

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Jak spotřebitelé vnímají a hodnotí ceny?
2. Jak by měla společnost zpočátku stanovit ceny výrobků nebo služeb?
3. Jak by měla společnost upravovat ceny, aby vyhovovaly měnícím se podmínkám a příležitostem?
4. Kdy by měla společnost přijít se změnou cen?
5. Jak by měla společnost reagovat na změnu cen konkurenta?



LARGER LOADS  
MEAN  
FEWER LOADS.



THE DUET™ WASHER AND DRYER

Imagine a washer that can handle up to 16 pairs of jeans.  
And a dryer that can dry clothes faster than you ever thought possible.  
Do more in the same space. Get more done in the same time. The Duet washer and dryer from Whirlpool. Giving you the power to get more done. **JUST IMAGINE**



## KAPITOLA 14

# TVORBA CENOVÝCH STRATEGIÍ A PROGRAMŮ

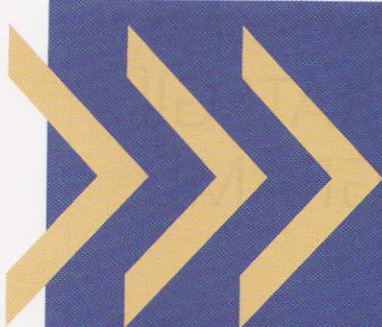
Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší zisk. Zbylé prvky vytvářejí náklady. Ceny jsou snad nejnanežněji přizpůsobitelným prvkem marketingového programu. Změny specifikací výrobku, distribučních kanálů, a dokonce i propagace vyžadují více času. Ceny také sdělují trhu zamýšlený hodnotový positioning výrobku nebo značky společnosti. Dobře navržený výrobek doprovázený dobrým marketingem může požadovat vysokou cenu a přinést velké zisky. Podívejme se na společnost Whirlpool.

**P**račky a sušičky jsou tradičně pokládány za užité výrobky, u nichž nikdy nelze ospravedlnit vysokou cenu. V roce 2001 přišla Whirlpool s pračkou Duet, zepředu plnitelnou pračkou se sušičkou – prodávala se za 2300 dolarů – téměř čtyřikrát dráž, než je cena srovnatelných modelů. Jak to Whirlpool dokázala? Pračka Duet představovala skutečně jedinečnou nabídku, která slibovala „výkon a účinnost bez kompromisů“. Obrovská kapacita umožňuje prát a sušit velké dávky prádla, a přitom spotřebuje méně vody a elektřiny než pračky konkurentů. Pere rovněž všechny druhy prádla – od hedvábí a krajkovin ke spacím pytlům a prošívaným pokrývkám. Společnost může také o pračce tvrdit, že přináší uživatelům emocionální prospěch – větší dávky prádla znamenají méně dávek, a proto více času a svobody k jiným činnostem.<sup>1</sup>



Tisková reklama na Whirlpool Duet, luxusní pračku se sušičkou, která se prodává téměř čtyřikrát dráž než srovnatelné modely.





Cenový plán prodeje pračky je výsledkem širšího posunu v cenové strategii společnosti Whirlpool směrem k redukci četnosti nákladných a potenciálně matoucích slev. Společnost chtěla najít optimální ceny svých výrobků. Mnozí marketeři však své pricingové strategie zanedbávají – jeden výzkum zjistil, že manažeři tráví touto činností méně než 10 % svého času.<sup>2</sup>

Pricingová rozhodnutí jsou nepochybně komplexní a nesnadná. Holističtí marketeři musí brát v úvahu při vytváření cenových rozhodnutí mnoho faktorů – společnost, zákazníky, konkurenci a marketingové prostředí. Cenová rozhodnutí musí být konzistentní s marketingovou strategií firmy a jejími cílovými trhy i positioningem značek.

V této kapitole vysvětlíme koncepty a nástroje usnadňující stanovování počátečních cen a jejich postupné přizpůsobování trhům.

## 14.1 Porozumění tvorbě cen

Cena není jen číslem na cenovce nebo zboží.

Ceny jsou všude kolem nás. Platíte nájem za byt, školné za vzdělání a poplatek za návštěvu lékaře nebo zubaře. Letecké společnosti, železnice, taxislužba a autobusové společnosti si účtují přepravné nebo jízdné, společnosti poskytující služby veřejnosti nazývají své ceny sazbami a místní banka si účtuje úrok z peněz, které vám půjčí. Cenou za jízdu automobilem po Sunshine Parkway na Floridě je mýtné, a společnost, která pojistí váš automobil, vám účtuje pojistné. Hostující přednášející si účtuje honorář, za nějž vám bude vyprávět o jednom vládním úředníkovi, který si vzal úplatek, aby pomohl krýt nečestného člověka, jenž ukradl příspěvky patřící jedné obchodní asociaci. Kluby nebo společnosti, k nimž patříte, vás mohou nechat zaplatit mimořádné výdaje. Váš právník může požádat o závdavek, aby pokryl své výdaje. Cenou vedoucího pracovníka je plat, cenou prodejního agenta může být provize a cenou dělníka je mzda. A konečně, i když by s tím ekonomové mohli nesouhlasit, mnozí z nás mají pocit, že daně z příjmu jsou cenou, kterou platíme za výsadu vydělávat peníze.<sup>3</sup>

Po většinu dějin byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi kupujícími a prodávajícími. Smlouvání je v některých oblastech dosud sportem. Stanovení jednotné ceny pro všechny kupující je relativně moderní ideou, která vznikla s vývojem maloobchodní činnosti ve velkém rozsahu na konci 19. století. Firmy F. W. Woolworth, Tiffany, John Wanamaker a další propagovaly „striktní politiku jediné ceny“, protože měly rozsáhlý sortiment a dohlížely na mnoho zaměstnanců.

Internet dnes částečně obrací tento trend fixních cen. Počítačová technologie usnadňuje prodávajícím sledovat pomocí softwaru pohyb zákazníků po stránkách a umožňuje jim customizovat nabídky a ceny. Nové softwarové aplikace také umožňují kupujícím porovnat si okamžitě ceny prostřednictvím on-line nákupních robotů neboli „shopbotů“. Jak poznamenal pozorovatel jednoho odvětví: „Směřujeme k velmi sofistikované ekonomice. Jedná se o přetlačovanou mezi technologií obchodníků a technologií spotřebitelů.“<sup>4</sup> (Viz marketingový postřeh *Internet a důsledky tvorby cen pro prodávající a kupující*.)

Tradičně cena fungovala jako důležitý determinační faktor zákaznickova výběru. Je tomu tak dosud v chudších státech, u chudších skupin a u produktů, které mají charakter komodity. Přestože v posledních desetiletích stoupl význam necenových faktorů, cena dosud zůstává jedním z nejdůležitějších prvků určujících tržní podíl a ziskovost. Spotřebitelé a nákupní agenti mají lepší přístup





## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: INTERNET A DŮSLEDKY TVORBY CEN PRO PRODÁVAJÍCÍ A KUPUJÍCÍ

E-commerce je nepochybně nejatraktivnější aplikací webu. Internet je však něčím víc, než jen novým tržním prostorem. Internetové technologie mění samotná pravidla trhu. Následuje krátký seznam toho, jak internet umožňuje prodávajícím rozlišovat kupující a kupujícím rozlišovat mezi prodávajícími.

### Kupující mohou:

- **Získat okamžité porovnání cen tisíců prodejců.** Jedny webové stránky, PriceScan.com, přivábí denně tisíce návštěvníků, většinou nákupních korporací. Výzvědní nákupní agenti („bots“) posunují porovnávání cen ještě o krok dále a prohledávají výrobky, ceny a kritické hodnocení více než 2000 obchodníků. Ať již spotřebitelé využívají botů či nikoliv, kontrolují pravidelně na internetu ceny, srovnávají je s cenami ve svých místních obchodech a možná se i podívají, kolik platí zákazníci v jiných zemích a objednájí si zboží ze zámoří. Spotřebitelé mohou rovněž sami oddělit informace o výrobku od transakce samotné. Někdo může například hledat digitální fotoaparáty na internetu, pak ale navštívit obchod s elektronikou, aby si fotoaparát vlastnoručně vyzkoušel, odejít z obchodu, aniž by fotoaparát koupil a pomocí vyhledávače najít nejnižší cenu a nakonec koupit fotoaparát on-line.
- **Stanovit si vlastní cenu a produkt za ni nakonec získat.** Na Priceline.com si zákazník stanoví, jakou cenu je ochoten zaplatit za letenku, hotelový pokoj nebo za půjčení automobilu a Priceline zjistí, zda tuto cenu některý z prodávajících přijme. Spotřebitelé si tak mohou stanovit vlastní ceny a stránky jsou atraktivní i pro prodejce: Letecké společnosti mohou zaplnit prázdná sedadla a hotely vítají šanci obsadit prázdné pokoje. Některé webové stránky spojují objednávky mnoha zákazníků a tlačí dodavatele k větším slevám.
- **Sehnat produkt zdarma.** Open Source, hnutí za software zdarma – začalo Linuxem – zničí marže všech společností, kte-

ré se zabývají softwarem. Open-source software dnes můžeme najít všude. Je v osobních počítačích, mobilních telefonech a set-top boxech (přijímače televizního digitálního signálu). Je na serverech, které pohánějí nejsilnější webové stránky světa, například Google a Amazon, a v obřích korporátních a vládních systémech. Největší problém, před nímž stojí Microsoft, Oracle, IBM – a v podstatě každý větší výrobce softwaru, spočívá v otázce: Jak konkurovat programům, které lze mít zdarma?

### Prodávající mohou:

- **Sledovat chování zákazníků a šít jednotlivým zákazníkům nabídky na míru.** Přestože nákupní software a porovnávání cen na webových stránkách poskytuje základní prodejní ceny, spotřebitelům mohou ujít speciální nabídky, které mohou dostat díky novým technologiím. Společnost GE Lighting – dostává 55 000 žádostí o stanovení ceny ročně – má webové programy, které vyhodnocují přibližně 300 faktorů ovlivňujících nabídnutou cenu, jako jsou údaje o minulých obrech a slevách; díky tomu snížila čas potřebný na zpracování cenové nabídky z 30 dní na 6 hodin.
- **Poskytnout určitým zákazníkům přístup ke zvláštním cenám.** CDNOW, on-line prodejce hudebních alb, posílá určitým zákazníkům e-mailem adresy zvláštních webových stránek s nižšími cenami. Pokud neznáte tajnou adresu, platíte plné ceny. B2B marketéři již používají extranety k získání přehledu o stavu zásob, nákladech a poptávce v kterýkoliv daný okamžik, aby mohli okamžitě přizpůsobit ceny.

### Jak kupující, tak prodávající mohou:

- **Jednat o cenách na on-line aukcích a burzách.** Chcete prodat stovky nadbytečných a lehce opotřebovaných jednotek určitého zboží? Umístěte nabídku na e-Bay. Chcete nakoupit sbírku baseballových karet za nízkou cenu? Jděte na www.baseballplanet.com.

*Zdroje:* Amy E. Cortese, „Good-Bye to Fixed Pricing?“ *Business Week*, 4. května 1998, str. 71–84; Michael Menduno, „Priced to Perfection“, *Business 2.0*, 6. března 2001, str. 40–42; Faith Keenan, „The Price Is Really Right“, *Business Week*, 31. března 2003, str. 61–67; Paul Markillie, „A Perfect Market: A Survey of E-Commerce“, *The Economist*, 15. května 2004, str. 3–20; David Kirpatrick, „How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and...“, *Fortune*, 23. února 2004, str. 92–100. K diskusi o dalších akademických záležitostech viz Florian Zettelmeyer, „Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies when Firms Compete on Multiple Channels“, *Journal of Marketing Research* 37, srpen 2000, str. 292–308; John G. Lynch jr. a Dan Arieli, „Wine On-line: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution“, *Marketing Science*, zima 2000, str. 83–103; Rajiv Lal a Miklos Sarvary, „When a How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?“, *Marketing Science* 18, č. 4, 1999, str. 485–503.

k informacím o cenách a cenovým slevám. Spotřebitelé vyvíjejí tlak na výrobce, aby snížili ceny. Výsledkem je tržní prostor, který charakterizují velké slevy a podpora prodeje.

### 14.1.1 Jak společnosti stanovují ceny

Společnosti stanovují ceny různými způsoby. V malých společnostech stanovuje často ceny ředitel. Ve velkých společnostech se o ceny starají manažeři divizí nebo produktových řad. I zde vrcholové vedení stanovuje obecné cenové cíle a cenovou politiku a často schvaluje ceny navržené nižšími úrovněmi vedení. V odvětvích, v nichž je stanovení cen klíčovým faktorem (letecký a kosmický průmysl, železnice, ropné společnosti), zakládají společnosti často celé oddělení zabývající se tvorbou cen, aby stanovovalo nebo pomáhalo ostatním určit přiměřené ceny. Toto oddělení podává zprávy oddělení marketingu, finančnímu oddělení nebo vrcholovému vedení. K dalším, kteří mají vliv na stanovování cen, patří manažeři prodeje, finanční manažeři a účetní.



Vedoucí pracovníci si stěžují, že jim stanovování cen působí bolení hlavy – a to se každým dnem zhoršuje. Mnohé společnosti tvorbu cen dobře nezvládají a přijímají „strategie“ jako: „Uurčíme naše náklady a vezmeme v úvahu tradiční marže v našem odvětví.“ K jiným běžným omylům patří: cena není dostatečně často revidována, aby využívala změn na trhu, cena je spíše než jako vnitřní prvek strategie tržního positioningu stanovována nezávisle na zbytku marketingového mixu, a ceny nejsou dostatečně odlišné u různých produktů, tržních segmentů, distribučních kanálů a nákupních příležitostí.

Jiní zastávají odlišný přístup – používají cenu jako klíčový strategický nástroj. Tito *power players* objevili vysoce účinný dopad ceny na hospodářský výsledek.<sup>5</sup> Přizpůsobují ceny a nabídky hodnotám a nákladům segmentů.

### ■ PROGRESSIVE INSURANCE

Progressive Insurance shromažďuje a analyzuje data o škodách na automobilech lépe než kterákoliv jiná pojišťovna. Jej znalosti o tom, kolik stojí služba různým typům zákazníků, jí umožňuje obsluhovat ziskové, vysoce rizikové zákazníky, kteří nechce nikdo jiný pojistit. Neobtěžována konkurencí a vybavena solidním porozuměním nákladům, má Progressive z obsluhování této zákaznické základny dobré zisky.<sup>6</sup>

Důležitost pricingu pro ziskovost demonstrovala v roce 1992 jedna studie společnosti McKinsey & Company. Po výzkumu 2400 společností došli McKinsey k závěru, že jednoprocenní zlepšení ceny vede ke zlepšení provozního zisku o 11,1 %. Naopak jednoprocenní zlepšení variabilních nákladů, objemu a fixních nákladů zvyšuje zisk jen o 7,8 %, 3,3 % respektive 2,3 %.

Účinné navržení a realizace cenových strategií si žádá důkladné pochopení cenové psychologie spotřebitelů a systematický přístup ke stanovení, přizpůsobování a měnění cen.

## 14.1.2 Psychologie spotřebitelů a tvorba cen

Mnozí ekonomové předpokládají, že spotřebitelé jsou *price takers* a přijmou jakoukoliv cenu a budou ji pokládat za danou. Marketéři si uvědomují, že spotřebitelé často aktivně vnímají informace o cenách a interpretují si je na základě znalostí z předchozích nákupních zkušeností, formální komunikace (reklama, prodejní návštěvy a propagační brožury), neformální komunikace (přátelé, kolegové nebo rodinní příslušníci) a POS nebo on-line zdrojů.<sup>7</sup> Nákupní rozhodnutí jsou založena na tom, jak spotřebitelé vnímají ceny, a co pokládají za současnou běžnou cenu – **rozhodně nejsou založena** na ceně stanovené marketérem. Mohou mít spodní cenový práh, pod nímž mohou ceny signalizovat horší nebo nepřijatelnou kvalitu, stejně jako horní cenový práh, nad ním jsou ceny přehnané a neodpovídající.

Pochopení, jak spotřebitelé docházejí ke svému vnímání cen, je důležitou marketingovou prioritou. Následují tři klíčová témata – referenční ceny, vztah ceny a kvality a cenová vodítka.

**REFERENČNÍ CENY** Předchozí výzkum ukázal, že přestože mají spotřebitelé poměrně dobré znalosti o rozpětí daných cen, překvapivě málo z nich si přesně pamatuje specifické ceny jednotlivých produktů.<sup>8</sup> Při zkoumání produktů spotřebitelé často používají **referenční ceny**. Při přemýšlení o uvedené ceně ji spotřebitelé často srovnávají buď s vnitřní referenční cenou (zapamatovanými informacemi o cenách) nebo vnějším referenčním rámcem (jako jsou „obvyklé maloobchodní ceny“).<sup>9</sup>

Možné jsou všechny typy referenčních cen (viz tab. 14.1). Prodejci se často pokoušejí s referenčními cenami manipulovat. Prodejce může například umístit svůj výrobek mezi drahé výrobky, aby vyvolal dojem, že patří do stejné třídy. Obchodní domy vystavují ženské šaty v různých odděleních diferencovaných podle ceny. Šaty, které se nacházejí v dražších odděleních, jsou pak spotřebiteli pokládány za kvalitnější.

Přemýšlení o referenčních cenách je také podněcováno uváděním vysoké ceny výrobcem nebo naznačováním, že výrobek stál původně více, či poukazováním na vysokou cenu konkurenta.<sup>10</sup>

### ■ SPOTŘEBNÍ ELEKTRONIKA

Na webových stránkách společnosti JVC nemá často výrobcem navržená maloobchodní cena žádný vztah k tomu, co vám bude za stejný výrobek účtovat maloobchodník. Například u digitální minivideokamery, která též funguje jako digitální fotoaparát, navrhuje JVC maloobchodní cenu 1099,95 dolaru, ale Circuit City ji prodával za 799,99 a Amazon.com za



Tab. 14.1  
Možné spotřebitelské  
referenční ceny

- „férová cena“ (to, co by měl výrobek stát)
- typická cena
- posledně placená cena
- nejvyšší přijatelná cena (*reservation price* neboli nejvyšší cena, kterou by byla většina spotřebitelů ochotna zaplatit)
- nejnižší přijatelná cena (spodní práh ceny neboli nejnižší cena, kterou by byli spotřebitelé ochotni zaplatit)
- ceny konkurentů
- očekávaná budoucí cena
- obvyklá zlevněná cena

Zdroj: Převzato z práce Russella S. Winera, „Behavioral Perspectives on Pricing: Buyers' Subjective Perceptions of Price Revisited“, v *Issues in Pricing: Theory and Research*, v edici Timothyho Devinneye, Lexington, MA: Lexington Books 1988, str. 35–57.

