

## 9. kapitola

# Analýza cen



Nikdo z podniku nezpochybňuje potřebu označovat cenou to, co podnik prodává. Je ale zvláštní, že velmi málo organizací považuje určování ceny za něco, kvůli čemu by se měly dělat vlastní plány.



Ve skutečnosti patří určování ceny k jednomu ze čtyř základních prvků marketingového mixu, ale v marketingovém plánu jej najdeme zřídka. Důvod spočívá v tom, že zatímco ostatní prvky lze měřit *odděleně*, je určování cen často nedílnou součástí nabídky. Jak však uvidíme, je důležité a cenné prodiskutovat určování cen odděleně, i když je stejně propojeno se všemi ostatními prvky v rámci marketingového plánu.

Zde máme věčný problém, týkající se tvorby cen...



Účetní a zaměstnanci z marketingu na to mají různé názory. Pracovníci marketingu často berou na lehkou váhu krátkodobé finanční důsledky svých rozhodnutí, neboť věří v hodnotu podílu na trhu, který zajistí jeho dlouhodobou kontrolu.



Účetní zase na druhé straně většinou nerozumějí marketingovým rozhodnutím souvisejícím se složitostí lidské povahy. Vždy totiž věří v ziskovost na základě běžného obchodování s cenami často stanovenými na nějakém předem určeném základě, v němž je vedle skutečných nákladů zakalkulován i přiměřený zisk.



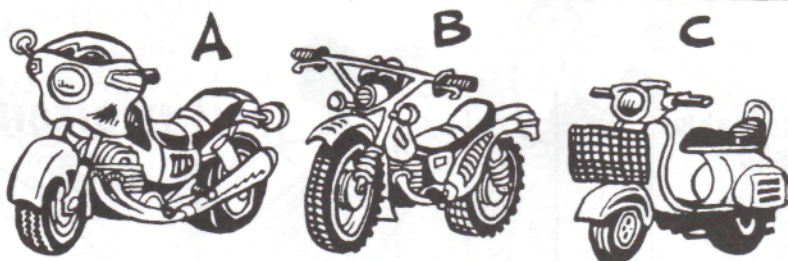
Marketingový pracovník však ví, že poptávky lze docílit jen za určité ceny a nad tuto cenu se výrobek prodávat nebude.

Stanovení ceny hraje proto důležitou roli v tom, jak úspěšně se výrobek bude prodávat.



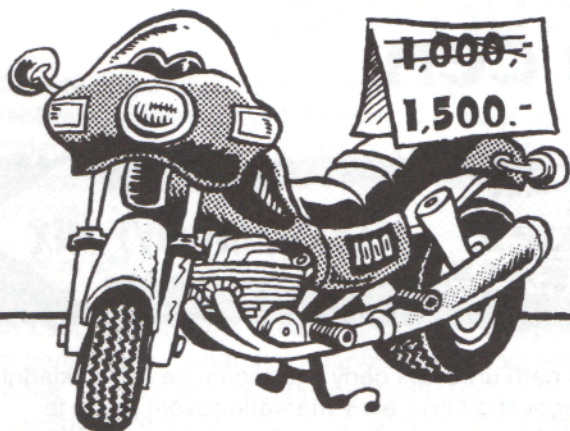
A tak si v podstatě účetní a obchodníci někdy vjedou do vlasů. Když ale navzájem pochopí názor toho druhého, vytvoří skvělý tým. I když tomu tak je a v podniku panuje dokonalá harmonie, jsou otázky určování cen přesto složité.

**Vezměme si příklad jistého podniku vyrábějícího motocykly.**



Má tři modely a každý z nich vedení považuje za zcela samostatnou jednotku, která přitahuje různé tržní segmenty. Když u jednoho z výrobků – řekněme modelu A – klesá ziskovost, zdá se nemožné pro něj otevřít nové trhy, protože další investice by jeho ziskovost ještě snížily. Jedním z důvodů, proč se firma dostala do této slepé uličky, byl systém účtování založený na současných výrobních a distribučních metodách – je to systém, který znemožňuje změnu.



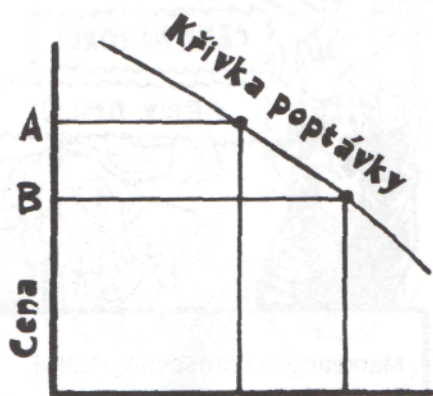


Jediná cesta, která firmě zbývala, bylo zvýšit cenu. Výsledek: ještě nižší prodej. Model nakonec putoval do starého železa. Problém spočíval v tom, že všechny předpoklady spíš vycházely z existujícího sortimentu než z plánovaného prodeje. Takový způsob uvažování přivedl k úpadku mnoho podniků.



