

18. Cena, cenová politika

Způsob **stanovení ceny** by měl odpovídat celkové **marketingové strategii**, protože její **přijetí** nebo **nepřijetí** je zásadní pro fungování podniku. **Strategie stanovení ceny** jsou **různé** a kromě základních požadavků jako je **1) pokrytí nákladů**, **2) reálnost** pro obchodní transakce a **3) vazby na konkurenceschopnost**, zahrnují i další **faktory**. Tyto faktory nejsou skryté a silně **ovlivňují** jak image společnosti v očích zákazníka a konkurence, tak i **celkový prostor**, v němž společnost působí.

Pro stanovení ceny je nezbytné sledovat nejen **1) výrobní a provozní náklady**, ale i **2) změny trhu**, **3) celkový soulad firemního marketingového mixu**, **4) životní cyklus produktu**, **5) diferenciaci dle zařazení do výrobních řad** a **6) proměnu cílových skupin**.

Cena dnes vyjadřuje nikoli firemní náklady, ale **význam a hodnotu, kterou produktu přisuzuje zákazník**. Tedy **nejen** množství prodaných/distribuovaných výrobků, vzdálenost jednotlivých odběratelů, způsob prodeje a počet mezičlánků.

Konečnou prodejní cenu lze z ceny základní, ceníkové, stanovit pomocí individuálních **přirážek, rabatů, slev, bonusů, srážek a skont**.

Pokud je zjevný problém s konkurencí, cena je jedním z výborných **útočných i obranných nástrojů**. Za srovnatelnou kvalitu můžete požadovat srovnatelnou cenu – anebo nasadit cenu odlišnou.

18.1 Marketingové pojetí ceny

“ *Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatní jeho složky jako jsou produkt, distribuce i marketingová komunikace tvoří naopak náklady. I když je správné stanovení ceny jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších problémů podnikání, mnohé firmy mu nevěnují dostatečnou pozornost a svou cenovou politiku nerealizují dobře, a to především proto, že správné stanovení ceny znamená spojit racionální kalkul s uměním odhadu reakcí budoucích zákazníků.* ”

Při tvorbě cen se **chybuje** především v tom, že podnik až příliš **úzkostlivě sleduje** pouze své výrobní a provozní **náklady** a naopak **nereaguje** dostatečně pružně a včas na změny, k nimž na trhu během času dochází. Velmi často jsou ceny také **určovány bez ohledu na ostatní složky marketingového mixu**. Konečně se **málo přihlíží** k průběhu životního cyklu produktu, čímž se také následně **zapomíná** provádět odpovídající cenové modifikace. Většina cen také **nebývá** dostatečně **diferencována**,

a to jak podle různorodosti produktových řad, tak také s ohledem na různé tržní segmenty.

V **obecné rovině** je možnost **ovlivňování** cen dána tržní strukturou, v níž se každý jednotlivý výrobce momentálně nachází. Uvážíme-li všechny mezní případy, můžeme konstatovat, že **jiné podmínky** bude mít firma, která vyrábí produkty, jež lze **snadno** a bez větší námahy **kopírovat**, a zcela jiné podmínky firma, která se nachází v pozici **monopolního** výrobce určitého produktu.

Cenová politika musí být **podřízena** celkové **firemní strategii**. Při její formulaci a praktickém provádění musí příslušní pracovníci řešit celou řadu konkrétních **problémů**, mezi něž patří například:

- snaha o **udržení pozice** na trhu nebo o její **zlepšení**,
- způsob, jímž bude firma čelit **opatřením konkurence** svými cenovými i necenovými kroky (*zvyšováním kvality, urychlováním inovací, intenzivnější reklamou, vyšší pohotovostí dodávek, rozšiřováním výroby*),
- **rozhodování** o tom, při jakých **investičních, výrobních a odbytových nákladech** je firma schopna zvýšit objem výroby, při jakých cenách je schopna proniknout na trh konkurence a rozšířit na něm svůj podíl.