699,99 dolaru. V porovnání s jiným spotřebitelským zbožím, od oděvů přes automobily a nábytek až ke kartáčkům na zuby jsou u spotřební elektroniky rozdíly mezi cenami doporučenými výrobcem a stanovenými maloobchodníkem mnohem větší. „Jednoduše lze říci, že jsme vytrénovali zákazníky spotřební elektroniky, aby si mysleli, že dostanou slevu 20, 30 nebo 40 %“, prohlásil Robert Atkins, viceprezident společnosti Mercer Management Consulting. Produktový manažer společnosti Olympus America, známé především svými fotoaparáty, brání tuto taktiku tvrzením, že výrobcem navrhovaná vysoká maloobchodní cena je psychologickým nástrojem, referenční cenou, která umožňuje lidem vidět, že dostávají něco hodnotného za nižší cenu.<sup>11</sup>

Chytří marketéři se snaží posadit cenu do takového rámce, aby signalizovala nejlepší možnou hodnotu. Například relativně dražší předmět může být pojímán jako nepřiliš drahý, jestliže rozdělíme cenu do několika menších jednotek. Roční členský příspěvek ve výši 500 dolarů se bude zdát vyšší než poplatek ve výši „necelých 50 dolarů měsíčně“, přestože celkový součet může být stejný.<sup>12</sup>

Když si spotřebitelé vybaví jeden nebo více těchto referenčních rámců, může se jimi vnímaná cena lišit od stanovené ceny.<sup>13</sup> Výzkum referenčních cen zjistil, že „nepříjemná překvapení“ – kdy je vnímaná cena nižší než stanovená cena – mají větší dopad na pravděpodobnost nákupu než příjemná překvapení.<sup>14</sup>

**VZTAH CENY A KVALITY** Mnoho spotřebitelů používá cenu jako ukazatele kvality. Tvorba cen podle image je obzvláště účinná u citlivých výrobků pro ego – například u parfémů a drahých automobilů. Lahvička s parfémem za 100 dolarů může obsahovat vůni v ceně 10 dolarů, ale lidé shánějící dárky ochotně zaplatí 100 dolarů, aby sdělili obdarovanému jak vysoce si ho váží.

Vnímání ceny a kvality u automobilů na sebe vzájemně působí.<sup>15</sup> O automobilech s vysokou cenou se soudí, že jsou vysoce kvalitní. U vysoce kvalitních automobilů se obdobně předpokládá, že jsou dražší než jsou ve skutečnosti. Tab. 14.2 ukazuje, jak se u automobilů vnímání spotřebitelů liší od skutečnosti. Jsou-li dostupné alternativní informace o skutečné kvalitě, cena se stane méně významným ukazatelem kvality.

## ■ RESTAURACE CKE

V odvětví fastfood jsou zuřící cenové války někdy chápány jako symptom úbytku kvality. Z tohoto důvodu restaurace CKE, mateřské společnosti Carl Jr.'s a Hardee's, odmítá trend „menu za dolar“ a zvyšuje cenu svých burgerů. Její prezident a generální ředitel Andrew F. Puzder to komentuje: „Problém spočívá v tom, že prodáváte-li něco za 99 centů, lidé předpokládají, že to má hodnotu 99 centů. Kdo si to myslí, je nejméně ziskový zákazník.“ Když Puzder koupil řetězec Hardee's, který se topil v problémech, součástí jeho nového plánu bylo soustředit se na kvalitu a pozdvihnout nabídku obou řetězců. Vytvořil hamburger za 3,95 dolaru, který je propagován jako „Six Dollar Burger“, aby vytvářel dojem jak kvality, tak hodnoty.<sup>16</sup>

Některé značky používají vzácnost jako prostředek k vytváření dojmu kvality a oprávnění vysoké ceny. Někteří výrobci aut odmítli šílenství hromadného zlevňování, které otřásl celým odvětvím, a začali vyrábět limitované řady nových modelů, vytvářet kolem nich rozruch a využívat poptávku ke



Tab. 14.2  
Automobily – vnímání  
spotřebitelů v porovnání  
se skutečností

Společnost Morgan Stanley použila studii o provozní spolehlivosti vozidel společnosti J. D. Power and Associates z roku 2003, která tři roky sledovala jejich provozní spolehlivost, a výzkum vnímané kvality společnosti CNW Market Research, aby zjistila, které značky vozů byly potenciálně nadhodnocovány a podhodnocovány.

**Nadhodnocené:** Značky, jejichž vnímaná kvalita překračuje o udaná procenta skutečnou kvalitu

|            |        |
|------------|--------|
| Land Rover | 75,3 % |
| Kia        | 66,6 % |
| Volkswagen | 58,3 % |
| Volvo      | 36,0 % |
| Mercedes   | 34,2 % |

**Podhodnocené:** Značky, jejichž skutečná hodnota překračuje o udaná procenta vnímanou kvalitu

|          |        |
|----------|--------|
| Mercury  | 42,3 % |
| Infiniti | 34,1 % |
| Buick    | 29,7 % |
| Lincoln  | 25,3 % |
| Chrysler | 20,8 % |

Zdroj: David Kiley, „U.S. Automakers Get a Bum Rap“, *USA Today*, 15. ledna 2004, str. B5.

zvyšování prodejní ceny.<sup>17</sup> Seznamy čekatelů, které se kdysi týkaly jen limitovaných sérií automobilů jako Ferrari, se stávají běžnými i u obyčejných modelů pro hromadný trh, včetně SUV značky Volkswagen nebo Hondy Acura a minivanů Toyoty a Hondy.

Jak ukazuje následující příklad, vzácnost ve spojení se silnou poptávkou může vést k vyšším tržním cenám.

### ■ DREW ESTATES

Doutníky Drew Estates, vyráběné v Nicaragui, jsou ochuceny vínem, olejem a bylinkami a jsou baleny v krabicích s potiskem připomínajícím graffiti. V USA se prodávají pouze v 500 obchodech. Atypické směsi, pestrý a nekonvenční marketing a limitovaná výroba tří hlavních řad doutníků – Acid, Natural a Ambrosia – přispěly k prémiovým cenám přibližně 10 dolarů za doutník. Firma Drew Estates je ráda, když zůstává pro zákazníky tajemná. Jonathan Drew, spoluzakladatel firmy, říká: „Ve stejný den, kdy vstoupím na hromadný trh, budu vyřízený. Když se lidé dostanou do obchodu, koupí si krabici za 150 dolarů, protože si nemohou být jistí, zda ji uvidí dříve než za tři měsíce.“<sup>18</sup>

**CENOVÁ VODÍTKA** Vnímání cen spotřebiteli je rovněž ovlivněno alternativními cenovými strategiemi. Mnozí prodejci se domnívají, že by ceny měly končit lichým číslem. Zákazníci chápou stereo zesilovač s cenou stanovenou na 299 dolarů místo na 300 dolarů jako výrobek v cenové kategorii okolo 200 dolarů, nikoliv 300 dolarů. Výzkum ukázal, že spotřebitelé mají sklony „zpracovávat ceny odleva doprava“ a nikoliv je zaokrouhlovat.<sup>19</sup> Cenové kódování tímto způsobem je důležité, pokud na vyšší, zaokrouhlené ceně existuje „mentální zlom“. Další argument pro zakončování cen devítkou spočívá v tom, že vede k představě slevy nebo smlouvání, z čehož vyplývá, že chce-li společnost vytvořit image vysoké ceny, měla by se vyhnout taktice zakončování cen lichým číslem.<sup>20</sup> Jedna studie dokonce ukázala, že se poptávka po jednom oděvu zvýšila o třetinu, když došlo ke **zvýšení** ceny ze 34 dolarů na 39 dolarů, ale poptávka se nezměnila, když byla cena zvýšena z 34 dolarů na 44 dolarů.<sup>21</sup>

Ceny, které končí „0“ nebo „5“, jsou na trhu rovněž běžné, protože panuje domněnka, že je spotřebitelé snadněji vnímají a vybavují si je z paměti.<sup>22</sup> Cedule „sleva“ vedle cen podněcují poptávku, ale jen pokud nejsou užívány nadměrně: celkový obrat kategorie je nejvyšší, když jsou cedule „sleva“ uvedeny jen u některých předmětů v kategorii, ale nikoliv u všech. Za určitým bodem již další užívání těchto cedulí způsobuje naprostý propad obratu celé kategorie.<sup>23</sup> Některé užitečné rady poskytuje marketingová vsuvka *Kdy používat cenová vodítka*.



## MARKETINGOVÁ VSUVKA: KDY POUŽÍVAT CENOVÁ VODÍTKA

Cenová vodítka, jako jsou slevové cedule a ceny končící devítkou, jsou tím neúčinnější, čím častěji jsou používána. Anderson a Simester tvrdí, že je třeba je používat uvážlivě a pouze u zboží, u něhož mohou mít spotřebitelé špatné znalosti o cenách. Uvádějí následující příklady:

1. zákazník nekupuje předmět často;
2. zákazníci jsou noví;
3. designy výrobku se s průběhem času mění;
4. ceny se sezonně liší;
5. kvalita nebo velikost se liší v různých obchodech.

Zdroj: Převzato z článku Erica Andersona a Duncana Simestera, „Mind Your Pricing Cues“, *Harvard Business Review*, září 2003, str. 96–103.

## 14.2 Stanovení ceny

Firma poprvé stanovuje cenu v situacích, kdy vyvine nový výrobek, uvádí svůj zavedený výrobek do nového distribučního kanálu nebo geografické oblasti a když vstupuje do tendru na nějakou zakázku. Firma se musí rozhodnout, kam umístit svůj výrobek z hlediska kvality a ceny. Na některých trzích, například na trhu s automobily, lze nalézt až osm **cenových vrstev či úrovní**:

| Segment                   | Příklad       |
|---------------------------|---------------|
| nejvyšší                  | Rolls Royce   |
| zlatý standard            | Mercedes-Benz |
| luxusní                   | Audi          |
| zvláštní potřeby          | Volvo         |
| střední                   | Buick         |
| jednoduchost/pohodlí      | Ford Escort   |
| napodobitel, ale levnější | Huundai       |
| jen laciný                | Kia           |

Většina trhů má tři až pět cenových bodů neboli vrstev. Společnost Marriott Hotels vyniká v tvorbě různých značek pro rozdílné cenové body: Marriott Vacation Club – Vacation Villas (nejvyšší cena), Marriott Marquis (vysoká cena), Towne Place Suites (středně nízká cena) a Fairfield Inn (nízká cena).

Spotřebitelé často řadí značky podle cenových vrstev v určité kategorii.<sup>24</sup> Obr. 14.1 například ukazuje tři cenové vrstvy, které jsou výsledkem studie trhu zmrzliny.<sup>25</sup> Na tomto trhu, jak ukazuje obrázek, existuje také vztah mezi cenou a kvalitou. V rámci jakékoliv vrstvy existuje škála přijatelných cen, nazývaná **cenová pásma**. Ta poskytují manažerům určitý ukazatel pružnosti a šíře, které mohou přijmout při tvorbě cen svých značek v rámci určité cenové vrstvy.

Firma musí při stanovení své cenové politiky zvažovat mnoho faktorů.<sup>26</sup> Popíšeme postup sestávající z šesti kroků: 1. stanovení cílů, 2. zjišťování poptávky, 3. odhadnutí nákladů, 4. analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů, 5. výběr metody stanovování cen a 6. volba konečné ceny.

### 14.2.1 První krok: Stanovení cílů při tvorbě ceny

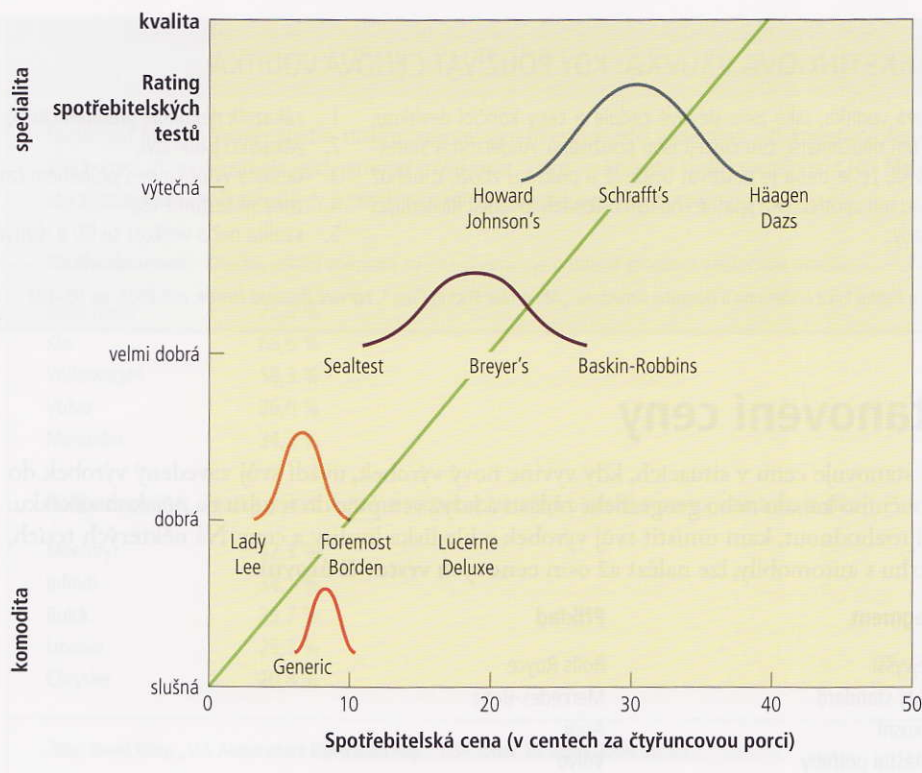
Společnost se nejprve rozhodne, kam chce positionovat svoji tržní nabídku. Čím jsou cíle firmy jasnější, tím snadnější je stanovit cenu. Společnost může pomocí tvorby cen sledovat pět hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktů.

**PŘEŽITÍ** Společnost pokládá za svůj hlavní cíl **přežití**, když ji trápí nadměrná kapacita, silná konkurence nebo měnící se přání spotřebitelů. Dokud ceny pokrývají variabilní náklady a některé fixní náklady, zůstává společnost ve hře. Přežití je krátkodobým cílem a z dlouhodobé perspektivy se musí firma naučit, jak přidat hodnotu – jinak jí hrozí zánik.

**MAXIMÁLNÍ SOUČASNÝ ZISK** Mnohé společnosti se pokoušejí stanovit ceny, které **maximalizují současné zisky**. Odhadnou poptávku a náklady spojené s alternativními cenami a zvolí si cenu, která povede k maximálnímu současnému zisku, cash flow nebo návratnosti investic. Tato strate-



Obr. 14.1  
Cenové vrstvy na trhu zmrzliny



gie předpokládá, že firma zná funkci své poptávky a svých nákladů. Ve skutečnosti je však těžké je odhadnout. Při zdůrazňování současného výkonu může společnost obětovat dlouhodobý výkon tím, že ignoruje důsledky jiných proměnných marketingového mixu, reakcí konkurentů a cenová omezení stanovená zákonem.

**MAXIMÁLNÍ TRŽNÍ PODÍL** Některé společnosti si přejí **maximalizovat svůj tržní podíl**. Domnívají se, že vyšší objem tržeb povede k nižším nákladům na jednotku a vyššímu dlouhodobému zisku. Stanoví nejnižší cenu a předpokládají, že trh je citlivý na ceny. Texas Instruments (TI) praktikovala tuto **tvorbu cen k penetraci trhu**. TI vystavěla nový závod, stanovila nejnižší možnou cenu, získala velký tržní podíl a její náklady klesaly. S poklesem nákladů snižovala ceny ještě více.

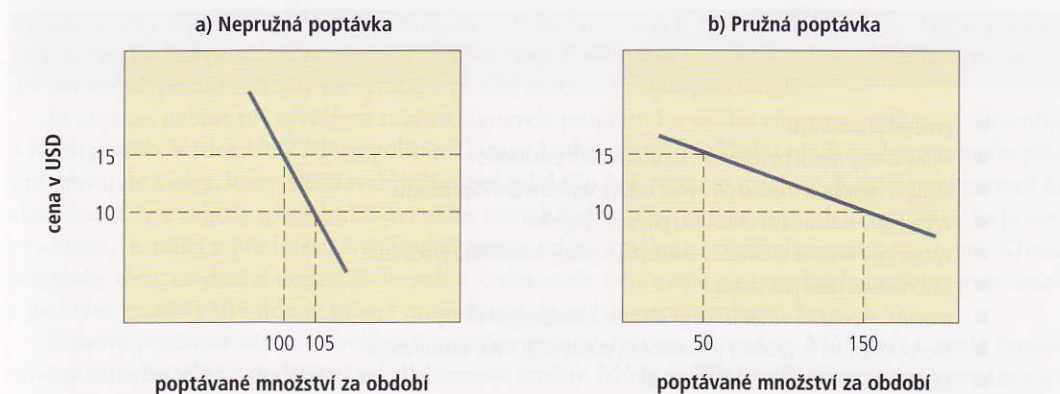
Pro stanovení nízké ceny jsou příznivé následující podmínky: 1. trh je vysoce citlivý na ceny a nízká cena stimuluje tržní růst; 2. výrobní a distribuční náklady klesají s akumulujícími se výrobními zkušenostmi a 3. nízká cena odradí skutečnou a potenciální konkurenci.

**MAXIMÁLNÍ „SBÍRÁNÍ SMETANY“ Z TRHU** Společnosti představující novou technologii upřednostňují stanovování vysokých cen, aby **maximalizovaly sbírání smetany z trhu**. Sony často praktikuje tuto strategii, kdy její ceny jsou zpočátku vysoké a později se pomalu snižují. Když Sony přišla v roce 1990 na japonský trh s prvním televizorem s vysokou rozlišovací schopností na světě, prodával se za 43 000 dolarů. Aby byla Sony schopná získat maximální příjmy z různých segmentů trhu, snižovala postupně v průběhu let ceny – televizor s úhlopříčkou obrazovky 28 palců stál v roce 1993 přes 6000 dolarů a televizor s úhlopříčkou obrazovky 42 palců v roce 2004 již jen 1200 dolarů.<sup>27</sup>

Tato strategie má smysl za následujících okolností: 1. dostatečný počet zákazníků vytváří vysokou současnou poptávku; 2. jednotkové výrobní náklady nejsou při malém objemu výroby tak vysoké, aby vyrušily výhodu účtování optimální ceny; 3. vysoká zaváděcí cena nepřiláká na trh konkurenci a 4. vysoká cena sděluje image lepší kvality.

**VEDOUcí POSTAVENÍ V KVALITĚ PRODUKTŮ** Společnost může mít za cíl stát se na trhu **lídrem v kvalitě výrobků nebo služeb**. Mnohé značky se snaží být „dostupným luxusem“ – výrobky nebo službami charakteristickými vysokou úrovní vnímané kvality, vkusu, statutu a cenou stanovenou právě tak vysoko, aby se pro spotřebitele nestala nedostupnou. Značky jako káva Starbucks, šampon Aveda, luxusní dámské spodní prádlo Victoria's Secret, automobily BMW a sporáky Viking byly





Obr. 14.2  
Pružná a nepružná poptávka

schopné nalézt ve svých kategoriích vedoucí postavení v kvalitě a spojily kvalitu, luxus a vysoké ceny se silnou věrností zákaznické základny.<sup>28</sup> Společnosti Grey Goose a Absolut vytvořily mikrosegment prémiových voděk – v podstatě bez vůně, chuti a barvy – pomocí chytrého marketingu v provozovnách i mimo ně, který vytvořil dojem, že se jedná o skvělé a exkluzivní značky.<sup>29</sup>

**DALŠÍ CÍLE** Neziskové a veřejné organizace mohou mít jiné cenové cíle. Univerzita se pokouší o **částečnou návratnost nákladů**, přičemž ví, že se musí spoléhat na soukromé dary a veřejné granty, aby pokryla zbývající náklady. Nezisková nemocnice se může snažit o plnou návratnost nákladů tvorbou svých cen. Nezisková divadelní společnost může stanovit ceny vstupenek na svá představení tak, aby naplnila maximální část hlediště. Agentura sociálních služeb může stanovit servisní ceny, které odpovídají příjmům klientů.

