

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Metoda cenové tvorby a cenová politika

Method of pricing and pricing policy

Bc. Petr Trnka

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metoda cenové tvorby a cenová politika“

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

Plzeň dne 05. 05. 2021

v. r. Petr Trnka

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
1 Cena.....	9
1.1 Funkce a definice ceny	9
1.2 Faktory ovlivňující cenu	9
1.2.1 Externí faktory	10
1.2.2 Interní faktory	11
1.3 Analýza prostředí	12
1.3.1 Makroprostředí.....	13
1.3.2 Mezoprostředí	14
1.3.3 Mikroprostředí	16
1.4 Segmentace trhu	18
1.5 SWOT analýza	19
1.6 Cíle ceny.....	20
1.7 Cenová politika	21
1.7.1 Cenové strategie u výrobků s ohledem na období	21
1.7.2 Cenové strategie u výrobků s ohledem na kvalitu	22
1.8 Metody tvorby cen	23
1.8.1 Tvorba ceny na základě nákladů.....	23
1.8.2 Tvorba ceny na základě poptávky	26
1.8.3 Tvorba ceny na základě konkurence.....	27
1.8.4 Tvorba ceny na základě svázání cen.....	28
1.9 Přizpůsobování ceny	28
2 Heaven Labs, s.r.o.....	30
2.1 Představení společnosti	30

2.2	Analýza prostředí.....	31
2.2.1	PESTEL analýza	31
2.2.2	Porterův model pěti sil	34
2.2.3	Analýza zdrojů	36
2.3	Segmentace.....	43
2.4	SWOT analýza.....	44
2.4.1	Matice TOWS	48
2.4.2	Matice IFE a EFE.....	50
2.5	Tvorba ceny produktu.....	52
2.5.1	Nákladově orientovaná metoda.....	52
2.5.2	Konkurenčně orientovaná cena	54
2.5.3	Metoda orientovaná na poptávku	58
2.5.4	Metoda orientovaná na kvalitu	63
2.6	Srovnání metod.....	66
2.7	Návrh optimální ceny produktu.....	67
2.7.1	Úprava ceny.....	67
2.7.2	Svázání cen.....	69
2.7.3	Slevy.....	69
2.8	Limity práce.....	70
	Závěr.....	71
	Seznam použitých zdrojů.....	72
	Seznam tabulek.....	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam použitých zkratk.....	79
	Seznam příloh	80

Úvod

V důsledku nepřetržitého rozvoje trhu, na kterém se objevují nové společnosti s novými nebo pozměněnými produkty, mají spotřebitelé stále více možností, jak uspokojovat své potřeby. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků má omezený rozpočet, musí se rozhodovat, za jaké statky své finance využijí, a hlavně za jakou cenu. Cenotvorba se tím pádem stává jednou z hlavních sil podniku, jak přilákat spotřebitele a zároveň ovlivnit svůj zisk.

Diplomová práce se bude zabírat cenotvorbou a cenovými politikami. Autor se ve své kvalifikační práci bude soustředit na společnost Heaven Labs, s.r.o., specializující se na výrobu a prodej produktu MANA. Řešený produkt je na trhu pouze krátce, proto je potřeba brát v potaz veškeré faktory, které při stanovení ceny budou mít vliv na zisk podniku. Cílem práce je tedy stanovit optimální cenu produktu s ohledem na vnitřní a vnější faktory společnosti.

Diplomová práce se dělí na dvě základní kapitoly. První kapitola se bude věnovat teoretické rešerši a je rozdělena do devíti podkapitol. První části uvedou čtenáře do problematiky samotné ceny a faktorů, které ji ovlivňují. V dalších podkapitolách budou vysvětleny potřebné náležitosti, kterým se musí společnost před cenotvorbou věnovat, zejména se jedná o analýzu prostředí podniku a stanovení samotných cílů, kterých chce subjekt cenotvorbou dosáhnout. Poslední části práce se již budou věnovat teoretickým poznatkům o možnostech cenové politiky a metodám, jak cenu produktu stanovit.

Druhá kapitola se zaměří na praktickou část kvalifikační práce. Nejprve bude představena společnost, které se práce věnuje. Dále na základě poznatků z teoretické rešerše budou provedeny analýzy prostředí a budou určeny vhodné strategie pro vybraný podnik. V další podkapitole budou již použity metody tvorby ceny, na základě kterých bude navrhována optimální cena produktu a jeho cenové náležitosti.

Autor v diplomové práci bude využívat několik metod, díky kterým dojde k naplnění cíle práce. V podkapitole analýza prostředí autor použije PESTEL analýzu, Porterův model pěti sil a analýzu zdrojů pro vnitřní prostředí. Na základě získaných poznatků bude provedena SWOT analýza s jejími náležitostmi. V samotné cenotvorbě bude využita například metoda kalkulace bodu zvratu, přímého hodnocení, nebo test cenové

citlivosti. Autor práce zároveň využije pozměněnou metodu Servqual tak, aby dokázala nalézt z pohledu spotřebitelů rozdíly mezi očekávanou a vnímanou kvalitou produktu s ohledem na cenu.

1 Cena

První kapitola práce se bude věnovat teoretické rešerši a budou zde popsány definice ceny a vysvětleny základní principy a procesy při stanovení ceny produktu.

1.1 Funkce a definice ceny

Pojem cena má různé definice napříč různými publikacemi, např. Foret ve své publikaci definuje cenu jako součást marketingového mixu 4P (Product, Price, Place, Promotion). Jedná se o peněžní částku Price, představující náklad, který zákazníci musí vynaložit ke koupi výrobku. Jedná se jedinou část marketingového mixu, která přináší výnos (Foret, 2011).

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) rozšiřují svůj pohled na cenu, kromě peněžní částky, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit a tvrdí, že se jedná také o souhrn hodnot, které zákazníci smění za užitek z užívání produktu.

Blažková (2007) vnímá cenu jako jeden z nejdůležitějších faktorů v nákupním chování spotřebitelů a tvrdí, že existuje určitá spojitost mezi cenou a očekávanou kvalitou produktu. Při vyšší ceně zákazníci často očekávají vyšší kvalitu výrobku, a naopak při nižší ceně očekávají kvalitu nižší.

Ekonomické vnímání ceny je pak takové, že se předpokládá určitý vztah mezi cenou a nakupovaným množstvím. V případě vyšší ceny je obvykle poptávané množství po produktu nižší, naopak při nižší ceně se poptávané množství zvyšuje (Karlíček, 2018).

Cena má dvě funkce, alokační, která rozděluje zákazníky na segmenty, kteří si výrobek mohou koupit a v jakém množství a ty, kteří si ho dovolit nemohou. Představuje celkovou poptávku po produktu. Druhá funkce je informační, která informuje o hodnotě produktu (Hanna & Dodge, 1997).

1.2 Faktory ovlivňující cenu

Existuje několik faktorů, které mají vliv na tvorbu ceny. Jedná se o faktory externí a interní, viz tabulka č. 1. Uvedené faktory budou blíže rozebrány níže.

Tabulka 1 Faktory ovlivňující cenotvorbu

Druh	Typ
Externí faktory	Struktura trhu
	Vztah mezi nabídkou a poptávkou
	Jednání zákazníka
	Dodavatelé
Interní faktory	Cíle
	Náklady
	Marketingový mix

Zdroj: vlastní zpracování na základě Grossová, 2004

1.2.1 Externí faktory

V této části budou popsány externí faktory zmíněné v tabulce číslo 1, a to struktura trhu, vztah mezi nabídkou a poptávkou, jednání zákazníka a dodavatelé.

Struktura trhu

Podle počtu tržních subjektů působících na trhu lze rozdělit strukturu trhu do tří základních skupin. První z nich je monopolní prostředí, kdy se na trhu objevuje jediná firma, která nabízí specifický produkt. Vzhledem k tomu, že na monopolní podnik netlačí konkurenční síly, může si v rámci legislativních možností stanovit jakoukoli cenu. Druhým typem je oligopolní struktura, kdy se na trhu objevují dva a více subjektů se stejným či podobným výrobkem. V tomto případě berou tržní subjekty v potaz reakci konkurentů na vlastní stanovení ceny. Pokud například jeden podnik sníží cenu za účelem přilákání zákazníků, konkurence ji sníží taky. Tento proces prvotního snížení ceny a následné reakce konkurence má však negativní dopad na celkovou výnosnost odvětví, jelikož všechny subjekty obdrží menší úplatu za výrobek. Posledním typem je monopolistická konkurence, která představuje trh, kde výrobci mají stejný produkt a

k přilákání zákazníků využívají různé kombinace marketingového mixu. V této struktuře mají subjekty největší svobodu při stanovení ceny (Grossová, 2004).

Vztah mezi nabídkou a poptávkou

Vztah mezi nabídkou a poptávkou znázorňuje cenová elasticita. Princip cenové elasticity spočívá v předpokladu, že na základě změny ceny ze strany nabídky dojde ke změně poptávaného množství ze strany poptávky. Na základě toho, zdali je poptávka elastická či neelastická, firma může stanovit cenu v rámci své dané strategie (Jakubíková, 2013).

Jednání zákazníka

Jednání zákazníků vůči změně ceny lze rozdělit na ty, kteří znají ceny jen orientačně a případnou fluktuaci cen jsou ochotni přijmout. Další se v cenách orientují málo a akceptovaní změna ceny je vyšší. A další zase nakupují bez ohledu na cenu, protože se v nich neorientují. Tato jednání vyplývají například ze zdrojů zákazníka, zdali náklady na koupi nese přímo zákazník, nebo zdali je pouze mezičlánek s konečným spotřebitelem. Zároveň je také ovlivněno faktorem, pokud má zákazník možnost před koupí zvážit a hodnotit ceny produktů. A dále také vyplývá z rozdílů mezi produkty v rámci konkurence (Grossová, 2004).

Dodavatelé

Dodavatelé na základě vlastních cen výrobku, surovin a materiálu ovlivňují konečnou cenu, kterou musí nakonec zaplatit konečný spotřebitel. Ceny těchto produktů získané od dodavatelů jsou zahrnuty do celkových nákladů, které se podnik obvykle snaží pokrýt právě stanovením výše ceny (Karlíček, 2018).

1.2.2 Interní faktory

Níže budou popsány interní faktory zmíněné v tabulce číslo 1. Těmi jsou cíle a strategie, náklady a jejich struktura spolu s prvky marketingového mixu.

Cíle

Podnik si musí nejprve stanovit cíl a strategii. Na základě toho se pak odvíjí i cena. Světlík (2005) mezi hlavní cíle řadí například cíl přežití, cíl maximalizace zisku, cíl

maximalizace tržeb a cíl vedoucí postavení na trhu. Tyto cíle budou dále popsány v podkapitole 1.6.

Náklady

Náklady na výrobu produktu a jeho sounáležitosti představují určitou spodní hranici, kterou firmy nechtějí obvykle svou cenotvorbou překročit (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007). Grossová (2004) dále zmiňuje, že náklady jsou také ovlivněny úsporami z rozsahu (výrobní kapacity, velikost podnikání), tedy čím více podnik vyrobí, tím se fixní náklady rozprostřou na vícero jednotek.

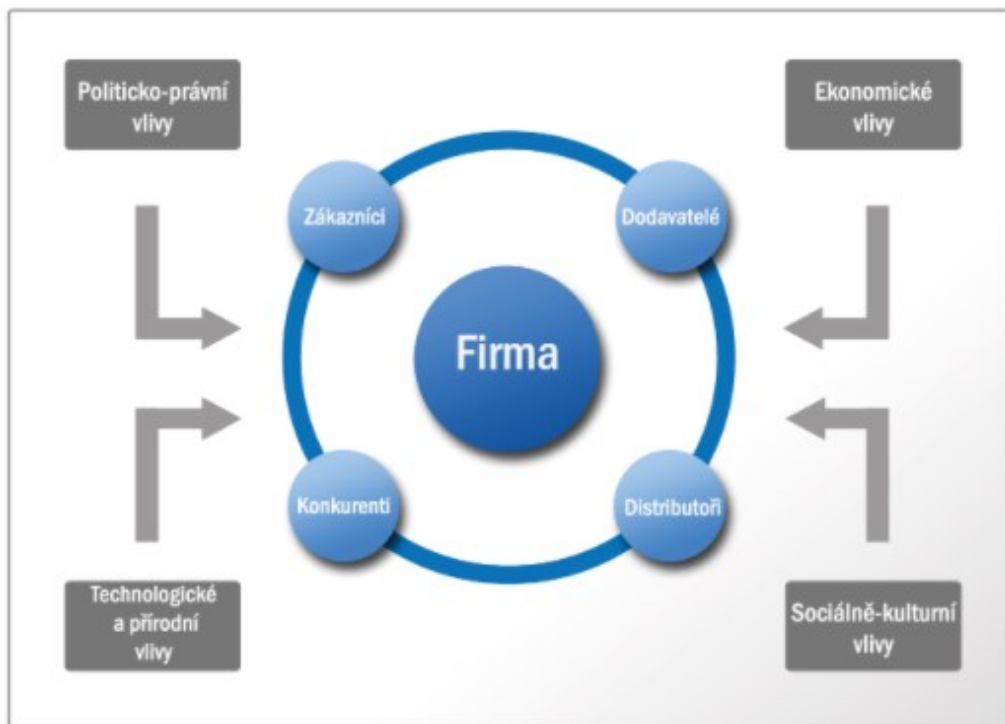
Marketingový mix

Stanovení konečné ceny je rovněž ovlivněno marketingovým mixem. Pokud má firma nákladnou distribuci, projeví se vysoké náklady i v konečné ceně, nebo pokud podnik disponuje silnou značkou, cena bude obvykle vyšší než produktů s méně známou značkou (Jakubíková, 2013).

1.3 Analýza prostředí

Během cenotvorby je pouhé uznání předešlých faktorů nedostačující. Je zapotřebí brát v potaz jejich propojení a případné následky. K tomu, aby se podnik mohl řádně připravit na vstup na trh s výrobkem, slouží situační analýzy. Veškeré faktory, které situační analýzy zkoumají, lze rozdělit do tří základních skupin, a to mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, vyobrazené na obrázku 1 (od středu ven). Mikroprostředí (prostředí firmy) je nejvíce ovlivnitelné samotnou firmou a naopak makroprostředí nejméně (Karlíček, 2018). Situační analýzy v rámci daných prostředí budou popsány níže.

Obrázek 1 Prostředí firmy



Zdroj: Karlíček, 2018

1.3.1 Makroprostředí

Jak značí obrázek číslo 1, makroprostředí obsahuje vlivy, které působí na mezoprostředí a mikroprostředí s různou silou a dopadem. Makroprostředí je charakterizováno svou nestálostí a velkou mírou rizika. Toto riziko je zapotřebí snížit, protože v rizikovém prostředí je obtížné dosahovat podnikatelských cílů (Vochozka & Mulač, 2012).

Pro analýzu tohoto prostředí slouží situační **PEST analýza**. Ta zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Analýzu lze rozšířit ještě o demografické, ekologické a legislativní faktory - **PESTEL analýza** (Bensoussan & Fleisher, 2008).

Do **politicko-právních faktorů** se zařazuje politická stabilita ve státě, vláda, fiskální a sociální politika státu, zákony, míra zdanění, činnost zájmových sdružení a svazů ale i členství země v politicko-hospodářských seskupeních. **Ekonomické aspekty** pak zohledňují finanční a ekonomickou situaci ve státě. V rámci těchto faktorů je zapotřebí analyzovat HDP, v jakém ekonomickém cyklu se stát nachází, výši úrokových sazeb, inflace a měnové kurzy. Ale i kupní sílu zákazníků, průměrnou výši důchodů a nákupní zvyky (Jakubíková, 2013).

V **sociokulturních faktorech** je potřeba se zaměřit na rozdělení příjmů, pracovní mobilitu, vzdělání, kulturní a spotřební zvyky, nebo i jazyk. Je potřeba zohlednit i existenci rozdílů mezi určitými regiony na území (Blažková, 2007). Dle Jakubíkové (2013) se lze zaměřit i na aspekty sociálních tříd, které umožňují rozdělení společnosti do segmentů z hlediska sociálního a finančního postavení.

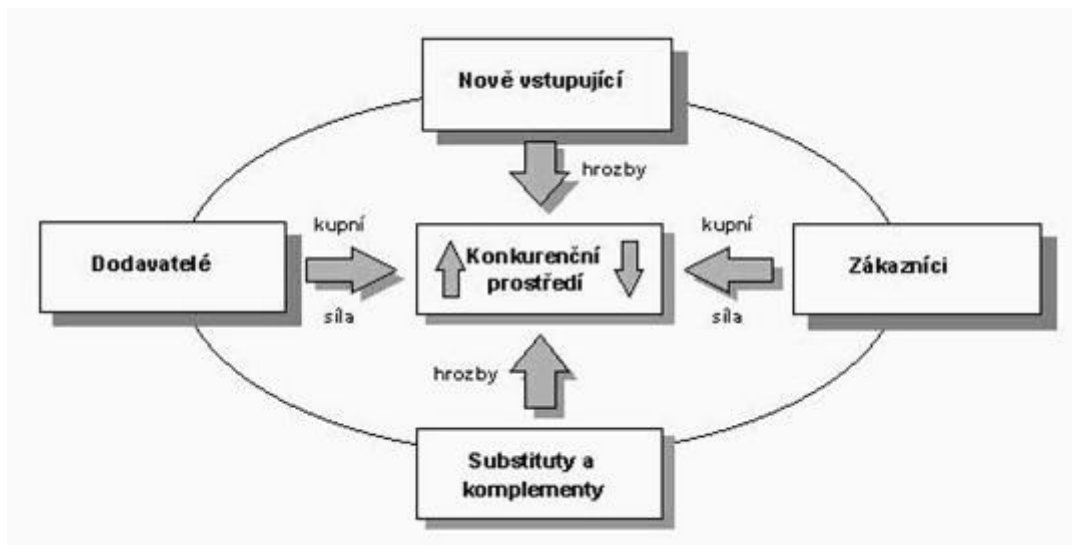
V **technologických faktorech** se firmy při svých analýzách soustředí na obecnou technologickou vyspělost země, úroveň informačních a komunikačních technologií, nebo využití vědeckovýzkumného potenciálu (Kašík & Havlíček, 2015). Karlíček (2018) k technologickým faktorům ještě uvádí, že je potřeba zohlednit i určitou úroveň přírodních vlivů, které se vzájemně s technologickými faktory ovlivňují. Negativní vlivy přírodního faktoru jsou kompenzovány technologickými, například nedostatek sněhu na sjezdovkách se kompenzuje sněhem umělým.

PEST analýzu je možné rozšířit ještě o **demografické faktory**, které zohledňují velikost populace, věkovou strukturu, migraci či charakter domácností (Jakubíková, 2013), nebo **ekologické faktory** ve formě přírodních zdrojů, klimatických podmínek a počasí (Allen, 2001).

1.3.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí se značí faktory, které podnik nemůže mít pod svou kontrolou, ale zároveň je svým chováním dokáže ovlivnit. Nejznámějším modelem pro analýzu tohoto prostředí je Porterův model pěti sil vyobrazený na obrázku č. 2.

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Taušl Procházková & kol, 2015

Porter identifikuje pět sil, které stanovují ziskovost a přitažlivost daného prostředí. Platí, že čím větší intenzita těchto sil, tím menší bude ziskovost pro daný podnik. První z těchto sil je **konkurenční prostředí** mezi stávajícími firmami. Některé trhy se značí silným konkurenčním soupeřením, proto musí subjekty pokaždé zvážit vlastní i konkurenční reakci na aktivity na trhu. Pokud je na trhu velká intenzita soupeřů, jednotlivé firmy se snaží o získání výhodnější pozice skrze zákaznický servis, reklamní kampaně nebo i odlišné cenové nabídky (Karlof & Loevingsson, 2005). Künzli (2015) ve své publikaci zmiňuje, že vysoká intenzita prostředí je daná například velkým množstvím konkurentů se stejnou silou, vysokými fixními náklady, nebo výstupními bariérami formou obtížné likvidace podniku.

Hrozba **nově vstupujících** je dána hlavně tím, jaké jsou bariéry vstupu na trh. Založení nové společnosti na daném trhu znamená přírůstek konkurentů a může mít za následek snížení cen, nebo zvýšení nákladů pro stávající subjekty, a tím pádem snížení jejich ziskovosti. Mezi bariéry často patří značná potřeba kapitálu pro založení podniku, diferenciaci stávajících produktů (podnik by musel vynaložit značné náklady na přilákání zákazníků, kteří jsou již loajální k určitým značkám), nebo i dostatečný přístup k surovinám (Karlof & Loevingsson, 2005).