Tento výčet problémových okruhů přirozeně **není vyčerpávající** a jeho účelem je pouze poukázat na některé podstatné souvislosti **praktické realizace cenové politiky firmy**.

Faktory ovlivňující výši ceny

Stanovení ceny produktu je ovlivněno **faktory**, které cenu i celý marketingový mix ovlivňují přímo či nepřímo. Tyto faktory lze rozdělit do těchto **dvou (2) skupin**:

A. Vnitřní faktory

K vnitřním faktorům patří:

Cíle firmy – přičemž všeobecně platí, že firmy při svém podnikání vždy sledují více cílů. V cenové oblasti lze uvažovat o cílech spojených s orientací na:

- dosažení určité **výše zisku** (*maximálního zisku, "uspokojivého" zisku, dosažení určité míry zisku*),
- dosažení určitého **prodejného obrátu** (*maximalizace prodejného obrátu, maximalizace podílu na trhu, maximalizace počtu získaných zákazníků, příp. jejich minimalizace*),

- udržení **statu quo** (udržení stávajícího podílu na trhu, udržení image, udržení stabilních cen, přizpůsobení se cenám konkurence).

Organizace cenové politiky – faktorem cenové tvorby je i míra **centralizace** či **decentralizace** v rozhodování o cenách.


Marketingový mix – cenová politika je jednou ze **součástí** marketingového mixu, a proto musí být vytvářena v **souladu** s celkovou strategií podniku.

Některé firmy se za určitých podmínek rozhodnou ceny **snižovat**, zatímco jiné používají **vysoké** ceny jako prostředku k zvyšování prestiže určité produktové řady. **Provázanost** ceny s ostatními prvky marketingového mixu je **zřejmá**: není-li cenový pohyb spojen se změnami ostatních prvků mixu, nepřináší očekávaný efekt. **Nárůst** cen produktů **nebude** patrně úspěšný tehdy, **nebude-li** doprovázen např. i promyšlenou **propagační kampaní**, novým způsobem **balení**, poskytováním nových záruk, změnou platebních podmínek atd.

Diferenciace produktů – je evidentní, že čím více se vlastní produkt od srovnatelných produktů konkurence **odlišuje**, tím větší je i možnost jeho **cenového odlišení**. Jsou-li vyráběny produkty, u nichž lze viditelného odlišení dosáhnout jen s obtížemi, je třeba se zaměřit na jiné možnosti diference (např. *servisem, platebními podmínkami, poradenskými službami apod.*).

Náklady – náklady jsou považovány za **rozhodující faktor tvorby cen**. Toto pojetí je v našich podmínkách podporováno i dosavadními způsoby tvorby cen založenými v převážné míře na kalkulaci individuálních nákladů výrobce.

Marketingový přístup k cenám vede i k opačné interpretaci závislosti mezi cenou a náklady: bývá praktikován i postup obrácený, tj. **od ceny k nákladům**. Výrobce přitom vychází z předpokládané výše ceny, kterou vzhledem ke stavu nabídky a poptávky na trhu očekává, a od ní pak odvozuje výši svých nákladů.

 Výše a struktura cen agentury **BIBO na hlídání dětí** je určována několika **parametry**: pravidelné každotýdenní hlídání dětí 140 Kč / hod, nepravidelné jednorázové hlídání dětí 170 Kč / hod, příplatek za každé další dítě + 20 Kč / hod, příplatek za hlídání dětí o víkendech a svátcích + 30 Kč / hod, příplatek za hlídání dětí v cizím jazyce + 30 Kč / hod, oslavy, akce, doprovod na dovolenou, služební cestu dle dohody. Nejsou účtovány příplatky za nemocné dítě a za práci v noci. Ceny jsou včetně dopravy v rámci hlavního města Prahy.