Ať již je specifickým cílem cokoliv, firmy, které využívají cenu jako strategický nástroj, dosáhnou vyššího zisku než ty, které jednoduše přenechají určení svých cen nákladům nebo trhu.

### 14.2.2 Druhý krok: Zjišťování poptávky

Každá cena povede k různé úrovni poptávaného množství, a proto má rozdílný dopad na marketingové cíle společnosti. Vztah mezi alternativními cenami a z nich vyplývající úrovní poptávaného množství je zachycen na obr. 14.2. V normálním případě jsou poptávka a cena v nepřímé úměře: čím vyšší cena, tím nižší poptávka. V případě prestižního zboží křivka poptávky někdy stoupá vzhůru. Zvedne-li společnost s parfémů ceny, prodá spíše více parfémů než méně! Někteří spotřebitelé pokládají vyšší cenu za ukazatel lepšího výrobku. Je-li však cena příliš vysoká, může úroveň poptávky klesnout.

**CITLIVOST NA CENU** Křivka poptávky ukazuje pravděpodobné množství, nákupů na trhu za alternativní ceny. Shrnuje reakce mnoha jednotlivců, kteří mají různou citlivost na cenu. Prvním krokem při odhadu poptávky je pochopit, co ovlivňuje citlivost na cenu. Obecně řečeno, zákazníci jsou nejvíce citliví na cenu u výrobků, které jsou buď drahé nebo které kupují často. Nejméně citliví jsou u laciných předmětů nebo předmětů, které nekupují často. Jsou rovněž méně citliví na cenu, když je cena pouze malou částí celkových výdajů na získání, provozování a obsluhování výrobku v průběhu jeho životnosti. Prodejce může účtovat vyšší cenu než konkurenti a získat zákazníky, dokáže-li je přesvědčit, že nabízí nejnižší **celkové náklady na vlastnictví** (*total cost of ownership – TCO*).

Společnosti samozřejmě dávají přednost zákazníkům, kteří jsou na cenu méně citliví. Tab. 14.3 podává seznam některých charakteristických rysů, které jsou spojeny se sníženou citlivostí na cenu. Na druhé straně má internet potenciál citlivost zákazníků na cenu zvýšit. Například při on-line nákupu specifické knihy může zákazník porovnat ceny ve více než dvou desítkách on-line knihkupectví a stačí mu k tomu pouze kliknutí na mySimon.com. Tyto ceny se mohou lišit až o 20 %.

Přestože internet zvyšuje možnost, aby si cenově citliví zákazníci našli webové stránky s nižšími cenami a dali jim přednost, nemusí být mnozí zákazníci na cenu takto citliví. McKinsey provedla výzkum a zjistila, že 89 % vzorku internetových zákazníků navštěvuje pouze jedny webové stránky s knihami, 84 % pouze jedny stránky prodávající hračky a 81 % pouze jedny webové stránky nabízející hudbu, což naznačuje, že na internetu dochází k menšímu množství porovnávání cen, než by bylo možné.



Tab. 14.3  
Faktory vedoucí k nižší  
citlivosti na cenu

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ produkt je odlišnější</li> <li>■ kupující mají menší povědomí o konkurenčních produktech</li> <li>■ kupující nemohou snadno porovnat kvalitu konkurenčního produktu</li> <li>■ výdaje jsou malou částí celkového příjmu kupujícího</li> <li>■ výdaje jsou malé ve srovnání s celkovými náklady konečného produktu</li> <li>■ část nákladů nese jiná strana</li> <li>■ produkt se používá ve spojení s již předtím zakoupenými aktivy</li> <li>■ předpokládá se, že produkt je kvalitnější, prestižnější nebo exkluzivnější</li> <li>■ zákazníci nemohou produkt skladovat</li> </ul> |
| <p><i>Zdroj: Převzato z knihy Thomase T. Nagleho a Reeda K. Holdena, <i>The Strategy and Tactics of Pricing</i>, 3. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2001, kap. 4.</i></p>   |

Společnosti musí chápat citlivost na cenu svých zákazníků a perspektivních zákazníků i kompromisy, které jsou lidé ochotni učinit mezi cenou a vlastnostmi výrobku. Zaměřovat se však pouze na spotřebitele, kteří jsou citliví na cenu, by znamenalo „nechávat peníze na stole“.

**ODHAD KŘIVEK POPTÁVKY** Většina společností se pokouší zjistit křivky své poptávky a používá k tomu několik různých metod:

- **Statistická analýza** minulých cen, prodaného množství a dalších faktorů může odhalit jejich vzájemné vztahy. Použitá data mohou být časová nebo průřezová (různé lokality ve stejném čase). Vytvoření vhodného modelu a vyrovnání dat vhodnými statistickými technikami si vyžaduje značné zkušenosti.
- Lze provádět **cenové experimenty**. Bennett a Wilkinson systematicky měnili ceny několika výrobků prodávaných v diskontních obchodech a sledovali výsledky.<sup>30</sup> Alternativním přístupem je účtovat rozdílné ceny v podobných oblastech a sledovat, jaký mají dopad na prodej. Ještě jiný přístup spočívá ve využívání internetu. E-business může zkoumat dopad zvýšení ceny o 5 % tím, že účtuje vyšší cenu každému čtyřicátému zákazníkovi a sleduje nákupní reakci. Musí to však provádět opatrně, aby si zákazníci neodcizil, jak se stalo, když společnost Amazon testovala 30, 35 a 40% slevy na návštěvnících kupujících DVD, aby pouze zjistila, že ti, kteří dostali slevu jen 30 %, byli naštvaní.<sup>31</sup>
- **Výzkumy** mohou zjišťovat, kolik jednotek si spotřebitelé koupí při rozdílně stanovených cenách, ale je zde i možnost, že spotřebitelé neprozradí své nákupní úmysly ohledně vyšších cen, aby odradili společnost od jejich stanovení.<sup>32</sup>

Při zjišťování vztahu mezi cenou a poptávaným množstvím musí výzkumník trhu kontrolovat různé faktory, které ovlivňují poptávku. Záleží na reakci konkurence. Rovněž změni-li společnost jiné faktory marketingového mixu kromě ceny, bude obtížné izolovat důsledek změny ceny. Nagle prezentuje výtečný souhrn různých metod pro odhad citlivosti na cenu a poptávku.<sup>33</sup>

**CENOVÁ PRUŽNOST POPTÁVKY** Marketéři potřebují znát reakci nebo pružnost poptávky na změnu ceny. Přemýšlejte o dvou křivkách poptávky na obr. 14.2. U křivky poptávky a) povede zvýšení ceny o 10 až 15 dolarů k relativně malému poklesu poptávaného množství ze 105 na 100. U křivky poptávky b) povede stejné zvýšení ceny k podstatnému poklesu poptávaného množství ze 150 na 50. Pokud se poptávka při malé změně ceny téměř nezmění, říkáme, že je poptávka **nepružná**. Jestliže se poptávka značně změní, pak je poptávka **pružná**. Čím vyšší je pružnost, tím větší růst objemu při jednoprocenním snížení ceny.

Poptávka bude pravděpodobně méně pružná za následujících podmínek: 1. existuje jen málo náhražek nebo konkurentů; 2. kupující si jen stěží vyšší ceny všimnou; 3. kupující své nákupních



návratky mění jen pomalu; 4. kupující se domnívají, že vyšší cena je ospravedlnitelná. Jestliže je poptávka pružná, budou prodejci uvažovat o snížení ceny. Nižší cena povede k vyšším celkovým příjmům. To má smysl, pokud náklady na výrobu a prodej nerostou disproporcionálně.<sup>34</sup>

Je chybou nebrat při vytváření marketingových programů v úvahu cenovou pružnost zákazníků svých potřeb. V roce 1997 Metropolitan Transit Authority v New Yorku představil nový tarifní plán pro uživatele metra, který zlevňoval jízdné, pokud došlo k 47 cestám měsíčně. Kritici poukazovali na skutečnost, že z tohoto speciálního jízdného nemají žádný prospěch cestující, jejichž poptávka je nejpružnější, cestující z předměstí, využívající metro mimo špičku a používající metro nejméně. Křivka poptávky těch, co denně dojíždějí do práce je dokonale nepružná, a to nezávisle na tom, co se stane v jiných, protože tito lidé se prostě musí dostat do práce a zpátky domů.<sup>35</sup>

Cenová pružnost závisí na velikosti a směru uvažované cenové změny. Může být u malé cenové změny zanedbatelná a podstatná u velké cenové změny. Může se lišit u snížení ceny v porovnání s jejím zvýšením a může zde být i **pásmo cenové indiference**, kde má změna ceny jen velmi malý nebo žádný efekt. Jedna studie cen firmy McKinsey zjistila, že pásmo cenové indiference může mít rozsah od 17 % u ústní vody, 13 % u baterií, 9 % u malých domácích elektrospotřebičů a 2 % u depozitních certifikátů.

A konečně, dlouhodobá cenová pružnost se může lišit od krátkodobé pružnosti. Zákazníci mohou i po změně ceny nadále kupovat od současného dodavatele, ale nakonec přejdou k jinému. Zde je poptávka pružnější z dlouhodobého, spíše než z krátkodobého hlediska, ale může dojít i k opačné situaci: zákazníci mohou odejít od dodavatele poté, co se dozvěděli o zvýšení ceny, ale později se vrátí. Rozdíl mezi krátkodobou a dlouhodobou pružností znamená, že prodejci nebudou znát celkový účinek cenové změny dříve, než po uplynutí nějaké doby.

### 14.2.3 Třetí krok: Odhadnutí nákladů

Poptávka vytváří cenový strop, který může společnost účtovat za svůj výrobek. Náklady zase vytvářejí spodní hranici. Společnost chce účtovat cenu pokrývající její náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku, včetně slušné návratnosti za její úsilí a riziko. Když však společnost stanoví cenu výrobků tak, aby pokryla celkové náklady, výsledek není vždy ziskový. Viz marketingová vsuvka *Tři mýty o tvorbě cen*, která vás seznámí s běžnými omyly při tvorbě cen.

#### MARKETINGOVÁ VSUVKA: TŘI MÝTY O STRATEGII TVORBY CEN

Podle Georgeho E. Cressmana jr., cenového poradce Strategic Pricing Group, se marketéři drží tří mýtů o strategii tvorby cen:

- **Stanovení cen našich produktů tak, aby pokrývaly všechny náklady, povede k ziskovosti.** Marketéři si často neuvědomují, jakou hodnotu skutečně poskytují a přemýšlejí v pojmech vlastností výrobků. Často zacházejí s prvky služeb v nabídce výrobků jako s podněty ke koupi a nikoliv jako s přídatky posilujícími hodnotu, které mohou být za příplatek. Jak říká Cressman: „Když stanovujeme cenu tak, aby pokrývala náklady, pracujeme s předpokladem, že pro zákazníky máme hodnotu díky našim nákladům. Z toho vyplývá logický závěr, že bychom měli zvyšovat náklady, abychom mohli zvyšovat ceny a zákazníci nás měli ještě raději!“ Marketéři by měli místo toho zjišťovat, kolik zákazníků připisuje konkrétní hodnotu jejich nabídkám, a pak se ptát: Vzhledem k naší nákladové struktuře, jaké změny objemu jsou nutné, aby byly cenové změny ziskové?
- **Stanovení cen našich výrobků tak, aby vzrůstal tržní podíl, nás učiní ziskovými.** Cressman připomíná marketérům, že podíl je určován poskytováním hodnoty jako konkurenční výhody, nikoliv pouze snižováním cen. Proto správná otázka nezní: Jaká cenová úroveň nám umožní dosáhnout našich cílů v obratu a tržním podílu? ale Jaký podíl trhu dokážeme obsluhovat nejziskověji?
- **Stanovení cen našich výrobků tak, aby vyhovovaly poptávce zákazníků, povede k naší ziskovosti.** Snižování cen pro udržení zákazníků nebo překonání nabídek konkurence podněcuje zákazníky k vyžadování cenových ústupků a navyká pracovníky prodeje k tomu, aby jim je nabízeli. „Jste-li v pokušení ptát se zákazníků, co by byli ochotni zaplatit“, píše Cressman, „nedělejte to. Je jasné, že se vám odpověď nebude líbit. Místo toho by se marketéři měli ptát: Jakými cenami dokážeme přesvědčit zákazníky, že jsou podloženy hodnotou našich výrobků a služeb? a Jak bychom mohli lépe segmentovat trh, aby odrážel rozdíly v poskytované hodnotě různým typům zákazníků? Vytvářejte různé úrovně hodnotových a cenových variant pro rozdílné tržní segmenty a jejich hodnotové potřeby. A chcete-li nabídnout nízkou cenu, vytvořte levnější verzi výrobku. Požadavek na cenové ústupky se tak stane problémem zákazníka, protože on si musí vybrat, kterých výhod se vzdát.“

34. Viz Placido z článku Boba Donatha, „Dispel Major Myths About Pricing“, *Marketing News*, 3. února 2003, str. 10.



**TYPY NÁKLADŮ A ÚROVNĚ VÝROBY** Náklady společnosti mají dvě podoby, fixní a variabilní. **Fixní náklady** (známé také jako **režijní náklady**) jsou náklady, které nezávisí na objemu výroby nebo příjmů z prodeje. Společnost musí platit každý měsíc účty za nájem, topení, úroky, výplaty atd., a to nezávisle na vyrobeném množství.

**Variabilní náklady** jsou přímo závislé na úrovních výroby. Například každá kapesní kalkulačka vyrobená společností Texas Instruments obsahuje náklady na umělou hmotu, mikroprocesorové čipy, balení a podobně. Tyto náklady bývají na každou vyrobenou jednotku konstantní. Říká se jim variabilní, protože jejich součet se liší podle vyrobených jednotek.

**Celkové náklady** sestávají ze souhrnu fixních a variabilních nákladů při jakékoliv dané úrovni výroby. **Průměrné náklady** jsou náklady na jednotku při této úrovni výroby a rovnají se celkovým nákladům děleným objemem výroby. Vedení chce účtovat cenu, která přinejmenším pokryje celkové výrobní náklady při dané úrovni výroby.

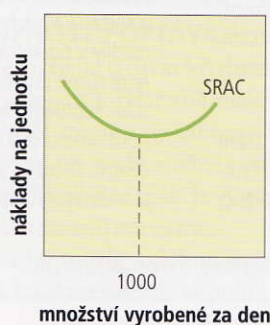
K inteligentnímu stanovení cen potřebuje vedení vědět, jak se náklady liší při různých úrovních výroby. Vezměme si příklad, v němž určitá společnost, například TI, postaví závod fixní velikosti, který by měl denně vyrábět 1000 ručních kalkulaček. Cena za jednotku je vysoká, jestliže se denně vyrobí jen několik jednotek. Jakmile se výroba přiblíží 1000 jednotkám za den, průměrné náklady klesnou, protože se fixní náklady rozprostřou na více jednotek. Krátkodobé průměrné náklady se nad 1000 jednotek výroby zvyšují, protože se závod stává neefektivní: dělníci musí u strojů čekat ve frontách, stroje mají více poruch a dělníci si navzájem překáží – viz obr. 14.3a.

Pokud TI věří, že může prodat denně 2000 jednotek, měla by uvažovat o stavbě větší továrny. Tato větší továrna dokáže využívat stroje efektivněji, umožní lépe zorganizovat práci a náklady na jednotku při výrobě 2000 jednotek denně budou nižší než náklady na jednotku při výrobě 1000 jednotek denně. To je vidět na dlouhodobé křivce průměrných nákladů (*long-run average cost – LRAC*) na obr. 14.3b. Podle obr. 14.3b by byl ještě efektivnější závod s kapacitou 3000 kalkulaček denně, ale závod s kapacitou 4000 kalkulaček denně by již byl méně efektivní kvůli vzniku neúspor z rozsahu: tak velký počet pracovníků je těžké řídit a náročná administrace vše zpomaluje. Obr. 14.3b ukazuje, že závod s produkcí 3000 kalkulaček denně je optimální velikostí, jestliže je poptávka dostatečně silná, aby podpořila tuto úroveň výroby.

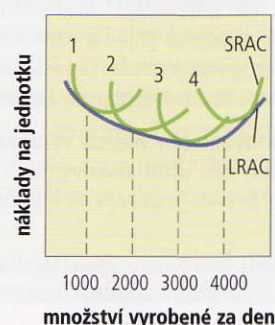
**AKUMULOVANÁ VÝROBA** Předpokládejme, že společnost TI má závod, který vyrábí 3000 kapesních kalkulaček denně. S tím, jak TI získává zkušenosti s jejich výrobou, její metody se zlepšují. Dělníci se naučí zkráceným pracovním postupům, tok materiálu je bezproblémový a náklady na jeho zajišťování klesají. S kumulací výrobních zkušeností – jak vidíme na obr. 14.4 – klesají průměrné náklady. Průměrné náklady na výrobu prvních 100 000 kalkulaček jsou 10 dolarů na kalkulačku. Po výrobě prvních 200 000 kalkulaček klesly průměrné náklady na 9 dolarů. Jakmile se kumulované výrobní zkušenosti opět zdvojnásobí na 400 000 vyrobených kalkulaček, klesnou průměrné náklady na 8 dolarů. Tento pokles průměrných nákladů s akumulovanými výrobními zkušenostmi se nazývá **zkušenostní křivka** nebo **křivka učení** (*experience curve* nebo *learning curve*).

Předpokládejme nyní, že v tomto odvětví soupeří tři firmy, TI, A a B. TI vyrábí za nejnižší náklady ve výši 8 dolarů za jednotku, neboť již vyrobila 400 000 jednotek. Jestliže všechny tři firmy prodávají kalkulačky po 10 dolarech, má TI zisk 2 dolary za jednotku. Společnost A vydělává dolar za jednotku a B dosahuje bodu zratu. TI by mohla učinit chytrý tah a snížit cenu na 9 dolarů. Ten by vyhnal B z trhu a dokonce i A by uvažovala o odchodu z trhu. TI tak získá objem, který by jinak dodala B

a) chování nákladů ve výrobním závodě s fixní velikostí



b) chování nákladů ve výrobních závodech různých velikostí



Obr. 14.3  
Náklady na jednotku v různých úrovních výroby za období



(a možná i A). Navíc za této nižší ceny vstoupí na trh cenově citliví zákazníci. Jak se výroba začne zvyšovat přes 400 000 jednotek, náklady TI klesnou ještě více a rychleji a TI bude mít vyšší zisky i za cenu 9 dolarů. TI opakovaně použila tuto agresivní cenovou strategii, aby získala tržní podíl a vyhnala ostatní z odvětví.

**Tvorba cen podle zkušenostní křivky** nicméně nese značná rizika. Agresivní tvorba cen by mohla dát výrobku lacinou image. Tato strategie rovněž předpokládá, že jsou konkurenti slabými následovateli. Vede společnost ke stavbě dalších výrobních jednotek, aby naplnila poptávku a konkurent mezitím může vyvinout méně nákladnou technologii. Společnosti s vedoucím postavením na trhu pak zůstane stará technologie.