Dodavatelé jsou veškeré subjekty, které poskytují firmě zdroje a prostředky proto, aby mohla fungovat ve své aktivitě. Nejedná se čistě jen o poskytování materiálů na výrobu, ale také poskytování know-how. Hrozba se strany dodavatelů přichází, pokud mají sílu ovlivňovat svou cenu na úkor podniku. K tomu často dochází, pokud je firma závislá na jednom dodavateli (Karlíček, 2018).

Dle Jakubíkové (2013) je při výběru dodavatele zapotřebí vzít v potaz náklady, cenu a kvalitu, rychlost a spolehlivost dodávek, nebo i možnosti skladování a dopravy.

Všechny společnosti v daném odvětví v širším smyslu soupeří i s ostatními průmyslovými odvětvími, které produkují **substituty**. Aby podnik dokázal identifikovat tyto hrozby, musí hledat jiné produkty, které mohou vykonávat stejnou funkci. Substituty jsou zpravidla atraktivní, pokud nabízejí výhodu poměru ceny a kvality (Künzli, 2015).

Poslední silou v modelu jsou **zákazníci**. Ze strany zákazníků přichází značný tlak na podniky tím, že k přilákání kupujících musí snižovat své ceny, nebo nabízet kvalitnější výrobky a služby než konkurence. Tento vytvořený tlak a přetahování kupujících je však na úkor celkové ziskovosti v odvětví. Kupující mají tedy vyjednávací sílu, pokud se na trhu vyskytuje větší množství výrobců s nediferencovanými produkty a zákazníci tedy cítí, že mohou dodavatele produktů vyměnit (Karlof & Loevingsson, 2005).

1.3.3 Mikroprostředí

Aby podnik mohl naplánovat nejvhodnější strategii, je potřeba nejen zohlednit faktory makro a mezoprostředí zmíněné výše, ale také brát v potaz, zda daná strategie je dosažitelná a reálná v oblasti možností samotné firmy, tzn., zdali má dostatečné zdroje a prostředky pro její udržení. Ke zkoumání tohoto mikroprostředí slouží analýza vnitřních zdrojů a analýza hodnotového řetězce.

Analýza zdrojů

Zdroje podniku lze rozdělit do tří základních skupin (Tichá & Hron, 2002):

- **Hmotné zdroje** – snadno identifikovatelné, podnik má informace o jejich struktuře (stroje, pozemky, budovy, suroviny), ale i finanční zdroje jako vlastní kapitál, peněžní prostředky, pohledávky a závazky;

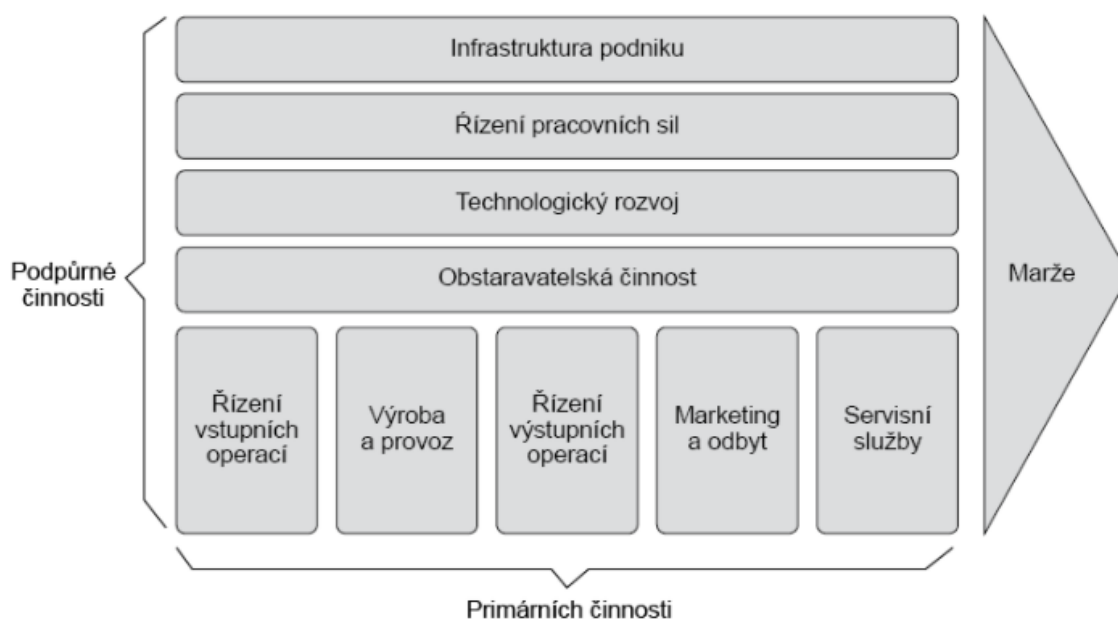
- **Nehmotné zdroje** – měřitelné i srovnatelné, ale obtížněji identifikovatelné (patenty, licenze, know-how), ale jsou vázané na lidské zdroje jako je kvalifikace zaměstnanců, jejich zkušenosti i dovednosti a
- **Kompetence** – ty představují schopnost podniku využívat zdroje pomocí kvalitního přenosu informací uvnitř podniku.

Analýza zdrojů pak odpovídá na otázku, jaká je **efektivita využití těchto zdrojů**. To lze zjistit například poměrovými ukazateli jako podíl obrátu, počtu zaměstnanců nebo podíl zisku k obrátu. Tyto ukazatele je pak potřeba porovnat s konkurenčními společnostmi v odvětví. Analýza také poukazuje na **flexibilitu zdrojů** v podniku, tzn. schopnost zdrojů měnit své charakteristické vlastnosti a způsob využití (např. míra likvidnosti podniku), nebo také podává informaci o **vyváženosti zdrojů**. Aby byla možná nejvyšší efektivita zdrojů, je nutné dodržovat jejich vyvážený poměr, pokud podnik navýší počet mechanických strojů, musí také navýšit počet zaměstnanců, kteří stroje operují (Vochozka & Mulač, 2012).

Analýza hodnotového řetězce

Na každém výrobku či službě, které firma produkuje, nemají zásluhu pouze zdroje, ale i samotné činnosti v podniku. To znázorňuje hodnotový řetězec níže, který zobrazuje aspekty mající vliv na produkci výrobku, od samotného začátku skrze získání vstupů, jejich transformaci až po prodej a servisní služby. Tyto primární činnosti jsou podporovány technologickým rozvojem nebo infrastrukturou podniku (Vochozka & Mulač, 2012).

Obrázek 3 Hodnotový řetězec



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007

1.4 Segmentace trhu

Každý podnik si před stanovením plánů a záměrů musí stanovit skupinu zákazníků, na které chce zacílit. Toho lze docílit rozdělením trhu na podrobnější segmenty, které odpovídají předem stanoveným charakteristikám. Platí, že čím podrobnější charakteristiky, tím lepšího a přesnějšího zacílení podnik dosáhne. Segmentaci lze určovat dle tří základních faktorů (Solomon, Marshall & Stuart, 2006):

- **Demografické faktory** – jedná se o měřitelné údaje bez zjevných souvislostí, kterými lze stanovit hodnotu. Jedná se například o pohlaví, věk, výše příjmu nebo region bydliště;
- **Psychologické faktory** – oproti demografickým faktorům dokážou psychologické faktory poskytnout souvislosti mezi základními demografickými faktory. Z hlediska těchto faktorů je potřeba se soustředit na zájmy, hodnoty a názory daných skupin a
- **Behaviorální faktory** – v tomto aspektu firmy analyzují nákupní a spotřebitelské chování s danými produkty či službami. Odpovídají na základní otázku, zdali zákazník produkt koupí či nikoli.

Pro nejpřesnější segmentaci by se podnik neměl soustředit pouze na jednu zmíněnou skupinu faktorů, segmentace by se měla skládat ze skupiny množin všech relevantních hledisek (Koudelka, 2006).

1.5 SWOT analýza

Výstup výše řešených analýz prostředí podniku představuje tzv. SWOT analýza. SWOT může být nejen součástí komplexní analýzy, ale také samostatnou analýzou. Tato analýza je pak základním nástrojem sloužícím k formulaci podnikové strategie. SWOT dle Blažkové (2007) je zkratka anglických písmen Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky představují pozitivní a negativní faktory uvnitř firmy, jelikož jsou samotnou firmou přímo ovlivnitelné. Naopak příležitosti a hrozby představují pozitivní a negativní dopady z vnějšího prostředí, které firmy ovlivňovat nemohou (Karlíček, 2018).

Limitem této analýzy je tendence zjednodušovat skutečnosti. Často dochází k tomu, že zařazení faktorů do určité kategorie je nejednoznačné. Například silné stránky mohou být zařazeny v určité kombinaci faktorů do stránek slabých (Vochozka & Mulač, 2012). Karlíček (2018) ještě uvádí, že by analýza neměla obsahovat příliš mnoho faktorů a navíc by měla být vyvážená, tzn., množství faktorů silných stránek by mělo být vyváženo stejným množstvím faktorů slabých stránek.

Výstupem SWOT analýzy je **TOWS matice**, skrze kterou podnik může určit následné strategie. Jedná se o čtyři základní strategie vycházející z TOWS matice (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020):

1. **Strategie SO** (maxi – maxi) – uplatnění silných stránek k využití příležitostí.
2. **Strategie ST** (maxi – mini) – využít silných stránek a potlačit hrozby.
3. **Strategie WO** (mini – maxi) – využít příležitosti a eliminovat slabé stránky.
4. **Strategie WT** (mini – mini) – eliminovat nebo snížit slabé stránky a vyhnout se hrozbám nebo snížit jejich dopad.

Součástí SWOT analýzy jsou také matice EFE a IFE. Matice EFE je matice hodnocení faktorů externí analýzy. Smyslem této matice je identifikovat takové příležitosti a hrozby, které mohou zásadně ovlivnit strategické cíle firmy. Naopak matice IFE

identifikuje takové silné a slabé stránky s největším vlivem na strategický záměr. Princip těchto matic spočívá v přidělování vah (0 – 1) k jednotlivým faktorům na základě důležitosti a následné přidělení bodů (1 – 4). Poté se vypočítá celkový vážený průměr k zjištění předpokladů k zajištění strategického záměru (Jakubíková, 2013).

1.6 Cíle ceny

Všechny společnosti si před cenotvorbou musí stanovit samotný cíl, čeho chtějí cenou dosáhnout. Světlík (2005) zmiňuje následující cíle.

Prvním zmíněným cílem je **zisk**. Firmy se často snaží stanovit takovou výši ceny, která pokryje náklady na výrobu a dokáže dosáhnout požadované úrovně zisku. **Maximalizace zisku** představuje cíl dosažení nejvyššího možného zisku, tedy rozdíl mezi tržbami za prodej a náklady na výrobu a odbyt. Častým způsobem jak dosáhnout maximálního zisku, je nastavení vysoké ceny, která však musí být stanovena s ohledem na elasticitu poptávky, protože navýšení ceny může zapříčinit značný pokles, viz podkapitola 1.2.1. Další cíl, který Světlík zmiňuje je **navýšení tržního podílu**, to často spočívá v určení nižší ceny, než mají na trhu konkurenční produkty. Jak již bylo zmíněno, nižší cena může zapříčinit navýšení poptávaného množství ze strany kupujících.

Světlík (2005) dále zmiňuje cíl **růst objemu prodeje**, ten spočívá hlavně s navýšením prodaného množství skrze kombinaci prvků marketingového mixu. Dalším cílem, který podnik může zvolit je **návratnost investic**. Hlavním záměrem tohoto cíle je budoucí navrácení investovaného kapitálu. Mezi běžné cíle patří také **špičková kvalita výrobku**. Podnik se snaží o produkci co nejkvalitnějšího výrobku a stanovení úměrné ceny. Tato cena je pak často vysoká.

Kotler a spol. (2013) zmiňují i cíle neziskových a veřejných organizací, které mohou být odlišné od těch soukromých. Například univerzity se snaží o částečné pokrytí svých nákladů, protože jsou z části financovány ze soukromých fondů, dotací či veřejných grantů, zatímco například nezisková divadelní společnost nastaví cenu tak, aby naplnila maximální počet míst v divadle.

1.7 Cenová politika

Při stanovení cenové politiky je potřeba nehledět jen na cenu samotnou, ale také na kvalitu a variaci produktu, se kterou firma vstupuje na trh. Cenovou politiku tvoří cenové strategie, ty budou zmíněny níže.

1.7.1 Cenové strategie u výrobků s ohledem na období

Strategie skimming představuje určitý typ strategie, která se přizpůsobuje v čase. Princip spočívá v nasazení vysoké ceny a výrobek je tímto poskytnut spíše bonitním spotřebitelům, postupem času se cena snižuje a zpřístupňuje se dalším zákaznickým segmentům (Světlík, 2005). Tento typ strategie lze použít při relativně neelastické poptávce, při nedostatku substitutů, pokud výrobek má USP nebo v případě, že v oblasti vyšších cen je dostatečně vysoký potenciál kupujících (Linhart, 2003).

V určitých případech se cena nesnižuje a stále zůstává na vysoké úrovni, jedná se tedy o **strategii trvale vysoké ceny**. Ta se uplatňuje u výrobků s vysokou kvalitou a prestiží. Strategie je často doprovázena výraznou komunikační politikou a omezenou cílovou skupinou (Tomek & Vávrová, 2001).

Další možnou cenovou strategií u nového výrobku je **strategie penetrace**. Princip této strategie spočívá v nastavení nízké ceny, která dokáže pokrýt vlastní náklady na výrobu a odbyt. Skrze stanovení nízké ceny si podnik dokáže stanovit výhodnou pozici na trhu. I přesto, že se očekává navýšení prodeje skrze stanovení nízké ceny, strategie penetrace může vést k cenové válce, viz podkapitola 1.2, kdy konkurenti budou reagovat na snížení ceny vlastní úpravou ceny, tím dojde ke snížení celkové ziskovosti v odvětví (Světlík, 2005).

Strategie skimmingu umožňuje společností přizpůsobení cen odlišným segmentům zákazníků, které jsou ochotni zaplatit jinou cenu za stejný produkt. Tím pádem strategie skimmingu může generovat větší zisk než strategie penetrace u stejného výrobku. Při stanovení nízké ceny sice dokáže firma oslovit všechny segmenty najednou, ale přijde o část zisku, kterou by byl ochoten zaplatit více bonitní segment zákazníků (Karlíček, 2018).

1.7.2 Cenové strategie u výrobků s ohledem na kvalitu

Firma, která plánuje vytvořit nový produkt, se musí rozhodnout o svém přístupu k jeho ceně a kvalitě. Přístup firmy k odlišení svého produktu od toho konkurenčního ve vztahu ke kvalitě a ceně na trhu řeší tzv. positioning. Následující obrázek ukazuje čtyři možné strategie v rámci positioningu.

Obrázek 4 Strategie v rámci positioningu

		Cena	
		Vysoká	Nízká
Kvalita	Vysoká	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Strategie nadsazené ceny	Ekonomická strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007

Kotler a spol. (2007) popisují strategie následovně. První kvadrant představuje strategii **vyšoké ceny**. Společnosti nabízí na trhu kvalitní výrobky za vysokou cenu. Opakem je **strategie ekonomická**. Ta představuje takový přístup, kdy firma bude vyrábět produkty s nízkou kvalitou a následně je bude také prodávat s nízkou cenou. Obě strategie mohou existovat na stejném trhu za předpokladu, že se na trhu objevují segmenty zákazníků, kteří buďto upřednostňují vysokou kvalitu, nebo nízkou cenu.

Strategie dobré hodnoty, kdy je cena produktu nízká s ohledem na jeho kvalitu, často slouží k boji proti konkurenci. Na trhu se objevují výrobky s podobnou kvalitou, ale k přilákání zákazníků podnik cenu produktu sníží. Poslední možností je **strategie nadsazené ceny**, kdy nízká kvalita výrobku není úměrná výši ceny. Tato strategie není doporučována, protože zákazník se nakonec může cítit okraden (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007).

Toto pojetí rozšiřují ve své publikaci Kašík a Havlíček (2015). Ti cenovou strategii na základě kvality rozdělují do devíti segmentů znázorněných na obrázku č. 5. Zobrazení zároveň demonstruje, jaké segmenty mohou spolu koexistovat na trhu:

Obrázek 5 Rozšířené strategie v rámci positioningu

Kvalita	vysoká	1. Strategie získání mimořádné ceny	2. Strategie vysoké hodnoty	3. Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	střední	4. Strategie předražování	5. Strategie střední hodnoty	6. Strategie odpovídající hodnoty
	nízká	7. Strategie okrádání	8. Neúsporná strategie	9. Úsporná strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle Kašík & Havlíček, 2015

Strategie 1, 5 a 9 spolu mohou existovat na stejném trhu. Jsou ale závislé na pohledu zákazníka, který spíše upřednostňuje důležitost úspor, než vztah mezi cenou a kvalitou. **Strategie 2, 3 a 6** jsou pozice, kdy je možné konkurovat ostatním výrobkům na úhlopříčce. Kvalita produktu je stejná, ale jeho cenu lze posuzovat jako nižší. **Strategie 4, 7 a 8** mohou zákazníka dokonce odradit. Dochází zde k předražování a zákazník se může cítit podveden (Kašík & Havlíček, 2015).

1.8 Metody tvorby cen

Ke stanovení slouží několik metod, které zohledňují různé faktory. Níže budou popsány metody zohledňující náklady, konkurenci, poptávku a svazování cen.

1.8.1 Tvorba ceny na základě nákladů

Základem této metody je určit pomocí nákladů dolní mez pro stanovení ceny. Metoda se tedy zabývá analýzou nákladů podniku. Tyto náklady mají dvě základní formy. Fixní náklady (režijní), které nejsou spjaté s produkcí a tržbami podniku. Firma je musí platit pravidelně bez ohledu na výrobní či prodejní podmínky. Fixní náklady jsou například nájem, mzdy zaměstnancům nebo výdaje za energie. Další formou jsou variabilní náklady, které jsou již spjaté s velikostí produkce (Kotler & Keller, 2013).

Třídít náklady lze také dle výkonu. Rozlišují se na náklady přímé, které podnik může přiřadit jednotlivým výrobkům, a dále náklady nepřímé, které jsou vynaloženy na více výrobků a celý chod podniku. Takové náklady se posléze připočítávají k cenám jednotlivých výrobků (Taušl Procházková & kol, 2015).

Důležitým faktorem pro stanovení ceny jsou průměrné náklady z celkových nákladů (suma variabilních a fixních). Ty popisují náklady na výrobu každé jednotky produkce. Lze je zjistit jednoduchým vydělením celkových nákladů příslušným objemem výroby. Podniky usilují o takovou cenu, která pokryje tyto náklady (Kotler & Keller, 2013).

Stanovit cenu na základě nákladů lze třemi způsoby: Přirážkou, na základě výpočtu bodu zvratu a pomocí cílové rentability.

Stanovení cen s přirážkou je nejjednodušší nákladovou cenotvorbou, kdy se k výrobním nákladům připočítá přirážka. Ta představuje požadovaný zisk na jednotku výroby. Pro zjištění přirážky je zapotřebí nejprve zjištění nákladů na jeden výrobek (jednotkové náklady), tedy celkové náklady vydělené prodejem v kusech. Přirážku pak lze vypočítat následujícím vzorcem (Vochozka & Mulač, 2012):

$$Cena\ s\ přirážkou = \frac{jednotkové\ náklady}{1 - požadovaný\ zisk\ na\ jednotku} \quad (1)$$

Jiný způsob kalkulace pro výpočet ceny na základě nákladů, která zároveň umožňuje zjištění jednotkových nákladů, je znázorněn v následující tabulce (Taušl Procházková & kol, 2015).

Tabulka 2 Všeobecný vzorec kalkulace ceny

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové mzdy)
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady
4. Výrobní režie
Vlastní náklady na výrobu (1 + 2 + 3 + 4)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu (1 + 2 + 3 + 4 + 5)

6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)
7. Zisk (ztráta)
Prodejní cena (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 +/- 7)

Zdroj: Taušl Procházková & kol, 2015

Analýza bodu zvratu představuje další metodu stanovení ceny. Metoda zkoumá rovnováhu mezi variabilními s fixními náklady a výnosy. Princip analýzy je určit bod zvratu, kde se vyrovnají celkové náklady s celkovými výnosy. Tento bod určuje, v jakém množství produkovaného výrobku dochází k vyrovnání nákladů na jeho výrobu s příjmy za prodej. V tomto bodě podnik nemá ani ztrátu, ani zisk (Kotler & Keller, 2013).