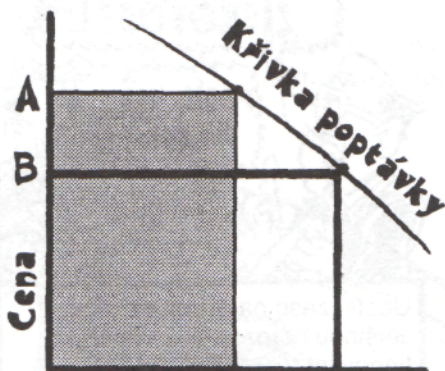
Japonské společnosti byly zatím lépe připraveny vyvinout úsilí ke zvýšení svého podílu na trhu. Aby dosáhly dlouhodobého zisku, často snižovaly ceny.

Avšak takovou strategii nelze použít za všech okolností.



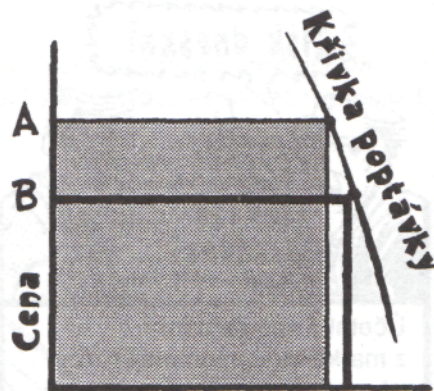
Objem prodeje

Představme si, že existuje trh, kde vypadá křivka poptávky podobně. Dvě firmy, A a B, soutěží o trh a mají srovnatelné výrobky. A si účtuje více než B. B prodává víc než A. Čí tržba je vyšší?



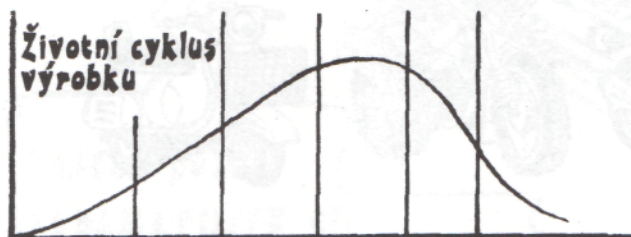
Objem prodeje

Jinými slovy, je oblast A (šrafovaná) větší, nebo menší než oblast B (znázorněna tučnou čarou)? Čím strmější je křivka – jinými slovy, čím méně je trh citlivý na ceny – tím jsou podmínky výhodnější pro A.



Objem prodeje

Oblast B se stává zjevně menší než oblast A. Strmost poptávkové křivky nyní znamená, že vzrůst prodeje výrobku B nenahradí nižší prodejní cenu. Takže tvar poptávkové křivky má základní vliv na tvorbu cen – a bude se pravděpodobně měnit, ...



... jak si budete pamatovat z životního cyklu výrobku, který vykazuje rozdíly v citlivosti cen v průběhu trvání tohoto cyklu. Vazba mezi stanovením ceny a životním cyklem výrobku se stává mnohem důležitější u podniků, které vyrábějí víc než jeden výrobek.



To znamená, že taktika stanovení ceny se musí vypracovat pro celé portfolio. Bostonská souřadnicová síť, o níž jsme se zmínili dříve, dokládá, že je to nezbytné.



Růst  
trhu

|             |              |
|-------------|--------------|
| Hvězda      | Divoká kočka |
| Dojná kráva | Bídny pes    |

Podíl na trhu

Úspěšný výrobek postoupí během svého životního cyklu od divoké kočky přes hvězdu a nakonec se stane dojnou krávou. Výdělečná kapacita výrobku v průběhu tohoto procesu stoupá.

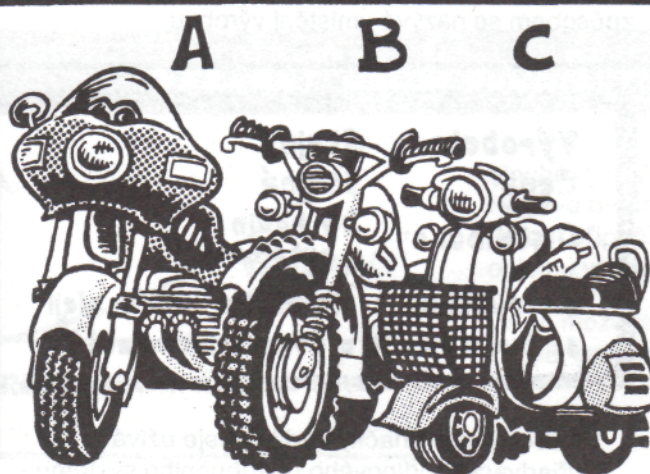
Růst  
trhu

|             |              |
|-------------|--------------|
| Hvězda      | Divoká kočka |
| Dojná kráva | Bídny pes    |

Podíl na trhu

Přesouvá se z místa, kde nekompenzuje investice, na místo, kde je pokrýt může – jde o proces, který třeba potrvá léta. Dnešní dojné krávy financují dnešní divoké kočky, které se časem stanou samy dojnými krávami, a tak se proces opakuje. Proto...