Většina tvorby cen podle zkušenostní křivky se soustřeďuje na výrobní náklady, přičemž zlepšení se týká veškerých nákladů, včetně nákladů marketingových. Jestliže každá z těchto tří firem investuje velkou finanční částku do telemarketingu, firma, která má z jeho využíváním nejvíce zkušeností, může dosáhnout nižších nákladů. Tato firma pak může požadovat za svůj výrobek o něco méně a přitom si udržet stejnou návratnost, pokud jsou všechny ostatní náklady stejné.<sup>36</sup>

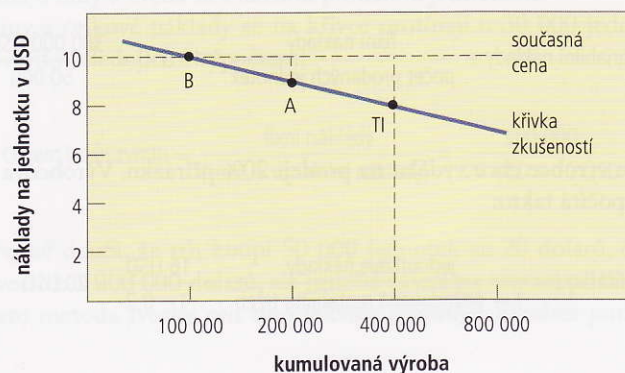


Nový obal čtyřbalení výrobku 9Lives®

**KALKULACE NÁKLADŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH AKTIVIT** Dnešní společnosti se snaží přizpůsobovat své nabídky a podmínky různým zákazníkům. Určitý výrobce si například může vyjednat odlišné podmínky s různými retailovými řetězci. Jeden retailer si může přát denní dodávky (aby udržoval nižší úroveň zásob), zatímco jiný přistoupí na dodávky dvakrát týdně, aby získal nižší ceny. Náklady výrobce se budou u každého řetězce lišit, stejně jako jeho zisky. Pro zjištění skutečné ziskovosti dodávání jednotlivým retailerům musí výrobce použít místo standardního nákladového účtenictví **kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit** (*activity based cost accounting – ABC*).<sup>37</sup>

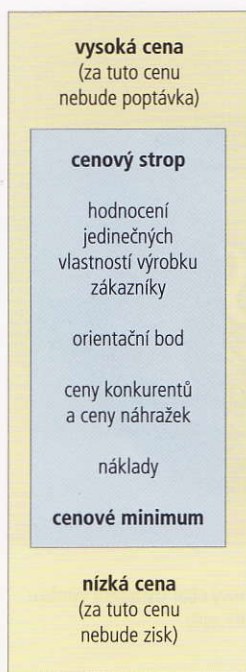
Kalkulace ABC se pokouší identifikovat skutečné náklady spojené s obsluhování každého zákazníka. Alokují nepřímé náklady, jako jsou administrativní náklady, kancelářské výdaje, provozní potřeby atd., činnostem, které je skutečně využívají, nikoliv v určitých proporcích k přímým nákladům. Jak variabilní, tak režijní náklady jsou rozděleny podle jednotlivých zákazníků. Společnosti, které nedokáží správně měřit své náklady, nedokáží správně zjistit ani své zisky a je pravděpodobné, že chybně zaměřují své marketingové úsilí. Klíčem k efektivnímu využívání ABC je správné posouzení a definování **aktivit**. Jedno z navrhovaných časových řešení kalkuluje režijní náklady na jednu minutu a pak se zjišťuje, kolik z těchto nákladů spotřebuje každá aktivita.<sup>38</sup>

**CÍLENÍ NÁKLADŮ** Náklady se mění s rozsahem výroby a zkušenostmi. Mohou se také měnit v důsledku soustředěného úsilí designerů, inženýrů a nákupních agentů omezit je pomocí **cílení nákladů**.<sup>39</sup> Výzkum trhu je používán ke stanovení požadovaných vlastností nového výrobku a jeho



Obr. 14.4  
Náklady na jednotku jako funkce kumulované výroby: zkušenostní křivka





Obr. 14.5  
Model 3C pro stanovování cen

ceny vzhledem k jeho atraktivitě a cenám konkurentů. Po odečtení žádoucí ziskové marže z této ceny zjistíme cílové náklady, kterých musí být dosaženo. Je nutné prošetřit každý prvek nákladů, jako je design, vývoj, výroba, prodej, a pak posoudit, jak by bylo možné náklady snížit. Cílem je snížit konečné projekce nákladů do rámce cílových nákladů. Není-li to možné, může být nezbytné zastavit práci na vývoji výrobku, protože by se nemohl prodávat za cílovou cenu a vytvořit cílový zisk.

Aby marketéři potravy pro kočky značky 9Lives® dosáhli cílové ceny a marže, použili cílové náklady ke snížení ceny na úroveň „čtyři konzervy za dolar“ pomocí nového designu balení a nových výrobních procesů. Přestože došlo ke snížení ceny, zisky značky se zdvojnásobily.

#### 14.2.4 Čtvrtý krok: Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů

V rámci rozsahu možných cen určených tržní poptávkou a náklady společnosti musí vzít firma v úvahu náklady, ceny a možné cenové reakce konkurentů. Firma by měla nejprve zvážit cenu nejbližšího konkurenta. Jestliže nabídka firmy obsahuje prvky, které nejbližší konkurent neposkytuje, jejich hodnota pro zákazníky by měla být vyhodnocena a přidána k ceně konkurenta. Obsahuje-li nabídka konkurenta naopak prvky, které firma sama nenabízí, měla by být jejich hodnota pro zákazníky vyhodnocena a odečtena od ceny firmy. Firma se pak může rozhodnout, zda si může účtovat více, stejně nebo méně než konkurent. Konkurenti však mohou v reakci na stanovení ceny firmou své ceny změnit, jak uvidíme později v této kapitole.

#### 14.2.5 Pátý krok: Výběr metody stanovování cen

Po zjištění tří C (průběh zákaznické poptávky, funkce nákladů a ceny konkurentů – *customers' demand schedule, cost function, competitors' prices*) je společnost připravena stanovit cenu. Obr. 14.5 shrnuje tři hlavní úvahy při tvorbě cen. Minimální cenu určují náklady. Ceny konkurentů a cena náhražek poskytují orientační bod. Hodnocení jedinečných vlastností výrobku zákazníky určuje cenový strop.

Společnosti zvolí metodu tvorby cen, která bere v úvahu jeden nebo více z těchto tří prvků. Prozkoumáme šest metod tvorby cen: tvorba cen přírůžkou k nákladům, tvorba cen cílovou návratností, tvorba cen podle vnímané hodnoty, tvorba cen podle hodnoty, tvorba cen podle běžné ceny a tvorba cen aukcí.

**TVORBA CEN PŘÍRÁŽKOU K NÁKLADŮM** Nezákladnější metodou tvorby cen je přidání standardní přírůžky k nákladům výrobku. Stavební společnosti podávají přihlášky do konkurzů tak, že odhadnou celkové náklady na projekt a přidají standardní ziskovou přírůžku. Právníci a účetní obvykle stanovují ceny tak, že přidají standardní přírůžku nad svůj čas a náklady.

Předpokládejme, že výrobce toasterů má následující prodejní a nákladová očekávání:

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| variabilní náklady na jednotku     | 10 USD      |
| fixní náklady                      | 300 000 USD |
| očekávaný počet prodaných jednotek | 50 000 ks   |

Jednotkové náklady výrobce se vypočítají následovně:

$$\text{jednotkové náklady} = \text{variabilní náklady} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{počet prodaných jednotek}} = 10 \text{ USD} + \frac{300\,000 \text{ USD}}{50\,000} = 16 \text{ USD}$$

Předpokládejme nyní, že výrobce chce vydělat na prodeji 20% přírůžku. Výrobčova cena s přírůžkou se v takovém případě vypočítá takto:

$$\text{cena s přírůžkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{1 - \text{požadovaná rentabilita tržeb}} = \frac{16 \text{ USD}}{1 - 0,2} = 20 \text{ USD}$$



Výrobce bude účtovat dealerům za opékač topinek 20 dolarů a vydělá 4 dolary za jednotku. Dealéři si pak rovněž na opékači topinek přirazí. Chtějí-li dealéři vydělat 50 % ze své prodejní ceny, budou ho prodávat za 40 dolarů. To se rovná přírázce k nákladům ve výši 100 %. Přírázky jsou obvykle vyšší u sezonních předmětů (aby se pokrylo riziko, že se neprodají), specializovaných předmětů, předmětů, které se prodávají pomaleji, předmětů s vysokými náklady na skladování a přepravu a předmětů s nepružnou poptávkou, jako jsou léky na předpis.

Dává používání standardních přírážek logický smysl? Obvykle nikoliv. Jakákoliv metoda tvorby cen, která ignoruje současnou poptávku, vnímanou hodnotu a konkurenci pravděpodobně nepovede k optimální ceně. Tvorba cen přírázkou funguje pouze tehdy, jestliže cena zvýšená o přírázku skutečně povede k očekávané úrovni obrátu.

Společnosti zavádějící nový výrobek často stanoví vysokou cenu v naději, že co možná nejrychleji získají zpět své náklady. Tato strategie však může být fatální, jestliže konkurent stanoví ceny nízké. Stalo se to společnosti Philips, nizozemskému výrobcí elektroniky, při stanovení cen přehrávačů videodisků. Philips chtěla mít zisk z každého přehrávače. Japonští konkurenti přišli s nízkými cenami a podařilo se jim rychle vytvořit své tržní podíly, díky čemuž podstatně klesly jejich náklady.

Tvorba cen přírázkou však zůstává nadále oblíbená. Za prvé, prodejci si dokáží snadněji spočítat náklady, než odhadnout poptávku. Svázáním ceny s náklady si prodejci úkol tvorby cen zjednodušují. Za druhé, když všechny firmy v odvětví používají tuto metodu tvorby cen, bývají ceny podobné. Cenová konkurence je tudíž minimální. Za třetí, mnozí lidé cítí, že tvorba cen přírázkou nad náklady je spravedlivější jak pro zákazníky, tak pro prodávající. Prodávající nezneužívají zákazníky při zvýšení poptávky a přitom získávají slušnou návratnost investic.

**TVORBA CEN CÍLOVOU NÁVRATNOSTÍ** Při tvorbě cen cílovou návratností firma stanoví cenu, která jí pomůže k cílové míře návratnosti investic (ROI). Tuto metodu používá General Motors – dává na své automobily takové ceny, aby dosáhly 15–20 % ROI. A stejnou metodu také používá i odvětví veřejných služeb, které potřebuje dosáhnout přiměřené návratnosti investic.

Předpokládejme, že výrobce toasterů investoval do firmy milion dolarů a chce si stanovit ceny, které by mu přinesly ROI ve výši 20 %, což znamená 200 000 dolarů. Cenu cílové návratnosti vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$\begin{aligned} \text{cena cílové} &= \text{jednotkové náklady} + \frac{\text{žádoucí návratnost} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{počet prodaných jednotek}} = \\ \text{návratnosti} & \\ &= 16 \text{ USD} + \frac{20 \times 1\,000\,000 \text{ USD}}{50\,000} = 20 \text{ USD} \end{aligned}$$

Výrobce dosáhne těchto 20 % ROI tehdy, když se ukáže, že jeho odhady nákladů a obrátu byly přesné. Ale co když prodej nedosáhne 50 000 jednotek? Výrobce si může připravit graf bodu zvratu, aby zjistil, co se stane při jiných úrovních prodeje (viz obr. 14.6). Fixní náklady jsou 300 000 dolarů nezávisle na objemu prodeje. Variabilní náklady, které nejsou na obrázku uvedeny, se budou zvyšovat s objemem. Celkové náklady se rovnají součtu fixních nákladů a variabilních nákladů. Křivka celkových příjmů začíná u nuly a zvedá se s každou prodanou jednotkou.

Celkové příjmy a celkové náklady se na křivce protínají u 30 000 jednotek. To je objem bodu zvratu. Lze ho ověřit následujícím výpočtem:

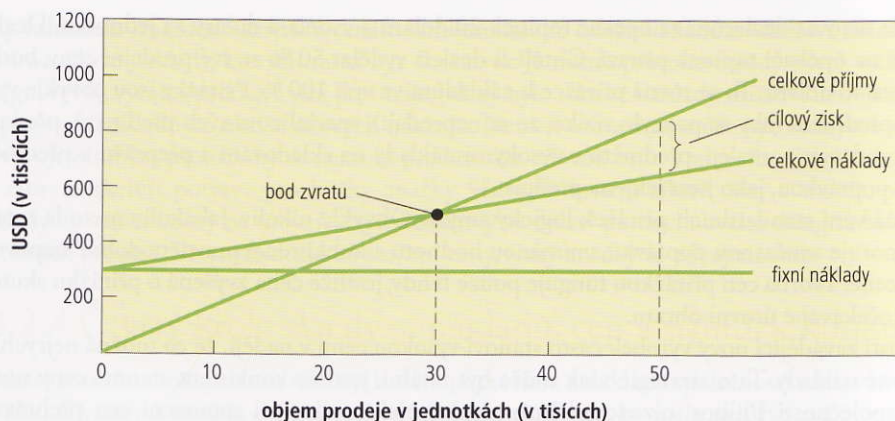
$$\text{Objem bodu zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena} - \text{variabilní náklady}} = \frac{300\,000}{20 \text{ USD} - 10 \text{ USD}} = 30\,000$$

Výrobce samozřejmě doufá, že trh koupí 50 000 jednotek za 20 dolarů, čímž by vydělal 200 000 dolarů ze své investice 1 000 000 dolarů, ale mnohé záleží na cenové pružnosti a cenách konkurentů. Naneštěstí tato metoda tvorby cen tyto faktory ignoruje. Výrobce potřebuje zvážit různé ceny



Obr. 14.6

Graf bodu zvratu pro určení ceny, která by vedla k cílové návratnosti investic a objemu, při němž je dosaženo bodu zvratu



a odhadnout jejich pravděpodobný dopad na objem prodeje a zisk. Výrobce by měl rovněž hledat způsoby, jak snížit své fixní nebo variabilní náklady, protože nižší náklady sníží objem potřebný pro dosažení bodu zvratu.

**TVORBA CEN PODLE VNÍMANÉ HODNOTY** Zvyšující se počet společností nyní zakládá své stanovování cen na hodnotě vnímané zákazníky. Musí poskytnout hodnotu slíbenou ve své hodnotové nabídce a zákazníci musí tuto hodnotu vnímat. Používají ostatních prvků marketingového mixu, jako je reklama a osobní prodej, ke sdělování a zvýrazňování vnímané hodnoty v myslích zákazníků.<sup>40</sup>

Vnímaná hodnota se skládá z několika prvků – z představy zákazníků o výkonu výrobku, z úrovně distribuce, kvality záruky, zákaznické podpory, a dále se skládá z „měkkých“ atributů, jako je pověst, důvěryhodnost a váženost dodavatele. Navíc každý potenciální zákazník přiřazuje těmto jednotlivým prvkům rozdílné váhy, což má za následek, že někteří budou kupovat **kvůli ceně**, jiní **kvůli hodnotě** a ještě jiní **na základě věrnosti**. Společnosti potřebují pro tyto tři skupiny rozdílné strategie. Zákazníkům kupujícím kvůli ceně potřebují nabízet základní výrobky a omezené služby. Zákazníkům kupujícím kvůli hodnotě musí neustále inovovat hodnotu a agresivně je ujistovat o hodnotě svých výrobků. U věrných zákazníků musí společnosti investovat do vytváření důvěrných vztahů se zákazníky.

Společnost Caterpillar používá vnímanou hodnotu pro stanovování cen svých stavebních strojů. Může stanovit cenu svého traktoru na 100 000 dolarů, přestože se podobný traktor konkurenta prodává za 90 000 dolarů. Když se potenciální zákazník zeptá dealera Caterpillaru, proč by měl za traktor Caterpillaru zaplatit o 10 000 dolarů navíc, odpoví mu dealer:

|              |   |
|--------------|---|
| 90 000 USD   | je cena traktoru, pokud by se jen rovnal traktoru konkurenta; |
| 7 000 USD    | je cenová prémie za vyšší trvanlivost Caterpillaru;           |
| 6 000 USD    | je cenová prémie za vyšší spolehlivost Caterpillaru;          |
| 5 000 USD    | je cenová prémie za lepší služby Caterpillaru;                |
| 2 000 USD    | je cenová prémie za delší záruku na díly Caterpillaru;        |
| 110 000 USD  | je normální cena za celkovou lepší hodnotu Caterpillaru;      |
| - 10 000 USD | je sleva;   |
| 100 000 USD  | je konečná cena.  |

Dealer Caterpillaru je schopný vyvětlit, proč traktor této firmy poskytuje větší hodnotu, než traktor konkurenta. Přestože je zákazník žádán, aby zaplatil o 10 000 dolarů víc, dostává ve skutečnosti hodnotu, která je vyšší o 20 000 dolarů! Vybere si traktor Caterpillar, protože je přesvědčený, že celoživotní provozní náklady budou nižší.

I když však společnost tvrdí, že její nabídka poskytuje vyšší celkovou hodnotu, nikoliv všichni zákazníci budou reagovat pozitivně. Vždy existuje segment zákazníků, kteří hledí pouze na cenu. Existují i jiní zákazníci, kteří společnost podezírají, že s kvalitou svého výrobku a služeb přehání. Jedna společnost instalovala svůj softwarový systém v jedné či dvou továrnách patřících jistě společnosti. Podstatné a dobře zdokumentované úspory nákladů přesvědčily zákazníka, aby si koupil tento software i pro své další továrny.





Nakupující ve Wal-Martu platí za většinu výrobků podle tzv. EDLP – every day low pricing.

Klíčem k tvorbě cen podle vnímané hodnoty je poskytnout vyšší hodnotu než konkurent a demonstrovat to potenciálním zákazníkům. Společnost v podstatě potřebuje porozumět rozhodovacímu procesu zákazníků. Společnost se může pokusit zjistit hodnotu své nabídky několika způsoby: manažerským úsudkem v rámci společnosti, hodnotou podobných výrobků, pomocí focus groups, výzkumů, experimentování, analýzy historických dat a analýzy vlastností produktu.<sup>41</sup>

Společnost DuPont například vzdělávala své zákazníky o skutečné hodnotě své kvalitní polyetylenové pryskyřice s názvem Alathon. Místo pouhého tvrzení, že trubky z této hmoty jsou o 5 % trvanlivější, provedla společnost Du Pont detailní analýzu komparativních nákladů na instalaci a údržbu podzemního zavlažovacího potrubí. Skutečné úspory pocházely ze zmenšené potřeby platit náklady za práci a škody na úrodě spojené s vykopáváním a nahrazováním poškozeného podzemního potrubí. Společnost DuPont byla schopná účtovat o 7 % více a přitom následující rok zdvojnásobit svůj obrat.

**TVORBA CEN PODLE HODNOTY** V nedávných letech přijalo několik společností metodu tvorby cen podle hodnoty: získaly si věrné zákazníky tím, že účtovaly poměrně nízké ceny za nabídku vysoké kvality. K nejlepším uplatňovatelům této metody patří IKEA a Southwest Airlines.

Na začátku devadesátých let 20. století vzbudila společnost Procter & Gamble zvýšený zájem, když snížila ceny některého základního zboží dodávaného do supermarketů, jako plenek Pampers a Luvs, tekutého pracího prášku Tide a kávy Folger's, protože začala stanovovat ceny podle hodnoty. V minulosti museli zákazníci věrní značce P&G zaplatit za výrobky této společnosti o 725 dolarů ročně navíc oproti privátním nebo laciným značkám. Aby mohla společnost nabídnout ceny podle hodnoty, musela projít značnou přestavbou. Redesignovala procesy vývoje, výroby, distribuce, tvorby cen a prodeje výrobků, aby poskytovala lepší hodnotu v každém bodě dodavatelského řetězce.<sup>42</sup>

Tvorba cen podle hodnoty není jen záležitostí stanovení nižších cen: je to rovněž záležitost reengineeringu operací společnosti, aby se stala výrobcem s nízkými náklady bez obětování kvality, a snížila podstatně ceny k přilákání většího počtu hodnotově citlivých zákazníků.



