

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC ➤

## Cenová strategie a cenová politika podniku

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal, Ph.D.

1. 4. – 2. 4. 2026  
Olomouc

# Cenová politika

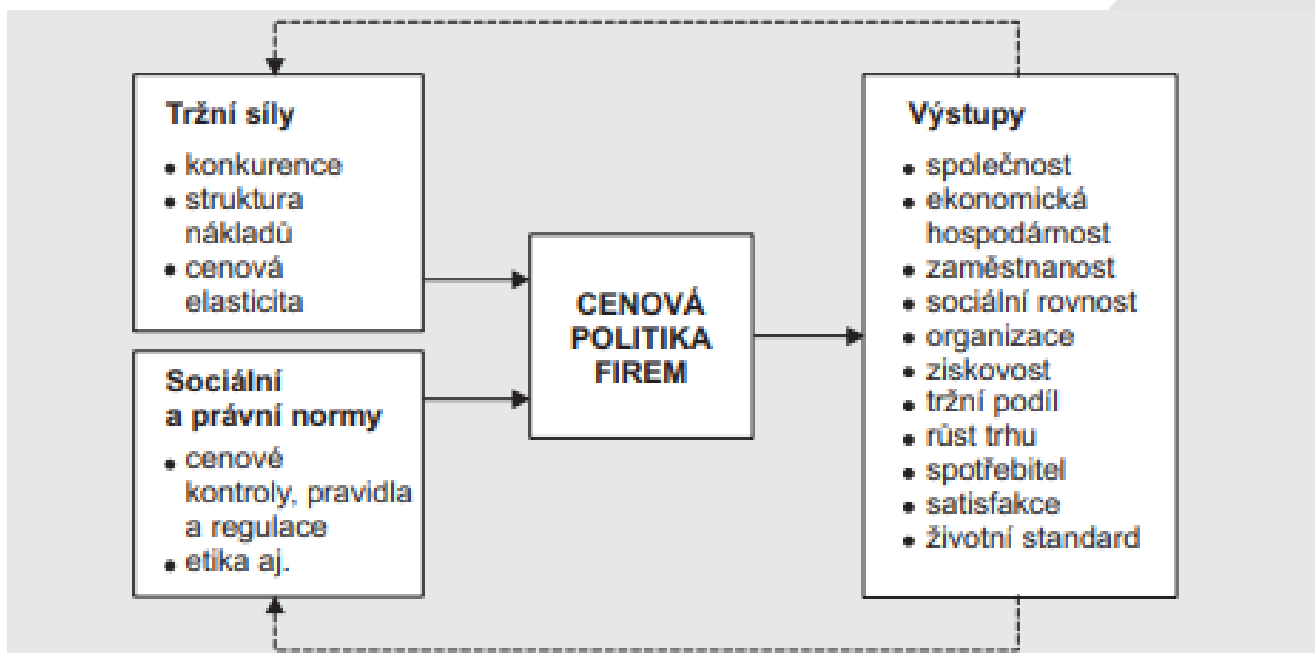
- **Cenová politika** je nejvýznamnější součástí firemní politiky v oblasti úhrad.
- **Politika úhrad** v sobě zahrnuje:
  - Cenovou politiku;
  - Rebatovou politiku;
  - Politiku dodacích a platebních podmínek;
  - Financování prodeje.

# Cenová politika

- **Cenová politika** ovlivňuje obrat a zisk firmy jako žádný přímý marketingový nástroj.
- *Za cíle cenové politiky jsou považovány:*
  - návratnost investice;
  - dosažení určitého podílu na trhu;
  - dosažení určitého objemu tržeb;
  - získání rychlého a nepřerušovaného hotovostního toku pomocí dočasného zvýšení tržeb;
  - získání nových zákazníků;
  - udržení si stávajících zákazníků.

# Cenová politika

- Vstupy a výstupy cenové politiky firmy:



# Cenová politika

- **Cenová politika** je součástí celkové marketingové a firemní strategie a jako taková je ovlivněna existující firemní kulturou a její integrální součástí – etikou.
- V rámci cenové politiky se hledají ve firmách odpovědi na následující otázky:
  - Jakou stanovit úroveň cenové hladiny?
  - Jak určit cenu nových výrobků?
  - Jaké změny provádět u stávajícího výrobního programu?
  - Jak vhodně diferencovat cenu výrobků podle tržních segmentů?
  - Jaká je nejvhodnější cena pro úroveň výrobce, velkoobchodu, maloobchodu a zákazníka?
  - Jak porovnat a objektivně hodnotit ceny konkurence?

# Cenová politika

- **Kdy se firmy obvykle zabývají cenovou politikou?**
  - Firmy se cenovou politikou zabývají:
    - při uvádění nového produktu na trh;
    - při změnách tržních podmínek;
    - při změně struktury nákladů firmy;
    - při zpracování dodavatelských nabídek.
- Cenová politika byla, je a vždy bude v zorném poli veřejnosti, neboť se dotýká svojí podstatou zákonných opatření, například protimonopolních zákonů, které přímo zakazují manipulaci s cenami.