V případě hlídání po 22. hodině je zákazník požádán, aby zajistil pečovatelce dopravu do místa bydliště nebo pečovatelku nechal přespat do rána. Dále je účtován příplatek za dopravu mimo Prahu a čas strávený cestováním, ve stejné sazbě jako za hlídání dítěte. Minimální doba práce

pečovatelky je 3 hodiny / den na území města Prahy a 4 hodiny / den v okolí Prahy. Účtuje se každá započatá hodina hlídání.

Odkaz: www.bibo.cz

B. Vnější faktory

Ve vztahu k vnějším faktorům mají marketingoví manažeři **dva (2) důležité úkoly**: **1)** musí **popsat a analyzovat jejich působení na ceny** a **2)** se musí snažit o **ovlivnění vnějšího prostředí** takovým způsobem, aby bylo pro činnost firmy příznivé.

K **vnějším** faktorům patří:

Poptávka – tržní poptávka po produktu má na výši ceny **mimořádný vliv**. Poptávku samu určuje celá řada **faktorů** (např. existence a dostupnost substitučních produktů, životnost produktu, naléhavost potřeby produktu, jeho cena, příjmy zákazníků, intenzita marketingové komunikace mezi výrobcí a prodejci, preference zákazníků a jejich nákupní chování, tlak konkurence apod.)

Konkurence – před rozhodováním o výši cen musí podnik zjistit ceny konkurentů a **odhadnout** jejich reakci na příchod **nového** konkurenta na trh nebo na **změnu ceny** stávajících produktů. Zároveň je také třeba **odhadnout** pravděpodobnost vstupu dalších konkurentů na trh.

Distribuční síť – při rozhodování o **cenách** musí výrobce brát v úvahu **zájmy všech účastníků** distribučního systému.

Ekonomické podmínky – rostoucí **poptávka** po produktech vede na **jedné** straně k možnosti jejich cenu **zvýšit**, na **druhé** straně ovšem vysoká míra zisku **přitahuje** do odvětví další **výrobce**. To ale v konečném důsledku vede k **růstu konkurence** a k omezení dosud existující cenové nezávislosti výrobce.

Opatření centrálních orgánů – vládní opatření **ovlivňují** hladinu cen i v těch nejliberálnějších ekonomikách. Pravidlem přitom bývá, že centrální orgány **určují ceny produktů**, jejichž výrobu **bezprostředně** řídí (např. energie, doprava).

C. Ostatní faktory

Psychologické vlivy

Mnoho spotřebitelů považuje cenu za **indikátor kvality** – prodejci pro porovnání často používají **referenční ceny** (cenové porovnání s jinými obdobnými produkty). Mnoho prodejců je **přesvědčeno**, že by cena měla končit lichou číslicí (*Baťa = 99*), ale

chce-li obchodník vytvořit **image vysokých cen**, měl by se taktice lichých koncových čísel **vyhnout**.

Vliv **ostatních** prvků marketingového mixu na **cenu**:

- Značky s relativně **vysokou průměrnou kvalitou** a **relativně vysokým reklamním rozpočtem** si mohou dovolit **vyšší ceny**. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za známý produkt než za neznámý.
- Značky s relativně **vysokou kvalitou** a **relativně vysokou reklamou** dosahují **nejvyšších cen**, zatímco značky s nízkou kvalitou a nízkou reklamou dosahují **nejnižších cen**.
- **Kladný vztah** mezi **vysokými cenami** a vysokými **náklady na reklamu** je **nejsilnější** v posledních etapách životního cyklu produktu, a to u firem s vedoucím postavením na trhu a produktů s nízkými výrobními náklady.



*Pilkington Pyrodur je čiré, vrstvené ohnivzdorné sklo odolné proti nárazu, které zachovává integritu po dobu 30 až 60 minut a zajišťuje krátkodobě taktéž izolaci proti ohni. Jedná se o jedno z **nejlepších bezpečnostních skel na trhu**.*

Firma musí řešit i **otázky spojené** s vlivem jí stanovené ceny na **ostatní subjekty**. Může se jednat o **následující otázky**:

- **Budou obchodní zástupci** firmy **ochotni** produkt za tuto cenu **prodávat**?
- Jak na ni bude reagovat **konkurence**?
- **Zvýší** nám, v souvislosti s uvažovanou **cenou**, ceny i naši **dodavatelé**?
- Bude vláda **intervenovat**?