Důležitým typem tvorby cen podle hodnoty je **tvorba trvale nízkých cen** (*everyday low pricing – EDLP*), k níž dochází na retailové úrovni. Maloobchodník, který se drží praktik EDLP, účtuje nepřetržitě nízké ceny a cenovou propagaci či výprodeje používá málo nebo je nepoužívá vůbec. Tyto konstantní ceny eliminují cenovou nejistotu z týdne na týden a jsou v kontrastu s high-low tvorbou cen na propagaci orientovaných konkurentů. Při *high-low pricingu* účtuje retailer každodenně vyšší ceny, ale pak provádí četné propagační akce, při nichž jsou ceny dočasně sníženy pod úroveň EDLP.<sup>44</sup> Ukázalo se, že tyto dvě rozdílné strategie tvorby cen ovlivňují hodnocení ceny spotřebiteli – velké slevy (EDLP) mohou vést za čas k nižším vnímaným cenám spotřebiteli než časté high-low slevy, přestože průměrné ceny mohou být stejné.<sup>44</sup>

V posledních letech high-low tvorba cen ustupuje ve prospěch EDLP v mnoha případech, příkladem mohou být dealeri automobilu Saturn společnosti General Motors nebo dražší obchodní domy, například Nordstrom, ale králem EDLP je nepochybně Wal-Mart, který v podstatě tento termín definoval. Až na několik málo výprodejových položek měsíčně, slibuje Wal-Mart každodenní nízké ceny hlavních značek. „Nejedná se o krátkodobou strategii,“ říká jeden z vedoucích pracovníků Wal-Martu. „Musíte být ochotni se této záležitosti podřídit a pak budete schopni pracovat s nižšími podíly výdajů než kdokoli jiný.“

Někteří retaileri dokonce založili celou svoji marketingovou strategii na tom, co by bylo možné nazvat tvorbou každodenních **extrémně nízkých cen**. Zčásti díky hospodářskému poklesu nabývají kdysi nepřilíživé módní *dollar stores* na oblibě.

## ■ DOLLAR GENERAL

Obchody značky Dollar se zbavují svého stigmatu, mají v sortimentu značkové výrobky a přitahují mladší a lépe postavené zákazníky. Tito ultradiskontní retaileri vytvořili úspěšný vzorec k přetáhnutí zákazníků od řetězců Target a Wal-Mart: zřídili malé, přehledné obchody s parkovišti, udržují nízké režijní náklady omezováním zásob, neutrácejí příliš za výzdobu interiéru a ústní doporučení mají zdarma. I. J. Rosenberg přilákal přes 3000 zákazníků na velkolepé otevření svého druhého obchodu Little Bucks na předměstí Atlanty tím, že rozdával letáky slibující prodej devíti televizorů, devíti herních konzolí Game-boy a devíti skútrů Razor po 99 centech. I když nejlevnější řetězce obchodů jsou dosud především regionální, působí řetězce jako Little Bucks, Dollar Tree, Family Dollar a Big Lots nyní již přinejmenším ve 40 státech. Dva největší řetězce, Dollar General a Family Dollar zakládají nové obchody tempem více než jednoho obchodu za den. Tyto dvě společnosti jich nyní mají po celých USA více než 10 000, téměř dvakrát více než před šesti roky.<sup>45</sup>

Nejdůležitější důvod, proč maloobchodníci přijímají metodu EDLP, spočívá v tom, že neustálé prodejní a propagační akce jsou nákladné a snížily důvěru spotřebitelů v každodenní ceny zboží v regálech. Spotřebitelé mají také méně času a trpělivosti na takové časově náročné tradice, jako je sledování speciálních akcí v supermarketech a vystřihování kuponů. Nelze však popřít, že propagační akce vzrušují a přitahují zákazníky. Z tohoto důvodu není EDLP zárukou úspěchu. Protože se supermarkety nyní setkávají se zvýšenou konkurencí od svých protějšků a alternativních distribučních kanálů, mnohé zjišťují, že klíčem k přitažení zákazníků je kombinace high-low strategie se strategií tvorby každodenních nízkých cen, doprovázená zvýšenou reklamou a propagačními akcemi.<sup>46</sup>

**TVORBA CEN PODLE BĚŽNÉ CENY** Při tvorbě cen podle běžné ceny zakládá firma své ceny převážně na cenách konkurentů. Firma může účtovat stejně, více nebo méně než její hlavní konkurent nebo konkurenti. V oligopolních odvětvích, které obchodují s takovými komoditami, jako je ocel, papír nebo umělá hnojiva, obvykle firmy účtují stejné ceny. Menší firmy následují lídra a mění své ceny, když se změní ceny tržního lídra, nikoliv kvůli vlastní poptávce nebo změnám nákladů. Některé firmy mohou účtovat mírně vyšší ceny nebo poskytovat menší slevy a uchovávají si tak jistou odlišnost. Tak například menší řetězce čerpacích stanic obvykle účtují o několik centů méně za galon než velké naftové společnosti, aniž by se tento rozdíl zvyšoval nebo snižoval.

Tvorba cen podle běžné ceny je poměrně oblíbená metoda. Tam, kde je těžké měřit náklady, nebo kde je reakce konkurence nejistá, cítí firmy, že běžná cena je dobrým řešením, protože odráží kolektivní moudrost odvětví.

**TVORBA CEN AUKCÍ** Tvorba cen aukcí je stále populárnější, zvláště v důsledku šíření internetu. Existuje přes 2000 elektronických tržišť, kde se prodává vše od prasat přes ojeté automobily až po nákladní přepravu a chemikálie. Jedním z hlavních účelů aukcí je zbavit se nadbytečných zásob nebo



použitého zboží. Společnosti by měly vědět o třech hlavních typech aukcí a jejich odlišných procedurách stanovení cen:

- **Anglické aukce (zvyšující se nabídky).** Jeden prodávající a mnoho kupujících. Na webových stránkách Yahoo! a eBay i dalších nabídne prodávající nějaký předmět a dražitelé zvyšují cenu, dokud se nedosáhne nejvyšší ceny. Anglické aukce se dnes používají k prodeji starožitností, dobytka, realit, použitého vybavení a ojetých automobilů. Poté, co byla společnost Ticketmaster Corp. svědkem, jak brokeri se vstupenkami a překupníci vydělávají miliony zkoušením toho, co trh snese, začala na konci roku 2003 prostřednictvím svých webových stránek ticketmaster.com dražit nejlepší vstupenky na koncerty.<sup>47</sup>
- **Holandské aukce (snižující se nabídky).** Jeden prodávající a mnoho kupujících nebo jeden kupující a mnoho prodávajících. V prvním případě licitátor ohlásí nejvyšší cenu za nějaký výrobek a pak pomalu cenu snižuje, dokud ji některý z účastníků aukce nepřijme. V druhém případě kupující oznámí, co by chtěl koupit, a potenciální prodávající pak soupeří, kdo získá zakázku nejnížší cenou. Každý prodávající vidí, jaká byla poslední nabídka a podle ní se rozhodne, zda chce jít ještě níže. Společnost FreeMarkets.com pomohla Royal Mail Group, společnosti provozující ve Velké Británii veřejnou poštovní službu, k dosažení úspor ve výši asi 2,5 milionu liber, částečně prostřednictvím aukce, v níž se 25 leteckých společností ucházelo o zakázku na mezinárodní nákladní přepravu.<sup>48</sup>
- **Obálková metoda.** Účastníci se dodavatelé mohou podat jen jedinou nabídku, aniž by znali nabídky ostatních. Vláda USA často používá tuto metodu k zajištění svých dodávek. Dodavatel nepodá nabídku, která by šla pod jeho náklady, ale z obavy, že kontrakt nezíská, nemůže podat ani příliš vysokou nabídku. Čistý efekt těchto dvou tendencí lze popsat v pojmech **očekávaného zisku** z nabídky. Používání očekávaného zisku ke stanovení ceny má smysl pro prodávajícího, který se zúčastňuje mnoha konkurzů. Prodávající, který se tendru účastní jen příležitostně nebo který potřebuje zoufale získat určitý kontrakt, zjistí, že není pro něho výhodné používat metodu očekávaného zisku. Toto kritérium nerozlišuje mezi ziskem 1000 dolarů s pravděpodobností 0,1 a ziskem 125 dolarů s pravděpodobností 0,8. Firma, která si přeje, aby její výroba nestála, však dá přednost druhému kontraktu před prvním.

### 14.2.6 Šestý krok: Volba konečné ceny

Metody tvorby cen zužují rozsah, na jehož základě si společnost musí zvolit konečnou cenu. Při volbě této ceny musí společnost zvážit ještě další faktory, včetně vlivu ostatních marketingových aktivit, pricingové politiky společnosti, tvorby cen sdílením přínosů a rizika i dopadu cen na jiné strany.

**VLIV OSTATNÍCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT** Konečná cena musí brát v úvahu relativní kvalitu značky a reklamu ve vztahu ke konkurenci. Farris a Reibstein ve své klasické studii zkoumali vztahy mezi relativní cenou, relativní kvalitou a relativní reklamou u 227 firem se spotřebním zbožím a zjistili následující:

- Značky s průměrnou relativní kvalitou, ale s relativně vysokým rozpočtem na reklamu byly schopné účtovat prémiové ceny. Spotřebitelé byli zjevně ochotní zaplatit za známé výrobky vyšší ceny než za neznámé výrobky.
- Nejvyšších cen dosáhly značky s vysokou relativní kvalitou a relativně vysokým rozpočtem na reklamu. A naopak, značky s nízkou kvalitou a nízkým rozpočtem na reklamu si účtovaly ceny nejnižší.
- Pozitivní vztah mezi vysokými cenami a vysokým rozpočtem na reklamu platí nejspolehlivěji v pozdějších stadiích životního cyklu výrobku tržního lídra.<sup>49</sup>

Tato zjištění naznačují, že cena není v tržní nabídce tak důležitá jako kvalita a další přednosti. V jedné studii byli spotřebitelé požádáni, aby seřadili cenu a další atributy on-line nakupování podle důležitosti. Pouze 19 % respondentů zařadilo cenu na první místo, daleko více respondentů (65 %) si cenilo zákaznické podpory, včasné dodávky (58 %) a kvality dodávky (49 %).<sup>50</sup>



**PRICINGOVÉ POLITIKY SPOLEČNOSTI** Cena musí být konzistentní s cenovou politikou společnosti. Současně nejsou společnosti za určitých okolností proti zavádění finančních sankcí.<sup>53</sup>

Letecká společnost účtuje poplatek 150 dolarů těm, kteří změni rezervaci letenek na zlevněných letech. Banky účtují poplatky za přílišný počet výběrů v jednom měsíci nebo za předčasný výběr depozitního certifikátu. Autopůjčovny si účtují zvláštní poplatky ve výši 50 až 100 dolarů za nezvednutí určitých vozidel. I když je tato praxe často ospravedlnitelná, musí být užívána uvážlivě, aby si firmy zákazníky zbytečně nezneprátelily (viz marketingový postřeh *Neviditelné zvyšování cen*).

Mnohé společnosti zakládají oddělení tvorby cen, aby vytvářela cenovou politiku a dělala nebo schvalovala rozhodnutí. Cílem je zajistit, aby pracovníci prodeje nabízeli ceny, které jsou rozumné pro zákazníky a ziskové pro společnost. Společnost Dell Computer si vyvinula inovativní techniky pricingu.

### ■ DELL

Společnost Dell používá technicky vyspělý systém **předpovídání nákladů**, který jí umožňuje odstupňovat prodejní ceny<sup>54</sup> podle poptávky spotřebitelů a vlastních nákladů. Společnost zavedla tento pružný model tvorby cen v roce 2001, aby maximalizovala své marže v době zpomalení ekonomiky. Manažeri společnosti Dell dostávají informace o nákladech od dodavatelů, které pak spojí se svými znalostmi o ziskových cílech, termínech dodávek a konkurenci, aby stanovili ceny pro firmní segmenty. Během kteréhokoliv daného dne se může stejný počítač prodávat za rozdílnou cenu v závislosti na tom, zda je kupující vláda, malá firma nebo domácnost. Tento systém předpovídání nákladů může pomoci vysvětlit, proč byla společnost Dell jediným z šesti největších výrobců osobních počítačů v USA, který mohl v prvním čtvrtletí roku 2001 hlásit zisk.<sup>55</sup>

**TVORBA CEN SDÍLENÍM PŘÍNOSŮ A RIZIKA** Kupující se často mohou bránit přijetí návrhu prodávajícího kvůli vysoké úrovni vnímaného rizika. Prodávající má možnost nabídnout absorpci části nebo celého rizika, pokud plně neposkytne slíbenou hodnotu. Přemýšlejte o následujícím příkladu.

### ■ BAXTER HEALTHCARE

Baxter, přední firma vyrábějící medicínské výrobky, oslovila společnost Columbia/HCA, předního poskytovatele zdravotní péče, s nabídkou na vytvoření systému správy informací, který by Columbií uspořil miliony dolarů v průběhu osmi let. Když Columbia váhala, nabídla firma Baxter garanci úspor – v případě, že jich nebude dosaženo, vypíše ček na výsledný rozdíl. Baxter objednávku dostal!

Firma Baxter mohla jít dokonce ještě dále a navrhnout, že ušetří-li její informační systém společnosti Columbia více, než cílovou částku, bude podíl firmy Baxter z dodatečných úspor 30 %. Rostoucí počet společností, zvláště B2B marketérů, kteří slibují velké úspory díky svému vybavení, by měl být připraven garantovat slíbené úspory a pokud možno i participovat na ziscích, překročí-li očekávání.

**DOPAD CEN NA DALŠÍ STRANY** Vedení musí rovněž zvážit reakce jiných stran na chystané ceny.<sup>54</sup> Co si o tom budou myslet distributoři a dealeři? Nebudou-li mít dostatečný zisk, mohou se rozhodnout, že nedodají výrobek na trh. Budou pracovníci prodeje ochotní prodávat za tyto ceny? Jak budou reagovat konkurenti? Zvednou dodavatelé své ceny, až uvidí ceny společnosti? Nezasáhne vláda a nezakáže účtovat tyto ceny?

Zatímco vytrvalá snaha Wall-Martu o snižování nákladů a nižší ceny přináší prospěch spotřebitelům, tlak vyvíjený na snižování cen představuje velké břímě pro dodavatele, například pro firmu Vlastic.<sup>55</sup>

### ■ VLASIC

Na konci devadesátých let 20. století, kdy Wal-Mart nabízel galon nakládané zeleniny od firmy Vlastic za pouhých 2,97 dolaru, se mohli zákazníci radovat, i když ji zřejmě nedokázali tak rychle zkonzumovat. To, co bylo velebeno jako **statement item** Wal-Martu – druh zboží, který hlásá snahu společnosti prodávat za nízké ceny, změnilo všechny aspekty podnikání firmy Vlastic s nakládanou zeleninou, a výsledky byly ničivé. Uvedme si trochu matematiky: Sklenice o obsahu jednoho galonu s nakládanou zeleninou firmy Vlastic se prodávala v každém ze 3000 obchodů Wal-Martu za 2,97 dolaru. Za tuto cenu měly firmy Vlastic a Wal-Mart na každé sklenici jen cent nebo dva marže. Při prodeji 80 sklenic týdně v každém obchodě lze však hovořit o 240 000 galonech nakládané zeleniny týdně. Galonové sklenice začaly brzy ničit aktivity firmy Vlastic mimo Wal-Mart, protože nebyl dostatek zeleniny k naplnění sklenic. Galonové sklenice spolky ziskové marže obchodu s Wal-Martem,





## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: NEVIDITELNÉ ZVYŠOVÁNÍ CEN

Protože se spotřebitelé tvrdohlavě brání vyšším cenám, pokoušejí se společnosti zjistit, jak zvýšit příjem, aniž by zvedaly ceny. Ve stále rostoucí míře spočívá řešení v zavádění poplatků za to, co kdysi bývalo zdarma. Přestože někteří spotřebitelé tyto „desetníkové strategie“ odmítají, mohou malé dodatečné poplatky podstatně zvýšit zdroje příjmů.

Čísla mohou být udivující. Poplatky od spotřebitelů, kteří platí účty po internetu, nechávají si proplatit šeky nebo používají bankomaty, přinášejí podle odhadů bankám 30 miliard dolarů ročně. Retailer Target a Best Buy účtují 15% poplatek za vrácení elektronických výrobků. Pozdní platby účtů kreditních karet, které vzrostly v roce 2003 o 11 %, činily více než 10 miliard dolarů. Odvětví telekomunikací bývá agresivní v účtování poplatků za zřízení telefonní stanice, změnu služeb, ukončení služeb, pomoc při vyhledávání telefonních čísel, přenositelnost čísel a kabelové připojení, což vše stojí spotřebitele miliardy dolarů. Tím, že AT&T účtuje zákazníkům za dálkové hovory měsíčně nový poplatek, tzv. *regulatory assessment fee*, vydělá zhruba 475 milionů dolarů.

Tato exploze poplatků má celou řadu důsledků. Za předpokladu, že ceník zůstal nezměněný, mohou vést k podcenění inflace. Pro

spotřebitele je rovněž těžší srovnávat konkurenční nabídky. Přestože vznikly různé občanské skupiny, které vyvíjejí na společnosti nátlak, aby některé z těchto poplatků zrušily, nedostává se jim často příznivého přijetí od federální vlády nebo místních úřadů, které mívají vlastní poplatky a pokuty, aby přinesly nezbytné příjmy.

Společnosti ospravedlňují mimořádné poplatky jako oprávněný a schůdný způsob jak pokrýt vlastní výdaje, aniž by ztratily zákazníky. Mnohé tvrdí, že má smysl účtovat zvláštní příplatky za dodatečné služby, jejichž poskytování je nákladnější, než aby účtovaly všem zákazníkům stejnou částku bez ohledu na to, zda mimořádné služby využívají, či nikoliv. Rozložení poplatků podle jednotlivých služeb je chápáno jako cesta k udržení nízkých základních nákladů. Společnosti také využívají poplatky jako prostředek k „vyplevelení“ neziskových zákazníků nebo ke změně jejich chování. Některé letecké společnosti nyní účtují pasažérům 50 dolarů za papírové letenky a 25 dolarů za každé zavazadlo nad 50 liber.

A konečně, o životaschopnosti mimořádných poplatků rozhodne trh a ochota spotřebitelů „hlasovat svými peněženkami“ a poplatky platit, nebo „hlasovat nohama“ a přejít jinam.

Zdroj: Převzato z článku Michaela Arnda, „Fees! Fees! Fees!“ Business Week, 29. září 2003, str. 99–104; „The Price Is Wrong“, The Economist, 25. května 2002, str. 59–60.

kteří postupně tvořil až 30 % z obrátu firmy. Zatímco objem nakládané zeleniny, která vycházela ze závodů firmy Vlastic, vytvářel značný obrat, vysoký růst a pevnou pozici zeleniny Vlastic v příslušné kategorii obchodů Wal-Mart, zisky společnosti klesly o 25 % a více. Nakonec firma Vlastic dosáhla toho, že se za stejnou cenu, tzn. za 2,97 dolaru, začala prodávat alespoň sklenice půlgalonové.

Marketéři potřebují znát zákony regulující ceny. Podle zákonů USA musí prodejci stanovit ceny bez dohody s konkurenty: cenové dohody jsou protiprávní. Mnohé federální a státní předpisy chrání spotřebitele před klamavými praktikami tvorby cen. Například je protiprávní, aby si společnost stanovila uměle vysoké „obvyklé“ ceny a pak vyhlásila „výprodej“ za ceny blížící se předchozím každodenním cenám.