## NEURČUJTE CENU JEDNOTLIVÝCH VÝROBKŮ ODDĚLENĚ



Marketingové cíle každého výrobku se mohou různit v některých případech od krátkodobé ziskovosti ke zlepšení podílu na trhu v případech jiných.

Zisk dneska ... A zisk zítra!

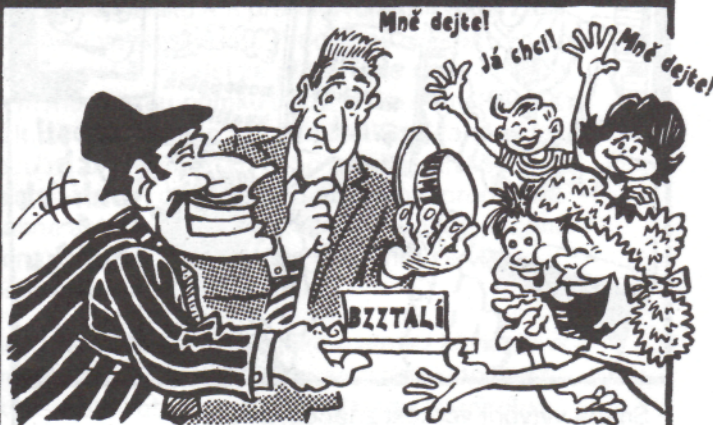


A tak musí plán tvorby cen brát v úvahu roli, kterou jednotlivé výrobky hrají v podnikové strategii. Dále ...

## NOVOST MÁ NA URČOVÁNÍ CENY VÝROBKU VLIV



Když je výrobek nový – a také během fáze růstu životního cyklu výrobku – *neuvažují* zákazníci v první řadě o cenách.



Jiní výrobci však mohou čekat na to, až se trh vytvoří, vstoupit na něj později a nabídnout konkurenceschopný výrobek za nižší cenu.

A nyní k dalšímu faktoru cenové politiky...



## CENA VÝROBKU BY SE MĚLA VZTAHOVAT K JEHO VNÍMANÉ HODNOTĚ



Cena je jedním z nejzřetelnějších ukazatelů hodnoty, která se výrobku přiřítá. Lidé se začnou dívat podezíravě na ten druh zboží, jehož cena bude nápadně nízká.



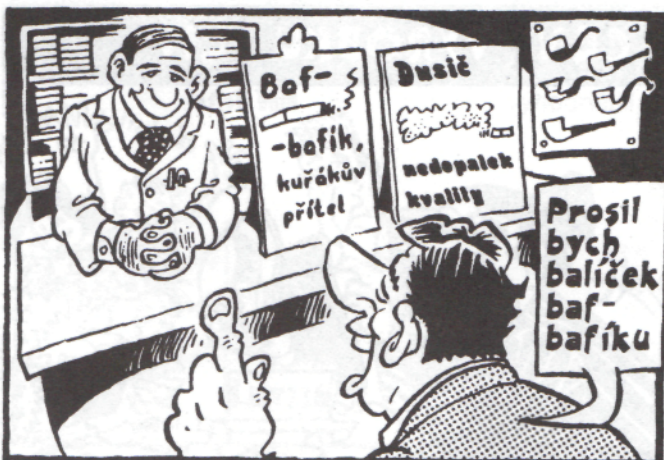
Takže v mnoha oblastech, k jakým například patří luxusní zboží, se cena chápe jako ukazatel kvality. Umění vyjádřit tento vztah odpovídajícím způsobem se nazývá umístění výrobku.



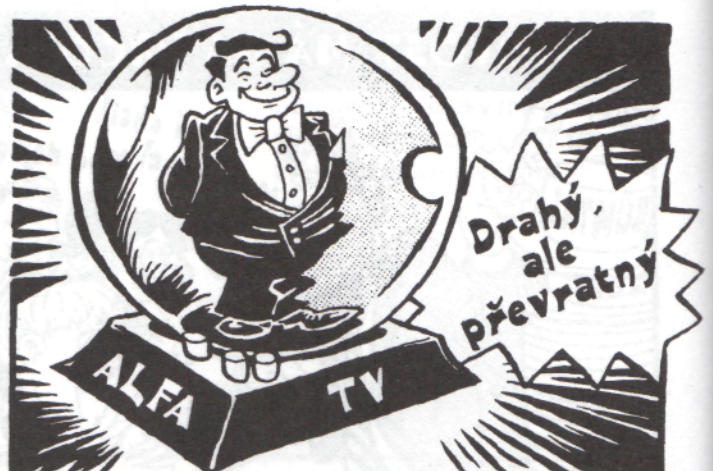
Když ale dva výrobky nepatří k luxusním, jsou zjevně víceméně stejné a prokazují stejnou službu, pak se bude ten levnější prodávat pravděpodobně lépe, obzvláště na zralých trzích. V takovém případě se musí využít jiných prvků marketingového mixu, aby dal zákazník dražšímu výrobku přednost.