Hodinky Swatch

*Původní hodinky Swatch jsou dobrým příkladem **primárního** určení cílové ceny. Firma nejprve provedla **výzkum trhu** a objevila **nový segment** zákazníků, kteří chtěli levný módní doplněk, který by plnil funkci hodinek. Podle toho firma hodinky **navrhla**. Jako u většiny hodinek zákazníci **požadovali**, aby byly přesné, spolehlivé a trvanlivé, ale současně kladli důraz i na jejich módnost a cenovou dostupnost. Aby firma **minimalizovala** náklady při dodržení všech požadavků, navrhla **hodinky**, které se skládaly z **malého počtu dílů**, vyrobených z levnějších high-tech materiálů. Současně zavedla **nový automatizovaný proces hromadné výroby** a díky pečlivé kontrole nákladů ve všech fázích se jí **podařilo uvést na trh hodinky**, které splňovaly požadavky **módnosti** a **funkčnosti** za **příjemnou cenu**. Po počátečním obrovským **úspěchu** zákazníci **přisoudili** výrobkům Swatch **vyšší hodnotu**. To firmě umožnilo uvést na trh další **modely** s **vyšší cenou**.*



Procesu přeměny základní ceny v konečnou prodejní cenu se říká proces finalizace ceny. Finalizace je procesem dokončení tvorby ceny, přičemž se vychází z ceny základní (ceníkové) a pomocí různých přírážek, srážek, rabatů a skont se vytvoří konečná prodejní cena.

1) Metoda založená na nákladech (nákladově orientovaná cena)

Stanovení ceny na základě nákladů je jedním z **nejběžnějších** a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Tato metoda spočívá v aplikaci různých modifikovaných **kalkulačních postupů**, které jsou obecně založeny na **vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek**. Jedním z hlavních **důvodů** pro používání těchto postupů je jejich **jednoduchost** a relativně snadná **dostupnost** podkladových **údajů** pro výpočet.

2) Stanovení ceny na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena)

Tvorba cen na základě poptávky je založena na **odhadu objemu prodeje** v závislosti na různé **výši ceny**. Základním principem tohoto způsobu tvorby cen je stanovení **vyšší ceny při vysoké poptávce** a **nízké ceny při nízké poptávce**, a to i tehdy, jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Znamená to založit tvorbu cen nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí **spotřebitel**.

Náklady se stávají cenotvorným faktorem až **tehdy**, začnou-li spotřebitelé produktům přisuzovat **příliš malou hodnotu**, tj. takovou hodnotu, která by podniku neumožnila dosáhnout odpovídající zisk.

3) Stanovení ceny na základě cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena)

Tato metoda vychází z **předpokladu**, že firma může za produkty srovnatelné s konkurenčními požadovat také **srovnatelné ceny**. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh, **horním limitem dosažitelných cen**. Takto stanovená cena je pak **základem** pro vymezení přijatelné výše nákladů, tj. takové výše, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku. Metoda tvorby cen podle cen konkurence je **použitelná** zejména tehdy, vstupují-li firmy na **nové trhy**, tj. v situaci, kdy se na trhu střetávají zájmy **velkého** počtu stejně silných **konkurentů** a kdy jsou ceny tvořeny pod vlivem trhu relativně nasyceného různými druhy takových produktů, jejichž technicko-ekonomické parametry jsou si podobné.



Konkurenčně orientovaná cena je zjevná u prodeje pohonných hmot společností Benzina, s. r. o. Čerpací stanice se v kraji snaží kopírovat cenu svých konkurentů.

Odkaz: www.benzina.cz

4) Stanovení cen z marketingových cílů firmy

V tomto případě musí firma tvořit své ceny **v souladu s cíli**, jichž chce v rámci řešení svého marketingového mixu na svém cílovém **trhu dosáhnout**. Čím jsou marketingové cíle firmy stanoveny **jednoznačněji**, tím **snazší** je určování finálních cen produktů.