## 14.3 Přizpůsobování cen

Společnosti obvykle nestanoví jedinou cenu, ale spíše cenovou strukturu, která odráží variace v geografické poptávce a nákladech, v požadavcích tržních segmentů, v načasování nákupů, v úrovních objednávek, ve frekvenci dodávek, v zárukách, v servisních kontraktech a také variace u dalších faktorů. V důsledku slev, srážek a propagační podpory společnost jen zřídka dosáhne stejného zisku za každou prodanou jednotku výrobku. Ukážeme si několik strategií přizpůsobování cen: geografickou tvorbu cen, cenové slevy a srážky, propagační tvorbu cen a diferencovanou tvorbu cen.

### 14.3.1 Geografická tvorba cen

Při geografické tvorbě cen se společnost rozhoduje, jak stanovit ceny svých výrobků pro různé zákazníky v odlišných lokalitách a zemích.

#### ■ PROCTER & GAMBLE

Cína je šestým největším trhem této společnosti, přestože dvě třetiny čínské populace vydělávají méně než 25 dolarů měsíčně. Proto vytvořila P&G v roce 2003 vícevrstvou strukturu cen (*tiered pricing*), která by jí pomohla konkurovat levnějšími místními značkám a přitom chránit hodnotu jejich globálních značek. Uvedla na trh sáček pracího prášku Tide Clean White



o váze 320 g za 23 centů, ve srovnání s 33 centy za 350 g pracího prášku Tide Triple Action. Verze Clean White neposkytuje takové výhody, jako je odstraňování skvrn a dodávání vůně, ale její výroba je levnější a podle P&G předčí všechny ostatní značky na této cenové úrovni.<sup>56</sup>

Měla by společnost účtovat vzdálenějším zákazníkům vyšší ceny, aby pokryla vyšší přepravní náklady, nebo naopak nižší ceny, aby získala další objednávky? Jak by měly být zohledněny měnové kurzy a síla jednotlivých měn? Slabý dolar v létě roku 2003 umožnil některým společnostem v USA zvýšit ceny a přesto zůstat na úrovni zdražujících se importů. Společnost Dow Chemical dokázala v roce 2003 zvednout ceny o téměř 15 %.<sup>57</sup>

Další otázkou je, jak si nechat zaplatit. Jedná se o důležitou záležitost, když zákazníci nedisponují dostatečně tvrdou měnou, s níž by platili za své nákupy. Mnozí zákazníci nabízejí místo platby jiné zboží, což je praktika známá jako **protiobchod**. Chtějí-li společnosti v USA dostat zakázku, jsou často nuceny na protiobchod přistoupit. Protiobchody dosahují 15–25 % celosvětového obchodu a mají několik podob:<sup>58</sup> barterový obchod, kompenzační dohody, dohody o zpětné koupi a offsety.

- **Barterový obchod.** Přímalá výměna zboží bez peněz a bez účasti třetí strany. V roce 1993 uzavřela společnost Eminence S. A., jeden z největších francouzských výrobců oděvů, pětiletou barterovou smlouvu na dodávku spodního prádla a sportovního oblečení vyrobeného v USA zákazníkům ve východní Evropě výměnou za různé zboží a služby, včetně globální přepravy a inzertního prostoru ve východoevropských časopisech.
- **Kompenzační dohoda.** Prodávající získá určité procento platby v hotovosti a zbytek ve zboží. Jeden britský výrobce letadel prodal do Brazílie letadla za 70 % v hotovosti a zbytek obdržel v kávě.
- **Dohoda o zpětné koupi.** Prodávající dodává továrnu, vybavení nebo technologii jiné zemi a zaváže se přijmout jako část platby výrobky vyrobené dodaným vybavením. Jedna chemická společnost z USA postavila továrnu pro indickou společnost a přijala částečnou platbu v hotovosti a zbytek v chemikáliích vyrobených v této továrně.
- **Offset.** Prodávající obdrží plnou platbu v hotovosti, ale souhlasí, že utratí v oné zemi ve stanoveném časovém období značnou finanční částku. Společnost PepsiCo například prodává svůj colový sirup do Ruska za rubele a zavázala se kupovat za určitou cenu ruskou vodku pro prodej v USA.

### 14.3.2 Slevy a srážky

Většina společností přizpůsobuje své ceníky a poskytuje slevy a srážky za včasné platby, objem nákupů a nakupování mimo sezonu (viz tab. 14.4).<sup>59</sup> Společnosti si přitom musí vést opatrně nebo zjistit, že jejich zisky jsou mnohem menší, než plánovaly.<sup>60</sup>

Diskontní tvorba cen se stala modus operandi v překvapujícím počtu společností, které nabízejí výrobky i služby. Některé výrobní kategorie projevují tendenci k sebezničení tím, že jsou neustále ve slevě. Prodejní agenti rychle poskytují slevy, aby docílili prodeje. Může se však rychle rozšířit, že ceník společnosti je „měkký“ a slevy se stanou normou. Slevy ničí vnímání hodnoty nabídek.

Některé společnosti, které se ocitnou v situaci nadměrné kapacity, poskytují slevy nebo dokonce začnou dodávat retailerům svůj výrobek pod privátní značkou obchodníka s výraznou slevou. Protože cena privátní značky je stanovena níže, může to mít špatné důsledky pro značku výrobce. Výrobci by se měli zastavit a dobře si rozmyslet důsledky dodávání svého výrobku ve zlevněné verzi pod privátní značkou, protože by tak ve snaze splnit krátkodobé objemové cíle mohli přijít o své dlouhodobé zisky.

Když si výrobci automobilů zvyknou poskytovat rabaty, trh se uklidní a čeká jen na výhodnou nabídku. Společnost Ford dosáhla pozitivních výsledků, když dokázala tento trend zvrátit.

#### ■ FORD

V roce 2003, v době, kdy ostatní automobilové společnosti v USA zdůrazňovaly slevy a bezúročné půjčky, použila společnost Ford Motor Company **smart pricing**, což jí pomohlo zvýšit obrát. Společnost analyzovala prodejní data jednotlivých dealerů, aby dokázala předpovědět, jaké ceny a podněty by byly nejučinnější pro různé modely na různých trzích. Více marketingových prostředků bylo přiděleno modelům s vysokou marží, které se však prodávaly pomalu, například užitkovému automobilu F-150, i na podporu výnosných volitelných výbav a přídatnému příslušenství. Ford poskytoval pouze 1000 dola-



Tab. 14.4  
Cenové slevy a srážky

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Hotovostní sleva</b> | Snížení ceny zákazníkům, kteří promptně platí své účty. Typickým příkladem je <b>2/10, net 30</b> , což znamená, že faktura je splatná do 30 dnů a zákazník si může odečíst 2 %, pokud zaplatí účet do 10 dnů.  |
| <b>Množstevní sleva</b> | Snížení ceny těm, kteří kupují ve velkých objemech. Typickým příkladem je 10 dolarů za kus při méně než 100 kusech, 9 dolarů za kus při 100 a více kusech. Množstevní sleva musí být poskytována bez rozdílu všem zákazníkům a nesmí překročit úspory nákladů prodejce. Může se vztahovat ke každé jednotlivé objednávce nebo ke kumulovanému množství objednanému za daný časový úsek. |
| <b>Funkční sleva</b>    | Sleva (nazývaná také <b>obchodní sleva</b> ) poskytovaná výrobcem členům obchodního kanálu, pokud pro něj vykonávají určité funkce, například prodej, skladování a účetnictví. Výrobci musí poskytovat stejné funkční slevy v rámci každého kanálu.   |
| <b>Sezonní slevy</b>    | Snížení ceny zboží nebo služby mimo sezonu. Hotely, motely a letecké společnosti poskytují sezonní slevy v obdobích slabšího prodeje.   |
| <b>Srážka</b>           | Platba navíc určená k získání překupníka k účasti ve speciálních programech. <b>Srážky za výkup starého zboží</b> jsou slibovány za vrácení staré položky při nákupu nové. <b>Propagační srážky</b> odměňují dealery za účast v reklamních kampaních a podpůrných programech prodeje.   |

rů slevu na model Escape, malý automobil SUV, ale 3000 dolarů na pomalu se prodávající model Explorer.<sup>61</sup> Společnost Ford tak zvýšila svůj tržní podíl a odhadla, že smart pricing přispěl z jedné třetiny k jejímu zisku.

Ředitel přední výzkumné a poradenské firmy Copernicus Kevin Clancy zjistil, že pouze 15–35 % zákazníků je citlivých na cenu. Lidé s vyššími příjmy a větším zájmem o výrobky ochotně zaplatí více za některé vlastnosti výrobku, zákaznický servis, kvalitu, zvýšené pohodlí a značku. Takže pro silnou, výraznou značku může být chybou, když začne se slevami, aby reagovala na útoky nízkých cen.<sup>62</sup> Zároveň však může být zlevňování užitečným nástrojem, získá-li společnost výměnou nějaké ústupky, například souhlas zákazníka s podpisem tříletého kontraktu a elektronického objednávání, čímž ušetří společnosti peníze, nebo nakoupí-li zákazník významná množství.

Manažeři prodeje musí sledovat poměr zákazníků, kteří dostávají slevy, průměrnou výši slev a konkrétní prodejce, kteří na slevy spoléhají přespříliš. Manažeři společnosti by měli provádět **analýzu čisté ceny**, aby zjistili „skutečnou cenu“ své nabídky. Skutečnou cenu ovlivňují nejen slevy, ale i mnoho dalších výdajů (viz propagační tvorba cen níže), které snižují realizovanou cenu. Předpokládejme, že ceníková cena výrobku činí 3000 dolarů. Průměrná sleva je 300 dolarů. Propagační výdaje na prodej společnosti činí v průměru 450 dolarů (15 % z ceníkové ceny). Navíc je poskytováno 150 dolarů v rámci spolupráce maloobchodníkům, aby výrobek podpořili. Čistá cena výrobku je tudíž 2100 dolarů, nikoliv 3000 dolarů.

### 14.3.3 Propagační tvorba cen

Společnosti mohou používat několik technik tvorby cen ke stimulaci včasných nákupů:

- **Loss-leader pricing.** Supermarkety a obchodní domy často snižují cenu známých značek, aby stimulovaly návštěvnost svých obchodů. Vyplácí se to, jestliže příjmy z dodatečného prodeje kompenzují nižší marže na těchto *loss-leader* položkách. Výrobci značek, které jsou použity jako *loss-leader*, mají obvykle námitky, protože tato praktika může rozředit image značky a vést ke snížením ostatních maloobchodníků, kteří účtují ceníkovou cenu. Výrobci v USA se pokoušeli zabránit praktikování této metody pomocí zákonů na dodržování maloobchodní ceny, ale tyto zákony byly zamítnuty.



- **Tvorba cen při zvláštních akcích** (*special-event pricing*). Prodávající v určitých obdobích nabídnou zvláštní ceny, aby přitáhli více zákazníků. Vždy v srpnu jsou to například zvláštní prodejní akce *Back-to-school*.
- **Refundace v hotovosti**. Automobilové, ale i další společnosti se spotřebním zbožím často poskytují refundace v hotovosti, aby stimulovaly nákupy svých výrobků ve specifikovaném časovém období. Refundace pomáhají vyčistit sklady bez snižování ceníkových cen.
- **Nízkoúročené financování**. Místo snižování cen může společnost poskytnout zákazníkům nízkoúročené financování. Výrobci automobilů dokonce vyhlásili bezúročné financování, aby přilákali zákazníky.
- **Delší doby splatnosti**. Prodávající, zvláště hypoteční banky a automobilové společnosti, rozkládají půjčky do delších období a snižují tak měsíční splátky. Spotřebitelé se často starají méně o cenu (tzn. úrokovou míru) půjčky, a posuzují ji podle toho, zda si mohou měsíční splátky dovolit.
- **Záruky a servisní kontrakty**. Společnosti často propagují prodej přidáním záruky nebo laciného servisu nebo servisního kontraktu zdarma.
- **Psychologické zlevňování**. Tato strategie se týká uměle vysoké ceny a pak nabídky výrobku s podstatnou slevou, například **dříve 359 dolarů, nyní 299 dolarů**. Nelegitimní taktiky slev jsou kontrolovány Federal Trade Commission (Federální obchodní komise) a Better Business Bureaus (úřady pro lepší obchodování). Cenové slevy jsou však legitimní formou propagační tvorby cen.

Strategie propagační tvorby cen jsou často hrou s nulovým výsledkem. Pokud fungují, pak je konkurenti okopírují a tím ztratí svoji účinnost. A pokud nefungují, jedná se o mrhání penězi, které by mohly být vloženy do jiných marketingových nástrojů, například na zlepšování kvality výrobků a servisu nebo na posílení image výrobků pomocí reklamy.

#### 14.3.4 Diferencovaná tvorba cen

Společnosti často přizpůsobují svoji základní cenu tak, aby odrážela rozdíly mezi zákazníky, výrobky, lokalitami atd. Firma Lands' End šije mužské košile v mnoha různých stylech a úrovních kvality. Bílá košile pro muže může stát v rozmezí 18,50–48 dolarů.<sup>63</sup>


#### ■ GATEWAY COUNTRY

Ve svých více než 200 obchodech zavedla společnost Gateway novou čtyřvrstvou strategii tvorby cen: ceny na úrovni trhu, které se pohybují v rozmezí plus mínus 5 % od běžné ceny, konkurenční ceny, vysoce konkurenční ceny a převratné ceny. V případě převratných cen je cena výrobku stanovena až o 50 % níže, než je běžná cena na trhu. Smyslem převratných cen je získat tržní podíl v rychle rostoucích kategoriích. Gateway již otestovala prostředí převratné tvorby cen, když uvedla na trh plazmový televizor s úhlopříčkou 42 palců za 2999 dolarů. Společnost tvrdí, že navzdory nízké ceně dosáhla slušné marže.<sup>64</sup>

K **cenové diskriminaci** dochází tehdy, když společnost prodává výrobek nebo službu za dvě nebo více cen, které neodrážejí proporční rozdíl v nákladech. U cenové diskriminace prvního stupně prodejce účtuje jinou cenu každému zákazníkovi v závislosti na intenzitě jeho poptávky. Při cenové diskriminaci druhého stupně účtuje prodejce méně zákazníkům, kteří nakupují ve velkém objemu. Při cenové diskriminaci třetího stupně prodejce účtuje rozdílné částky různým třídám zákazníků, jako je tomu v následujících případech:

- **Tvorba cen podle segmentu zákazníků**. Různým skupinám zákazníků jsou účtovány rozdílné ceny za stejný výrobek nebo službu. Muzea například často nabízejí nižší vstupné studentům a seniorům.
- **Tvorba cen podle formy výrobku**. Pro různé verze výrobku jsou stanoveny rozdílné ceny, ale nikoliv proporčně k jejich nákladům. Společnost Evian účtuje za láhev minerální vody o obsahu 48 uncí 2 dolary. Vezme stejnou vodu a prodává 1,7 unce formou osvěžujícího spreje za 6 dolarů. Pomocí tvorby cen podle formy výrobku účtuje Evian přibližně 3 dolary za unci v inovované podobě a asi 0,4 dolaru za unci v klasické podobě.





**LOOK WHAT GRADUATED FROM OUR OXFORDS.**

Check the label of that wonderfully nubby Oxford cloth shirt you're wearing, and you may find that it says Lands' End. In the past twenty years, we've earned a reputation as one of the premier merchants of this essential item.

There's our silky soft Pinpoint Oxford. Our hearty Hyde Park® Oxford. And our Original Oxford, the one that started it all back in 1978, still possibly America's best dress-shirt value.

But there's more to life than white and blue pinstripes, especially in this era of all casual, all the time. Each of us can use something


bolder, brighter, to get our hearts racing, on workdays or weekends.

So for this summer season, we're introducing a whole line of colorful blazer shirts. Plaids. Stripes. Mini tartans. Crisp gingham checks. And lots more.

You can count on them to last and look neat because like our Oxfords, they have fine dress-shirt tailoring, and are made of an exceptionally fine cotton cloth. And they come in neck and sleeve sizes, for a perfect fit.

See our awesome array of buttondowns, for the office and beyond, by calling for a free catalog, or clicking onto our Web site. No hassles, no headaches. It's the way shopping should be.

**CALL OR CLICK 24 HOURS A DAY**



1-800-497-6588 LANDSEND.COM

Tisková reklama společnosti Lands' End na její košile Oxford ukazuje škálu stylů, barev, látek a úrovní kvality, které společnost používá, aby vyhověla potřebám mnoha rozdílných zákazníků.

- **Tvorba cen podle image.** Některé společnosti stanovují ceny stejného výrobku ve dvou různých úrovních, založených na rozdílech v image. Výrobce parfémů může prodávat parfém v určitém druhu lahvičky, dát mu název, image a stanovit cenu 10 dolarů za unci. Může pak tentýž parfém prodávat v jiné lahvičce s jiným názvem i s jinou image a stanovit za ní cenu 30 dolarů za unci.
- **Tvorba cen podle distribučního kanálu.** Coca-Cola žádá odlišné ceny podle toho, zda je nápoj kupován v dobré restauraci, v restauraci fast-food nebo z automatu.
- **Tvorba cen podle lokalit.** Stejný výrobek má jinou cenu v různých lokalitách, přestože náklady nabídky jsou ve všech lokalitách stejné. Divadlo rozlišuje ceny sedadel podle preferencí diváků pro různá místa.
- **Tvorba cen podle času.** Ceny se liší podle sezony, dne nebo hodiny. Veřejné služby (elektrárny, vodárny a teplárny) rozlišují ceny energií komerčním uživatelům podle denního času a podle toho, zda se jedná o pracovní den nebo víkend. Restaurace účtují méně „ranním ptáčatům“ mezi zákazníky. Hotely účtují méně o víkendech.

Letecké společnosti a odvětví pohostinských služeb používají manažerské systémy vytíženosti a **tvorbu cen podle vytíženosti**, na jejímž základě poskytují zlevněné, ale omezené včasné nákupy, dražší pozdější nákupy a nejnižší ceny na neprodané zásoby těsně před jejich vypršením.<sup>65</sup> Letecké společnosti účtují různé ceny pasažérům stejného letu podle třídy, denního času (ranní nebo večerní lety), dne týdne (pracovní dny nebo víkendy), sezony, i podle společnosti zaměstnavatele nebo postavení (mladistvý, voják, důchodce) atd.

Z těchto důvodů můžete za let z New York City do Miami zaplatit 200 dolarů a sedět v blízkosti osoby, která za stejný let zaplatila 1290 dolarů. Vezměte si Continental Airlines: má 2000 letů denně



a na každém letu účtuje 10–20 různých cen. Rezervace se začínají dělat u této společnosti 330 dní dopředu a každý letový den se liší od ostatních. V kterýkoliv daný okamžik je na tomto trhu více než 7 milionů cen. V systému, který sleduje rozdíly v cenách a ceny nabídek konkurence, letecké společnosti kolektivně mění 75 000 cen denně! Jedná se o systém, který je navržen tak, aby trestal „váhavce“ účtováním nejvyšších možných cen.

Fenomen poskytování rozdílných cen různým spotřebitelům a dynamického přizpůsobování cen se šíří.<sup>66</sup> Marketingový postřeh *Smart pricing na vzestupu* se zabývá tím, jak společnosti používají softwarové balíčky, jež poskytují kontrolované testy reakcí spotřebitelů na odlišné cenové plány v reálném čase.