**Výrobek:** Stejný  
**Cena:** Stejná  
**Distribuce:** 24 hodin -  
 - automaty  
**Komunikace:** Po našem hadím oleji se budete cítit o dvacet let mladší.

Výrobce jedné značky hadího oleje užívá čtyřadvacetihodinového distribučního systému a vyvíjí snahu, aby svůj výrobek odlišil od konkurence. Je to pokus zamaskovat, že jsou si obě značky podobné a že si konkurují.

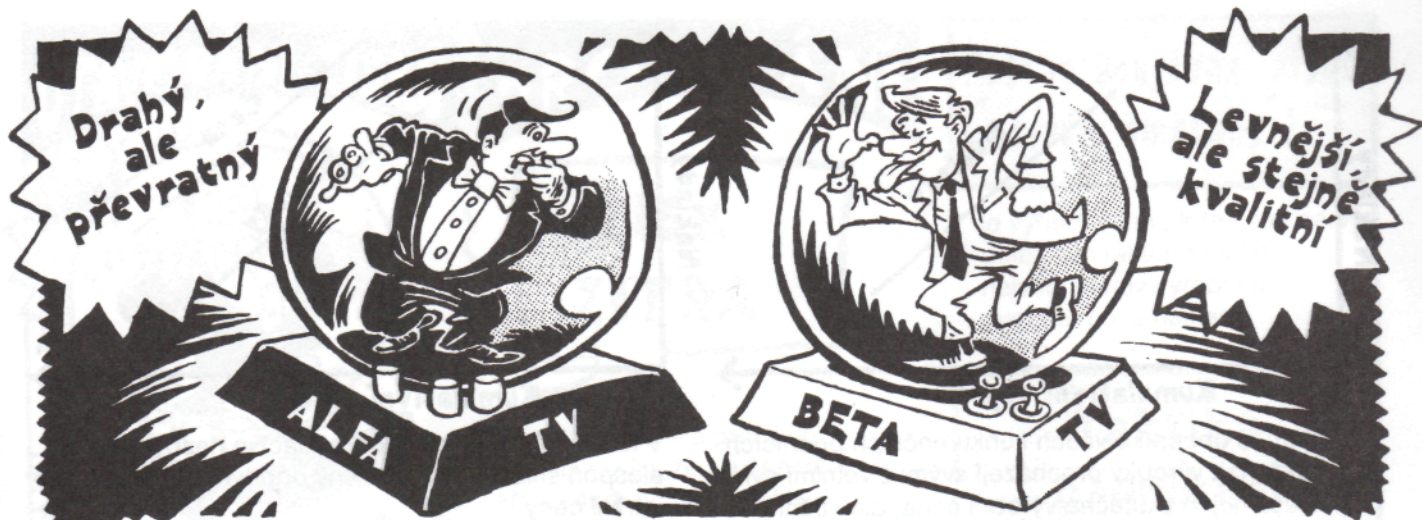


Snaha vytvořit věrnost značce, zvláště prostřednictvím propagace nebo podpory prodeje, je proto způsob, jak zamířit rozdíly mezi podobným zbožím. Je to odezva na konkurenci – tedy vždycky hrozba –, a je proto důležitým faktorem v cenové politice. Totéž platí o potenciální konkurenci.



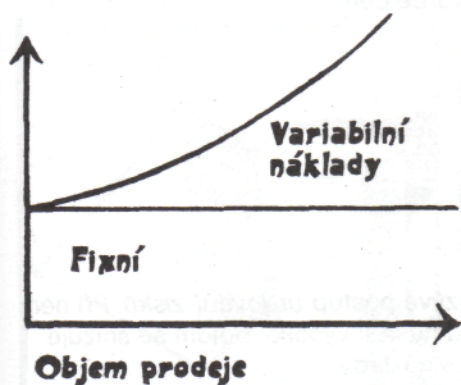
Podnik může například vyvinout a uvést na trh nový výrobek, opatřit ho vysokou cenou, aby si tím hradil náročné investiční náklady. Když to ale udělá, stanoví tím vysoký cenový strop nebo deštník pro kohokoliv dalšího, kdo má zájem na trhu konkurovat.