# Postup při tvorbě cenové strategie

- Některé firmy **stanovují cenu** tak, aby **dosáhly maximalizace zisku, obratu, zajistily další existenci firmy, zachovaly si či změnily image, odrazily konkurenci, jiné ji stanovují s ohledem na zákazníky.**
- Existuje **mnoho strategií vedoucích k dosažení cílů v oblasti cenové politiky firem.**
- Volba vhodné cenové strategie konkrétní firmy závisí nejen na jejím charakteru, na charakteru produktu, na použití distribučních cest, na velikosti stimulace, ale především na charakteru spotřebitelských segmentů, kterým je produkt určen.

# Postup při tvorbě cenové strategie

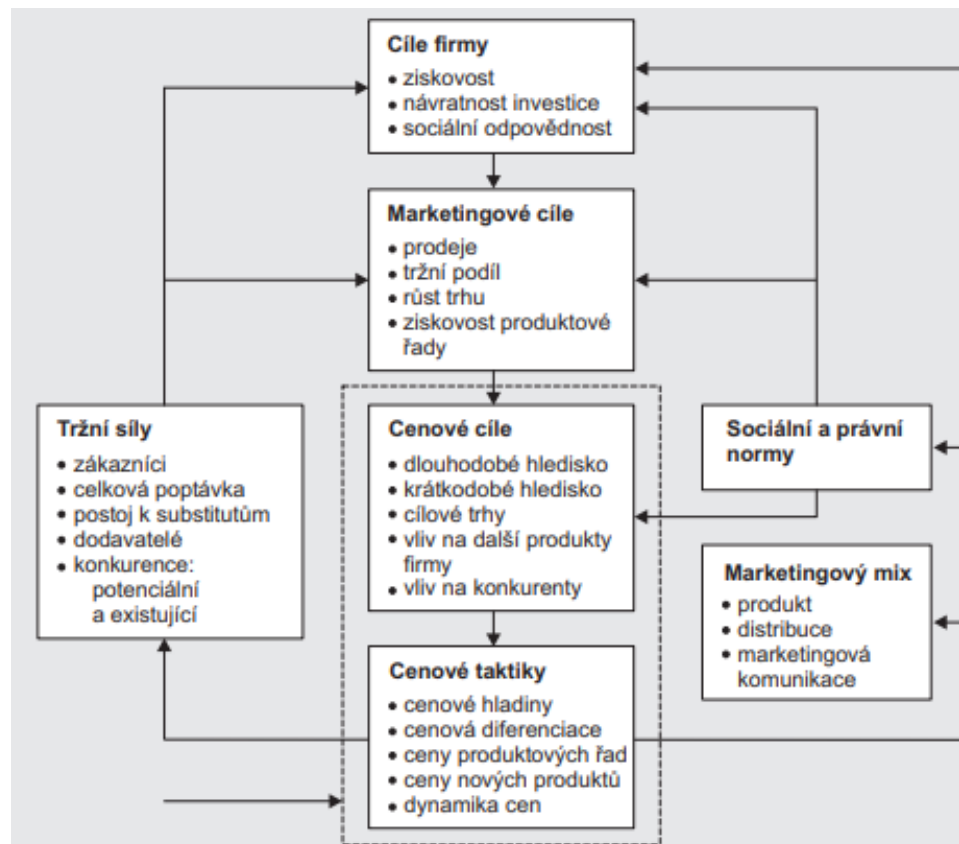
- Vypracování cenové strategie je velmi komplikované.
- Někteří podnikatelé volí pasivní přístup a provádějí úpravy cen pouze v návaznosti na inflační vývoj. Jiní podnikatelé, a to především ti, kteří pochopili vliv změny cen na celkovou ekonomiku firmy, zaujmají aktivní přístup a manipulují s cenou.
- Při tvorbě cenové strategie je důležité získat mnoho údajů – informací, utřídit je, analyzovat a vhodně využít.

# Postup při tvorbě cenové strategie

- Mezi nejdůležitější typy informací patří:
  - povaha a rozsah spotřebitelské poptávky;
  - rozbor konkurence;
  - znalost vlastních marketingových cílů;
  - náklady na výrobu a odbyt.

# Postup při tvorbě cenové strategie

- Strategie a taktiky tvorby cen



# Cenová strategie

- **Cenová strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem:**
- Za všeobecné cíle firem jsou považovány přežití a maximalizace běžného zisku.
- Firmy si mohou stanovit další cíle a k nim zvolit příslušnou cenovou strategii.
- Má-li podnik přežít, vyžaduje to, aby jeho ceny ležely někde v intervalu vymezeném na jedné straně jeho náklady na zhotovení produktu a hodnotou produktu pro zákazníka na straně druhé.