Bod zvratu, kdy se suma nákladů rovná prodanému množství vyjádřeném v penězích, je vyjádřen následující rovnicí. Pokud se rovnice nerovná a levá strana je větší než pravá, firma má ztrátu, pokud pravá strana je větší než levá, firma má zisk (Blažková, 2007).

$$\text{fixní náklady} + \text{variabilní náklady} = \text{cena} * \text{množství} \quad (2)$$

Samotný výpočet bodu zvratu lze vyjádřit následovně. Kdy Q představuje takový počet jednotek, které je potřeba prodat při zvolené ceně, aby došlo k pokrytí nákladů a podnik nebyl ve ztrátě (Taušl Procházková, 2015).

$$Q = \frac{\text{celkové fixní náklady}}{\text{jednotková cena} - \text{jednotkové variabilní náklady}} \quad (3)$$

Pomocí cílové rentability se firma snaží určit takovou cenu, která přinese určitou míru návratnosti investovaných prostředků za dané období. Metoda je převážně využívána ve veřejných službách a cenu (P) lze zjistit vzorcem (Kotler & Keller, 2013):

$$P = \text{jednotkové náklady} * \frac{\text{požadovaná návratnost} * \text{investovaný kapitál}}{\text{jednotkové prodeje}} \quad (4)$$

Výhodou nákladové metody je její jednoduchost. Oproti ostatním metodám, si firmy mohou své náklady snadněji zanalyzovat a odhadnout. Nevýhodou je však to, že nezhledňuje poptávku ani konkurenci (Zamazalová, 2008).

1.8.2 Tvorba ceny na základě poptávky

Jak již naznačuje název části podkapitoly, tato metoda se soustředí na zohlednění poptávky. Při použití metody by si podnik pokaždé měl položit následující otázky (Jakubíková, 2013):

- Jaká je struktura poptávky?
- Jaké jsou cenové představy zákazníků?
- Jaká je cenová pohotovost zákazníků?
- Jaké jsou cenové třídy zákazníků?
- Jaký význam přikládají zákazníci image a kvalitě produktu?

Základní teorie, že při vyšší ceně je úměrně nižší poptávané množství (zájem ze strany poptávky), neplatí přesně ve všech případech. To, v jakém poměru a v jaké síle reaguje poptávka na cenu, znázorňuje ukazatel **cenové elasticity poptávky**. Většina firem se totiž snaží měřit svoji elasticitu tím, že odhaduje poptávané množství při různých cenách. Cenovou elasticitu poptávky lze vypočítat následujícím vzorcem (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007):

$$Edp = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} \quad (5)$$

Kde:

Edp...cenová elasticita poptávky

%ΔQ...procentuální změna poptávaného množství

%ΔP...procentuální změna ceny

Pokud se Edp rovná -1 , cenová elasticita je přímo úměrná. Změna poptávaného množství je přímo úměrná změně ceny. Pokud je koeficient menší než -1 , poptávka je elastická a silně reaguje na změnu ceny. Čím blíže je koeficient nule, tím více je poptávka neelastická. To znamená, že firma může zvýšit cenu svého produktu, aniž by přišla o značnou část prodaného množství (Kotler & Keller, 2013).

Nejjednodušší metodou orientovanou na poptávku je **přímé hodnocení**. Tento způsob spočívá v dotazování respondentů na částku, kterou by byli ochotni zaplatit za využívání zboží. Výsledná cena je pak vypočítána na základě průměru všech odpovědí. Při této metodě je zapotřebí, aby byli respondenti co nejvíce obeznámeni s principem a

funkčnosti produktu. Metoda je vhodná při zavádění nových produktů na trh, spolu s cenovou strategií penetrace trhu (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Dalším přístupem metody orientované na poptávku je určování tzv. stropů ceny, horních i dolních. K tomu slouží **Holandský test cenové citlivosti**. Test zkoumá citlivost spotřebitelů na cenu s ohledem na cenové stropy, a to skrze využívané otázky níže (Kozel a kol., 2006).

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

Na základě získaných kumulovaných odpovědí se vytvoří cenové křivky a hledají se následující body (Kolingerová, 2016):

- **Bod optimální ceny** – tato cena má nejmenší odpor mezi respondenty.
- **Bod cenové nezaújatosti** – jedná se o určitý bod, kde se kříží cenové křivky otázek číslo 1 a 2.
- **Bod marginální láce** – spotřebitelé v tomto bodě pochybují o kvalitě produktu, protože se zdá moc levný.
- **Bod marginální drahoty** – představuje bod, kdy je produkt ze strany spotřebitelů považovaný za až moc drahý. Produkt by tedy z toho důvodu nekoupili.

1.8.3 Tvorba ceny na základě konkurence

Tvorba ceny na základě konkurence představuje jednu z nejjednodušších metod stanovení ceny. Princip metody spočívá v analýze konkurenčního prostředí, a pokud se na trhu pohybují subjekty se stejnými či podobnými produkty, cena se stanoví s ohledem na konkurenční ceny (Hanna & Dodge, 1997). Nevýhodou této metody je nezahrnutí nákladových faktorů a v případě stanovení nižší ceny než konkurence, snížení ceny může vést k cenové válce, viz část podkapitoly 1.2.1 (Tomek & Vávrová, 2001).

Jakubíková (2013) ve své publikaci zmiňuje dva způsoby stanovení ceny v závislosti na konkurenci. **Orientace na cenu v oboru**, jedná se o průměr konkurenčních cen. A **orientace na cenového vůdce**, která představuje takové stanovení ceny, kdy se podnik přizpůsobí ceně tržního vůdce.

1.8.4 Tvorba ceny na základě svázání cen

Tomek a Vávrová (2001) popisují metodu jako vytvoření určitého cenové balíčku, který zahrnuje více produktů. Cenové balíčky mají z pravidla celkovou cenu nižší, než jsou ceny individuálních produktů dohromady. Příkladem jsou hotelové balíčky, které kromě ubytování zahrnují i další služby. Výhoda této metody spočívá nejen v levnější ceně pro kupujícího, ale zároveň pro prodejce umožňuje zvýšení prodeje neoblíbených produktů v rámci nabízeného balíčku.

1.9 Přizpůsobování ceny

Se stanovením ceny však obvykle proces cenotvorby nekončí. Aby měly společnosti větší dosah, upravují svoje ceny pro různé segmenty zákazníků za určitých podmínek. Tyto úpravy jsou popsány níže.

Segmentovaná úprava cen

Podniky mohou při stanovení ceny určit odlišnou cenu pro různé segmenty zákazníků, výrobků či lokalit, viz níže (Kašík & Havlíček, 2015):

- **Pro různé segmenty zákazníků** – segmentům zákazníků jsou stanoveny odlišné ceny za stejný produkt. Například v dopravě za stejnou trasu mají odlišnou cenu děti, studenti, dospělí a důchodci;
- **Pro různé varianty produktu** – každá varianta stejného produktu má odlišnou cenu (minerální voda 0,7 l stojí více než láhev 0,5 l);
- **V závislosti na image** – produkt má odlišnou cenu na základě odlišného vzhledu balení;
- **Pro různé regiony, řetězce** – stejné produkty mají odlišnou cenu v různých obchodních řetězcích a
- **Podle období** – ceny se mění v závislosti na ročním období (například cena za hotelový pokoj v sezoně bude vyšší, než cena za pokoj mimo hlavní sezonu).

Psychologické dotváření ceny

Psychologické dotváření ceny je založeno na upravování ceny tak, aby byla na „oko“ pro kupující atraktivnější, než bez její úpravy. Každá stanovená cenová hranice má často za následek jiný prodejní výsledek, viz test cenové citlivosti výše. Využívaný způsob pro toto dotváření jsou tzv. „baťovské ceny“, kdy podnik místo ceny produktu 500 Kč, stanoví cenu 499 Kč. Tímto se produkt může dostat pod nižší hranici a z hlediska ceny může být pro kupující atraktivnější (Zamazalová, 2008).

Slevy

Vzhledem k tomu, že cena patří mezi nejflexibilnější nástroje marketingového mixu, lze ji tedy prakticky měnit převážně libovolně. Jedním z nejčastějších způsobů úpravy je sleva, tedy snížení ceny na určité období nebo za určitých podmínek. Toto snížení často zapříčiní větší zviditelnění a při silné elasticitě poptávky také zvýšení množství prodeje, a tedy větší příjem (Karlíček, 2018).

Kotler a Keller (2007) rozdělují slevy na několik druhů. Kromě slev formou krátkodobého snížení ceny je jednou z nich například **množstevní sleva**, kdy zákazníkům je snížena cena při nakoupení většího množství. Zákazníci jsou tímto pobízeni k nakoupení většího množství, než by si obvykle koupili. Dalším příkladem je **funkční sleva**, kdy se cena srazí pro články distribučního řetězce, které vykonávají určitou funkci, ať už je to například skladování, prodej nebo doprava. **Sezonní sleva**, která byla již nastíněna v podkapitole výše, představuje snížení ceny mimo hlavní sezonu, kdy prodej není tak vysoký. Sleva mimo sezonu má zapříčinit určité vyrovnaní prodejního výkyvu v dlouhém období. Posledním způsobem je **sleva při koupi na protiúčt**. Tato sleva se používá při „výměně“ starého produktu na protiúčt. Nejčastější využití je v automobilovém průmyslu.

Nevýhodou používání slev může být eventuální poškození značky, převážně z důvodu, že cena má vliv na positioning značky a může vytvářet dojem určitého stupně kvality. Pokud je cena produktu snižována, mohou zákazníci pochybovat o jeho kvalitě a značka může nakonec být vnímána jako méně hodnotná (Karlíček, 2018). Ke slevám se vyjadřuje ve své publikaci i Ogilvy (1995) a tvrdí, že slevy také mají v běžných případech jen krátkodobý efekt. Po skončení slevy a po koupi přejdou zákazníci opět ke svému běžně kupovanému produktu, a vrátí se zpět jen v případě další slevy.

2 Heaven Labs, s.r.o.

Tato kapitola se bude věnovat společnosti Heaven Labs, s.r.o. Bude zanalyzováno prostředí, ve kterém se podnik nachází. A na základě určených metod bude rozebrána a stanovena cena produktu, který společnost nabízí.

2.1 Představení společnosti

Společnost s ručením omezeným Heaven Labs byla založena 01. srpna roku 2014. Zakladateli jsou Mgr. Marek Humpl, Grigory Vyatkin a Jakub Krejčík, MBA, který je zároveň i jednatelem společnosti. Předmětem činnosti je výroba a prodej potravinářských výrobků (Justice.cz, 2020). Zaměřuje se na produkci potravin v prášku jménem **MANA**. Produkt MANA představuje způsob vyváženého stravování, který vstoupil na trh v roce 2014 a vznikl jako inspirace produktem Soylent dostupný na americkém trhu (Bimka, 2018).

Hlavní misí společnosti je **Udržitelnost**. Společnost chce vyrábět produkty tzv. all in one formou, tedy „*Stvořené vědou, nutričně maximální, efektivně využitelné. A hlavně podporující udržitelný život na planetě Zemi.*“ Od mise se pak odvíjí vize společnosti „*Naší dlouhodobou vizí je dosáhnout jednoho dne bodu, kdy budeme všechny produkty vyrábět v uzavřeném environmentálním řetězci – pokud možno s nulovou uhlíkovou stopou.*“ Všechny produkty jsou tedy veganské, jsou ověřené klinickou studií a veškeré ingredience jsou testovány (MANA, 2020a).

Produkty MANA jsou připraveny tak, aby obsahovaly nutričně kompletní jídlo ve formě nápoje či prášku. Produkty jsou vyrobeny v České republice a dle společnosti obsahují vše, co lidské tělo potřebuje, a to například lipidy z mořské řasy pro správnou činnost srdce, nebo beta-glukany pro udržení normální hladiny cholesterolu v krvi (MANA, 2017). Produkty jsou snadno a rychle připravitelné, jelikož stačí smíchat pouze prášek s vodou, a jsou nabízeny s trvanlivostí až 18 měsíců (MANA, 2020b).

Produkty MANA se ale setkávají i s názorovým sporem. A z toho důvodu, že ještě nebyla publikována studie, která by zkoumala účinek na tělo při dlouhodobém užívání a zároveň nelze tvrdit, že by mohl produkt jako kompletní jídlo nahradit běžnou stravu úplně. Další problém je ten, že dle již provedených studií produkty MANA

nevyvolávají pocit sytosti, proto může docházet k větší konzumaci těchto výrobků (Bimka, 2018).

Společnost zaměstnává dohromady 31 zaměstnanců a z finančního hlediska za rok 2019 získala tržby za prodej výrobků a služeb 151 574 000 Kč (Heaven Labs, s.r.o., 2020). Na základě těchto dat a definice malých a středních podniků dle EU se tedy jedná o **malý podnik** (Evropská komise, 2019).

2.2 Analýza prostředí

Tato podkapitola se bude zabývat analýzou prostředí nastíněnou v podkapitole 1.3. Princip analýzy bude „z venku dovnitř“. Tedy bude nejprve analyzováno makroprostředí pomocí PESTEL analýzy, poté mezoprostředí skrze Porterův model pěti sil, dále mikroprostředí pomocí analýzy zdrojů.

2.2.1 PESTEL analýza

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, PESTEL analýza se soustředí na rozbor externích faktorů ovlivňující podnik, ty jsou zanalyzovány níže.

Politické a právní faktory

Česká republika je dlouhodobě politicky stabilní, což nahrává příznivému vývoji i provozování obchodu. Členství v Evropské unii také významně prospívá díky upuštění od placení cel a dalších poplatků, ať už v získávání výhodnějšího materiálu ze zahraničí, nebo i samotnou distribucí výrobků do ostatních zemí Evropské unie.

Heaven Labs se v první řadě jako společnost s ručením omezeným, musí řídit zákonem o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb (Business.center, 2021). Kvůli provozu internetového obchodu se musí také řídit zákonem o službách informační společnosti č. 480/2004 Sb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021a). Dále zákonem o cenách č. 526/1990 Sb (Ministerstvo financí, 2021), a také kvůli předmětu podnikání se řídí zákonem o potravinách a tabákových výrobcích 110/1197 Sb (CzechTrade, 2021).

Kvůli specifičnosti výrobku musí být produkty schváleny Evropskou agenturou pro bezpečnost potravin, která zkoumá správnost zdravotních tvrzení různých nutrientů. Řídí se hlavně směnicemi Evropské unie EU 432/2012 a EP 1924/2006 (MANA, 2017).

Společnosti se v České republice musí zodpovídat Odboru technické harmonizace a spotřebitelské legislativy. Odbor se soustředí na následující body (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021b):

- bezpečnost výrobků a služeb,
- ochrana ekonomických zájmů spotřebitelů,
- posílení vymahatelnosti práva nebo
- spolupráci se spotřebitelskými organizacemi.

V neposlední řadě se Heaven Labs řídí například i ochranou o osobních údajích (GDPR). Na základě GDPR musí mít podniky souhlas od zákazníků ke zpracování osobních údajů např. jméno a příjmení nebo i informace o objednavce (GDPR, 2021).

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v České republice je z dlouhodobého hlediska stabilní, i přesto momentálně je a bude značně ovlivněna globální pandemií COVID-19. Hrubý domácí produkt, který ukazuje výkonnost ekonomiky České republiky, kvůli dvěma nouzovým stavům a úplným či částečným uzavřením ekonomiky, se za poslední rok 2020 snížil o 5 % (ČSU, 2021a).

Jedním z hlavních ekonomických aspektů pro společnost je síla a struktura poptávky. Nezaměstnanost se k začátku roku 2021 zvýšila až o 4,3 % a očekává se v průběhu roku 2021 i její růst. Došlo také ke zvýšení meziroční inflace na 3,2 % (ČSU, 2021b). Díky těmto vlivům se obyvatelstvu mohou snižovat disponibilní důchody a značná část populace se kvůli dočasné nebo úplné ztrátě zaměstnání dostala do situace s omezenými financemi.

Pandemie neměla však nutně negativní dopad na společnost. Vlivem změny nákupního chování spotřebitelů při prvním propuknutí pandemie, si zákazníci začali doplňovat své zásoby jídel potravinami s delší dobou trvanlivosti. Objednávky MANY tedy několika násobně vzrostly a společnost vyexpedovala svoje tři měsíční zásoby již během několika dnů (Holzman, 2021).

Socio-kulturní faktory

Dnešní svět je rušnou dobou. V posledních letech se lidé více soustředí na svůj pracovní život a kariéru a jsou kvůli práci časově vytíženi. Ve společnosti se zavádí i termíny jako „time poverty“ nebo „busy culture“, a týká se všech, kteří se potýkají s nedostatkem času, nebo jsou neustále zaneprázdněni prací. To zapříčiní to, že lidé si musí své dny předem plánovat a nemají zároveň dostatek času na vyvážené a zdravé stravování. Většinou se buďto stravují nepravidelně nebo nezdravě. Proto také dochází k tomu, že lidé vyhledávají takové stravování, které jim umožní balancovat čas a pracovní život se zdravým vyváženým jídelm (Vránová, 2012).

Stále větší část společnosti se schyluje ke stravování formou veganství. Veganství představuje způsob stravování, kdy cílem je v největší míře omezit a vyloučit všechny formy využívání zvířat a praktik páchaných na zvířatech. Důležité je vyloučit živočišné produkty (maso, ryby, mléčné výrobky a vejce) a soustředit se jen na rostlinnou stravu, a to například luštěniny, obiloviny, ořechy, ovoce nebo zelenina. Tato strava má velký vliv i na zdraví, a to hlavně na redukci hmotnosti, cholesterolu, reguluje krevní tlak a hladinu cukru v krvi (Česká veganská společnost, 2021).

Stále více firem zařazuje do svého konceptu podnikání Corporate Social Responsibility (CSR), neboli společensky odpovědné chování. Jedná se o aktivity, které jsou nad rámec zákonných, etických či společenských očekávání. V praxi se jedná převážně oblasti ekonomické, praktikované formou finanční transparentnosti. V sociální oblasti se jedná například o projevy skrze humanitární činnost, a environmentální oblast formou ekologického podnikání. Firmy zároveň využívají často tento koncept v rámci své marketingové komunikace (Taušl Procházková, 2015).

Technologické faktory

S ohledem na specifickou strukturu produktu se prvotně výroba potýkala s problémy, kdy docházelo při vysokorychlostním míchání (postup který se používá při výrobě), k ohřívání prášku a kvůli ohřevu docházelo ke snížení kvality surovin (MANA, 2020c). Aby společnost mohla fungovat, musela tedy na výrobu vynaložit značné náklady.

Společnost si v roce 2018 na zakázku nechala postavit výrobní linku s unikátním míchacím principem, která dokáže udržet potřebné otáčky míchadla a zároveň

eliminovat zvýšení teploty, a tedy suroviny neztrácí během procesu svou kvalitu (Houška, 2018).

Ekologické faktory

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.1, hlavní misí společnosti je udržitelnost. Snaží se tedy vyrábět produkty takovým způsobem, který bude mít co nejnižší dopad na planetu. Společnost se neustále snaží upravovat balení produktů, aby obsahovaly co nejmenší množství plastu a papíru. Snaží se zacházet se surovinami při výrobě tak, aby docházelo k co nejmenšímu plýtvání. V neposlední řadě jsou všechny vyrobené produkty veganské (MANA, 2020b).

Společnost se také pokouší o environmentální osvětu. Pravidelně vydává články a informace na svých webových stránkách a sociálních sítích o dopadech masové produkce světových výrobků na planetu a snaží se zabránit biodeficitu, kdy spotřeba populace převyšuje množství, které je planeta schopna vyprodukovat (MANA, 2021a).

2.2.2 Porterův model pěti sil

Pro analýzu mezoprostředí je použit Porterův model pěti sil, který byl již popsán v teoretické rešerši a soustředí se na pět aspektů níže.

Dodavatelé

Dodavatelé z hlediska Porterova modelu mají silnou vyjednávací pozici. Produkty MANA jsou přírodního složení, obsahují například maltodextrin, nebo ovesné beta-glukany (MANA, 2020d). Ty lze získat z pšenice a ovse, tedy z obilnin. Produkce těchto přírodních surovin je však ovlivněna externími faktory, kdy může dojít k malé úrodě, což zapříčiní nedostatkové zboží na trhu. V takových případech pak dochází ke zvýšení dodavatelské ceny i případnému ohrožení produkce společnosti.

Nově vstupující konkurence

Trh s tímto typem produktů je stále malý. Společnosti na trhu nemají monopolní sílu. Především z důvodu, že trend podnikání v oblasti zdravé výživy roste a dále z důvodu nízkých vstupních nákladů na produkci běžné zdravé stravy, lze v dlouhodobém výhledu očekávat zvyšující se počet společností produkujících výrobky zaměřující se na vyvážené stravování.