Jestliže je Lacoste vnímána jako značka „vyšší třídy“, pak i ceny tomu odpovídají. Klasické tričko Lacoste stojí okolo Kč 3.000. Značka nese název po svém zakladateli Reném Lacoste, výborném francouzském tenistovi, který se narodil v roce 1904 v Paříži. V sedmdesátých letech se v USA Lacoste spojil s firmou Izod, pod jejímž jménem se oblečení na tamním trhu prodávalo. A mělo obrovský úspěch, stalo se totiž poznávacím znamením takzvaných „preppies“, tedy vyšší společenské třídy.

Odkaz: www.lacoste.com

Při určování tohoto typu cen může firma **sledovat** některý z následujících **hlavních cílů**:

- **Přežití.** Tento cíl firmy přichází v úvahu tehdy, **trápí-li** firmu **přebytek** výrobní kapacity, **silná konkurence**, nečekané **změny** požadavků a **přání** zákazníků apod. Pod vlivem těchto okolností musí firma obvykle své ceny **snížovat**, snažit se **vyprodat** své zásoby a **udržet výrobu v chodu**. **Zisk** se v tomto případě stává až **druhořadou záležitostí**.

Při takto snížených cenách jsou podniky schopny **udržovat** svou obchodní aktivitu i nadále tehdy, pokrývají-li **příjmy z prodeje** jejich **fixní náklady** a **část nákladů variabilních**. Koncepti přežití však lze uplatňovat jen krátkodobě, neboť jinak firmě hrozí zánik.

- **Maximalizace běžného zisku.** Velké množství firem se snaží na prodeji zboží co **nejvíce vydělat**, a proto požadují za své produkty co **nejvyšší ceny**, které jim umožňují vytvářet **maximální běžný zisk**, dosahovat **maximálních peněžních toků** anebo usilovat o **maximální výnosnost investic**. Stanovit poptávkovou a nákladovou funkci je značně **obtížné** a složité. Při snaze o maximalizaci zisku firma obvykle klade větší **důraz** na běžnou finanční prosperitu, zatímco **dlouhodobé** finanční cíle nechává poněkud **stranou**. V úvahu nejsou brány ani některé důležité proměnné, například marketingový mix, reakce konkurentů či legislativní cenová opatření.

Riziko této cenové strategie se nakonec **projeví** ve snížení rozsahu poptávky po zboží a zpravidla též v **poklesu podílu firmy** na daném trhu, což může podstatně **ohrozit** její pozici na trhu v **budoucnosti**.

- **Maximalizace běžných příjmů.** Mnohé firmy také **stanovují** své ceny tak, aby jim zajistily **maximální běžné příjmy**. V tomto případě je třeba znát průběh **poptávkové funkce**. Nákladovou funkci je totiž těžké stanovit, a to proto, že převážná část vynaložených nákladů má povahu nákladů nepřímých. Při této cenové strategii se vychází z toho, že maximalizace příjmů vede dlouhodobě též k maximalizaci zisku a v relativně delším časovém období také k růstu tržního podílu.
- **Maximalizace obratu.** Při uvedené strategii se firmy snaží dosáhnout co největšího **objemu prodeje zboží**. Vychází se přitom z předpokladu, že čím **větší** bude **odbyt** produktů, tím **nižší** budou provozní **náklady firmy** a tím **vyšší** bude i její konečný **zisk**.
- Proto jsou stanoveny **ceny** pokud možno co **nejnižší**. Podniky v tomto případě předpokládají, že **trh** bude na úroveň cen velmi citlivě **reagovat**.
- **Maximalizace využití trhu.** **Opačnou** strategií je strategie maximalizace využití trhu, která vychází ze stanovení **vysokých cen** – firmy se její pomocí snaží "sbírat na trhu **smetanu**".