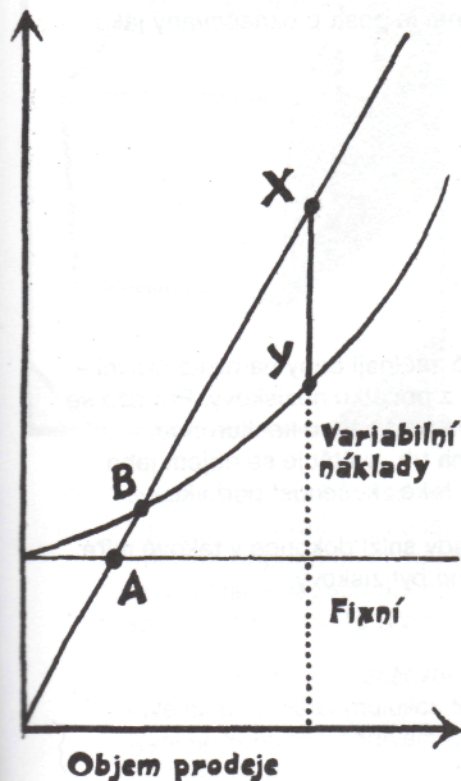
Konkurenti, kteří mohou docela dobře profitovat z vlastního výzkumu a vývoje, mohou uvést na trh podobné zboží za mnohem nižší cenu. Zajistí si tím veliký podíl na trhu a získají cennou výrobní zkušenost. Kdyby Alfa přišla na trh s nižší cenou, udržela by si prvenství a dosáhla by velkého podílu na trhu. Rychle by také získala zkušenost, a tím mohla docílit, že cena zaváděného výrobku bude zisková. Potenciální konkurenti by si dvakrát rozmysleli na trh vstoupit.

## NÁKLADY: DALŠÍ DŮLEŽITÝ FAKTOR V CENOVÉ POLITICE



Mnohé podniky chápou vztah mezi cenami a náklady takto: Nejprve propočítávají fixní náklady jako režijní náklady a platy. Potom připočítávají variabilní náklady. Ty se zvyšují s růstem objemu výroby.

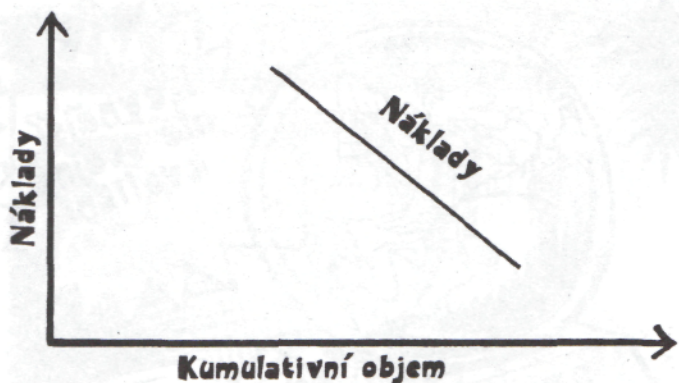
Vztah mezi náklady, ziskem a tržbou může znázorňovat graf bodu zvratu, podobný tomu, který uvádíme níže.



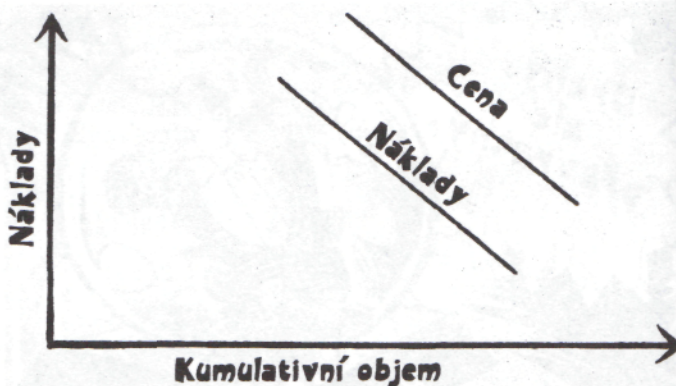
Potom se určí cílová tržba pro určitý objem vyrobených jednotek. Tím se stanoví cena za jednotku. Přímka tržeb protíná přímku fixních nákladů v A. Při tomto objemu výroby bude prodej pokrývat pouze fixní náklady. Jak se objem výroby a tržba zvětšují, protíná tato přímka přímku variabilních nákladů v B, takže tržba pokrývá jak variabilní, tak fixní náklady. Za tímto bodem výrobek dosahuje zisku a X představuje cílovou tržbu. Úsečka XY znázorňuje velikost zisku. Prodej může dost výrazně záviset na stanovené ceně. Prodej za příliš nízké ceny by mohl mít za následek méně přímkou přímku tržby, a tím menší zisk XY – a nelze vyloučit, že tato hranice zmizí úplně. Graf také ukazuje riziko prodeje buď za příliš vysokou, nebo za příliš nízkou cenu. Když se cena stanoví příliš vysoko, může být prodej tak malý, že nedosáhne ani přímky fixních nákladů. Pokud je cena příliš nízká, pak může být objem prodeje jaký chce, a tržba nemusí dosáhnout ani variabilních nákladů.

Variabilní náklady jsme zde znázornili jako rostoucí křivku, která stoupá s růstem objemu vyrobených jednotek. Ve skutečnosti se získanými zkušenostmi obvykle snižují náklady na výrobu každé jednotky. Způsobuje to takzvaný "zkušenostní efekt". Tento efekt znamená, že se podnik stává výkonnějším se získáváním marketingových a výrobních zkušeností a zlepšováním pracovních a distribučních procesů. Výsledkem je, že se podíl nákladů na kumulativním objemu výroby snižuje.