U společností, které vyrábějí produkty například formou prášku, se však vstupní náklady a bariéry zvyšují v důsledku technologických faktorů zmíněných v PESTEL analýze.

Stávající konkurence

a) Česká konkurence

Jedním ze stávajících konkurentů je česká společnost Leandr s.r.o., která nabízí produkt **Anapur**. Jedná se o podobný princip jako produkt MANA. Anapur představuje jednoduchý, rychlý a nutričně vyvážený výrobek, který slouží jako náhrada tuhé stravy. Prodává se ve formě prášku, který se smíchá s vodou či mlékem. Oproti produktu MANA má z části odlišné složení. Složení obsahuje také prvky droždí, sojové mouky a ořechů. Ale stejně jako MANA je produkt veganský a s neutrální chutí. Na trhu se objevuje v několika variantách (Anapur, 2021).

Dalším konkurentem je produkt **FITDRINK**. Jedná se o výrobek, který má vysoký obsah proteinů a měl by přinášet tělu potřebné látky pro růst svalů, tím pádem je vhodným produktem pro sportovce. Produkty jsou ochucené, ale svým složením se tolik neliší od ostatních produktů stejného typu. Produkt je veganský a BIO (FITDRINK.cz, 2021).

Dalším konkurenčním produktem je **Nutberg**. Tento produkt je složen převážně z různých druhů ořechů, od kokosu až po mandle. Stejně jako u produktů výše se jedná o nutričně vyvážený nápoj, který lze snadno konzumovat během dne (NUTBERG, 2021). Na trhu se objevuje i produkt **Intelligent food**. Jedná se o výrobek v prášku s neutrální chutí nabízený pouze v různých velikostech a variantách (intelligentfood.cz, 2021).

A v neposlední řadě se jedná o produkt **Yfood**. Kromě základního prášku nabízí také hotový nápoj nebo tyčinky. Společnost se však značí největší hloubkou svých produktů. Základní práškový produkt nabízejí až v sedmi příchutích. Stejně jako ostatní konkurenční produkty výše, Yfood je možné objednat skrze e-shop (Yfood, 2021).

b) Zahraniční konkurence

Vzhledem k produkci MANY v zahraničí je potřeba brát v potaz hlavního konkurenta, produkt **Soylent**, jež sloužil i jako samotná inspirace pro produkt MANA. Jedná se o

americký produkt, jehož hlavní produkce je tedy ve Spojených státech. Výrobek má své počátky již v roce 2013 a i přesto, že se opět jedná o nutričně vyváženou stravu, svůj hlavní princip komunikuje jako tzv. šetřič času a úsilí obstarávání jídla (soylent, 2021). Na podobném principu funguje produkt **Huel**, který vznikl ve Velké Británii v roce 2014 a soustředí se spíše na Evropský trh (Huel, 2021). Dalším zahraničním konkurentem dodávajícím produkty po Evropské unii je francouzský produkt **Bertrand**, který se soustředí hlavně na západní trhy jako Francie nebo státy Benelux (BERTRAND, 2021).

Substituty

S ohledem na unikátnost produktu lze z širšího hlediska považovat za substitut doplňkovou zdravou stravu k běžné tuhé stravě, pokud zákazníci nemají zájem o kompletní náhražku tuhé stravy nebo běžnou zdravou stravu poskytující všechny nutriční hodnoty. Síla ze strany substitutů je nízká až střední.

Zákazníci

Zákazníci mají střední vyjednávací pozici. Tento typ produktu se vyskytuje na trhu převážně krátce, trh tedy zatím není ještě přeplněný. Množství konkurentů není tak vysoké, produkty se pohybují v podobné cenové relaci. Pro zákazníka může být rozdíl hlavně v marketingové komunikaci jednotlivých společností, chuti nebo variaci produktů.

Vysoká vyjednávací pozice ze strany zákazníků však přichází s ohledem na substituty, tedy zdravou stravu, ale ne v tekuté formě. V takovém případě přechází na dané odvětví tlak ke snížení ceny a přilákání zákazníků.

2.2.3 Analýza zdrojů

V rámci analýzy mikroprostředí bude použita analýza zdrojů, a to z fyzického a finančního hlediska, a také v rámci marketingového mixu.

Fyzické hledisko

Společnost má hlavní sídlo v Praze v části obce Uhřetěves, kde se nachází moderně vybavené a prostorné kanceláře, laboratoře, skladové prostory a výrobní hala. Tam dochází k výrobě základního prášku MANY, který je v Praze skladován ve

velkoobjemových vacích. Firma má také pobočku v Hannoveru v Dolním Sasku v Německu. Ryzí prášek se po výrobě přesouvá do Německé pobočky, kde se nachází hlavní balicí linka přetvářející produkt do finálního spotřebitelského balení (Šenk, 2016).

Společnost na konci roku 2019 otevřela i pobočku ve Spojených státech amerických. Pobočka se nachází na východě území ve státě New York a nedisponuje výrobní halou. Produkt je tedy vyráběn v České republice, poté dovážen, balen a distribuován ve Spojených státech (Holzman, 2021).

Jak již bylo zmíněno v PESTEL analýze, společnost také disponuje výrobní technologií. Jedná se o výrobní linku s míchacím principem, díky kterému lze vytvářet daný produkt bez ztráty nutričních hodnot, které suroviny musí obsahovat. Zároveň také umožňuje vyšší produkci, tedy i úspory z rozsahu výroby. Technologie dle společnosti také umožňuje výrobu až 5 milionu porcí ročně (Houška, 2018). Firma si také kromě klasického vybavení kanceláří počítači a výrobních hal pronajímá čtyři firemní auta (Heaven Labs, 2020).

Finanční hledisko

Cílem finančního rozboru je posoudit finanční zdraví podniku a zhodnotit finanční situaci firmy Heaven Labs, s.r.o. Zdroji pro finanční rozbor jsou účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) z let 2016, 2017, 2018 a 2019. Všechny výkazy jsou uveřejněny v obchodním rejstříku a jsou veřejně dostupné na portálu or.justice.cz.

Tabulka 3 Vývoj aktiv a pasiv

Ukazatele (v tis. Kč)	2016	2017 (% nárůst)	2018 (% nárůst)	2019 (% nárůst)
Aktiva celkem	16 649	30 162 (81,16)	59 288 (96,57)	63 296 (6,76)
Dlouhodobý majetek	1 575	6 344 (302,79)	3038 (-52,11)	4 940 (62,61)
Oběžná aktiva	15 074	23 708 (57,28)	55 574 (134,41)	58 130 (4,6)
Časové rozlišení	0	110	475 (331,82)	226 (-52,42)
Pasiva celkem	16 649	30 162 (81,16)	59 288 (96,57)	63 296 (6,76)

Vlastní kapitál	11 433	20 827 (82,17)	33 371 (60,23)	29 764 (-10,81)
Cizí zdroje	5 197	9 144 (75,95)	33 532 (266,71)	25 917 (-22,71)
Časové rozlišení	20	191	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2021

Z výše uvedené tabulky je patrný rostoucí trend aktivních i pasivních položek, kdy nejvyšší podíl na aktivech mají oběžná aktiva. Na výši oběžných aktiv mají největší vliv pohledávky a zásoby, jejich poměr je ale za existenci podniku volatelní.

Hlavní rozdílový ukazatel **čistý pracovní kapitál**, který lze zjistit rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Vochozka & Mulač, 2012), je za všechny roky kladný. To znamená, že cizí zdroje jsou kryty oběžnými aktivy. Společnost by neměla mít tedy problém ve své platební schopnosti.

Tabulka 4 Finanční stabilita

Ukazatel/Rok	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	31,22 %	30,32 %	56,56 %	40,95 %
Zadluženost VK	0,454	0,439	1,004	0,87
Celková oborová zadluženost	45,01 %	51,12 %	73,02 %	75,32 %

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů a finanční analýzy MOP, 2021

Co se týká **finanční stability**, tak si společnost vede dlouhodobě dobře. Její celková zadluženost, kterou lze zjistit podílem cizích zdrojů a celkových aktiv (Lazar, 2012), se kromě roku 2018 pohybuje pod 50 %, což je doporučená hodnota věřitelského rizika. Společnost si vede dobře i v porovnání s celkovou oborovou zadlužeností, která za poslední čtyři roky zvyšovala až nad doporučovanou hodnotu (Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2019). Na základě zadluženosti vlastního kapitálu, který lze zjistit podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu (Lazar, 2012) je patrné, že společnost preferuje financování svých aktivit vlastními zdroji. Podíl tohoto ukazatele se však za sledované roky zvýšil, kdy roku 2018 a 2019 je skoro rovnoměrný.

Společnost za poslední uveřejněný účetní rok 2019 nepřijala žádné dotace na investiční ani provozní účely. Účetní uzávěrka za rok 2020 ke dni zpracování nebyla ještě uveřejněna.

Tabulka 5 Vývoj zisku a ztrát

Ukazatele (v tis. Kč)	2016	2017 (% nárůst)	2018 (% nárůst)	2019 (% nárůst)
Tržby za prodej výrobků a služeb	47 190	90 333 (91,42)	132 349 (46,51)	151 574 (14,53)
Tržby za prodej zboží	830	0 (-100)	0	40
Ostatní provozní výnosy	3	3 416	15 134	4 373 (-71,1)
Celkem tržby	48 023	93 749 (95,22)	147 483	155 987 (5,77)
Výkonová spotřeba	34 172	66 760 (95,36)	119 499 (79)	106 556 (-10,83)
Změna stavu zásob	0	-188	-24 422	21 538
Osobní náklady	2 644	6 429 (143,15)	11 075 (72,27)	19 304 (74,3)
Úpravy hodnot v provoz. oblasti	473	792 (67,44)	3 790 (378,54)	74 (-98,05)
Ostatní provozní náklady	79	825 (944,3)	9 839 (1092,61)	1 044 (-89,39)
Provozní výsledek hospodaření	10 665	19 131 (79,55)	27 702 (44,8)	7 471 (-73,03)

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2021

Z tabulky vývoje výkazu zisku a ztrát výše lze vidět, že společnost zažila nejvyšší nárůst tržeb v roce 2017, v dalších letech se procentní nárůst snížil až k 6 %. Co se týká výkonové spotřeby, je z tabulky patrné, že za čtyři sledované roky docházelo k navýšení nákladů, které dokonce převyšovaly nárůst tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb. Ke změně došlo až v roce 2019, kdy se výkonová spotřeba snížila oproti roku 2018 o 10,83 %.

I přesto, že roku 2019 došlo k negativnímu nárůstu výkonové spotřeby, nárůst provozního výsledku hospodaření, tedy zisk před zdaněním a úroky, se ve sledovaných letech snižoval. Tuto skutečnost lze odůvodnit nízkým nárůstem tržeb od roku 2017, ale také například nárůstem nákladů skrze expandování společnosti a nárůstu počtu zaměstnanců.

Produkt

Jak již bylo zmíněno, produkty MANA jsou ve dvou základních verzích – prášek a nápoj. Základní balení prášku má neutrální chuť a obsahuje 35 porcí a má cenu 1 400 Kč. K dispozici je ještě i varianta balení prášku s čokoládovou příchutí o 100 Kč dražší. U obou variant si zákazník může zvolit větší variantu obsahující až 140 porcí tzv. „Family Pack“ s cenou 5 100 Kč, u čokoládové příchutě 5 300 Kč. Základní nápoj je na trhu za cenu 790 Kč a obsahuje 12 porcí. Za čokoládovou příchutí si pak zákazníci připlatí 50 Kč. Nově si od nového roku si spotřebitelé mohou také objednat zkušební zmenšené balení za cenu 269 Kč, které obsahuje dohromady čtyři porce prášku i nápoje s neutrální a čokoládovou příchutí (MANA, 2020b).

Obrázek 6 Nápoj MANA a prášek MANA



Zdroj: MANA, 2020

Společnost ještě nově nabízí Manaburger. Jedná se o nutričně rostlinný burger, který má sloužit jako náhražka hovězího hamburgeru.

V produktovém sortimentu je také doplňkový prodej. Jedná se hlavně o měřicí odměrku nebo originální plastovou lahev s odměrkou. Společnost tyto doplňky neposkytuje jako

součástí balení, pokud si zákazník objedná jen základní produkt, tedy nápoj či prášek MANA. Hlavním důvodem je udržitelnost a omezení produkce plastu. Součástí doplňkového prodeje je i menší merchandising formou pánského nebo dámského trika s nápisem MANA.

Cena

Dle zákaznické podpory společnosti podnik stanovuje cenu svých produktů tak, aby pokryly náklady na výrobu produktu, a zároveň se snaží zohlednit trendy a faktory na trhu spolu s interními cíli podniku (MANA, Zákaznické centrum společnosti, 2021b). Jednotlivé ceny produktů byly zmíněny výše.

Společnost zároveň umožňuje vytvoření zákaznického účtu, kde spotřebitelé mohou získávat odměny za každý nákup. Tyto body lze pak využít ve formě slev na další objednávky.

Tabulka 6 Slevy na zákaznických účtech společnosti

Body	Sleva
450 bodů	100 Kč
750 bodů	5 %
1 250 bodů	200 Kč na objednávku nad 2 000 Kč
2 950 bodů	500 Kč na objednávku nad 4 800 Kč
3 450 bodů	10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídky slev zákaznického účtu společnosti, 2021

Body lze pak získat samotným nákupem, kdy zákazník získá jeden bod za každou utracenou korunu (MANA, 2021c).

Distribuce produktů

Společnost Heaven Labs zajišťuje prodej svých výrobků převážně sama skrze svůj e-shop na stránce mojemana.cz, kde si zákazníci mohou produkty objednat. Přeprava je pak přenesena na externí dopravní společnosti PPL nebo Zásilkovnu. V případě zaslání do zahraničí se na kupující přenáší platební povinnost celních poplatků. Momentálně společnost doručuje do několika hlavních zemí, kterými jsou Rakousko, Německo,

Slovensko a Švýcarsko. Možnosti nákupu se rozšířily za poslední roky díky zajištění spolupráce i na další místa. Zákazníci mohou využít služeb velkých internetových obchodů Alza.cz, ale i menších společností, kteří svůj prodej soustředí převážně na produkty spojené se zdravou výživou, jako je Prozdraví.cz, ale také je k dispozici v lékárnách Dr. MAX nebo BENU.cz. Společnost zároveň rozšiřuje svoji distribuci i do maloobchodů a velkoobchodů, jako je Billa nebo Globus. V roce 2019 otevřela i pobočku ve východním pobřeží USA v New Yorku a od té doby prodává své výrobky i ve Spojených státech formou e-shopu.

Marketingová komunikace

Společnost komunikuje se spotřebiteli několika komunikačními kanály. Hlavním z nich jsou **webové stránky**. Ty kromě samotného účelu informovanosti slouží převážně jako způsob prodeje skrze e-shop. Spotřebitel si může zjistit potřebné informace o nabízených produktech a zároveň je případně jednoduše objednat. Webové stránky obsahují i sekci se základními informacemi o společnosti a seznam veganských receptů. Součástí stránek je i blog, kde jsou publikovány články o produktech, ekologii a udržitelnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost se snaží o environmentální osvětu mezi lidmi. Webové stránky jsou k dispozici v několika jazycích, a to českém, anglickém, německém a slovenském. Stránky jsou v oblasti jazyků variabilní, to znamená, že obsahují odlišné informace s ohledem na potřeby daného regionu.

Na **sociálních sítích** lze produkty MANA nalézt na Facebooku a Instagramu. Na sociální síti Facebook má profil společnosti až 55 tisíc sledujících a příspěvky se týkají hlavně informovanosti o propagačních akcích a ekologických článcích sdílených skrze blog společnosti. Příspěvky jsou publikovány pravidelně každý týden (Facebook.com, 2021). Na sociální síti Instagram má profil společnosti až 20 tisíc sledujících a příspěvky se soustředí hlavně na fotografie produktů (Instagram.com, 2021). Heaven Labs lze také nalézt na sociální síti Youtube.com, kde jsou převážně sdíleny reklamní spoty.

Součástí marketingové komunikace jsou **PPC reklamy** ve vyhledávacích a **bannerové reklamy** na sociálních sítích. Využíván je i **přímý marketing** formou propagační emailové komunikace.

V komunikaci je také zahrnován **ambasador marketing**. Ten spočívá v oslovování zákazníků, kteří mají zájem se podílet na propagaci produktu. Princip je takový, že ambasadoři pravidelně sdílejí obsah na svých komunikačních kanálech o produktech MANY, nejčastěji na sociálních sítích. Příspěvky mohou být různorodé, od klasických fotografií na Instagramu, až po publikování kreativních receptů na osobním blogu. Odměnou za tuto formu komunikace ambasadoři dostávají produkty ke konzumaci zdarma.

2.3 Segmentace

Společnost Heaven Labs se svými produkty soustředí na několik segmentů zákazníků. Jedním ze segmentů jsou například takoví zákazníci, kteří během své pracovní doby nedokážou nalézt čas na přípravu takového jídla, které bude mít dostatečné nutriční hodnoty. Dalším segmentem jsou vegetariáni, vegani a lidé mající zájem o zdravý životní styl. Jelikož je MANA čistě veganská, dokáže nahradit nebo doplnit běžnou veganskou stravu a zároveň poskytnout potřebné vitamíny a minerály, které tělo potřebuje. Posledním hlavním segmentem jsou sportovci, protože se jedná o nutričně lehký a vyvážený produkt.

Zmíněné segmenty jsou cíleny na několika regionálních trzích. Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, společnost se nesoustředí pouze na český trh. V roce 2019 otevřela pobočku v USA pod novou společností Heaven Labs DACH s.r.o. a v Evropské unii nejvíce distribuují do Rakouska, Německa, Slovenska a Švýcarska. I přesto je český trh stále stabilní prioritou, dle finančních výkazů v účetním roce 2019 představoval tuzemský trh až 80 % celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb (Heaven Labs, s.r.o., 2020).

Pracovníci v kancelářích

Příkladem jednotlivých zákazníků z popsaného segmentu by mohl být muž či žena, 18 – 45 let, kteří tráví v práci průměrně 8 až 9 hodin denně v kanceláři. Jejich pracovní činnost je časově náročná, tím pádem nedokážou nalézt čas k přípravě plnohodnotného jídla a zároveň se nemohou vzdálit od svého pracoviště, aby si mohli koupit již připravené jídlo například v restauraci. I přesto se ale starají o to, z čeho se jejich strava skládá a zajímají se o svůj zdravý stravovací styl.

Vegani

Dalším příkladem segmentu je vegan, pro kterého je nutričně vyvážená strava důležitá. Jak již bylo zmíněno v PESTEL analýze, vegani vyhledávají produkty, které jsou vyrobeny bez využívání zvířat, ale jsou rostlinného původu. Segment veganů by patřil do věkové kategorie 18 – 50 let.

Sportovci

Příkladem segmentu jsou také aktivní sportovci ve věku 18 až 30 let, kteří se sportu věnují každý den. Ti během svých tréninků vyhledávají takovou stravu, která obsahuje potřebné nutriční hodnoty, ale zároveň po konzumaci nemají pocit těžkosti a mohou se nadále věnovat svému tréninku.

2.4 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz od vnějšího až po vnitřní prostředí bude provedena SWOT analýza, která byla již představena v podkapitole 1.6. Nejprve budou zhodnoceny silné a slabé stránky podniku a následně příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

Silné stránky (Strengths)

- **Finanční stabilita** – na základě finančního rozboru v mikroprostředí lze říci, že společnost je finančně stabilní. Podnik by tedy měl být schopen efektivně reagovat na nenadálé vnitřní či vnější faktory. Tato stabilita zároveň přináší výhody například i při získávání investorů a bankovních úvěrů. Společnost se v rámci zadluženosti zároveň pohybuje i pod průměrem celkové oborové zadluženosti.
- **Marketingová komunikace** – společnost má určitý typ holistického online marketingu. Nesoustředí se pouze na jeden komunikační kanál, ale využívá několik komunikačních cest, jak přilákat zákazníka ke koupi. Silnou stránkou je také zakomponování ambasador marketingu, díky kterému podnik rozšířil svůj komunikační dosah a má možnost oslovit i takové zákazníky, na které v první řadě ani nemusel cílit.
- **Diverzifikace regionálního trhu** – silnou stránkou je také samotné cílení trhu. I přesto, že český trh zatím představuje většinu získaných tržeb, strategií Heaven

labs je rozšíření působnosti i na ostatní regionální trhy. Nově jsou otevřeny pobočky v Německu a ve Spojených státech amerických, a firma má také zakomponovanou distribuci do zahraničí, a to hlavně v Evropě.

