 Kč	0	0	1	1 750 Kč	0	0	0
31	1 800 Kč	0	0	0	1 800 Kč	0	0	1	1 800 Kč	1	0,08	1	1 800 Kč	0	0	0	1 800 Kč	0	0	1	1 800 Kč	0	0	0
32	1 850 Kč	0	0	0	1 850 Kč	0	0	1	1 850 Kč	0	0	1	1 850 Kč	0	0	0	1 850 Kč	0	0	1	1 850 Kč	0	0	0
33	1 900 Kč	0	0	0	1 900 Kč	0	0	1	1 900 Kč	0	0	1	1 900 Kč	0	0	0	1 900 Kč	0	0	1	1 900 Kč	0	0	0
34	1 950 Kč	0	0	0	1 950 Kč	0	0	1	1 950 Kč	0	0	1	1 950 Kč	0	0	0	1 950 Kč	0	0	1	1 950 Kč	0	0	0
35	2 000 Kč	0	0	0	2 000 Kč	0	0	1	2 000 Kč	0	0	1	2 000 Kč	0	0	0	2 000 Kč	0	0	1	2 000 Kč	0	0	0
36	2 050 Kč	0	0	0	2 050 Kč	0	0	1	2 050 Kč	0	0	1	2 050 Kč	0	0	0	2 050 Kč	0	0	1	2 050 Kč	0	0	0
37	2 100 Kč	0	0	0	2 100 Kč	0	0	1	2 100 Kč	0	0	1	2 100 Kč	0	0	0	2 100 Kč	0	0	1	2 100 Kč	0	0	0
38	2 150 Kč	0	0	0	2 150 Kč	0	0	1	2 150 Kč	0	0	1	2 150 Kč	0	0	0	2 150 Kč	0	0	1	2 150 Kč	0	0	0
39	2 200 Kč	0	0	0	2 200 Kč	0	0	1	2 200 Kč	0	0	1	2 200 Kč	0	0	0	2 200 Kč	0	0	1	2 200 Kč	0	0	0
40	2 250 Kč	0	0	0	2 250 Kč	0	0	1	2 250 Kč	0	0	1	2 250 Kč	0	0	0	2 250 Kč	0	0	1	2 250 Kč	0	0	0