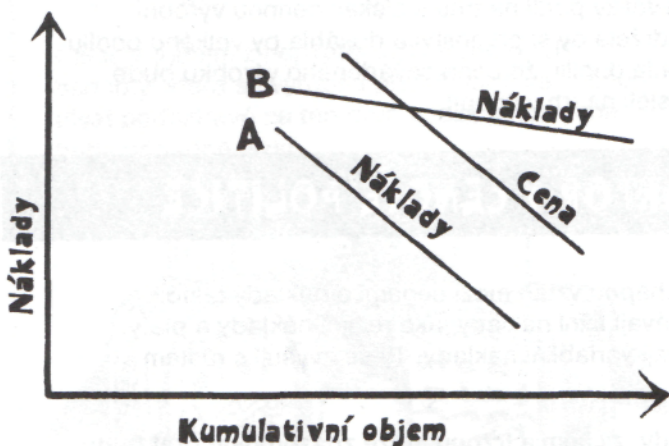




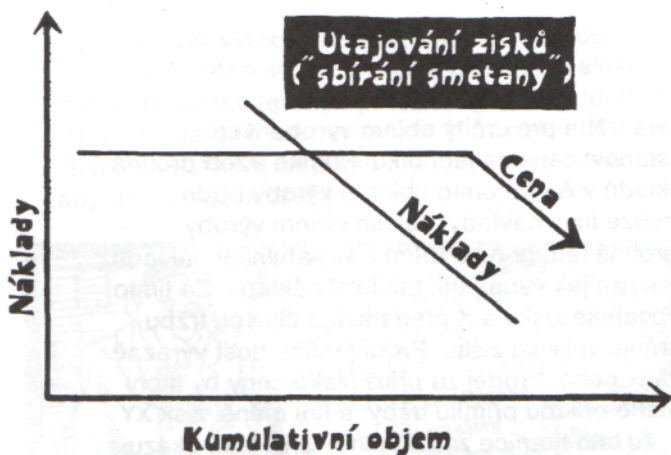
Platí to obecně o všech konkurenčních podnicích; takže jak výrobky procházejí svými životními cykly, klesá nejen skutečná výrobní cena, ale i tržní cena.



V této vypjaté konkurenční situaci je nezbytné, aby alespoň snížení výrobní ceny odpovídalo snížení u tržní ceny.

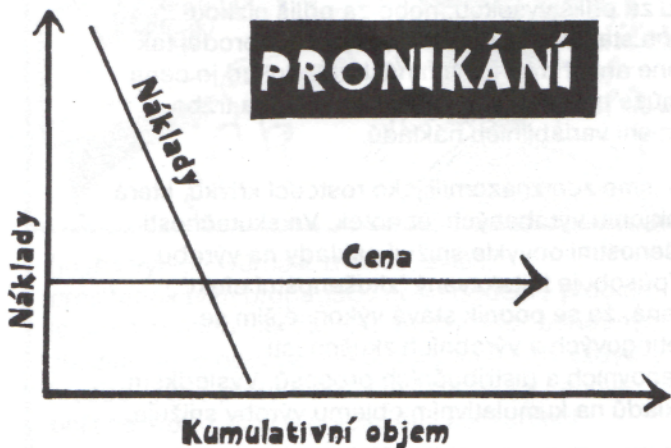


V tomto případě není podnik B schopný udržet náklady v souladu se snižující se tržní cenou, zatímco jeho konkurent A ano. B bude mít problémy, pokud bude pokračovat na zralém trhu v prodeji se ztrátou. Vztah mezi stanovením cen a výrobní cenou můžeme zjednodušeně doložit úvahou o dvou následujících protikladných postupech při tvorbě cen.



Ten první se nazývá postup *utajování zisků*. Při něm se cena výrobku nasadí vysoko, potom se snižuje proporcionálně s náklady.

Druhým extrémem je postup označovaný jako *pronikání*.



V tomto případě začínají ceny na nízké úrovni – výrobek je tedy z počátku neziskový. Protože se výrobek prodává pod cenou konkurence, proniká rychle na trh, zvětšuje se objem jeho prodeje a s ním také zkušenost podniku.

Časem se náklady sníží dokonce v takové míře, že výrobek začne být ziskový.



# UTAJOVÁNÍ ZISKŮ PRONIKÁNÍ



Postup utajování zisku bude mít sklon vytvářet deštník, tedy vysoký cenový strop, který dá možnost vstoupit konkurenci na trh, ...

## ZISK ZÍTRA

... zatímco taktika pronikání začíná nadějí, že zkušenostní křivka snižujících se nákladů umožní výrobku, aby se stal ziskovým.  
Zisk dneska proti zisku zítra.