- **Technologie** – podnik disponuje technologií, která umožňuje kvalitní přípravu produktů bez ztráty nutričních hodnot, vyšší produkci a snížení nákladů na jednotku výroby.
- **Distribuční mix** – ke konečnému spotřebiteli se produkt může dostat vícero cestami. Hlavní jsou objednávky skrze webové stránky a poté odeslání pomocí externího přepravce. Zakomponovány jsou ale i mezičlánky v podobě maloobchodů a velkoobchodů.

Slabé stránky (Weaknesses)

- **Vysoká cena produktů** – i přesto, že vnímání ceny je subjektivní, s porovnáním ceny za běžnou stravu, se jedná o značně viditelný rozdíl ve výdajích pro spotřebitele při koupi.
- **Hloubka produktů** – produkty nejsou nabízeny ve větších variantách. Zákazník si může vybrat základní produkt jen ve dvou příchutích, a to neutrální příchut' a čokoládová příchut'. A ve dvou baleních, a to s 35 porcemi a se 140 porcemi.
- **Šířka produktů** – společnost nedisponuje šířkou svých produktů. Dlouhodobě nabízela zákazníkům pouze dva základní produkty formou nápoje a prášku. Nově také produkuje veganský MANA burger.
- **Vysoká závislost na dodavatelích** – za slabou stránku lze také považovat vysokou závislost na produkci svých dodavatelů. Jak již bylo zmíněno v Porterově modelu pěti sil, dodavatelé mají vysokou vyjednávací pozici. V případě nízké úrody vlivem externích faktorů musí společnost zkrátka přijmout vyšší ceny za suroviny.
- **Kapitálová náročnost** – pro vstup na trh skrze samotný provoz a výrobu daného produktu je zapotřebí vyšší kapitálový vklad.

Příležitosti (Opportunities)

- **Zvyšující se zájem o zdravý životní styl** – stále více lidí se v dnešní době zajímá o způsob zdravého stravování. Ať už kompletní přechod ke zdravému a vyváženému jídelníčku, nebo aspoň částečného doplnění běžné stravy o zdravé

produkty umožňující určitý balanc správného stravování. Tento trend by měl být zásadně cílen a podporován každou společností soustředující se prodej výrobků jako je MANA.

- **Dotační programy** – podniky mohou využít několik dotačních programů na svoji investiční či provozní činnost. Dotace, které by mohla Heaven Labs využít jsou například dotace na ekologii a energetiku, nebo dotace na stroje a technologie. Evropské programy nabízejí i dotace na zaměstnance, jejich mzdy a vzdělání.
- **Potenciál dalších zahraničních trhů** – potenciál se nachází v posilování působnosti na zahraničních trzích a navýšení tržního podílu ve státech, do kterých firma již expandovala. Zároveň se i nabízí rozšiřování působnosti na území, které mají v oblibě zdravější a přírodní stravu. Jsou to například státy v jižní Evropě, jako je Řecko a Itálie, nebo severské státy jako je Švédsko či Norsko.
- **Nové komunikační kanály** – společnost by mohla v rámci svého holistického online marketingu využít i další formy online komunikace. Nabízí se možnost využití stále více populární sociální sítě Tiktok. Podnik by mohl oslovit mladší generaci, ať už přímější komunikací vlastními příspěvky, nebo formou svého ambassador marketingu.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti** – podnik by mohl využít rozšíření svého produktového portfolia o další produkty, například o vyváženou tuhou stravu formou tyčinek. Tím by mohl přilákat nové zákazníky, kteří nemají zájem o tekutou stravu. A zároveň by zvýšil svoji konkurenceschopnost, jelikož někteří konkurenti tuhou stravu již ve svém portfoliu zařazenou mají.

Hrozby (Threats)

- **Pandemie COVID-19** – probíhající pandemie COVID-19, která je v této době rozšířena po celém světě, lze považovat za silnou hrozbu pro podnik, a to v několika případech. V první řadě je to riziko samotné nákazy některých zaměstnanců a tím ovlivnění produkce. Dále jsou to trvající a měnící se vládní opatření v boji proti koronaviru, které mají značný vliv na většinu firem na území ČR. Za hrozbu lze také považovat individuální politiku jednotlivých států

v Evropě, kdy některé státy uzavírají své hranice, což komplikuje volný pohyb zboží a služeb.

- **Nízká kupní síla** – jak již bylo zmíněno v PESTEL analýze, pandemie a okolnosti s ní spojené, má vliv na ekonomické ukazatele. Očekává se zvyšování nezaměstnanosti a zvyšování inflace, což zapříčiní nižší disponibilní důchody obyvatel, kteří si se svým omezeným rozpočtem nebudou moci dovolit koupit nákladnější zdravějších produktů.
- **Vzrůstající konkurence** – z analýzy mezoprostředí lze očekávat vzrůstající počet konkurenčních podniků soustřeďujících se na prodej zdravé výživy. Zároveň se společnost svým vlastním expandováním vystavuje hrozbám nových konkurentů, kteří již na daném trhu působí.
- **Změny zákaznických preferencí** – vzhledem k unikátnosti produktu a tomu, že společnost nabízí hlavně produkt formou tekuté stravy, je potřeba brát v potaz právě změnu zákaznických preferencí, kdy spotřebitelé mohou ztratit zájem o náhražku tuhé stravy, nebo přidávání této formy jídla do svého jídelníčku.
- **Legislativní omezení** – může se jednat například legislativní restrikce zakazující přidávání určitých surovin do výrobků, nebo technické požadavky na výrobu, které by měly vliv na výrobní náklady firmy.

Tabulka 7 SWOT matice

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Finanční stabilita	Vysoká cena produktů
Marketingová komunikace	Hloubka (variabilita) produktů
Diverzifikace regionálního trhu	Šířka produktů
Technologie	Vysoká závislost na dodavatelích
Distribuční mix	Kapitálová náročnost
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zvyšující se zájem o zdravý životní styl	Pandemie Covid-19
Dotační programy	Nízká kupní síla
Potenciál dalších zahraničních trhů	Vzrůstající konkurence

Nové komunikační kanály	Změny zákaznických preferencí
Zvýšení konkurenceschopnosti	Legislativní omezení

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

2.4.1 Matice TOWS

Na základě SWOT matice byla vytvořena TOWS matice navrhuující možné podnikové strategie.

Tabulka 8 TOWS matice

Strategie SO	Strategie WO
<ul style="list-style-type: none"> - Marketingová komunikace + zvyšující se zájem o zdravý životní styl - Diverzifikace regionálních trhů + potenciál zahraničních trhů - Distribuční mix + zvýšení konkurenceschopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Hloubka produktů + zvýšení konkurenceschopnosti - Šířka produktů + zájem o zdravý životní styl - Kapitálová náročnost + dotační programy
Strategie ST	Strategie WT
<ul style="list-style-type: none"> - Finanční stabilita + Pandemie Covid-19 - Marketingová komunikace + vzrůstající konkurence - Diverzifikace regionálních trhů + změny zákaznických preferencí 	<ul style="list-style-type: none"> - Šířka produktů + změny zákaznických preferencí - Vysoká cena + vzrůstající konkurence - Vysoká cena + nízká kupní síla

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Strategie SO

- S ohledem na zvyšující se zájem o zdravý životní styl, kdy spotřebitelé si vyhledávají informace o tom, jak se vyváženě stravovat, může podnik využít své holistické online komunikace a skrze ní přilákat potenciální zákazníky.

- Podnik může využít získané znalosti a postupy při již provedené expanzi na dotčené trhy, a použít tato schémata při rozšiřování působnosti na další zahraniční trhy.
- Podnik má možnost dále rozvíjet svůj distribuční mix, tím se dostávat do popředí mysli zákazníků a tím zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Spotřebitelé pak mají několik variant, jak si produkt zakoupit.

Strategie ST

- Finanční stabilita podniku může pomoci snížit dopad faktorů způsobených pandemií COVID-19. Ať už se jedná o vládní opatření jednotlivých států o uzavření hranic, nebo samotné náказы zaměstnanců, které mohou pozastavit činnost podniku.
- S ohledem na vzrůstající konkurenci, převážně na zahraničních trzích z důvodu expandování, by podnik měl dále rozvíjet svou marketingovou komunikaci. Využitím například ambassador marketingu by mohl zapříčinit „word of mouth“ na zahraničních trzích.
- Diverzifikace regionálních trhů je výhodná právě z důvodu případné změny zákaznických preferencí a snížení zájmu spotřebitelů o produkt právě na tuzemském trhu.

Strategie WO

- Vzhledem k tomu, že konkurence nabízí různé varianty svých produktů, s nimiž mohou spotřebitele jednodušeji přilákat. Společnost by tedy ke zvýšení své konkurenceschopnosti mohla prohloubit své produktové portfolio například o další příchutě.
- Ne všichni, kteří vyhledávají možnost zdravého stravování, mají zájem o náhražku tuhé stravy. K přilákání tohoto typu zákazníků, by mohlo pomoci rozšíření produktového portfolia o zdravé produkty tuhé formy, například tyčinky.
- Pro snížení kapitálové náročnosti by mohla společnost využít určitých dotačních programů.

Strategie WT

- Rozšířením svého produktového portfolia by společnost mohla právě snížit dopad případných změn zákaznických preferencí.
- Snížením ceny může společnost bojovat proti rostoucímu počtu konkurentů. Zároveň může využít strategie penetrace uvedené v podkapitole 1.7.1., kdy by při vstupu na zahraniční trh stanovila nižší cenu k přilákání zákazníků.
- Snížením ceny lze také reagovat na případnou sníženou kupní sílu ze stran spotřebitelů, v důsledku opatření v boji proti pandemii.

Na základě provedených analýz a faktorů ovlivňujících cenotvorbu se jako vhodné strategie jeví snížení kapitálové náročnosti a penetrace trhu skrze navýšení tržního podílu. Cílem společnosti je právě se stát globálně známou značkou, což může být v souladu s penetrací trhu a navýšením tržního podílu.

2.4.2 Matice IFE a EFE

Matice IFE

Na základě výše provedené SWOT analýzy byla provedena matice IFE, tedy hodnocení interních faktorů. K jednotlivým faktorům byla autorem práce přidělena váha důležitosti jednotlivých faktorů pro podnik a následně obodována čísla (1 – 4), kdy číslo 1 má nízký význam a číslo 4 má velký význam.

Tabulka 9 Matice IFE

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S	Finanční stabilita	0,09	2	0,18
S	Marketingová komunikace	0,13	3	0,39
S	Diverzifikace regionálního trhu	0,16	4	0,64
S	Technologie	0,03	2	0,06
S	Distribuční mix	0,13	3	0,39
W	Vysoká cena produktů	0,06	1	0,06
W	Hloubka produktů	0,11	4	0,44

W	Šířka produktového portfolia	0,09	2	0,18
W	Vysoká závislost na dodavatelích	0,18	2	0,36
W	Kapitálová náročnost	0,02	1	0,02
-	Celkový vážený průměr	1,00	-	2,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Celkový vážený průměr je 2,72, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Matice EFE

Na stejném principu jako předešlá matice IFE, byla provedena Matice EFE, tedy hodnocení externích faktorů. Celkový vážený průměr je 2,73, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Tabulka 10 Matice EFE

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O	Zvyšující se zájem o zdravý životní styl	0,09	3	0,27
O	Dotační programy	0,04	1	0,04
O	Potenciál zahraničního trhu	0,18	3	0,54
O	Nové komunikační kanály	0,07	2	0,14
O	Zvýšení konkurenceschopnosti	0,13	4	0,52
T	Pandemie Covid-19	0,13	2	0,26
T	Nízká kupní síla	0,13	3	0,39
T	Vzrůstající konkurence	0,14	3	0,42
T	Změna zákaznických preferencí	0,06	2	0,12
T	Legislativní omezení	0,03	1	0,03
-	Celkový vážený průměr	1,00	-	2,73

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Celkové vážené průměry u obou matic se pohybují ve středních hodnotách. Podnik má tedy předpoklady naplňovat stanovenou vizi. Vhodné strategie jsou **penetrace trhu** nebo **rozvoj produktu** (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

2.5 Tvorba ceny produktu

Tato podkapitola se již bude věnovat tvorbě ceny produktu MANA. S ohledem na to, že společnost nabízí více produktů, se bude práce nadále zabývat pouze výrobkem prášku MANA v základní verzi. Cena tohoto výrobku činí 1 400 Kč a obsahuje dohromady 35 porcí. Za jednu porci tedy zákazník zaplatí 40 Kč.

Pro tvorbu ceny budou použity čtyři základní metody. Prvně bude orientačně nastíněna nákladová metoda, poté bude stanovena cena na základě konkurence, dále budou použity metody orientované na poptávku a konečně také metoda s ohledem na kvalitu.

2.5.1 Nákladově orientovaná metoda

Nákladová metoda použitá v této práci je čistě orientační. Metoda byla náležitě upravena vzhledem ke skutečnosti, že informace o nákladech na výrobu a správě těchto nákladů jsou interní informací neposkytovanou veřejnosti. Všechny číselné hodnoty jsou výsledkem průměrných hodnot za poslední čtyři účetní období uvedené ve veřejně dostupných finančních výkazech.

Kalkulace přírážkovou metodou

S ohledem na to, že společnost vyrábí produkty v různých baleních, tedy s různým množstvím porcí, jsou následující hodnoty přepočítané na jednotlivé porce. Při kalkulaci byla použita zisková marže ve výši 20 %.

Tabulka 11 Kalkulační vzorec jednice výroby

Položka	Náklad na jednotku
Materiál	13,8
Mzdy	5,62
Výrobní režie	7,33
Vlastní náklady	26,75

Správní režie	4,47
Úplné vlastní náklady	31,22
Zisk (20 %)	6,24
Prodejní cena	37,46 Kč.

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2021

Orientační náklad jednotky výroby je ve výši 31,22 Kč. Představuje tedy dolní mez, pod kterou by firma neměla klesnout, pokud chce generovat zisk. V případě 20% zisku je orientační cena **37,46 Kč**. Po přepočtu na celkový výrobek jsou náklady na jednotku výroby v částce 1 092,77 Kč a v případě 20% zisku je orientační prodejní cena **1 311,24 Kč**.

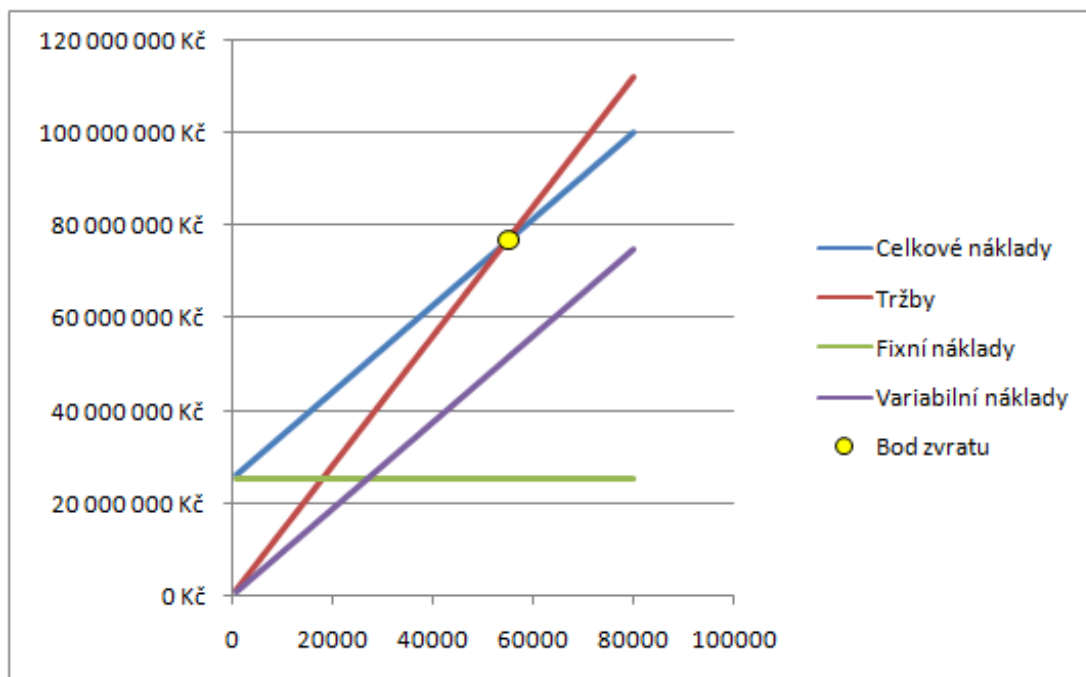
Kalkulace na základě bodu zvratu

Níže bude provedena kalkulace ceny na základě bodu zvratu dle rovnice 2 a 3 uvedených v podkapitole 1.8.

Na základě finančních výkazů za čtyři uveřejněné účetní období byly stanoveny průměrné fixní náklady ve výši 25 467 526 Kč. V případě použití prodejní ceny 40 korun za jednu porci a vlastních nákladů odhadnutých kalkulací přírážkovou metodou v tabulce číslo 11, podnik musí prodat dohromady 1 924 342 porcí. V případě balení v prášku, který obsahuje 35 porcí, společnost musí prodat 54 981 kusů výrobku, aby pokryla svoje náklady. V tomto bodě podnik nemá zisk ani ztrátu.

$$Q = \frac{25\,467\,526}{40 - 26,75} = 1\,924\,342 \text{ porcí} / 54\,981 \text{ kusů}$$

Obrázek 7 Bod zvratu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

K pokrytí celkových nákladů by podnik mohl snížit svou konečnou cenu jedné porce až na částku 31,84 Kč, v případě konečného produktu 1 115 Kč, za předpokladu 100% využití kapacity výrobní linky (tj. 5 milionů porcí za rok). Částka tedy představuje nejnižší cenu při maximálním využití kapacity výrobní linky, kdy společnost nemá ztrátu ani zisk.

$$P = \frac{25\,467\,526 + 26,75 * 5\,000\,000}{5\,000\,000} = 31,84 \text{ Kč za porci} / 1\,115 \text{ Kč za produkt}$$

2.5.2 Konkurenčně orientovaná cena

V této části podkapitoly budou brány v potaz především konkurenční ceny. Praktická tvorba ceny bude zahrnovat konkurenci, která byla již zmíněna v Porterově modelu pěti sil v podkapitole 2.2. Ceny budou porovnány v rámci tuzemské konkurence a následně i té zahraniční.

Stanovení ceny v rámci tuzemské konkurence

Porovnány jsou pouze cenové nabídky za základní produkt a vzhledem k tomu, že produkty jsou nabízeny v různých velikostech, jsou porovnány i ceny za jednu porci. Do rozboru jsou zahrnuty i ceny za dopravu z důvodu zjištění konečné ceny, kterou

zákazník musí za produkt při objednání zaplatit. Tyto ceny se však liší v závislosti na způsobu dodání a volbě přepravce.

Cenové srovnání níže zahrnuje produkty MANA za 1 400 Kč, Anapur za cenu 1 950 Kč (Anapur, 2021), Fitdrink s cenou 1 649 Kč (FITDRINK.cz, 2021), Nutberg s cenou 1 940 Kč (NUTBERG, 2021), Yfood za cenu 749 Kč (Yfood, 2021) a Inteligent food s částkou 1 890 Kč (inteligentfood.cz, 2021). Další údaje uvedené v tabulce 12 byly zjištěny ze zmíněných zdrojů výše.

Tabulka 12 Cenové srovnání s Českou konkurencí

Produkt	Cena za produkt (počet porcí)	Cena za porci	Doprava	Celkem za produkt	Celkem za porci
MANA	1 400 Kč (35)	40 Kč	Na místo – 89 Kč	1 489 Kč	42,54 Kč
			Do ruky – 69 Kč	1 469 Kč	41,97 Kč
Anapur	1 950 Kč (35)	55,71 Kč	Na místo – zdarma	1 950 Kč	55,71 Kč
			Do ruky – 50 Kč	2 000 Kč	57,14 Kč
Fitdrink	1 649 Kč (21)	78,52 Kč	Na místo – 61 Kč	1 710 Kč	81,43 Kč
			Do ruky – 129 Kč	1 778 Kč	84,67 Kč
Nutberg	1 940 Kč (28)	69,29 Kč	Zdarma	1 940 Kč	69,29 Kč
Yfood	749 Kč (21)	44,06 Kč	169 Kč	918 Kč	43,71 Kč
Inteligent food	1 890 Kč (49)	38,57 Kč	Na místo – 49 Kč	1 939 Kč	39,57 Kč
			Do ruky – 89 Kč	1 979 Kč	40,39 Kč
Průměr	1596,33 Kč	54,36 Kč	-	1717,2 Kč	55,64 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak z tabulky výše vyplývá, produkty MANA se po přepočtu ceny, zahrnující jednu porci spolu s dopravou, pohybují pod cenovým průměrem na trhu (55,64 Kč). V rámci

zmíněné konkurence je MANA druhým nejlevnějším produktem hned po produktu Intelligent food s konečnou cenou pohybující se až pod hranicí 40 Kč za porci se započítanou dopravou.