Jízdné MHD

Hradec Králové – Dopravní podnik města Hradce Králové

Cena základního jízdného – městská karta – 1. nebo 2. pásmo.....12 Kč

Cena základního jízdného – městská karta – 1. i 2. pásmo.....15 Kč

Cena základního jízdného – papírová jízdenka.....18 Kč

Tarif MHD zároveň umožňuje zlevněné jízdné pro děti od 6 do 15 let, studenty a občany nad 65 let.

Tarif také rozlišuje časové základní jízdné nepřenosné (1. pásmo):

7denní160,-

14denní240,-

1měsíční420,-

3měsíční1.120,-

Pololetní (6 měs.)2.100,-

Roční (12 měs.)3.460,-

Existují varianty jízdného zlevněného a časového jízdného pro děti, studenty a seniory.

5) Stanovení cen na základě vnímané hodnoty

Při použití této metody je **za rozhodující faktor považována hodnota produktu, jak ji vnímá zákazník, a ne jednotkové výrobní náklady.**

Podnik vyvíjí produkty, jež jsou určeny pro jediný, **přesně** stanovený segment trhu. Vnímání hodnoty daného produktu zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou marketingovou **taktikou**, která využívá i některé nástroje **necenové** (*balení, značka, servis, způsob distribuce, propagace a další služby*). Takto "**naprogramovaný**" produkt (naprogramovaná identita) je doplněn "**odpovídající cenou**". Při této metodě se vychází především ze znalosti **psychiky** zákazníků a z možností jejího ovlivňování. Bylo totiž zjištěno, že zákazníci se na trhu někdy nechovají zcela logicky a že jejich jednání bývá mnohdy značně neracionální.

Firma, která uplatňuje tuto taktiku při tvorbě svých cen, musí mít **přesně zjištěno** a **propočteno**, kolik jsou její zákazníci **ochotni** za produkty maximálně **zaplatit**, jak velký bude její obrat při těchto cenách (při zjištění počtu potenciálních zákazníků) a zda bude možno takovýto projekt technicky realizovat.



*Například si zákazník produkt (kosmetiku, léčiva), jehož cenu vnímá jako **nízkou**, **nekoupí** proto, že ho považuje za podezřele **levný**. Někdy si také zákazník **nekoupí** produkt pouze z toho důvodu, že je prodáván v **nevhodném prostředí** (stánkový prodej, fronty, neochota prodávačů apod.) anebo proto, že mu **nedůvěřuje** (jedná se hlavně o cizí, neznámé výrobky). Jindy ale se naopak nechá zlákat produktem dražším, který má stejné nebo podobné užité vlastnosti, a to jen proto, že je lákavěji zabalen, že je prodáván v příjemném vhodném prostředí.*

Odkaz: www.hledej ceny.cz

18.2 Cenové strategie

Strategické **rozhodování** o cenách s přihlédnutím k výše uvedeným faktorům je proces poměrně **složitý**. Následující schéma zachycuje ve **zjednodušené** podobě **sled kroků tvorby** a realizace **cenové strategie**.



Obrázek 18.1 – Tvorba a realizace cenové strategie

- 1) **Vymezení odbytového trhu.** Rozhodnutí o tom, **kterým** zákazníkům budou produkty **dodávány**, patří k základním podnikatelským krokům. Firma se přitom může **rozhodnout**, že se bude orientovat buď na jediný tržní segment, nebo na několik segmentů (vykazují-li slibný tržní potenciál).
- 2) **Výzkum spotřebitelského chování.** V této fázi jsou zjišťovány **nákupní motivy** zákazníků, jejich rozmístění, **citlivost** vůči cenám, jejich vztahy k výrobcí a k prodejcům, možnosti účinného reklamního působení apod. **Shromáždění** a vyhodnocení potřebných **údajů** je v tomto případě **úkolem** marketingového výzkumu.
- 3) **Analýza konkurence.** Marketingový výzkum by měl být zaměřen také na identifikaci současné i potenciální **konkurence**. Předmětem zájmu jsou v tomto kroku otázky vztahující se ke způsobu tvorby cen, k podpoře podnikání a k dalším prvkům marketingové strategie.
- 4) **Vymezení role cen v marketingovém mixu.** Cílem tohoto kroku je **odhad** množství produktů prodaných za různé ceny. Dalším cílem je v tomto případě prognóza **reakce konkurentů** na zvolené cenové strategie.
- 5) **Vymezení nákladů ve vztahu k poptávce.** Na základě údajů získaných v předchozím kroku lze v závislosti na předpokládaném objemu prodeje výrobků **odhadnout** i **výši nákladů** pro různé varianty objemu prodeje.
- 6) **Určení ceny.** Výsledkem předchozích kroků je určení **rozpětí**, v němž se cena produktu může **pohybovat**. Tyto závěry je pak třeba **konfrontovat** s celkovými