**Postup utajování zisků**  
(sbíráni smetany)

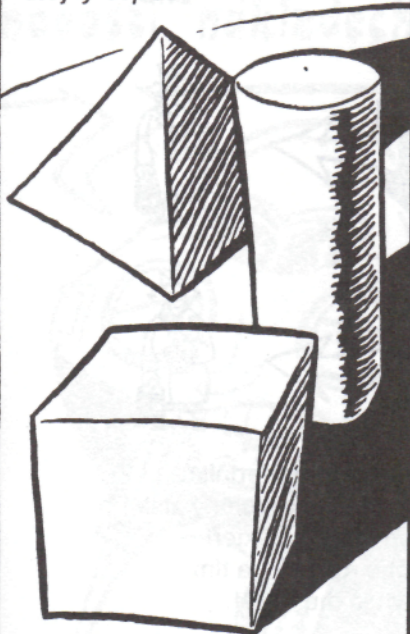
je výhodný tam, kde cena není důležitým faktorem a kde nejsou známy výrobní a marketingové náklady.

### Taktika pronikání

má své výhody na vysoce konkurenčních trzích, kde rozhoduje cena.

Podniky mají však téměř vždycky určitý *sortiment* výrobků, takže se otázka stanovení nákladů a cen stává složitější.

Zde máme sortiment výrobků. Všechny nemají stejný úspěch.



Těchto prodáme spoustu - všechny se ztratou.

Těchto prodáme poměrně dost, ale přírůstek zisku je malý.

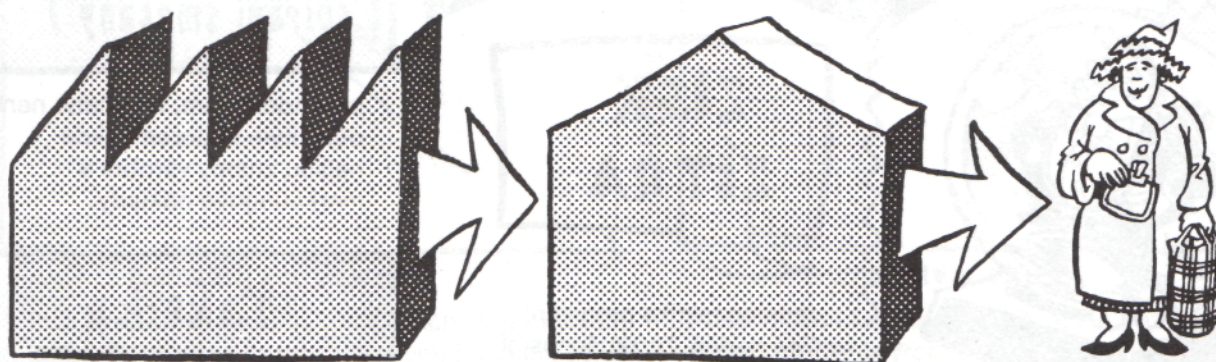
Těchto mnoho neudáme, ale každý přinese pěkný zisk.

Nastanou-li zlé časy, jsme v pokušení hodit jehly přes palubu. Problém spočívá v tom - vzhledem k účelům operativního účetnictví -, že na výrobky, které se stejně jako tento vyrábějí ve velkém měřítku, připadá často největší podíl fixních nákladů podniku. Když se výrobku zbavíme, všechny tyto náklady nezachráníme. Navíc se tak tyto náklady připojí k ostatním výrobkům - a vše pak bude směřovat k tomu, že přestanou být ziskové i válce.

Co víc, bude se zmenšovat objem činnosti podniku. Podnik začne být méně výkonný a jeho investice méně stimulující. Mohl by upadat, a nakonec se zhroutit. Takže to máme další komplikaci. Nyní se konečně podívejme, co se stane, když podnik využije k distribuci svých výrobků služby prostředníků.