Důležitou cenou při komunikaci se zákazníkem je také cena za základní produkt, který je pro zákazníka první viditelná a má značný vliv na jeho budoucí spotřební chování. Při porovnání těchto cen se MANA opět umístila na druhém místě hned po produktu Yfood. Cenový průměr v této kategorii činí 1596,33 Kč za celkový produkt bez započítané dopravy, přičemž MANA i Yfood se pohybují pod vypočteným průměrem (produkty Yfood dokonce s rozdílem 651 Kč).

Produkty Yfood se tedy dají považovat za nejsilnější tuzemskou konkurenci, ať už s ohledem na zákaznickou na „oko levnější“ cenou za základní produkt, ale také s ohledem na nejmenší rozdíl konečné ceny za porci ze všech ostatních konkurentů, který je pouze 1,17 Kč. Je potřeba také brát v potaz hloubku produktového portfolia, která byla již zmíněna v analýze mezoprostředí. Cenovým negativem tohoto konkurenta je pak jen nejvyšší cena za dopravu v částce 169 Kč.

Porovnání ceny v rámci zahraniční konkurence

Při cenovém porovnání na základě zahraniční konkurence byly využity Americký produkt Soylent s cenou 69 dolarů (soylent, 2021), dále produkt z Velké Británie Huel za cenu 45 liber (Huel, 2021) a Francouzský výrobek Bertrand s cenou 12,9 euro (BERTRAND, 2021).

Tabulka 13 Cenové porovnání se zahraniční konkurencí

Produkt	Cena za produkt (počet porcí)	Kurz k 05.03.	Vnější kupní síla koruny	Vnější kupní síla v přepočtu na porci
Soylent	69 \$ (35)	22,03 Kč	1 520,07 Kč	43,43 Kč
Huel	45 £ (34)	30,47 Kč	1 371,15 Kč	40,33 Kč
Bertrand	12,9 € (3)	26,03 Kč	335,79 Kč	111,93 Kč
MANA	1 400 Kč (35)	-	1 400 Kč	40 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak lze vidět z tabulky číslo 13, na základě vnější kupní síly zjištěné skrze násobek ceny produktu a měnového kurzu české koruny za konkrétní měnu, ke dni 05. 03. 2021 (Kurzy.cz, 2021) by český zákazník musel vynaložit vyšší náklady za koupi zmíněných produktů, než u produktu MANA nabízeného v Česku, v přepočtu ceny za porci. MANA produkt je tedy levnější než zahraniční konkurence. V tomto případě však nejsou zahrnuty dodatečné náklady za přepravu z důvodu odlišných politických postavení v rámci volného pohybu zboží a služeb.

Data však v tabulce 13 v rámci porovnání stanovení ceny se zahraničními subjekty takto nestačí. Stanovení ceny produktu je potřeba porovnat i samotnou kupní silou daného trhu. Autor práce využije standard kupní síly státu. Tento ukazatel slouží k porovnání hrubého domácího produktu na obyvatele jednotlivých států s ohledem na jejich kupní sílu. Standard se porovnává v rámci států Evropské unie spolu se silnými ekonomikami států světa. Smyslem metody je ve stanovení průměrné hodnoty 100, a pokud je index vyšší než tento průměr, HDP na obyvatele státu s ohledem na kupní sílu je vyšší (ČSU, 2019a) Lze tedy říci, že obyvatelé daného státu mohou nakupovat více zboží a služeb než je evropský průměr. Tato data jsou veřejně dostupné na internetovém portálu Českého statistického úřadu (ČSU, 2019b).

Tabulka 14 Porovnání stanovení ceny se zahraniční konkurencí

Produkt	Cena za produkt (počet porcí)	Regionální trh	Cena porce (v přepočtu na české koruny)	Standard kupní síly státu
Soylent	69 \$ (35)	Spojené státy americké	43,43 Kč	136
Huel	45 £ (34)	Velká Británie	40,33 Kč	104
Bertrand	12,9 € (3)	Francie	111,93 Kč	106
MANA	1 400 Kč (35)	Česká republika	40 Kč	93

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021

Na základě zmíněných hodnot v tabulce 14, lze říci, že spotřebitelé Spojených států amerických, Velké Británie a Francie, jsou „bohatší“ a mohou si koupit více zboží a služeb než lidé v České republice, jejichž index se pohybuje mírně pod průměrem Evropské unie. S ohledem na kupní sílu jednotlivých států byla cena produktu MANA stanovena v České republice jako nižší, než je stanovená cena produktu Bertrand ve Francii, ale na druhou stranu také jako vyšší, než jsou ceny produktů Soylent a Huel stanoveny na příslušných zahraničních trzích.

2.5.3 Metoda orientovaná na poptávku

Tato část podkapitoly se bude věnovat metodám orientovaným na poptávku. Nejprve bude odhadnuta elasticita poptávky, následně budou stanoveny ceny na základě přímého hodnocení a cenové citlivosti.

Stanovení elasticity poptávky po produktu

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.8. Metody tvorby ceny, elasticita poptávky představuje míru změny poptávaného množství jako reakci na změnu ceny produktu. Toto rozmezí se pohybuje od neelastické, kdy velká změna ceny má malý vliv na změnu poptávaného množství, až k elastické, kdy i menší změna ceny má vliv na poptávané množství.

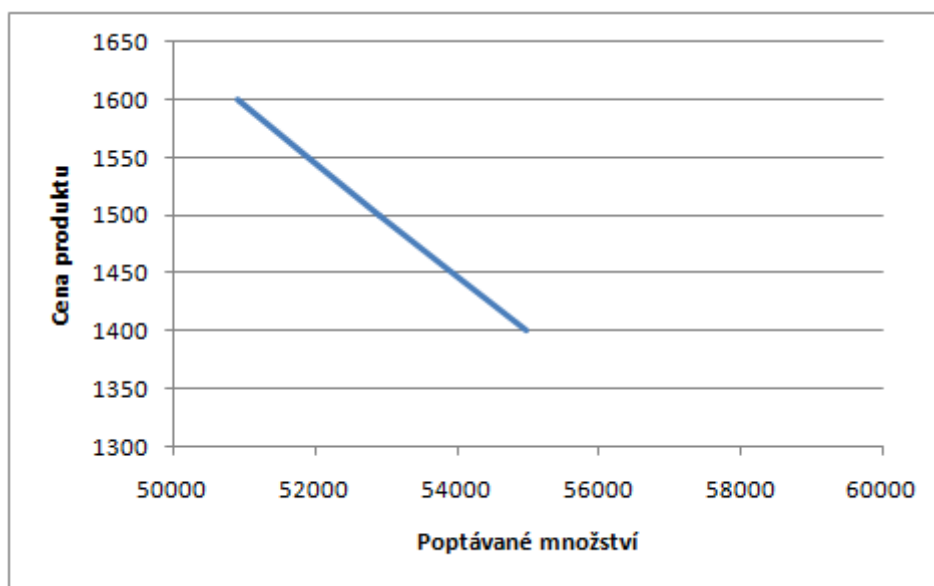
Podniky při zjišťování elasticity svých produktů, nemusí nutně měnit ceny výrobků, aby otestovaly poptávku. Mohou také využít už vypracovaných modelů, které jim pomohou odhadnout elasticitu poptávky. Autor práce pro odhadnutí elasticity poptávky produktu MANA využije zahraniční publikace „*A meta-analysis of the price and income elasticities of food demand*“ (Femenia, 2019), která roku 2019 zpracovala data, týkající se nákupu potravinářských produktů a vytvořila modely poptávkových cenových elasticit k daným produktům v určitých regionech.

Práškové produkty MANA lze v publikaci zařadit do kategorie „other food“, které jsou v Evropské unii přiřazovány cenové elasticitě poptávky v hodnotě -0,53 (Femenia, 2019). Zmíněná hodnota je tedy větší než -1, to znamená, že poptávka po produktu MANA je mírně neelastická. Na základě elasticity a úpravy základního vzorce číslo 5 lze poté zjistit trend poklesu poptávky.

$$Edp = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} \Rightarrow \% \Delta Q = Edp * \% \Delta P \quad (6)$$

Pokud tedy například dojde ke zvýšení ceny prášku MANA z částky 1 400 Kč na 1 600 Kč, tedy zvýšení ceny o 14,28 %, tak při cenové elasticitě poptávky -0,53, dojde ke snížení poptávaného množství o 7,56 %. Poptávka je tedy mírně neelastická, při změně ceny zboží nedojde ke znatelné změně poptávaného množství.

Obrázek 8 Cenová elasticita poptávky po produktu MANA



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

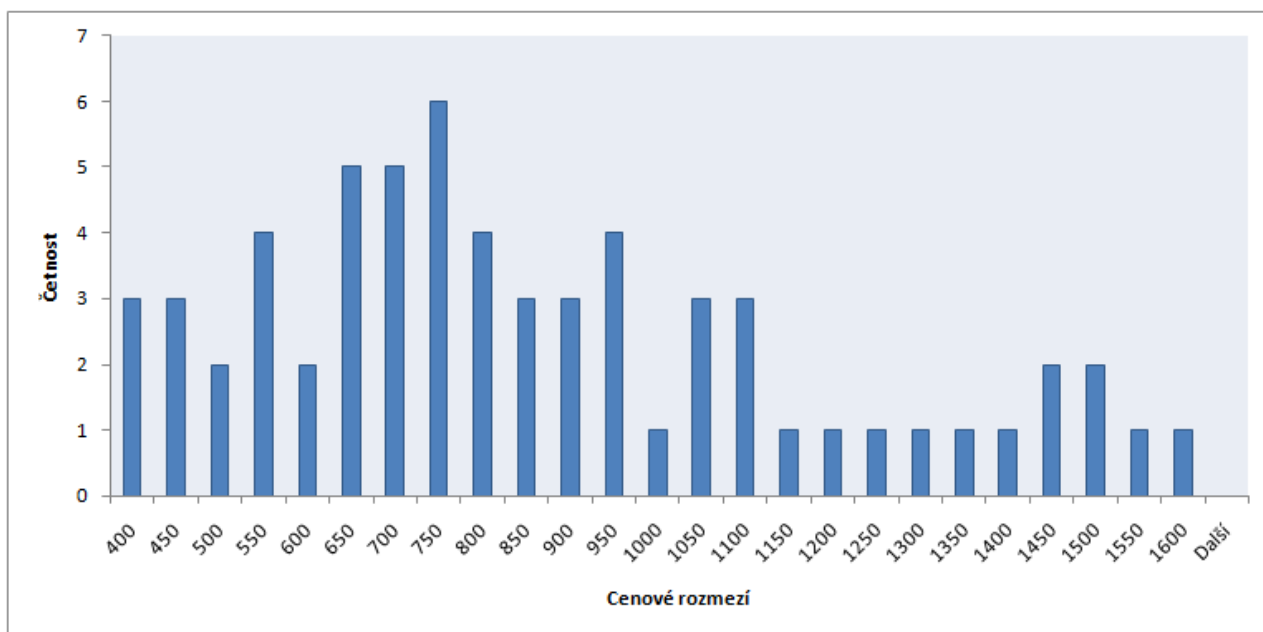
Pro grafové znázornění elasticity na obrázku číslo 8 bylo použito množství vypočtené v kalkulaci bodu zvratu, a to 54 981 kusů.

Stanovení ceny formou přímého hodnocení

Další využitou metodou orientovanou na poptávku je stanovení ceny formou přímého hodnocení. Tento způsob spočívá v dotazování respondentů na cenu, kterou by produktu přiřadili. Průzkum byl proveden online formou s úmyslem zacílit na jednotlivé segmenty zákazníků, zmíněné v podkapitole 2.3. Cílené segmenty byly tedy pracovní vytížení lidé v kancelářích, vegani a sportovci. Zacíleny byly na sociálních sítích, v jednotlivých veřejných skupinách, kde se tyto segmenty zákazníků online formou sdružují, přesněji ve společenských skupinách „Vegan CZ & SK, Office set up, Fitness Motivation CZ“ na sociální síti Facebook. Cenový průzkum byl proveden během měsíce únor roku 2021 a dohromady bylo posbíráno 63 odpovědí. V průzkumu byli respondenti

co nejvíce seznámení s principem produktu MANA a následně měli libovolně určit cenovou hodnotu produktu. Výsledky průzkumu jsou viditelné na obrázku číslo 9 a výsledné ceny byly zpracovány se zaokrouhlením nahoru na 50 Kč.

Obrázek 9 Výsledky průzkumu přímého hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak obrázek číslo 9 ukazuje, výsledné cenové rozpětí se pohybovalo mezi částkami 400 až 1600 Kč. Nejčastější odpovědi se pohybovaly v rozpětí 650 až 950 Kč. Modus dat, tedy nejčastěji zvolenou cenou, byla částka 750 Kč, kde v blízkosti částky dochází také k nejvyššímu seskupení odpovědí. Dohromady 32 respondentů určilo cenu produktu v rozmezí 600 až 950 Kč.

V rámci velkého cenového rozpětí je průměrná cena **863,29 Kč**. Pod tímto průměrem se však svým odhadem pohybuje dohromady 59 % respondentů. Průměrná částka je zároveň i o 536,71 Kč nižší než oficiální cena produktu 1 400 Kč. Tato skutečnost částečně potvrzuje zmíněnou slabou stránku v provedené SWOT analýze, tedy že cena produktu se v rámci spotřebního zboží jeví jako vysoká. Průměrná cena je zároveň nižší než odhadované orientační náklady na jednotku výroby celkového produktu, která je 1 092 Kč. V případě pokrytí orientačních jednotkových nákladů je nejčastěji zvolená částka v rozmezí 1 050 až 1 100 Kč.

Stanovení ceny na základě cenové citlivosti

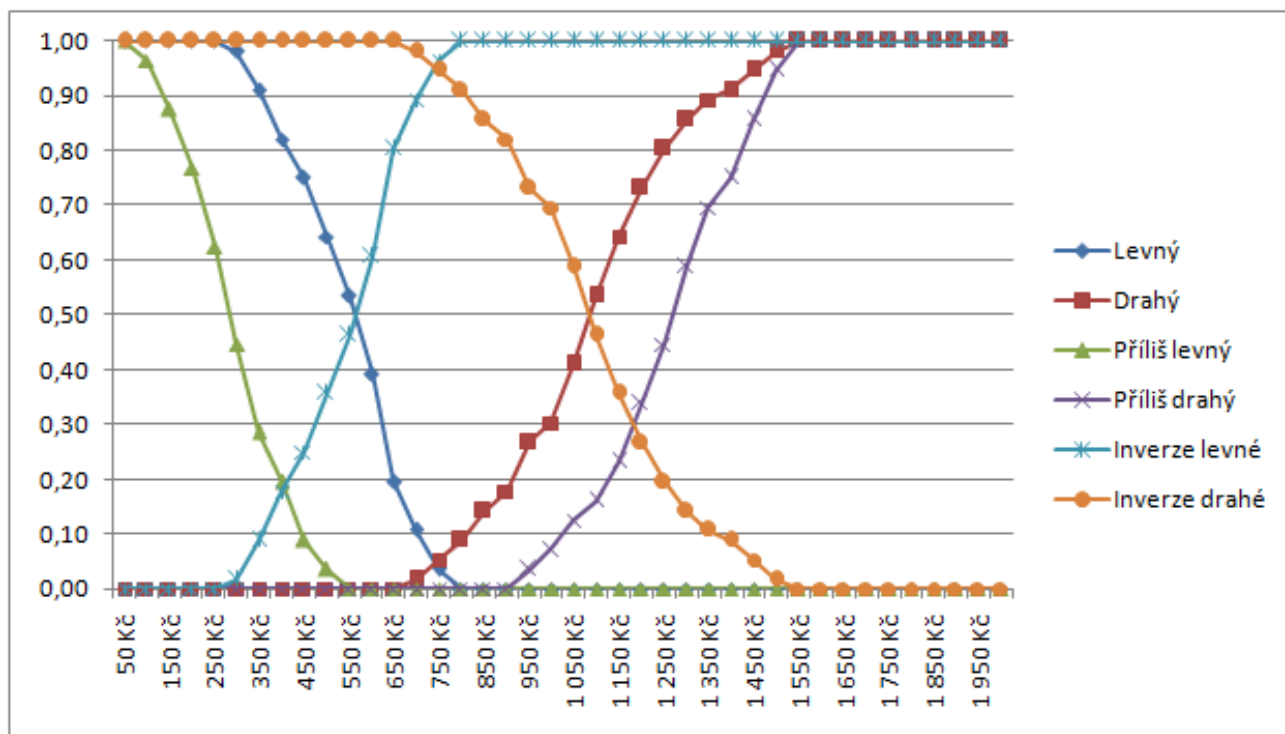
Pro ověření či vyvrácení výsledků metody přímého hodnocení autor práce využil také metody stanovení ceny pomocí Holandského testu cenové citlivosti. Princip této metody spočívá v dotazování respondentů na čtyři základní otázky, a to:

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

Průzkum byl opět proveden na sociální síti Facebook v měsíci únor 2021, s úmyslem se zaměřit na cílené segmenty zákazníků produktu MANA. Opět byly vybrány stejné segmenty jako výše, tedy vytížení lidé v kancelářích, vegani a sportovci. Průzkum byl proveden na sociálních skupinách „*Veganské recepty, Zdravá kancelář a NATURÁLNÍ FITNESS*“. Sociální skupiny se odlišují od předešlého průzkumu metody přímého hodnocení z toho důvodu, aby se omezila duplicita respondentů, tedy aby odpovědi nebyly ovlivněny předešlými odpověďmi z průzkumu přímého hodnocení.

Průzkumu se celkově zúčastnilo 56 respondentů a v dotazníku bylo možné zvolit předem stanovené hodnoty. Ty byly stanoveny v rozmezí 50 až 2 500 Kč. Výsledek průzkumu lze vidět na následujícím obrázku číslo 10.

Obrázek 10 Test cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na základě znázorněného grafu lze určit body, skrze které lze stanovit cenu produktu. **Bod marginální láce**, kterým lze určit skrze průsečík křivky příliš levné a inverze levné, je ve výši 400 Kč. Částka 400 Kč představuje hraniční bod, pod který by zákazníci nekupovali daný produkt, protože by se zdál až moc levný. Naopak **bod marginální drahoty** zjištěný průsečíkem křivek příliš drahý a inverze drahé, se nachází v hodnotě 1 200 Kč a představuje hranici, kde zákazníci považují výrobek za příliš drahý. Optimální cenový bod, zjištěný průsečíkem křivky příliš levné a příliš drahé, nelze určit. Je možné bod rozšířit a učít **optimální cenové rozpětí**, které se pohybuje mezi částkami 550 až 900 Kč. Toto rozmezí představuje ceny, které se setkávají s nejmenším odporem ze strany zákazníků. **Bod cenové nezáujatosti**, zjištěný průsečíkem levné a drahé křivky, se nachází v hodnotě 750 Kč. Jedná se o bod, kdy stejný počet respondentů považuje výrobek za levný i za drahý.