Většina spotřebitelů si pravděpodobně vůbec neuvědomuje, v jaké míře je cílem cenové diskriminace. Například zásilkové firmy, jako je Victoria's Secret, běžně rozesílají katalogy, v nichž se prodává identické zboží, ale za různé ceny. Spotřebitelé, kteří žijí v oblasti, která je známá vyšší ochotou svých obyvatel utrácet, „dostanou“ pouze vyšší ceny. Superstore prodávající kancelářské potřeby Staples rovněž rozesílá katalogy kancelářských potřeb s odlišnými cenami.

Některé formy cenové diskriminace (v nichž prodejci poskytují odlišné cenové podmínky různým lidem ve stejné obchodní skupině) jsou protiprávní. Nicméně cenová diskriminace je legální, jestliže může prodejce prokázat, že jeho náklady se liší, prodává-li různé objemy nebo odlišnou kvalitu téhož výrobku různým maloobchodníkům. Dumpingové ceny – pod úrovní nákladů s úmyslem zničit konkurenci – jsou protiprávní.<sup>67</sup> I některé legální praktiky cenové diskriminace se mohou setkat s nepřátelskou reakcí. Coca-Cola uvažovala o tom, že v horkých dnech zvedne za pomoci bezdrátové technologie ceny svých nápojů v prodejních automatech, a naopak v chladných dnech je sníží. Zákazníkům se tato představa natolik nelíbila, že se jí společnost vzdala.

K tomu, aby cenová diskriminace fungovala, musí existovat jisté podmínky. Za prvé, trh musí být možné rozložit na segmenty, a tyto segmenty musí prokazovat rozdílnou intenzitu poptávky. Za druhé, je třeba zajistit, aby segment s nižšími cenami nemohl prodat výrobek segmentu s vyššími cenami. Za třetí, nesmí existovat možnost, aby konkurenti prodávali segmentu s vyššími cenami levněji než firma. Za čtvrté, náklady na segmentaci a kontrolu trhu nesmí překročit příjem z cenové diskriminace. Za páté, tato praxe nesmí vést k nevěli zákazníků. A za šesté, praktikovaná forma cenové diskriminace nesmí být protiprávní.<sup>68</sup>

## 14.4 Iniciování cenových změn a reakce na cenové změny konkurentů

Společnosti se často dostávají do situací, kdy musí snížit nebo zvýšit ceny.

### 14.4.1 Snižování cen

K tomu, aby firma přistoupila ke snížení ceny, může vést několik okolností. Jednou z nich je nadměrná kapacita továrny: firma potřebuje další zakázky a nedokáže je získat zvýšeným prodejním úsilím, vylepšováním výrobku ani jinými způsoby. Může se proto uchýlit k agresivní tvorbě ceny, ale zlevněním může společnost vyvolat cenovou válku.

Společnosti někdy zlevňují **ve snaze ovládnout trh nižšími náklady**. Společnost buď začne už s cenami nižšími než její konkurenti, nebo zlevní dříve než konkurenti a doufá, že tím získá vyšší tržní podíl a nižší náklady. Strategie zlevňování však obsahuje několik pastí:

- **Past nízké kvality.** Spotřebitelé budou předpokládat, že kvalita je nízká.
- **Past křehkého tržního podílu.** Nízkou cenou lze získat tržní podíl, ale nikoliv věrnost trhu. Titíž zákazníci přejdou ke kterékoliv jiné firmě, která nabídne nižší cenu.
- **Past mělkých kapes.** Konkurenti s vyššími cenami mohou své ceny snížit a díky vyšším finančním rezervám „ustát“ situaci delší dobu.



### 14.4.2 Zvyšování cen

Úspěšné zvýšení cen může značně zvýšit zisky. Je-li například zisková marže společnosti 3 % obratu, zvýšení cen o 1 % zvedne zisky o 33 %, pokud zůstane beze změny objem prodeje. Tato situace je ilustrována v tab. 14.5. Předpokládáme, že společnost účtovala za jednotku 10 dolarů, prodala 100 jednotek a měla náklady 970 dolarů, takže její zisk činil 30 dolarů neboli 3 % obratu. Zvýší-li cenu o 10 centů (zdražení o 1 %), zvedne své zisky o 33 % za předpokladu, že se nezmění objem prodeje.

Hlavní okolností podněcující zvyšování cen je **inflace nákladů**. Zvýšení nákladů nedoprovázené zvyšováním produktivity snižuje ziskové marže a vede společnosti k pravidelným vlnám zvyšování cen. Společnosti často zvyšují ceny o více, než činí zvýšení nákladů, protože očekávají další inflaci nebo vládní kontrolu cen, což je praxe, která se nazývá **tvorba cen podle očekávání** (*anticipatory pricing*).

Dalším faktorem vedoucím ke zvýšení ceny je **nadměrná poptávka**. Když společnost nedokáže dodávat všem svým zákazníkům, pak může zvýšit své ceny, poměrně zkrátit dodávky zákazníkům či obojí. Cenu lze zvýšit následujícími způsoby; každý má rozdílný dopad na zákazníka:

- **Odložené stanovení ceny.** Společnost nestanoví konečnou cenu, dokud není produkt dokončen nebo dodán. Tato tvorba cen převažuje v odvětvích s dlouhou dodací dobou, jako je stavba továren a jejich vybavení.
- **Klauzule o dodatečném navýšení ceny.** Společnost po zákazníkovi vyžaduje, aby zaplatil současnou cenu a veškeré nebo částečné zvýšení inflace, k němuž dojde před dodáním. Tato klauzule posuzuje zvýšení ceny podle určitého předem specifikovaného cenového indexu. Je možno je nalézt ve smlouvách na větší průmyslové projekty, jako je výroba letadel nebo stavba mostu.
- **Unbundling.** Společnost ponechává cenu, ale odstraní nebo účtuje samostatně jeden nebo více prvků, které byly dříve součástí dodávky, například dodání nebo instalace zdarma. Automobilové společnosti někdy přidávají ABS a airbagy spolujezdce a účtují je zvlášť.
- **Omezování slev.** Společnost nařídí svým pracovníkům prodeje, aby neposkytovali obvyklé hotovostní nebo množstevní slevy.

Společnost se musí rozhodnout, zda zvýšit svoji cenu prudce a jednorázově nebo postupně po několika menších částkách. Spotřebitelé obvykle dávají přednost malým cenovým zvýšením na pravidelném základě před náhlým, prudkým zdražováním.

Při sdělování zvýšení cen zákazníkům nesmí společnost vypadat jako podvodník.<sup>69</sup> Společnosti rovněž musí myslet na to, kdo ponese hlavní břímě vyšších cen. Zákazníci si špatné zacházení pamatují dlouho a mohou se postavit proti společnostem, které pokládají v tomto ohledu za nereseriozní. Živou ilustrací takové reakce je zkušenost značky Marlboro, přední značky cigaret patřící společnosti Philip Morris.<sup>70</sup>

#### ■ MARLBORO

Dne 2. dubna 1993 – někdy bývá označován jako Marlboro Friday – oznámila společnost Phillip Morris své plány na zvýšení tržního podílu a dlouhodobý růst ziskovosti v tržním prostředí, které je vysoce citlivé na ceny. Snížení ceny o 40 centů u cigaret Marlboro mělo být doprovázeno zvýšenými výdaji na propagaci prodeje a programy na získání spotřebitelů. Prvním motivem těchto výrazných cenových slev byla značná zdražování výrobků společnosti Phillips Morris, k nimž obvykle docházelo dvakrát až třikrát ročně a byla vždy vyšší než míra inflace (až o 10 % ročně). Cenový rozdíl mezi značkou Marlboro a diskontními značkami vzrostl až na celý dolar a vyústil v růst obratu diskontních značek na úkor tržního podílu cigaret

|                    | Před zvýšením | Po zvýšení |                        |
|--------------------|---------------|------------|------------------------|
| cena               | 10 USD        | 10,10 USD  | (zvýšení ceny o 1 %)   |
| prodaných jednotek | 100           | 100        |                        |
| příjmy             | 1000 USD      | 1010 USD   |                        |
| náklady            | - 970         | - 970      |                        |
| zisk               | 30 USD        | 40 USD     | (zvýšení zisku o 33 %) |

Tab. 14.5  
Zisky před zvýšením  
a po zvýšení cen





## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: SMART PRICING NA VZESTUPU

Stelios Haji-Ioannou vydělal jmění na společnosti EasyJet, která poskytuje dynamicky stanovované ceny diskontních letenek. V podstatě lze říci, že pasažéři platí za letenku tím méně, čím dříve učiní rezervaci. Stelios, jak je všeobecně známo, aplikoval stejný vzorec řízení vytíženosti s různým stupněm úspěchu i na autopůjčovny, kreditní karty a dokonce i na internetové kavárny. Nyní přenáší stejný koncept do kin. V roce 2003 spustil EasyCinema, komplex s 2000 sedadly a 10 promítacími sály nedaleko Londýna. Je založen na předpokladu, že 80 % sedadel v kinech není využito. V EasyCinema začíná cena vstupenek na 30 centech a zvyšuje se s poptávkou. Odměňuje věrně, kteří si koupí vstupenku s předstihem nebo na představení mimo špičku. Stejný systém, který vydělal velké peníze EasyJetu, se však v tomto případě setkává s překážkami: velkým filmovým distributorům ve Velké Británii se nelíbí, že dostávají od Stelios Haji-Ioannou paušální poplatek, místo aby slízávaly smetanu díky vysokému procentu z prodejů vstupenek v prvních týdnech promítání filmu (z nichž má Stelios nejménší příjmy). Stelios se však nevzdává a pod střešou EasyGroup plánuje tento podnikatel zábavní plavby (EasyCruise), hotelový řetězec (EasyDorm) a dokonce i řetězec fast-food restaurací (EasyPizza)!

Steliova EasyGroup vede oblast, která byla nazvána řízení obratu nebo řízení vytíženosti (*revenue management* nebo *yield management*) – stanovování ceny pomíjivého statku podle poptávky více zákaznických segmentů k maximalizaci příjmů nebo zisku. Ceny jsou dynamicky přizpůsobovány podle funkce stavu zásob a podle zbývajících času prodejního období. Přesto **dynamic pricing** (také **smart pricing** či **scientific pricing**) není výsadou společností nabízejících pomíjivý sortiment, jako jsou aerolinie a restaurační služby. S příchodem internetové technologie došlo k explozi informací o zákaznících a jejich preferencích. Spojíme si tuto kapacitu s nálehavými potřebami firem a pochopíme, proč vstupujeme do nové éry pricingu. Za stagnující ekonomické situace společnosti nebyly schopny zvyšovat ceny celá léta. Stejně jako EasyGroup si nyní berou příklad z leteckých společností, které využívají techniku řízení obratu již 25 let.

Nové dynamické pricingové systémy vytvořené společností SAP i začínajícími firmami jako DemandTec a ProfitLogic pročesávají obrovské databáze dostupné na korporátním intranetu. Tyto databáze obsahují nejnovější informace o objednávkách, propagačních akcích, příjmech za jednotlivé výrobky a úrovních zásob ve skladech. K early adopters webových pricingových nástrojů patří Saks, Best Buy, For Motor Co., The Home Depot, JC Penney, Safeway a General Electric. Uvedme dva příběhy úspěchu.

### ■ CASUAL MALE

Casual Male, obchodní řetězec nabízející oděvy pro vysoké a mohutné muže, analyzuje prodejní data, aby přesně zjistil, jak „naporcovat“ trhy, aby byl schopen poskytnout správné ceny ve správný čas. Společnost využívá data o prodeji 40 000 položek od kravat ke svetrům v předchozích dvou letech ve svých 410 obchodech a dokáže odhadnout kdy a o kolik snížit ceny. Tvorba cen může například reagovat na skutečnost, že lidé na severovýchodě přestávají v červenci nakupovat plavky, zatímco na středozápadních trzích je poptávka nadále silná až do srpna a v jižních státech nepolevuje. V důsledku pružnější a vstřícnější tvorby cen vzrostly v roce 2002 hrubé marže společnosti o 25 %.

### ■ DHL WORLDWIDE EXPRESS

Společnost DHL měla univerzální ceník pro zaslání balíků po USA i do celého světa. Když potenciální zákazníci zavolali, odstrašila je DHL požadavkem vyšší částky než FedEx nebo UPS. S webovými pricingovými nástroji testovala DHL trh nabídkou různých cen, aby zjistila, jak nízko může zajít s cenami a ještě stále být zisková. Nakonec změnila DHL stovky cen a dočkala se spousty překvapení. Většinu cen snížila, ale nemusela jít až na cenu konkurence. Ve skutečnosti dosáhle drobným snížením ceny nejen stabilizace, ale i růstu jednorázových zakázek. Například z lidí, kteří zavolali, aby se zeptali na cenu, nakonec přes DHL svoji zásilku skutečně poslalo jen 17 %. Nové ceny tento poměr zvýšily na 25 %.

Neustálá obměna cen však může být zrádná, pokud se týče vztahů se spotřebiteli. Výzkum ukazuje, že nejlépe funguje v situacích, kdy neexistuje žádný vztah mezi kupujícím a prodávajícím. Jedním ze způsobů, jak zařídit, aby fungovala, je nabídnout zákazníkům jedinečný balíček výrobků a služeb, který přesně vyhovuje jejich potřebám a ztěžuje jim porovnávání cen. Tato taktika se používá při prodeji software, který je náchylný k cenovým válkám, protože náklady na výrobu dalších kopií jsou takřka nulové. Poskytovatelé těchto služeb raději „pronajímají“ svůj software a podporu za měsíční poplatek, než aby prodávali licence k neomezenému používání.

Taktika, které však dává přednost většina společností, spočívá v dokonalé tvorbě cen odměňujících spíše dobré chování, než aby ho trestaly. Například zasilatelská společnost APL odměňuje zákazníky, kteří dokáží lépe určit, kolik nákladního prostoru budou potřebovat, levnějšími cenami za včasnou rezervaci. Zákazníci stále lépe vědí, jak se vyhnout výčtkám svědomí. Mění své nákupní chování, aby se vyrovnali s novou realitou dynamické tvorby cen – kdy se ceny často liší podle distribučních kanálů, výrobků, zákazníků a času.

*Zdroje:* Ajit Kambil, „Are You Leaving Money on the Table?“ *Journal of Business Strategy*, leden/únor 2002, str. 40–43; Peter Coy, „The Power of Smart Pricing“, *Business Week*, 10. dubna 2000, str. 160–164; Charles Fishman, „Which Price Is Right?“ *Fast Company*, březen 2003, str. 92–102; Mark Ritson, „Stelios Shows There's an easy Way to a Smart Pricing Strategy“, *Marketing*, 10. dubna 2003, str. 116; Ian Wylie, „In Movieland, Not So Easy“, *Fast Company*, říjen 2003, str. 35; Bob Tedeschi, „E-Commerce Report“, *New York Times*, 2. září 2002, str. C5; Faith Keenan, „The Price Is Really Right“, *Business Week*, 31. března 2003, str. 62–67. K přehledu posledních prací spojujících rozhodování o tvorbě cen s praktickými radami viz Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall a David F. Pyke, „Research Brief: Smart Pricing“, *MIT Sloan Management Review*, zima 2004, str. 9–13.



## MARKETINGOVÁ VSUVKA: MARKETINGOVÉ STRATEGIE UMOŽŇUJÍCÍ VYHNOUT SE ZVYŠOVÁNÍ CEN

Vzhledem k silnému odporu spotřebitelů ke zvyšování cen se musí marketéři snažit, aby našli alternativní přístupy, které by jim umožnily vyhnout se zvyšování cen v situacích, kdy by tak jinak učinili. Zde je několik oblíbených přístupů.

- Místo zvednutí ceny snížit množství výrobku (Hershey Foods udržela cenu svých sladkých tyčinek, ale zmenšila jejich velikost. Nestlé zachovala jejich váhu, ale musela je zdražit).
- Nahrazování levnějšími materiály nebo ingrediencemi (mnohé společnosti vyrábějící sladké tyčinky nahrazují pravou čokoládu syntetickou, aby se vyrovnaly s rostoucí cenou kakaa).
- Omezení nebo omezení vlastností výrobku (Sears snížila počet svých domácích elektrospotřebičů, aby mohla stanovit jejich ceny na úrovni schopné konkurovat diskontním obchodům).
- Odstranit nebo omezení služby spojené s výrobkem, například: instalaci nebo dodání zdarma.
- Používat méně drahý obalový materiál nebo větší balení.
- Snížit počet nabízených velikostí a modelů.
- Vytvořit nové levné značky (obchody Jewel food uvedly na trh 170 generických položek, prodávaných o 10–30 % levněji než celonárodní značky).

Marlboro. Na konci onoho pátečního dne klesla cena akcií Philip Morris o 23 %, což představovalo za jediný den ztrátu hodnoty pro akcionáře ve výši 13 miliard dolarů. Nakonec však byla společnost Philips Morris schopná díky výraznému snížení rozdílu mezi značkou Marlboro a diskontními značkami přilákat mnoho zákazníků zpět. Do devíti měsíců po snížení ceny se tržní podíl značky Marlboro zvýšil na téměř 27 % a nakonec stoupl téměř na 30 %.<sup>71</sup>

Tato epizoda značky Marlboro podporuje fakt, že i silné značky mohou prodávat za prémiové ceny, ale tyto prémie nesmějí být přehnané. Zvyšování cen bez korespondujících investic do hodnoty značky vede k větší zranitelnosti ze strany levnější konkurence. Spotřebitelé se mohou stáhnout, protože si již nedokáží sami před sebou ospravedlnit, že značka s vyšší cenou za to stojí. Toto se stalo také značce Kraft.

### ■ KRAFT FOOD

Na začátku roku 2003 zareagovala značka Kraft na zvyšující se ceny některých komodit, například kávy a sýra, zvýšením svých cen. Tento tah rozšířil mezeru mezi položkami značky Kraft a konkurenčními výrobky, z nichž mnohé se zvyšování cen ubránily. Ekonomickou recesí vyčerpaní spotřebitelé houfně přecházeli k levnějším značkám. S poklesem obrátu zařadila společnost Kraft zpětný chod, vrátila se k většině původních cen a zaplavila trh novými kupony a propagačními akcemi. Byl to nákladný a chybný krok. Kraft, která obvykle utrácí ročně okolo 900 milionů dolarů za marketing, utratila navíc 200 milionů dolarů, aby získala ztracené zákazníky. Analytici a jiní pozorovatelé si kladli otázku, zda by nebylo lepší, kdyby společnost zvýšila své marže dalším snižováním nákladů, včetně omezených výdajů na reklamu.<sup>72</sup>

Několik technik může pomoci k tomu, aby spotřebitelé nebyli šokováni a nereagovali na zvýšení cen nepřátelsky. Jednou z nich je pocit férovosti, který musí obklopovat jakékoliv zvýšení ceny, a zákazník je proto třeba předem upozornit, aby se mohli předzásobit nebo se poohlédnout jinde. Ostré zvýšení cen je třeba vysvětlit ve srozumitelných pojmech. Dobrá technika spočívá rovněž v tom, že se ceny nejprve zvýší neviditelně: odstraní se slevy, zvýší se minimální velikost objednávek a sníží se produkce výrobků s nízkou marží. Kontrakty nebo nabídky na dlouhodobé obchodní projekty by měly obsahovat klauzule o dodatečném zvýšení ceny, založeném na zvýšení všeobecně uznávaných cenových indexů.<sup>73</sup> Marketingová vsuvka *Marketingové strategie umožňující vyhnout se zvyšování cen* popisuje způsoby, jimiž společnosti mohou reagovat na vyšší náklady nebo na nadměrnou poptávku, aniž by zvyšovaly ceny.