Příloha B: Tabulka s daty pro zpracování testu cenové citlivosti - workshopy

	Levná	AČ	RČ	KČ	Drahá	AČ	RČ	KČ	Příliš drahá	AČ	RČ	KČ	Příliš levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně levná	AČ	RČ	KČ	Inverzně drahá	AČ	RČ	KČ
1	7 000 Kč	0	0	1	7 000 Kč	0	0	0	7 000 Kč	0	0	0	7 000 Kč	0	0	1	7 000 Kč	0	0	0	7 000 Kč	0	0	1
2	7 500 Kč	0	0	1	7 500 Kč	0	0	0	7 500 Kč	0	0	0	7 500 Kč	0	0	1	7 500 Kč	0	0	0	7 500 Kč	0	0	1
3	8 000 Kč	0	0	1	8 000 Kč	0	0	0	8 000 Kč	0	0	0	8 000 Kč	1	0,1	1	8 000 Kč	0	0	0	8 000 Kč	0	0	1
4	8 500 Kč	0	0	1	8 500 Kč	0	0	0	8 500 Kč	0	0	0	8 500 Kč	0	0	0,9	8 500 Kč	0	0	0	8 500 Kč	0	0	1
5	9 000 Kč	0	0	1	9 000 Kč	0	0	0	9 000 Kč	0	0	0	9 000 Kč	1	0,1	0,9	9 000 Kč	0	0	0	9 000 Kč	0	0	1
6	9 500 Kč	0	0	1	9 500 Kč	0	0	0	9 500 Kč	0	0	0	9 500 Kč	0	0	0,8	9 500 Kč	0	0	0	9 500 Kč	0	0	1
7	10 000 Kč	1	0,1	1	10 000 Kč	0	0	0	10 000 Kč	0	0	0	10 000 Kč	2	0,2	0,8	10 000 Kč	1	0,1	0	10 000 Kč	0	0	1
8	10 500 Kč	0	0	0,9	10 500 Kč	0	0	0	10 500 Kč	0	0	0	10 500 Kč	0	0	0,6	10 500 Kč	0	0	0,1	10 500 Kč	0	0	1
9	11 000 Kč	0	0	0,9	11 000 Kč	0	0	0	11 000 Kč	0	0	0	11 000 Kč	1	0,1	0,6	11 000 Kč	0	0	0,1	11 000 Kč	0	0	1
10	11 500 Kč	0	0	0,9	11 500 Kč	0	0	0	11 500 Kč	0	0	0	11 500 Kč	0	0	0,5	11 500 Kč	0	0	0,1	11 500 Kč	0	0	1
11	12 000 Kč	2	0,2	0,9	12 000 Kč	0	0	0	12 000 Kč	0	0	0	12 000 Kč	2	0,2	0,5	12 000 Kč	2	0,2	0,1	12 000 Kč	0	0	1
12	12 500 Kč	0	0	0,7	12 500 Kč	0	0	0	12 500 Kč	0	0	0	12 500 Kč	0	0	0,3	12 500 Kč	0	0	0,3	12 500 Kč	0	0	1
13	13 000 Kč	1	0,1	0,7	13 000 Kč	0	0	0	13 000 Kč	0	0	0	13 000 Kč	1	0,1	0,3	13 000 Kč	1	0,1	0,3	13 000 Kč	0	0	1
14	13 500 Kč	0	0	0,6	13 500 Kč	0	0	0	13 500 Kč	0	0	0	13 500 Kč	0	0	0,2	13 500 Kč	0	0	0,4	13 500 Kč	0	0	1
15	14 000 Kč	0	0	0,6	14 000 Kč	0	0	0	14 000 Kč	0	0	0	14 000 Kč	1	0,1	0,2	14 000 Kč	0	0	0,4	14 000 Kč	0	0	1
16	14 500 Kč	0	0	0,6	14 500 Kč	0	0	0	14 500 Kč	0	0	0	14 500 Kč	0	0	0,1	14 500 Kč	0	0	0,4	14 500 Kč	0	0	1
17	15 000 Kč	2	0,2	0,6	15 000 Kč	2	0,2	0,2	15 000 Kč	1	0,1	0,1	15 000 Kč	1	0,1	0,1	15 000 Kč	2	0,2	0,4	15 000 Kč	2	0,2	0,8
18	15 500 Kč	0	0	0,4	15 500 Kč	0	0	0,2	15 500 Kč	0	0	0,1	15 500 Kč	0	0	0	15 500 Kč	0	0	0,6	15 500 Kč	0	0	0,8
19	16 000 Kč	0	0	0,4	16 000 Kč	0	0	0,2	16 000 Kč	0	0	0,1	16 000 Kč	0	0	0	16 000 Kč	0	0	0,6	16 000 Kč	0	0	0,8
20	16 500 Kč	0	0	0,4	16 500 Kč	0	0	0,2	16 500 Kč	0	0	0,1	16 500 Kč	0	0	0	16 500 Kč	0	0	0,6	16 500 Kč	0	0	0,8