2.5.4 Metoda orientovaná na kvalitu

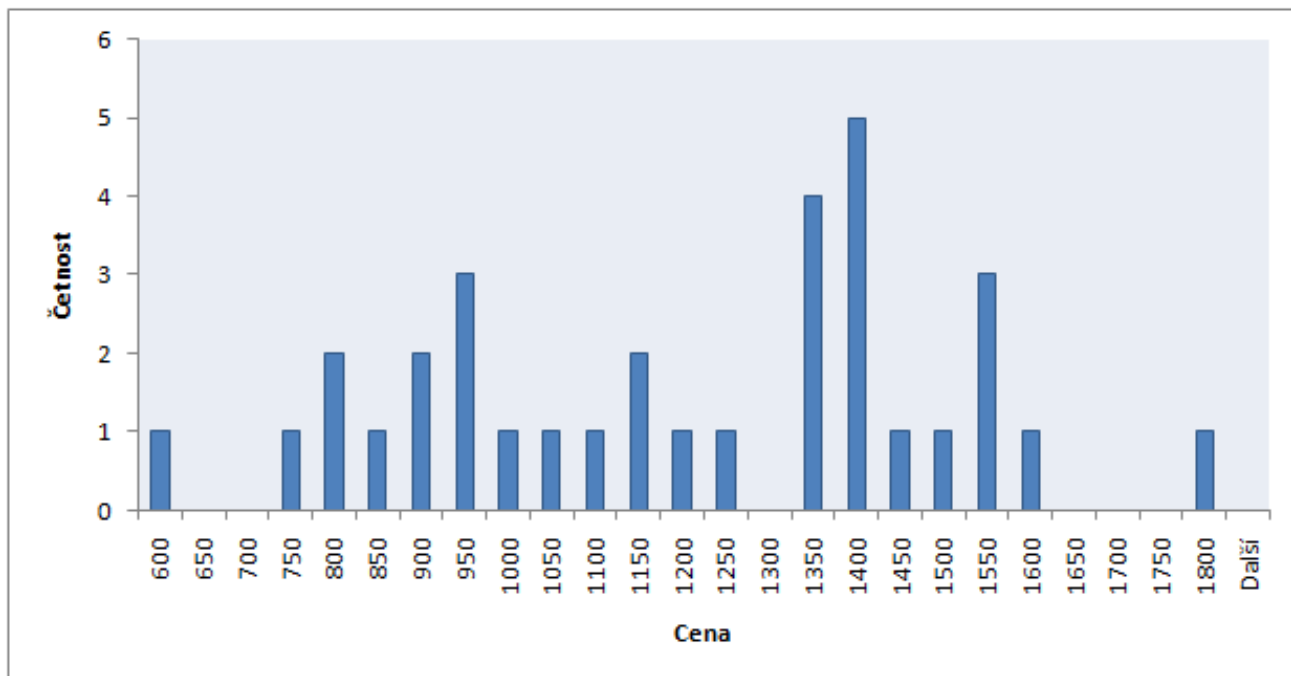
Metoda Servqual se nejčastěji používá k posouzení obecné úrovně kvality služeb. Metoda spočívá k porovnávání a hledání rozdílu mezi očekávanou kvalitou a kvalitou, kterou zákazníci v jejich očích ze služby nakonec obdrželi. Metoda je tedy založena na vyhledávání mezer, tzv. GAP mezer. Servqual se často soustředí na rozdíly v pěti základních faktorech, kterými jsou samotná služba, spolehlivost, rychlost a způsob reakcí, jistota a empatie. U každého faktoru jsou respondenti dotazováni na očekávanou kvalitu a následně poskytnutou kvalitu (M. Khosrow-Pour, 2009).

I přesto, že princip metody je v hledání rozdílu kvality v poskytování služeb, lze tento princip využít i ve zkoumání rozdílu kvality na základě ceny produktu. Jak již bylo zmíněno v teoretické rešerši, cena představuje určitou hodnotu a kvalitu produktu, kterou spotřebitel očekává. Při vyšší ceně výrobku spotřebitelé většinou očekávají vyšší kvalitu produktu, zato při nižší ceně výrobku očekávají kvalitu nižší. Pokud tedy cena produktu prášku MANA je ve výši 1 400 Kč, předpokládá se, že zákazníci očekávají přímo úměrnou kvalitu k ceně 1 400 Kč. Pozměněnou metodu Servqual autor práce použije ke stanovení ceny na základě vnímané kvality výrobku a zároveň ke zjištění, zdali existuje rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou výrobku na základě ceny.

Průzkum probíhal v třetím týdnu v měsíci březen, tedy od 15. do 21. března 2021. Průzkum se uskutečnil online formou a byl proveden na sociální síti individuálním oslovením uživatelů, kteří se aktivně pohybovali v oblasti oficiálního účtu společnosti Heaven Labs a vyjádřili se způsobem, že produkty MANA vyzkoušeli. Dohromady bylo osloveno 50 respondentů, z toho šest oslovených nejevilo zájem se průzkumu účastnit. Nadále pak 11 respondentů muselo být z průzkumu vyloučeno z toho důvodu, že vyzkoušeli jiné produkty MANA, než je prášek MANA, kterému se práce věnuje. Ve výsledných hodnotách je tedy zahrnuto 33 respondentů. Respondenti byli osloveni s otázkami, zdali vyzkoušeli práškový produkt MANA a poté, aby stanovili a porovnali cenu na základě kvality. Záměrem otázek bylo tedy zjistit, zdali na základě zkušenosti ze spotřeby vnímají kvalitu produktu odpovídající prodejní ceně 1 400 Kč, nebo by ohodnotili tuto zkušenost s produktem s ohledem na kvalitu jinou cenou. Je potřeba zmínit, že vzorek 33 respondentů je malý, jedná se tedy o určitý limit průzkumu.

Výsledky průzkumu jsou vidět na následujících obrázcích 11 a 12, číselné hodnoty byly opět zaokrouhleny na 50 Kč.

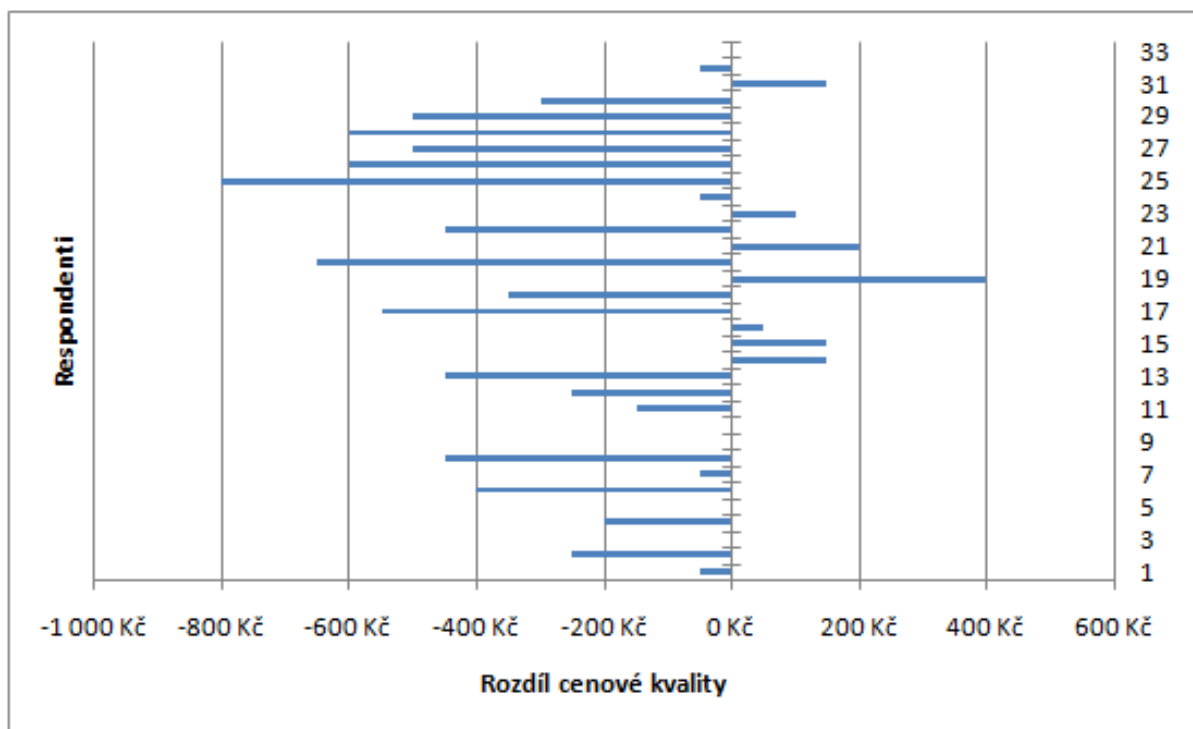
Obrázek 11 Výsledek průzkumu vnímané ceny na základě kvality výrobku MANA



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak lze vidět výše, stanovené ceny na základě kvality výrobku se pohybovaly v cenovém rozpětí 600 až 1 800 Kč. Nejvyšší četnost se pohybuje u částek 1 350 až 1 450 Kč. To znamená, že dohromady 30,3 % respondentů je přesvědčeno, že cena produktu odpovídá jeho kvalitě. Částka 1 400 Kč je v průzkumu s četností 5, druhá nejpočetnější je částka 1 350 Kč, u té se předpokládá, že produkt odpovídá ceně, ale respondenti mají určité výhrady. Zároveň ale většina respondentů, a to 63,6 %, považuje kvalitu produktu nižší, než je jeho očekávaná kvalita v částce 1 400 Kč. Nejčastěji volenou hodnotou je 950 Kč. Jen 21,2 % respondentů považuje kvalitu produktu vyšší, než je částka 1 400 Kč. Průměrná cena na základě kvality je pak stanovena v hodnotě **1 204,54 Kč**.

Obrázek 12 Cenový rozdíl očekávané a vnímané ceny



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak lze vidět na obrázku číslo 12, vnímané cenové rozdíly na základě kvality mají celkové rozpětí 1 200 Kč. Nejvyšší negativní vnímaný rozdíl je v hodnotě 800 Kč, zatímco nejvyšší pozitivní rozdíl je v hodnotě 400 Kč. Respondenti, kteří vnímají pozitivní rozdíl, přidávají produktu hodnotu v průměrné částce 171,43 Kč, naopak negativní rozdíl je vyšší, a to 364,29 Kč. Jak již bylo zmíněno, v negativním rozdílu je až 63 % respondentů. Celkový průměrný rozdíl mezi očekávanou kvalitou ve formě částky 1 400 Kč a vnímanou kvalitou mezi všemi respondenty, je pak v negativní hodnotě mínus **195,46 Kč**.

Spotřebitelé po své zkušenosti s práškem MANA tedy určují hodnotu produktu jako nižší, než je jeho cena a současně očekávaná kvalita. V rámci positioningu a cenové strategie se podnik nachází v kvadrantu Strategie předražování nebo Strategie střední hodnoty, což vyplývá ze zjištěných údajů a popisu cenových strategií v části podkapitoly 1.7.2.

2.6 Srovnání metod

V předešlé podkapitole byly provedeny průzkumy a rozbory tvorby ceny prášku MANA. Byly provedeny metody orientované na náklady a konkurenci. Dále byly provedeny průzkumy orientované na poptávku a zakončené průzkumem zohledňujícím kvalitu. Srovnání je možné vidět na následující tabulce číslo 15.

Tabulka 15 Srovnání cen provedených metod

	Dle nákladů	Dle konkurence	Dle poptávky		Dle kvality	Prášek MANA
Metoda	Přirážková metoda	Průměr ceny	Přímé hodnocení	Test cenové citlivosti	Servqual	Originální cena
Za porci	37,46 Kč	54,36 Kč	24,67 Kč	15,71 – 25,71 Kč	34,42 Kč	40 Kč
Za celý produkt (35 porcí)	1 311,24 Kč	1 902,60 Kč	863,29 Kč	550 – 900 Kč	1 204,54 Kč	1 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podle metody stanovení ceny na základě přirážkové metody byla orientační cena stanovena na 1 311,24 Kč. Dle tabulky číslo 11 zahrnuje tato cena již očekávaný zisk ve výši 20 %. Na základě stanovení ceny dle konkurence nelze zjistit průměrnou cenu produktu jednoduchým stanovením průměrné ceny z toho důvodu, že konkurenční produkty se objevují na trhu v různých balení. Proto byla stanovena cena z přepočtu průměrné ceny za porci, a to ve výši 54,36 Kč za porci. Za celý produkt je pak cena 1 902,60 Kč. U metody orientované na poptávku byla stanovena průměrná cena dle přímého hodnocení ve výši 863,29 Kč. Tato částka se pohybuje zároveň v optimálním cenovém rozpětí zjištěného pomocí testu cenové citlivosti, který je mezi hodnotami 550 až 900 Kč. V poslední řadě na základě metody s ohledem na kvalitu produktu byla stanovena průměrná cena ve výši 1 204,54 Kč.

2.7 Návrh optimální ceny produktu

V předchozích podkapitolách byly stanoveny ceny na základě provedených metod, a to na základě nákladů, konkurence, poptávky a kvality. Dle zjištěných údajů se bude tato podkapitola věnovat návržení optimální ceny produktu a jeho náležitostí.

2.7.1 Úprava ceny

V rámci provedených metod autor práce doporučuje snížení ceny, a to na částku **1 250 Kč** za celý produkt prášku MANA (při přepočtu ceny za porci 35,71 Kč). Snížení je doporučeno hlavně z důvodu výsledků provedených průzkumů metod přímého hodnocení a testu cenové citlivosti, kdy respondenti, tedy potenciální zákazníci, odhadovali cenu až o 36 % nižší, než je stanovená cena prášku MANA. Touto úpravou ceny se produkt přiblíží k průměrným odhadovaným cenám a zároveň nebude silně přesahovat bod marginální drahoty v hodnotě 1 200 Kč, který představuje cenu, kdy zákazníci považují produkt za až moc drahý. Redukce ceny je zároveň doporučována z důvodu výsledků průzkumu na základě kvality, kde autor práce zjistil, že mezi zákazníky existuje cenová mezera mezi očekávanou a vnímanou kvalitou. Při momentální ceně produktu ve výši 1 400 Kč by se zákazníci nakonec v dlouhodobém měřítku mohli cítit „ošizení“. Redukcí ceny se společnost zároveň může připravit na potenciální snížení kupní síly zákazníků vlivem pandemie COVID-19, která byla zmíněna v PESTEL analýze v podkapitole 2.2.

Zmíněná stanovená cena při přepočtu na porci 35,71 Kč zároveň pokrývá úplné vlastní náklady na výrobu jedné porce, které byly orientačně odhadnuty ve výši 31,22 Kč. Každá prodaná porce by tedy přinášela 15% zisk. Snížení ceny by nemělo podnik významně ovlivnit, protože na základě provedeného výpočtu bodu zvratu by podnik při využití plné kapacity své výrobní linky mohl snížit cenu produktu na částku 1 115 Kč, za porci 31,84 Kč. Při této ceně by podnik stále nebyl v negativních číslech v rámci tržeb a nákladů.

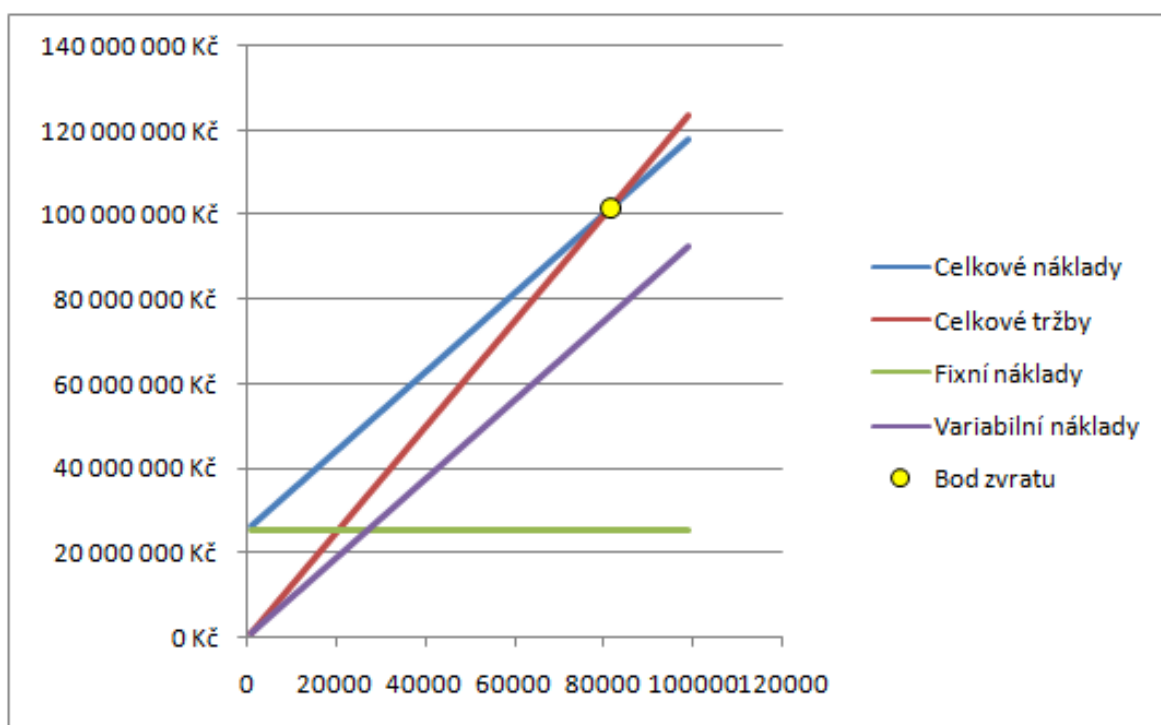
Pokud by cena produktu byla stanovena na 1 250 Kč, za porci 35,71 Kč, stále by se cena pohybovala značně pod cenovým průměrem na trhu, který je výši 54,36 Kč. Tato cenová redukce by byla v souladu s výsledkem SWOT analýzy v podkapitole 2.4, kde autor práce zjistil, že jednou z vhodných strategií pro společnost je právě penetrace trhu

skrze navýšení tržního podílu. Je potřeba brát také v potaz, že na základě porovnání se zahraniční konkurencí a standardem kupní síly, je momentální cena produktu v částce 1 400 Kč v rámci českého trhu nadhodnocena.

Bod zvratu s optimální cenou

Po změně ceny je zapotřebí zjistit v jakém bodě se nachází nový bod zvratu. Ten je vyobrazen níže na obrázku číslo 13.

Obrázek 13 Bodu zvratu s optimální cenou



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak lze vidět výše, bod zvratu se oproti grafu na obrázku číslo 7 posunul a nově musí společnost prodat 81 306 kusů výrobku, aby pokryla své celkové náklady, což je o 26 325 kusů více, než při ceně 1 400 Kč.

Odhad poptávaného množství

Na základě poptávkové cenové elasticity, která byla zmíněna v části práce 2.5.3, a je v hodnotě -0,53, lze při snížení ceny z 1 400 Kč na 1 250 Kč, tedy snížení o 12 %, odhadovat zvýšení poptávaného množství o 5,68 %. Změna poptávaného množství se může samozřejmě v průběhu času zvýšit, ať už přiblížením se k optimálním cenám zjištěných metodami přímého hodnocení a testu cenové citlivosti, a tím přilákání

potenciálních zákazníků, tak i podporováním marketingové komunikace, která je důležitá vzhledem k faktu, že prášek MANA lze stále považovat jako novinku na trhu.

2.7.2 Svázání cen

Další úprava ceny by byla v rámci svázání ceny zmíněného v části podkapitoly 1.8.4. Základní prášek MANA by se zakomponoval do cenového balíčku spolu s drinkem MANA a příslušenstvím (láhev a odměrka). Cena za všechny jednotlivé produkty by činila 2 439 Kč a byla by složena z 1 250 Kč (prášek), 790 Kč (nápoj) a 399 Kč (příslušenství). Balíčková cena by však byla stanovena na 2 220 Kč, tedy pro spotřebitele o téměř 10 % výhodnější. Toto balíčkové složení by bylo cíleno hlavně na nové zákazníky, kteří by koupí získali kompletní základní balení produktů, včetně jeho příslušenství.

2.7.3 Slevy

Dalším návrhem je množstevní sleva při nákupu většího množství prášku (nad 7 sáčků). Některé firmy se v dnešní době snaží o spokojenost svých zaměstnanců pomocí stravování. Jelikož je nápoj MANA určen především pro zákazníky, kteří nemají čas na přípravu jídla a chtějí vyváženou a rychlou stravu, mohli by zaměstnavatelé poskytovat zaměstnancům právě výrobky MANA. Při objednání většího množství by podniky získávaly slevu na výrobky. Tato slevová nabídka by byla určena primárně na společnosti pohybující se v kancelářském prostředí. Sleva by se odvíjela od počtu množství prášku, začínala by ale na 15 %. Další přizpůsobování ceny by záleželo na následné domluvě.

Další možnosti slev, které byly zmíněny v části podkapitole 2.2.3, a jsou založeny na zákaznických účtech a možnostech využití slev za body. Tuto formu přizpůsobování ceny by si společnost měla ponechat. Podnik by však měl tuto funkci zákaznických účtů více komunikovat.