# DISTRIBUČNÍ CESTA

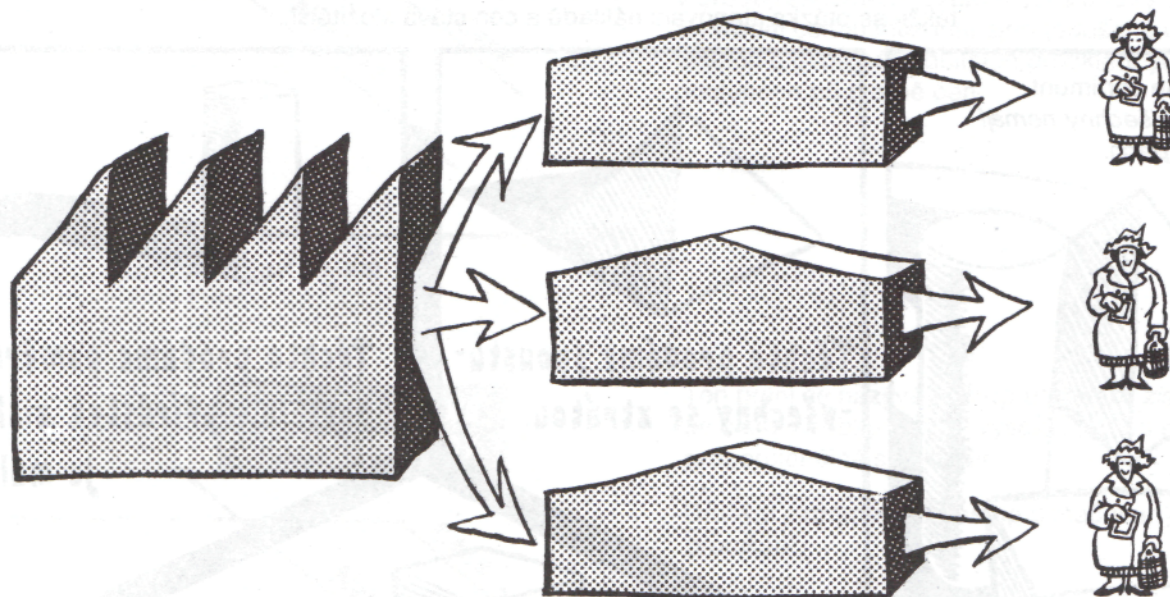


**DODAVATEL**

**PROSTŘEDNÍK**

**SPOTŘEBITEL**

Prostředníci – takoví, jako velkoobchodníci, distributoři a maloobchodníci – mohou být při předkládání zboží spotřebiteli mnohem výkonnější než dodavatel. Samozřejmě očekávají, že za své služby dostanou zapláceno. Jejich odměna bude rozdíl mezi prodejní cenou dodavatele a cenou určenou pro spotřebitele. Tuto odměnu nazýváme rozpětí distribuční cesty.



Někdy je bohužel nutné, aby se na celém rozpětí distribuční cesty podílelo více prostředníků. V takovém případě spočívá problém určování ceny v tom, jak každému poskytnout rozumný zisk, a přesto udržet konkurenceschopné ceny pro spotřebitele. Díky okolnostem mohou někteří distributoři nakupovat výhodněji než ostatní, a tím se záležitost propočtového rozpětí (a tím pádem cen) stává obtížnější. Jak odměňuje dodavatel prostředníka? Poskytuje mu rabat.

## RABATY

**Obchodní  
Kvantitativní  
Reklamní  
Hotovostní**

Zde máme čtyři způsoby, jak poskytovat rabat – žádný z nich se navzájem nevyklučuje. Obchodní rabaty se přenechávají distributorům, kteří mají zásoby zboží a mají pomoci výrobky znovu distribuovat. Kvantitativní rabaty se nabízejí prostředníkům, kteří – jak už název napovídá – objednávají ve velkých množstvích. Reklamní rabaty mají v distributorech vzbudit zájem podílet se na reklamně výrobku. A rabaty hotovostní ve výši asi 2,5% se poskytují za promptní zaplacení faktury.

Řízení rozpětí distribučního kanálu závisí na nejuhodnějším využití rabatů a jejich nejuhodnějším nabídce jednotlivým distributorům.



# Shrnutí 9. kapitoly

V marketingové strategii mají rozhodnutí o stanovení cen vrcholnou důležitost. Cena výrobku – stejně jako ostatní prvky marketingového mixu – by měla být v přímém vztahu k podnikovým a marketingovým cílům. Funkce ceny musí být tedy stanovena ve vztahu k takovým faktorům jako životní cyklus výrobku, požadavky celkového portfolia výrobku a prodejních cílů i cílů týkajících se podílu na trhu.

Postupy a metody přizpůsobené tak, aby se těchto cílů dosáhlo, jsou závislé jak na podmínkách trhu a konkurence, tak na nákladech. Tržně orientovaný přístup k určování cen bere náklady spíše jako nátlakový prostředek, který stanoví pro rozhodování o výši ceny spodní limit, než jako základ, z něhož cena vychází.

Stanovit cenu správně, to má přímý vliv na příjem a zisky. Podle definice určuje cena výrobku výši zisku, tj. rozdíl mezi výrobními náklady a cenou, za kterou se výrobek nakonec prodává.

Cena má však také vliv na skutečné množství prodaného výrobku – vyšší cena totiž může poptávku snížit, zatímco nízká cena může často vést ke zvýšenému prodeji.

Na cenová rozpětí poskytovaná prostředníkům na marketingové cestě by se mělo nahlížet z hlediska jejich přidané hodnoty, kterou výrobek získává, jak postupně prochází touto cestou. Za provedení různých funkcí nutných k úspěšnému dokončení směnného procesu bude organizace žádat odpovídající část celkového rozpětí prodejní cesty. K různým typům rozpětí, s nimiž se běžně setkáváme, patří obchodní, kvantitativní, reklamní a hotovostní rabaty.

**PAMATUJTE SI:**

**Postup při stanovení ceny výrobku závisí na jeho novosti, nákladech, na jeho vnímané hodnotě a na vašem způsobu distribuce...**