### 14.4.3 Reakce na změny cen

Jakákoliv změna cen může vyprovokovat reakce zákazníků, konkurentů, distributorů, dodavatelů a dokonce i vlády.

**REAKCE ZÁKAZNÍKŮ** Zákazníci si často kladou otázku, jaká motivace se skrývá za změnami cen.<sup>74</sup> Snížení ceny lze interpretovat různými způsoby: položka bude nahrazena novým modelem, výrobek má vady a neprodává se dobře, firma má finanční potíže, cena bude klesat ještě více, byla



Tisková reklama na lék Zantac, který převzal vedení na trhu od konkurenční značky Tagamet, přestože byl na trh uveden za prémiovou cenu.


A BETTER CHANCE FOR  
**AN ULCER-FREE FUTURE**

Well-controlled clinical trials confirm:  
**ZANTAC 150 mg h.s. significantly superior to cimetidine 400 mg h.s. for maintenance therapy in healed duodenal ulcers.**

Percent of patients ulcer-free after 1 year of therapy

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| ZANTAC<br>150 mg h.s. (n = 60)     | 84% |
| cimetidine<br>400 mg h.s. (n = 66) | 57% |
| ZANTAC<br>150 mg h.s. (n = 24)     | 77% |
| cimetidine<br>400 mg h.s. (n = 41) | 63% |

**Zantac 150 h.s.**  
ranitidine HCl / Glaxo 150 mg tablets

Glaxo  [www.gillette.com](http://www.gillette.com)

All comparisons were based on the results for healed ulcers. Ranitidine HCl (Zantac) was compared to cimetidine 400 mg h.s. (Tagamet) in a double-blind, randomized, controlled trial. The results of this trial are shown in the table above. The results of this trial are consistent with the results of other clinical trials. The results of this trial are consistent with the results of other clinical trials. The results of this trial are consistent with the results of other clinical trials.

snížena kvalita. Zvýšení ceny, které obvykle snižuje prodej, však může mít pro zákazníky i několik pozitivních významů: Výrobek je „v módě“ a představuje neobvykle dobrou hodnotu.

**REAKCE KONKURENTŮ** Konkurenti budou spíše reagovat, pokud je firem jen několik, výrobek je homogenní a zákazníci mají dobré informace. Reakce konkurentů mohou být značným problémem, když mají silnou pozici.

#### ■ ZANTAC VERSUS TAGAMET

Farmaceutická společnost Glaxo uvedla na trh svůj lék na žaludeční vředy Zantac proto, aby zaútočila na tržního lídra Tagamet. Konvenční zvyklosti velely, aby jako firma vstupující na trh druhá v pořadí stanovila ceny Zantacu o 10 % níže, než byly ceny Tagamet. Generální ředitel Paul Girolam však věděl, že Zantac je lepší než Tagamet, protože lék má méně vedlejších účinků a vhodnější dávkování. Nakonec Glaxo uvedla Zantac na trh s výraznou cenovou premií oproti ceně, za jakou se prodával Tagamet, a přesto získala vůdčí postavení na trhu.<sup>75</sup>

Jak může firma předvídat reakce konkurenta? Jedním ze způsobů je předpokládat, že konkurent zareaguje na změny cen pokaždé stejným způsobem. Jiným je předpoklad, že bude pokládat každou změnu cen za novou výzvu a zareaguje v daný okamžik podle vlastních zájmů. Společnost bude muset zjistit současnou finanční situaci konkurenta, poslední obrat, zákaznickou věrnost a korporátní cíle. Spočívá-li cíl konkurenta v získání většího tržního podílu, je pravděpodobné, že změněnou cenu dorovná.<sup>76</sup> Je-li jeho cílem maximalizace zisku, může reagovat zvýšením rozpočtu na reklamu nebo zlepšením kvality výrobků.

Jedná se o složitý problém, protože konkurent může přikládat snížení cen různé významy: že se společnost pokouší zmocnit se trhu, že se jí nedaří a pokouší se o zvýšení svého obratu, nebo že si společnost přeje, aby snížilo ceny celé odvětví a stimulovalo tak celkovou poptávku.

#### 14.4.4 Reakce na cenové změny konkurentů

Jak by měla firma reagovat na snížení ceny iniciované konkurentem? Na trzích charakterizovaných vysokou homogenitou výrobků by firma měla hledat způsoby, jak zvýraznit svůj výrobek. Pokud nedokáže žádný způsob najít, bude se muset také uchýlit ke snížení ceny. Zvedne-li konkurent na trhu homogenního výrobku svoji cenu, nemusí ho ostatní firmy následovat, pokud zvýšení neprospěje odvětví jako celku. Pak bude muset vůdce trhu své zvýšení odvolat.

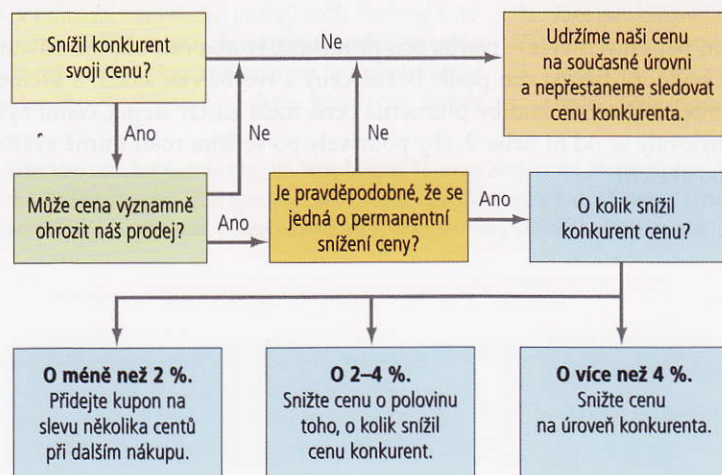


Na trzích nehomogenních výrobků má firma více možností. Musí zvážit následující záležitosti: 1. Proč konkurent změnil cenu? Aby se zmocnil trhu, využil nadměrnou kapacitu, reagoval na změněnou situaci v nákladech nebo přivedl ke změně ceny celé odvětví? 2. Má konkurent v plánu jen dočasnou změnu ceny nebo trvalou? 3. Co se stane s tržním podílem a se zisky společnosti, když nezareagujeme? Chystají se zareagovat další společnosti? 4. Jaké budou pravděpodobné odpovědi konkurentů a dalších firem na každou naši možnou reakci? Tržní lídři často čelí agresivnímu snížení ceny menšími firmami, které se pokoušejí získat tržní podíl. S pomocí cen útočí Fuji na Kodak, Schick na Gillette a AMD na Intel. Přední značky se rovněž ocitají v nebezpečí ze strany laciných privátních značek a značek obchodníků. Značkový výrobce může reagovat několika způsoby:

- **Udržet cenu.** Lídr může udržovat svoji cenu a ziskovou marži, protože se domnívá, že: 1. by ztratil snížením ceny příliš mnoho zisku; 2. neztratí příliš mnoho z tržního podílu; 3. v případě nutnosti dokáže získat tržní podíl zpět. Proti udržování ceny však existuje námitka, že útočník nabude na sebedůvěře, pracovníci prodeje lídra budou demoralizováni a lídr ztratí více tržního podílu, než očekával. Propadne panice, sníží cenu, aby získal tržní podíl zpět, a zjistí, že je to obtížnější, než se domníval.
- **Udržet cenu a přidat hodnotu.** Lídr může zlepšit svůj výrobek, služby a komunikaci. Firma může zjistit, že je lacinější udržovat cenu a utrácet peníze na lepší vnímanou kvalitu, než snížit cenu a operovat s nižší marží.
- **Snížit cenu.** Lídr by mohl snížit cenu na úroveň ceny konkurenta. Mohl by to udělat, protože: 1. jeho náklady klesají s rostoucím objemem; 2. by ztratil tržní podíl, protože trh je citlivý na cenu; 3. by bylo těžké získat zpět tržní podíl, pokud by byl ztracen. Toto jednání sníží krátkodobě zisky.
- **Zvýšit cenu a zlepšit kvalitu.** Lídr může zvýšit svoji cenu a uvést na trh nové značky, aby obkličil útočící značku.
- **Uvést na trh lacinou útočnou řadu.** Lídr může přidat ke své řadě laciné položky nebo vytvořit samostatnou, lacinou značku.

Nejlepší reakce se liší podle situace. Společnost musí zvážit současné stadium životního cyklu výrobku, jeho důležitost v portfoliu společnosti, úmysly a zdroje konkurenta, citlivost trhu na cenu a kvalitu, chování nákladů ve vztahu k objemu a alternativní možnosti společnosti.

Rozšířená analýza alternativ nemusí být v čase útoku proveditelná. Společnost se může ocitnout v situaci, kdy bude muset rozhodně zaregovat v průběhu hodin nebo dnů. Bylo by proto smysluplnější změny cen konkurentů předvídat a připravit si vhodné reakce. Obr. 14.7 ukazuje **program reakcí na snížení ceny konkurentem**, který lze v takovém případě použít. Podobné programy na vyrovnání se s cenovými změnami se nejvíce používají v odvětvích, kde ke změnám cen dochází často a kde je důležité rychle reagovat – na příklad v masném, dřevařském a ropném průmyslu.



Obr. 14.7  
Program reakce na snížení ceny konkurentem



## Shrnutí

1. Navzdory zvýšené roli necenových faktorů v moderním marketingu zůstává cena důležitým prvkem marketingového mixu. Cena je jediným prvkem, který vytváří příjmy, zatímco ostatní vedou k nákladům.
2. Při stanovování zásad tvorby cen se společnost řídí postupem, který obsahuje šest kroků. Zvolí svůj pricingový cíl. Odhadne křivku poptávky, pravděpodobné množství, které prodá za každou z možných cen. Odhadne, jak se budou lišit její náklady při různých úrovních výstupu, při různých úrovních kumulovaných zkušeností a při různých marketingových nabídkách. Prošetří náklady, ceny a nabídky konkurentů. Zvolí metodu stanovení cen. Zvolí konečnou cenu.
3. Společnosti obvykle nestanovují jedinou cenu, ale spíše cenovou strukturu, která odráží variace v geografické poptávce a nákladech, požadavky určitého tržního segmentu, načasování nákupů, úrovně objednávek a další faktory. Existuje několik dostupných strategií přizpůsobení ceny: 1. geografická tvorba cen, 2. slevy a sračky, 3. propagační tvorba cen, 4. diferencovaná tvorba cen.
4. Po vytvoření strategií tvorby cen se firmy ocitají často v situacích, kdy je třeba ceny změnit. Ke snížení cen může vést nadměrná kapacita závodu, klesající tržní podíl, přání ovládnout trh pomocí nižších nákladů nebo ekonomický pokles. Ke zvýšení cen může vést nákladová inflace nebo nadměrná poptávka. Společnosti musí při zvyšování cen opatrně řídit dojmy zákazníků.
5. Společnosti musí předvídat změny cen u konkurentů a připravit si vhodnou odpověď. Existuje určitý počet možných reakcí, k nimž patří udržování nebo změna cen či kvality.
6. Firma, která čelí změně cen konkurenta, se musí snažit pochopit konkurentův záměr a pravděpodobnou délku trvání změny. Strategie často závisí na tom, zda firma vyrábí homogenní, nebo nehomogenní výrobky. Tržní lídři napadení levnějšími konkurenty se mohou rozhodnout pro udržování ceny, zvýšení vnímané kvality svých výrobků, zvýšení ceny a zlepšení kvality nebo uvedení laciné řady na trh k odražení útoku.

## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JE SPRÁVNÁ CENA FÉROVOU CENOU?

Ceny se často stanovují tak, aby uspokojily poptávku nebo odrážely ochotu spotřebitelů zaplatit za výrobek nebo službu prémii. Někteří kritici se však vnitřně otřesou při představě láhve vody za 2 dolary, sportovních bot za 150 dolarů nebo vstupenky na koncert za 500 dolarů.

**Zaujměte stanovisko:** Ceny by měly odrážet hodnotu, kterou jsou spotřebitelé ochotní zaplatit, nebo ceny by měly především odrážet náklady při vytváření výrobku nebo služby.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o různých metodách tvorby cen popsaných výše – tvorba cen přírážkou, tvorba cen cílovou návratností, tvorba cen podle vnímané hodnoty, tvorba cen podle hodnoty, tvorba cen podle běžné ceny a tvorba cen aukcí. S kterou z těchto metod byste se chtěli nejradyji setkat jako spotřebitelé? Proč? Pokud by průměrná cena měla zůstat stejná, čemu byste dali přednost: 1. aby firmy stanovily jednu cenu a neodchylovaly se od ní nebo 2. aby používaly po většinu roku mírně vyšších cen a mírně je snižovaly při speciálních příležitostech nebo akcích?



## ZAMĚŘENO NA MARKETING: EBAY

Pierre Omidayar, francouzsko-iránský přistěhovalc, založil eBay jako způsob, jak pomoci své přítelkyni prodávat a směřovat sbírku obalů od bonbonů Pez. Jeho webové stránky se brzy rozrostly v aukční středisko, kde mohli spotřebitelé dávat do aukce sběratelské předměty, například baseballové karty a panenky Barbie. Postupně prodejci přicházeli s novými a neobvyklými předměty a zákazníci začali na eBay hledat výrobky každodenní potřeby od použitého nábytku k novým digitálním fotoaparátům. Malé firmy zjistily, že eBay poskytuje účinnou cestu ke spotřebitelům i firmám. Velké společnosti chápaly eBay jako příležitost k tomu, aby prodaly ve velkém nahromaděné zásoby. Tím, že eBay pomáhá zákazníkům získat nejlepší cenu za jejich předměty a umožňuje zákazníkům, aby se rozhodli, jakou cenu jsou ochotní za výrobky zaplatit, vytvořila společnost revoluci ve tvorbě cen.

V roce 2003 provedla společnost eBay po celém světě transakce za 23 miliard dolarů ve 23 kategoriích zboží. Webové stránky mají 62 milionů registrovaných uživatelů a navštěvuje je měsíčně 43 milionů návštěvníků. Samotná eBay však nemá žádný sklad ani žádné výrobky nevlastní. Vydělává peníze z poplatků za zařazení položek do aukce plus z provizí za skutečně prodané zboží. S rozšířením eBay do jiných kategorií tvoří nyní sběratelské předměty pouze 13 % obrátu firmy. Na svých stránkách eBay neustále vytváří nové kategorie zboží pro jednotlivé zákazníky i firmy, jako je například použité vybavení restaurací (hrnce, pánve, kávovary).

Když například firma zjistila, že kdosi nabídl v sekci hračkových automobilů do aukce skutečné Ferrari, vytvořila novou kategorii ojetých automobilů. Tradičně se ojeté automobily prodávaly místně, ale eBay vytvořila v USA celonárodní trh ojetých automobilů, které jsou nyní jedním z největších segmentů firmy. Vzhledem k reputaci prodejců ojetých automobilů, jak by mohli lidé důvěřovat téměř anonymnímu prodejci automobilů na vzdáleném místě? Sekce eBay Motors vytvořila následující prvky podporující důvěru při zprostředkování prodeje ojetých aut:

- on-line hodnocení reputace kupujících a prodávajících,
- službu podmíněné smlouvy, zadržující prostředky až do dodání automobilu,
- ochrannou záruku proti podvodu až do výše 20 000 dolarů,
- síť dostupných nestranných inspektorů.

Většina nabídek automobilů na eBay pochází od dealerů. Může to znít překvapivě, ale pro dealery je to výhodné: za 40 dolarů se dostanou ke spotřebitelům po celých USA. V kontrastu s tím dealery utrácejí podle National Automotive Dealers Association až 500 dolarů, aby přiměli místního zákazníka koupit si od nich automobil. Stránky eBay jsou proto pro dealery překvapivě účinným distribučním kanálem. Dealery také dosáhnou lepších cen, protože

on-line si automobil prohlédne více lidí, což zvyšuje šance, že se najde někdo, kdo bude automobil skutečně chtít. V kterémkoliv měsíci (např. v dubnu 2003) navštíví webové stránky eBay Motors 8 milionů návštěvníků. Každá aukce dostává v průměru sedm až osm nabídek. Zhruba 75 % automobilů se na těchto webových stránkách prodá přes hranice jednotlivých států USA.

Společnost se však nezabývá jen sběratelskými předměty nebo automobily. Společnost eBay získala postavení globálního obra, částečně mezinárodní burzy a částečně clearingového střediska pro výrobce a maloobchodníky celého světa. Pokouší se například rozšířit do celého světa svůj elektronický platební systém PayPal a doplňuje své webové stránky v USA přidáváním nových kategorií a velkých partnerů, jako je Sears, Sharper Image a IBM, kteří se vesměs přes eBay zbavují nadbytečných zásob.

Přestože eBay zahájila činnost jako aukční server, začala rovněž nabízet možnost „koupit si něco okamžitě“ za fixní cenu zákazníkům, kteří nechtějí čekat na aukci a jsou ochotni zaplatit cenu stanovenou prodejcem. Kupující a prodávající používají již léta eBay coby neformálního průvodce tržní hodnoty. Společnost se stala v podstatě cenovým arbitrem. Spotřebitel nebo obchodník, který chce znát **současnou cenu** čehokoliv od kopírky až k DVD přehrávači, si ji zjistí na eBay. Společnosti, které testují design nového výrobku, a chtějí vyzkoušet jeho přitažlivost pro spotřebitele a přiměřenou cenu, to mohou zkusit na eBay. Na konci roku 2003 začala eBay prodávat data o prodejních cenách tisíců druhů zboží, které prošlo na jejich webových stránkách aukcí. Například PGA.com využívá data eBay ke stanovení tržní hodnoty více než 2000 modelů použitých golfových holí.

Revoluce v tvorbě cen poskytuje zákazníkům kontrolu. Zákazníci si volí cenu, kterou chtějí zaplatit. Současně účinnost a široký dosah těchto webových stránek umožňují prodejčům dosáhnout dobrých marží. Aukční server eBay účtuje zalistovací poplatek a komisi v rozsahu 1–5 %. Obchodníci hlásí ziskové marže 40 %. Z tisíců aukčních serverů dostupných na internetu jsou eBay největší a jsou ziskové od samého počátku. V roce 2003 činil čistý zisk společnosti 422 milionů dolarů a v roce 2004 se očekávalo, že příjmy přesáhnou 3 miliardy dolarů. V následujících letech by mohly příjmy eBay překročit 4 miliardy dolarů ročního obrátu, hlavně díky poplatkům, které společnost vybere za zboží prodané na svých stránkách, jehož hodnota činí více než 40 miliard dolarů. To rozhodně není pro společnost, která ve skutečnosti nic neprodává, špatný výsledek.

### Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu eBay?
2. Kde je společnost eBay zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Betsy Streisand, „Make New Sales, but Keep the Old“, US. News & Report, 16. února 2004, str. 40; „Booting Online“, *The Economist*, 24. ledna 2004, str. 30; David Kirkpatrick, „Why Bottom Up Is on Its Way Up“, *Fortune*, 26. ledna 2004; Ryan Underwood, *Fast Company*, květen 2003, str. 68; Patricia Seybold, *The Customer Revolution*, New York: Crown Business 2001; Chris Taylor, „Getting a Little Wild on the Net“, *Time*, 1. prosince 2003, str. 7; Adam Lashinsky, „There’s No Stopping eBay“, *Fortune*, 23. února 2004, str. 78.