2.8 Limity práce

Praktická část práce obsahuje určité limity, které by byly pro důslednější analýzu a cenotvorbu potřeba odstranit. Autor práce za limity považuje následující faktory:

1. **Interní informace** – pro důslednější cenotvorbu by bylo třeba analyzovat interní informace jako skladové podmínky, průměrný počet prodaných kusů výrobku, nebo i informace, které představují výrobní tajemství, jako například seznam dodavatelů.
2. **Nákladová metoda cenotvorby** – jak již bylo zmíněno v části podkapitoly 2.5.1., výpočet nákladů na výrobu i na provoz společnosti, je z důvodu interních informací a výrobního tajemství čistě orientační. Pro lepší nákladovou cenotvorbu by bylo zapotřebí důkladně zanalyzovat fixní i variabilní náklady podniku.
3. **Cenová elasticita poptávky** – pro odhadnutí cenové elasticity poptávky byla využita zahraniční studie, jež publikovala průměrná data týkající se cenové elasticity potravinářského zboží. Pro lepší prognózu chování poptávky by bylo zapotřebí přímo otestovat změnu ceny produktu a následnou reakci poptávky.
4. **Počet respondentů** – je zapotřebí zmínit, že počet respondentů není u zvolených metod dostatečně velký a napříč metodami je proměnlivý. Metoda přímého hodnocení zahrnuje 63 respondentů, test cenové citlivosti zahrnuje 56 respondentů a metoda Servqual zahrnuje 33 respondentů. Pro důkladnější rozbor vnímání ceny ze strany spotřebitelů by bylo potřeba navýšit zkoumané vzorky a využít stejný počet respondentů pro lepší porovnání provedených průzkumů.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo stanovit optimální cenu produktu s ohledem na vnitřní a vnější faktory společnosti. K tomuto účelu byla vybrána společnost Heaven Labs, s.r.o., která vstoupila na trh s produktem prášku MANA. Ten svou tekutou formou představuje náhražku běžné tuhé stravy.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola byla zaměřena na teoretickou rešerši a uvedla čtenáře do problematiky ceny a veškerých souvazejších faktorů k její tvorbě, a to formou využití cenových strategií a metod. Druhá kapitola se již věnovala praktické části. Byla představena společnost, kterou se práce zabývá. Byly provedeny analýzy od vnějšího až po vnitřní prostředí. Následně byla provedena SWOT analýza, na základě které autor práce zjistil, že jednou z vhodných strategií pro společnost je penetrace trhu.

Následně byly využity metody k tvorbě ceny prášku MANA. Autor použil čtyři druhy metod, kterými byly metoda orientovaná na náklady, metoda stanovení ceny na základě konkurence, dle poptávky a metoda tvorby ceny na základě kvality. Každá z metod přinášela jiné výsledky, díky kterým autor navrhl optimální cenu produktu.

Autor doporučil společnosti snížení ceny produktu prášku MANA. Toto snížení bylo doporučeno hlavně na základě výsledků průzkumů metod přímého hodnocení, testu cenové citlivosti a metody s ohledem na kvalitu. Podnik by měl brát v potaz to, že potenciální i stávající zákazníci vnímají cenu jako značně nižší, než je cena produktu momentálně stanovena. Snížení ceny není v rozporu s ostatními metodami a zároveň je v souladu s vhodnou strategií penetrace trhu.

Poslední podkapitola se pak již věnuje limitům samotné práce, na které autor během zpracovávání narazil. Pro případnou důkladnější analýzu a stanovení ceny, by autor doporučoval tyto limity eliminovat.

Seznam použitých zdrojů

Allen, M., (2001). *Analysing the Organisational environment*. Stoke-on-Trent: Staffordshire University - Select knowledge limited.

Anapur, (2021). *E-shop*. Cit 01. 03. 2021, dostupné z: <https://www.anapur.eu/eshop/>

Bensoussan, E. B., & Fleisher, S. C., (2008). *Analysis without paralysis: 10 tools to make better strategic decisions*. New Jersey: FT Press

BERTRAND, (2021). *Bertrand Active*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: <https://bertrand.bio/bertrand-active/>

Bimka, D., (2018). *Tekutá mana: Z čeho se skládá superstrava a může nahradit jídlo?*. Cit. 18 11. 2020, dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/tekuta-mana-z-ceho-se-sklada-superstrava-muze-nahradit-jidlo>

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Business.center.cz, (2021). *Zákon o obchodních korporacích*. Cit. 05. 01. 2021, dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

CzechTrade, (2021). *Zákon č. 110/1997 SB., o potravinách a tabákových výrobcích*. Cit 05. 01. 2021, dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/vyhledavac-legislativy/zakon-c-110-1997-sb-o-potravinach-a-tabakovych-vyrobcich/>

Česká veganská společnost. (2021). *Co je veganství?*. Cit. 06. 02. 2021, dostupné z: <http://veganskaspolecnost.cz/co-je-veganstvi/>

ČSÚ (2019a). *Evropský srovnávací program*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropsky_srovnavaci_program

ČSÚ (2019b). *HDP na obyvatele v PPS*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00114>

ČSÚ (2021a). *HDP a národní účty*. Cit. 04. 02. 2021, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

ČSÚ (2021b). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Cit. 04. 02. 2021, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Evropská komise (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Cit. 15. 04. 2021, dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/accounting/small-micro-businesses/index_cs.htm

Femenia, F., (2019). *A meta-analysis of the price and income elasticities of food demand*. France: UMR SMART-LERECO.

FITDRINK.cz, (2021). *E-shop*. Cit 01. 03. 2021, dostupné z: <https://www.fitdrink.cz/eshop/>

- Foret, M., (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S., (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s.
- GDPR (2021). *Co je GDPR?* Cit. 28. 03. 2021, dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- Grossová, S., (2004). *Marketing: principy, postupy, metody*. Vysoká škola technologická v Praze.
- Hanna N., & Dodge, H. R. (1997). *Pricing: Zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press
- Heaven Labs, s.r.o., (2017). *Účetní závěrka za rok 2016*. Heaven Labs, s.r.o., 2017. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61422655&subjektId=871681&spis=306916>
- Heaven Labs, s.r.o., (2018). *Účetní závěrka za rok 2017*. Heaven Labs, s.r.o., 2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61422648&subjektId=871681&spis=306916>
- Heaven Labs, s.r.o., (2019). *Účetní závěrka za rok 2018*. Heaven Labs, s.r.o., 2019. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61422653&subjektId=871681&spis=306916>
- Heaven Labs, s.r.o., (2020). *Účetní závěrka za rok 2019*. Heaven Labs, s.r.o., 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=871681>
- Holzman, O., (2021). *MANA prodala už přes 183 tisíc rostlinných burgerů. Během pandemie se bleskově zaprášilo i po jejich drincích*. Cit. 09. 02. 2021, dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2021/01/mana-prodala-uz-pres-183-tisic-rostlinnych-burgeru-behem-pandemie-se-bleskove-zaprasilo-i-po-jejich-drincich/>
- Houška, F., (2018). *Výrobce nápoje MANA spouští novou výrobní linku, která desetinasobně zvýší objem produkce*. Cit. 13. 02. 2021, dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2018/06/vyrobce-napoje-mana-spousti-novou-vyrobnii-linku-ktera-desetinasobne-zvysi-objem-produkce/>
- Huel, (2021). *Huel powder*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: <https://uk.huel.com/collections/huel-powder>
- Intelligentfood.cz, (2021). *Produkty*. Cit. 01. 03. 2021, dostupné z: <https://intelligentfood.cz/produkty/>
- Jakubíková, D., (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Justice.cz, (2020). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Cit. 18. 11. 2020, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=871681&typ=PLATNY>
- Karlíček, M., (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Karlof, B., & Loevingsson, F., (2005). *The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood Publishing Ltd.

Kašík, M., & Havlíček, K., (2015). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s.

Khosrow-Pour, M., (2009). *Consumer Behaviour, Organizational Development, and Electronic Commerce: Emerging issue for advancing modern socioeconomics*. USA, New York: Information Science Reference.

Kolingerová, T. (2016). *Holandský test cenové citlivosti*. Cit. 26. 11. 2020, dostupné z: <https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/4-2017-clanek-4.pdf?fbclid=IwAR1THZNvVxPsy6vU0PkUrfJy8kamwc3upjyEZTkRHCFY9WjVRKaxS-MrtoE>.

Kotler, P., & Keller, L. K., (2013) *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G., (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.

Koudelka, J., (2006). *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu

Kozel, R. & kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s.

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H., (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Künzli, B., (2015). Porter's Five Forces. *Zeitschrift Führung und Organisation*. 43 – 46. Cit. 01. 11. 2020, dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7dacc221-5fbd-44af-bf8a-87ae0aad45b0%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=101429440&db=bth>

Kurzy.cz, (2021). *Kurzovní listek ČNB*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Lazar, J., (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing a.s.

Linhart, Z., (2003). *Marketing*. Praha: Česká zemědělská univerzita

MANA, (2017). *Klinické studie*. Cit. 18. 11. 2020, dostupné z: <http://blog.mojemana.veredico.cz/cs/klinicke-studie/>

MANA, (2020a). *Naše mise*. Cit. 18. 11. 2020, dostupné z: <https://mojemana.cz/pages/nase-mise>.

MANA, (2020b). *Všechny produkty*. Cit. 15. 12. 2020, dostupné z: <https://mojemana.cz/collections/vsechny-produkty>

MANA, (2020c). *Jak na posílení imunity? Které vitamíny jsou důležité?*. Cit. 15. 02. 2021, dostupné z: <https://mojemana.cz/blogs/news/jak-na-posileni-immunity-ktere-vitaminy-a-mineraly-jsou-dulezite>

- MANA, (2020d). *MANA powder*. Cit. 05. 02. 2021, dostupné z: <https://mojemana.cz/products/mana-prasek-mark6-origin>
- MANA, (2021). *Facebook*. Cit. 15. 01. 2021, dostupné z: <https://www.facebook.com/mojemana.cz>
- MANA, (2021). *Instagram*. Cit. 15. 01. 2021, dostupné z: <https://www.instagram.com/drinkmana/>
- MANA, (2021a). *News*. Cit. 20. 02. 2021, dostupné z: <https://mojemana.cz/blogs/news>
- MANA, (2021b). Interní informace společnosti - Zákaznické centrum společnosti, 05. 04. 2021
- MANA, (2021c). *Zákaznický účet*. Cit. 01. 04. 2021, dostupné z: <https://mojemana.cz/account?view=rewards>
- Ministerstvo financí (2021). *Zákon č. 526/1990 Sb.* Cit. 05. 01. 2021, dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1990/zakon-c-526-1990-sb-3326>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, (2019). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Cit. 25. 02. 2021, dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, (2021a). *Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti*. Cit. 05. 01. 2021, dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/e-komunikace-a-posta/postovni-sluzby/sluzby-informacni-spolecnosti/zakon-c--480-2004-sb---o-nekterych-sluzbach-informacni-spolecnosti--84535/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2021b). *Ochrana spotřebitele*. Cit. 03. 02. 2021, dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/>
- NUTBERG, (2021). *Produkt*. Cit. 01. 03. 2021, dostupné z: <https://nutberg.com/cs>
- Ogilvy, D., (1995). *Vyznání muže reklamy*. Praha: Management Press
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W., (2006). *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a. s.
- Soylent, (2021). *Syolent powder*. Cit. 05. 03. 2021, dostupné z: <https://soylent.com/pages/all-powder>
- Světlík, J., (2005). *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Vykladatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.
- Šenk, M., (2016). *Vynálezce „superpotraviny“ MANA: Z jídla se vytrácí funkce na úkor chuti a hezkého obalu*. Cit. 18. 02. 2021, dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65294960-vynalezce-superpotraviny-mana-z-jidla-se-vytraci-funkce-na-ukor-chuti-a-hezkeho-obalu>

Taušl Procházková, P. & kol., (2015). *Podniková ekonomika 1*. Západočeská univerzita v Plzni.

Tichá, I., & Hron, J., (2003). *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze.

Tomek, G., & Vávrová, V., (2001). *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Vochozka, M., & Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s.

Vranková K., (2012). *Nestíháme, každý třetí čech má i ve volném čase pocit spěchu. Co s tím?*. Cit. 06. 02. 2021, dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-57273550-respekt-nestihame-kazdy-treti-cech-ma-i-ve-volnem-case-pocit-spechu-co-s-tim>

Yfood, (2021). *Všechny Yfood produkty*. Cit. 01. 03. 2021, dostupné z: <https://cz.yfood.eu/collections/all>

Zamazalová, M., (2008). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Faktory ovlivňující cenotvorbu.....	10
Tabulka 2 Všeobecný vzorec kalkulace ceny	24
Tabulka 3 Vývoj aktiv a pasiv	37
Tabulka 4 Finanční stabilita.....	38
Tabulka 5 Vývoj zisku a ztrát	39
Tabulka 6 Slevy na zákaznických účtech společnosti	41
Tabulka 7 SWOT matice	47
Tabulka 8 TOWS matice	48
Tabulka 9 Matice IFE	50
Tabulka 10 Matice EFE	51
Tabulka 11 Kalkulační vzorec jednice výroby	52
Tabulka 12 Cenové srovnání s Českou konkurencí.....	55
Tabulka 13 Cenové porovnání se zahraniční konkurencí.....	56
Tabulka 14 Porovnání stanovení ceny se zahraniční konkurencí	57
Tabulka 15 Srovnání cen provedených metod.....	66

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prostředí firmy	13
Obrázek 2 Porterův model pěti sil.....	15
Obrázek 3 Hodnotový řetězec	18
Obrázek 4 Strategie v rámci positioningu	22
Obrázek 5 Rozšířené strategie v rámci positioningu.....	23
Obrázek 6 Nápoj MANA a prášek MANA	40
Obrázek 7 Bod zvratu.....	54
Obrázek 8 Cenová elasticita poptávky po produktu MANA	59
Obrázek 9 Výsledky průzkumu přímého hodnocení.....	60
Obrázek 10 Test cenové citlivosti	62
Obrázek 11 Výsledek průzkumu vnímané ceny na základě kvality výrobku MANA	64
Obrázek 12 Cenový rozdíl očekávané a vnímané ceny.....	65
Obrázek 13 Bodu zvratu s optimální cenou	68

Seznam použitých zkratk

CSR	Corporate social responsibility
ČSÚ	Český statistický úřad
EFE	External factors evaluation
EU	Evropská unie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
IFE	Internal factors evaluation
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
USP	Unique selling points

Seznam příloh

Příloha A: Metoda přímého hodnocení

Příloha B: Test cenové citlivost

Příloha C: Metoda Servqual

Příloha A: Metoda přímého hodnocení

Cena	Absolutní četnost
400	3
450	3
500	2
550	4
600	2
650	5
700	5
750	6
800	4
850	3
900	3
950	4
1000	1
1050	3
1100	3
1150	1
1200	1
1250	1
1300	1
1350	1
1400	1
1450	2
1500	2
1550	1
1600	1

Příloha B: Test cenové citlivosti

Cena	Levný			Drahý			Příliš levný			Příliš drahý			Inverzně levná			Inverzně drahá		
	Abs.č.	Rel.č.	K.č.	Abs.č.	Rel.č.	K.č.	Abs.č.	Rel.č.	K.č.	Abs.č.	Rel.č.	K.č.	Abs.č.	Rel.č.	K.č.	Abs.č.	Rel.č.	K.č.
50	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
100	0	0	1	0	0	0	2	0,036	0,964	0	0	0	0	0	0	0	0	1
150	0	0	1	0	0	0	5	0,089	0,875	0	0	0	0	0	0	0	0	1
200	0	0	1	0	0	0	6	0,107	0,768	0	0	0	0	0	0	0	0	1
250	0	0	1	0	0	0	8	0,143	0,625	0	0	0	0	0	0	0	0	1
300	1	0,018	0,982	0	0	0	10	0,179	0,446	0	0	0	1	0,018	0,018	0	0	1
350	4	0,071	0,911	0	0	0	9	0,161	0,286	0	0	0	4	0,071	0,089	0	0	1
400	5	0,089	0,821	0	0	0	5	0,089	0,196	0	0	0	5	0,089	0,179	0	0	1
450	4	0,071	0,750	0	0	0	6	0,107	0,089	0	0	0	4	0,071	0,250	0	0	1
500	6	0,107	0,643	0	0	0	3	0,054	0,036	0	0	0	6	0,107	0,357	0	0	1
550	6	0,107	0,536	0	0	0	2	0,036	0	0	0	0	6	0,107	0,464	0	0	1
600	8	0,143	0,393	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0,143	0,607	0	0	1
650	11	0,196	0,196	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0,196	0,804	0	0	1
700	5	0,089	0,107	1	0,018	0,018	0	0	0	0	0	0	5	0,089	0,893	1	0,018	0,982
750	4	0,071	0,036	2	0,036	0,054	0	0	0	0	0	0	4	0,071	0,964	2	0,036	0,946
800	2	0,036	0,000	2	0,036	0,089	0	0	0	0	0	0	2	0,036	1	2	0,036	0,911
850	0	0	0	3	0,054	0,143	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0,054	0,857
900	0	0	0	2	0,036	0,179	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,036	0,821
950	0	0	0	5	0,089	0,268	0	0	0	2	0,036	0,036	0	0	1	5	0,089	0,732
1000	0	0	0	2	0,036	0,304	0	0	0	2	0,036	0,071	0	0	1	2	0,036	0,696
1050	0	0	0	6	0,107	0,411	0	0	0	3	0,054	0,125	0	0	1	6	0,107	0,589

1100	0	0	0	7	0,125	0,536	0	0	0	2	0,036	0,161	0	0	1	7	0,125	0,464
1150	0	0	0	6	0,107	0,643	0	0	0	4	0,071	0,232	0	0	1	6	0,107	0,357
1200	0	0	0	5	0,089	0,732	0	0	0	6	0,107	0,339	0	0	1	5	0,089	0,268
1250	0	0	0	4	0,071	0,804	0	0	0	6	0,107	0,446	0	0	1	4	0,071	0,196
1300	0	0	0	3	0,054	0,857	0	0	0	8	0,143	0,589	0	0	1	3	0,054	0,143
1350	0	0	0	2	0,036	0,893	0	0	0	6	0,107	0,696	0	0	1	2	0,036	0,107
1400	0	0	0	1	0,018	0,911	0	0	0	3	0,054	0,750	0	0	1	1	0,018	0,089
1450	0	0	0	2	0,036	0,946	0	0	0	6	0,107	0,857	0	0	1	2	0,036	0,054
1500	0	0	0	2	0,036	0,982	0	0	0	5	0,089	0,946	0	0	1	2	0,036	0,018
1550	0	0	0	1	0,018	1	0	0	0	3	0,054	1	0	0	1	1	0,018	0
1600	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1650	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1700	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1750	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1800	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1850	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1900	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1950	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
2000	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0

Příloha C: Metoda Servqual

Respondent	Vnímaná cena na základě kvality	Rozdíl vnímané a očekávané kvality
1.	1350	-50
2.	1150	-250
3.	1400	0
4.	1200	-200
5.	1400	0
6.	1000	-400
7.	1350	-50
8.	950	-450
9.	1400	0
10.	1400	0
11.	1250	-150
12.	1150	-250
13.	950	-450
14.	1550	150
15.	1550	150
16.	1450	50
17.	850	-550
18.	1050	-350
19.	1800	400
20.	750	-650
21.	1600	200
22.	950	-450
23.	1500	100
24.	1350	-50
25.	600	-800
26.	800	-600
27.	900	-500
28.	800	-600
29.	900	-500
30.	1100	-300
31.	1550	150
32.	1350	-50
33.	1400	0

Abstrakt

Trnka, P. (2021). *Metoda cenové tvorby a cenová politika* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: cena, metody tvorby cen, cenová politika, analýza cenotvorby

Cílem diplomované práce je stanovit optimální cenu produktu s ohledem na vnitřní a vnější faktory společnosti. Pro tento cíl práce je zvolena společnost Heaven Labs, s.r.o. s produktem MANA. První kapitola se zaměřuje na teoretickou rešerši a zahrnuje oblasti analýzy prostředí, cenových politik, metody tvorby cen a konečné přizpůsobování ceny. Druhá kapitola se již věnuje praktické části práce. Jsou zpracovány analýzy prostředí společnosti, na základě kterých jsou provedeny metody tvorby ceny daného produktu. Se získanými poznatky je poté navrhována optimální cena výrobku a přizpůsobení ceny.

Abstract

Trnka, P. (2021). *Method of pricing and pricing policy* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: price, methods of pricing, pricing policy, pricing analysis

The aim of the master's thesis is to determine an optimal price of a product with regard to internal and external factors. Company Heaven Labs, s.r.o. with their product MANA has been chosen for the aim of this thesis. The first chapter focuses on theoretical research and includes subjects as analysis of an environment, pricing policy, methods of pricing and final price adjustments. The second chapter focuses on practical part of the thesis. Analysis of company's environment is done, based on which are performed methods of pricing of mentioned product. After the acquired knowledge, the optimal price of the product is proposed with all of its adjustments.