21	17 000 Kč	0	0	0,4	17 000 Kč	0	0	0,2	17 000 Kč	0	0	0,1	17 000 Kč	0	0	0	17 000 Kč	0	0	0,6	17 000 Kč	0	0	0,8
22	17 500 Kč	0	0	0,4	17 500 Kč	0	0	0,2	17 500 Kč	0	0	0,1	17 500 Kč	0	0	0	17 500 Kč	0	0	0,6	17 500 Kč	0	0	0,8
23	18 000 Kč	2	0,2	0,4	18 000 Kč	2	0,2	0,4	18 000 Kč	1	0,1	0,2	18 000 Kč	0	0	0	18 000 Kč	2	0,2	0,6	18 000 Kč	2	0,2	0,6
24	18 500 Kč	0	0	0,2	18 500 Kč	0	0	0,4	18 500 Kč	0	0	0,2	18 500 Kč	0	0	0	18 500 Kč	0	0	0,8	18 500 Kč	0	0	0,6
25	19 000 Kč	1	0,1	0,2	19 000 Kč	0	0	0,4	19 000 Kč	1	0,1	0,3	19 000 Kč	0	0	0	19 000 Kč	1	0,1	0,8	19 000 Kč	0	0	0,6
26	19 500 Kč	0	0	0,1	19 500 Kč	0	0	0,4	19 500 Kč	0	0	0,3	19 500 Kč	0	0	0	19 500 Kč	0	0	0,9	19 500 Kč	0	0	0,6
27	20 000 Kč	1	0,1	0,1	20 000 Kč	1	0,1	0,5	20 000 Kč	1	0,1	0,4	20 000 Kč	0	0	0	20 000 Kč	1	0,1	0,9	20 000 Kč	1	0,1	0,5
28	20 500 Kč	0	0	0	20 500 Kč	0	0	0,5	20 500 Kč	0	0	0,4	20 500 Kč	0	0	0	20 500 Kč	0	0	1	20 500 Kč	0	0	0,5
29	21 000 Kč	0	0	0	21 000 Kč	0	0	0,5	21 000 Kč	1	0,1	0,5	21 000 Kč	0	0	0	21 000 Kč	0	0	1	21 000 Kč	0	0	0,5
30	21 500 Kč	0	0	0	21 500 Kč	0	0	0,5	21 500 Kč	0	0	0,5	21 500 Kč	0	0	0	21 500 Kč	0	0	1	21 500 Kč	0	0	0,5
31	22 000 Kč	0	0	0	22 000 Kč	2	0,2	0,7	22 000 Kč	1	0,1	0,6	22 000 Kč	0	0	0	22 000 Kč	0	0	1	22 000 Kč	2	0,2	0,3
32	22 500 Kč	0	0	0	22 500 Kč	0	0	0,7	22 500 Kč	0	0	0,6	22 500 Kč	0	0	0	22 500 Kč	0	0	1	22 500 Kč	0	0	0,3
33	23 000 Kč	0	0	0	23 000 Kč	1	0,1	0,8	23 000 Kč	1	0,1	0,7	23 000 Kč	0	0	0	23 000 Kč	0	0	1	23 000 Kč	1	0,1	0,2
34	23 500 Kč	0	0	0	23 500 Kč	0	0	0,8	23 500 Kč	0	0	0,7	23 500 Kč	0	0	0	23 500 Kč	0	0	1	23 500 Kč	0	0	0,2
35	24 000 Kč	0	0	0	24 000 Kč	1	0,1	0,9	24 000 Kč	2	0,2	0,9	24 000 Kč	0	0	0	24 000 Kč	0	0	1	24 000 Kč	1	0,1	0,1
36	24 500 Kč	0	0	0	24 500 Kč	0	0	0,9	24 500 Kč	0	0	0,9	24 500 Kč	0	0	0	24 500 Kč	0	0	1	24 500 Kč	0	0	0,1
37	25 000 Kč	0	0	0	25 000 Kč	1	0,1	1	25 000 Kč	0	0	0,9	25 000 Kč	0	0	0	25 000 Kč	0	0	1	25 000 Kč	1	0,1	0
38	25 500 Kč	0	0	0	25 500 Kč	0	0	1	25 500 Kč	0	0	0,9	25 500 Kč	0	0	0	25 500 Kč	0	0	1	25 500 Kč	0	0	0
39	26 000 Kč	0	0	0	26 000 Kč	0	0	1	26 000 Kč	1	0,1	1	26 000 Kč	0	0	0	26 000 Kč	0	0	1	26 000 Kč	0	0	0
40	26 500 Kč	0	0	0	26 500 Kč	0	0	1	26 500 Kč	0	0	1	26 500 Kč	0	0	0	26 500 Kč	0	0	1	26 500 Kč	0	0	0

Abstrakt

Šeflová, S. (2020). *Metody cenové tvorby ve vybrané společnosti* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: cena, metody cenové tvorby, cenové strategie, analýzy prostředí

Diplomová práce se zabývá cenovou tvorbou společnosti QMI Centrum prevence, jejímž předmětem podnikání je poskytování fyzioterapeutických a rehabilitačních služeb na trhu B2B. Nejprve je provedena teoretická rešerše k tématu ceny, cenových strategií a metod cenové tvorby. V empirické části práce je provedena analýza prostředí společnosti prostřednictvím PESTEL analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil a SWOT analýzy. Stěžejní část práce je věnována vyčíslení cen produktů na základě vybraných metod cenové tvorby, a sice dle nákladů (dolní cenová mez), konkurence (orientační cenový bod) a zákazníků (horní cenová mez). Výsledné ceny jsou vzájemně porovnány a následně je navržena optimální cena vybraných produktů. Na závěr je doporučen vhodný postup při sestavování cen.

Abstract

Šeflová, S. (2020). *The pricing methods in a selected company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: price, pricing methods, pricing strategies, environmental analysis

The diploma thesis deals with the pricing of the company QMI Centrum prevence, whose business is to provide physiotherapy and rehabilitation services on the B2B market. Firstly is performed theoretical research on the topic of prices, pricing strategies, and pricing methods. In the empirical part of the work is performed the analysis of the company's environment using PESTEL analysis, Porter's model of 5 competitive forces and SWOT analysis. The main part of the work is devoted to quantifying product prices based on selected methods of pricing, namely according to costs (lower price limit), competition (indicative price point), and customers (upper price limit). The resulting prices are compared with each other and then the optimal price of selected products is proposed. In conclusion is recommended an appropriate pricing procedure.