cíli firmy a s jejími záměry v cenové oblasti. Konečná cena pak je výsledkem **rozhodnutí**, které je učiněno na základě těchto cílů a podmínek předpokládaných v předchozích krocích.

Jak již bylo uvedeno, cenová strategie firmy vyplývá z celkové firemní strategie. V současné době používají vyspělé firmy ve své činnosti **čtyři (4) druhy cenových strategií**. Jsou to:

- orientace na **nízké** náklady,
- orientace na výrobu produktů s **unikátními** vlastnostmi,
- **kombinovaná** strategie využívající oba předchozí přístupy,
- strategie **přizpůsobování**.

A. Orientace na nízké náklady

Orientace na nízké náklady vychází ze zásady **snížování nákladů při současném zvyšování objemu výroby**, využívání úsporných technologií a prevence vzniku neracionálních nákladů. Tato strategie obvykle souvisí s relativně **nízkými cenami** vyráběného zboží.

Cestou ke snížování nákladů je také snaha o zlepšování prodejní sítě a o zavedení **nových forem** obchodně technických služeb. Stanoví se přitom také **tvrdé normy** a požadavky na strukturu, na obsah jednotlivých nákladových druhů; to se týká jak (a především) nákladů **mzdových a materiálových**, tak také nákladů **režijních**.



*Orientace na nízké náklady je zjevná u **sériově vyráběných plechových reklamních cedulí a tácků** s ofsetovým tiskem. Výrobce (Metart, spol. s r. o.) je schopen snižovat výrobní náklady díky enormnímu nárůstu odebírané produkce ze strany společností (Budvar, Starobrno, Prazdroj, likérky STOCK, masokombinátů a dalších).*

Odkaz: www.metart.cz

B. Orientace na výrobu produktů s unikátními vlastnostmi

Produkt je v tomto případě obohacen o **jedinečné rysy**, které se týkají jak **1)** jeho kvality a **2)** technicko-ekonomických parametrů, tak **3)** také **dobře fungující prodejní sítě** a **4)** **kvalitního poprodejšího servisu**. Zvýšené náklady s tímto opatřením spojené uhradí spotřebitel ve zvýšené ceně produktu. Prodejní cena produktů s těmito vlastnostmi se tedy skládá ze základní ceny standardního produktu a z přírážky, která je odrazem hodnocení vlastností zboží ze strany trhu a uživatele.



Této strategii je využito například výrobcem (prodejcem) osobních počítačů a výpočetní techniky značky IBM.

Odkaz: www.ibm.com

C. Kombinovaná strategie

Orientuje výrobce na **využití výhod obou strategií** předcházejících, tj. strategie **nízkých nákladů** a strategie **unikátních vlastností** produktů. **Vějíř** cen se při použití této strategie **rozevírá**. Firma dosahující relativně nízkých nákladů při výrobě zboží unikátních vlastností má možnost **měnit** své ceny podle **vývoje** tržní situace.



Kombinované strategie využívá při výrobě a prodeji sportovní obuvi společnost Adidas. I přes nízké výrobní náklady (cenu) je obuv kvalitní s mnohdy specifickou konstrukcí.

Odkaz: www.adidas.com

D. Strategie přizpůsobování

Umožňuje existenci **širokého vějíře cen**, od cen **nízkých** až po ceny **vysoké**. Tato strategie pracuje s **dvojm (2) způsobem cenové tvorby**. Někdy se podniky orientují na **průměrnou úroveň** cen dosahovanou v daném oboru.

Jindy se zaměřují na **adaptaci cenových struktur** a úrovní cenových výkyvů, a to i tehdy, pohybují-li se ceny v oboru jak nahoru, tak také dolů. U firem, které praktikují strategii přizpůsobování, může mít snižování cen **řetězový efekt**. Motivy, které vedou podniky ke snižování cen, přitom mohou být různé a mohou zahrnovat snahy o snížení zásob zboží, zvýšení podílu na trhu, předechnání **konkurentů**, zajištění potřebné **disponibility** likvidních finančních prostředků apod.



Strategie přizpůsobování je zjevná u hoteliérů vybraného kraje. Cena je determinována jednak náklady na provoz služeb (ubytování, stravování apod.), jednak ročním obdobím (poptávkou). Cenu budou hoteliéři upravovat i dle konkurence v oblasti.

Odkaz: www.cestovni-ruch.cz

Diskriminační ceny

Firmy často **upravují** své **základní ceny** tak, aby se **přizpůsobily** rozdílům mezi zákazníky, produkty, lokalitami atd. **Diskriminační ceny** vznikají za **situace**, kdy firma prodává produkt za **dvě** nebo **více cen**, které **nejsou úměrné** vzniklým nákladům. Diskriminační cenová tvorba má **několik podob**:

1) Cena pro různé zákaznické segmenty

Za **stejné produkty** jsou různým zákaznickým skupinám stanoveny **různé ceny** (*držitelé studentských karet, děti a důchodci platí méně za návštěvu muzeí, hradů a zámků*).

2) Ceny pro různé formy produktu

Různé ceny pro různá provedení produktu, které **nejsou** úměrné jejich příslušným nákladům (*automobilky účtují různou cenu za různá barevná provedení vozu*).

3) Tvorba ceny podle image

Některé firmy stanovují pro **stejný produkt** různé ceny v **závislosti** na rozdílech image (*nákladný obal bonboniéry znamená vyšší cenu v porovnání s levnějším obalem běžné čokolády*).

4) Tvorba ceny podle místa

Pro **různá místa** jsou stanoveny **odlišné ceny**, i když jsou **náklady** nabídek **stejně** (*ceny sedadel v divadlech a kinech, cenu za sedadlo ve vyšší třídě dopravního prostředku již do této kategorie zařadit nelze*).

5) Tvorba cen podle doby

Různé ceny v závislosti na **sezónnosti, dnech** nebo **hodinách** (*"noční proud", telefonní poplatky za hovory*).

Zahájení snížení cen se provádí v důsledku různých **okolností**, které budou nutit firmu, aby snížila cenu (nadbytečná kapacita, klesající podíl na trhu). Firmy také zahajují snižování cen ve snaze **ovládnout trh** pomocí snižování nákladů. Pozor na rizika uvedená dále.

- **Past nízké kvality.** Spotřebitelé se budou **domnívat**, že je kvalita produktů nižší než u dražších konkurenčních produktů.
- **Past křehkého podílu na trhu.** **Nízká cena** sice získává podíl na trhu, ale **nezískává věrnost trhu**. Zákazníci se okamžitě přesouvají k firmě, která zavede levnější produkty.
- **Past mělkých kapes.** **Dražší konkurenti** mohou snížit své ceny také, ale **mohou déle vydržet** konkurenční boj, protože si **vybudovali** větší rezervy.



*Obchodní řetězce strhávají pozornost nakupujících na své značky. Sázejí při tom hlavně na **neloajální nakupující**. Takových je totiž 95 %. Jak na ně zapůsobit nejrychleji a nejlevněji? Jednoznačně komunikací **cenové nabídky**.*