# Cenová strategie

- **Cenová strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem:**
  - Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem

Všeobecně platné cíle firem	Charakteristika stávající situace	Zvolená strategická taktika
<b>Přežití</b>	těžkosti s nevyužitými kapacitami, se silnou konkurencí, se změnou přání spotřebitelů	prostřednictvím snížení cen docílení zvýšení poptávky, ceny často pod úrovní nákladů
<b>Maximalizace běžného zisku</b>	nedostatek běžného zisku	výběr cen k dosažení krátkodobého dosažení maximálního zisku
<b>Maximalizace tržního podílu</b>	snaha o získání dominantního podílu na trhu, případně určité výše předem stanoveného podílu	prostřednictvím nejnižších cen docílit dominantního tržního podílu, a tím i maximalizace zisku
<b>Vůdcovství v kvalitě produktu</b>	snaha o získání postavení vůdce v kvalitě	vysoké kvality odpovídají vysoké ceny, které uhradí vyšší náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
<b>Rychlejší vstup na trh než konkurence</b>	konkurence se chystá ke vstupu na trh se stejným produktem	nízké ceny, které umožní rychlé získání stanoveného tržního podílu
<b>Stabilizace trhu</b>	nestabilní trh	ceny na úrovni konkurence
<b>Podpora dalších produktů firmy</b>	dosavadní produkt má na trhu dobré umístění a je nutné podporovat další nové produkty	

# Cenová strategie

- **Cenová strategie v souvislosti se životním cyklem produktu:**
  - Cenová strategie se obvykle mění v závislosti na tom, ve které fázi životního cyklu se produkt právě nachází.
  - **Ve fázi uvedení produktu na trh** lze zvolit mezi dvěma strategiemi, a to strategií vysokých zaváděcích cen a strategií nízkých zaváděcích cen:
    - **Cílem použití strategie vysokých cen** je maximalizace zisku. Produkt je určen pro ty segmenty, které jsou ochotny zaplatit vysokou cenu.
    - **Cílem strategie nízkých zaváděcích cen** je získání velkého tržního podílu a obvykle i odrazení konkurence.

# Cenová strategie

- **Cenová strategie v souvislosti se životním cyklem produktu:**
  - Další strategie v souvislosti se životním cyklem a jeho fází růstu, zralosti a ústupu.
  - Nedostatkem cenových strategií v závislosti na životním cyklu produktu je, že je velmi obtížné stanovit, v jaké fázi se produkt právě nachází.

# Cenová strategie

- **Cenová strategie pro produktové řady:**
  - Produktovou řadou je skupina produktů, které jsou si velmi blízké, mají obdobné užité vlastnosti, jsou určeny stejné cílové skupině zákazníků... (Kotler, Armstrong, 2004, s. 854).
  - Stanovení cen jednotlivých produktů produktové řady je obvykle obtížné.
  - Firma je vedena snahou dosáhnout maximálního zisku z celé řady.
  - Mimo to zvažuje, jakou cenu zvolí například pro doplňkové produkty, vedlejší produkty a sady produktů.

# Cenová strategie

- **Cenová strategie pro produktové řady:**
  - **Doplňkové produkty** mohou být volitelnou součástí základního produktu nebo jeho součástí.
    - Nejčastějším příkladem, který se uvádí, je koupě automobilu, kdy klimatizace může být doplňkem, který zákazník platí zvlášť, nebo může být součástí základní ceny.
  - **Vedlejší produkty** vznikají při výrobě různých produktů, například masa (kosti), nafty, nábytku (piliny) aj.
    - Mohou být různým způsobem zpracovány a nabízeny zákazníkům v jiné formě (upravené kosti pro psy, mýdlo, dřevěné brikety apod.).
    - Vedlejší produkt může snížit cenu základního produktu a někdy může být i produktem vytvářejícím vysoký zisk.

# Cenová strategie

- **Cenová strategie pro produktové řady:**
  - **Vázané produkty** musí být používány s hlavním produktem, protože bez nich by byl nefunkční.
    - Příkladem jsou filmy do klasických fotoaparátů, cartridge do tiskáren, baterie do hodin, mobilů, ovladačů či dalších elektronických zařízení apod.
    - Cena hlavního produktu je obvykle nízká.
    - U vázaných produktů je vysoká marže.
  - **Sada produktů**, jejíž sestavení patří do oblasti podpory prodeje, obsahuje několik produktů za zvýhodněnou cenu.
    - Cena balíčku musí být pro zákazníka atraktivní, aby si jej koupil.

# Cenová strategie

- Přehled některých dalších strategií stanovení cen:

<b>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – aktivní konkurence cenou</b>	Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku prostřednictvím cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit. Při cenové konkurenci ceny oscilují kolem křivky poptávky. Cenová strategie firmy může být poměrně snadno kopírována konkurenty, což může vyústit až v cenovou válku.
<b>Strategie z hlediska cenové politiky zaměřené na konkurenci – nepoužívá cenovou konkurenci</b>	Při necenové konkurenci prodávající minimalizují cenu rozlišením zboží či služeb pomocí stimulačních faktorů, a to způsobu dodání, rozšířením služeb, dostupností produktu atd. Nástroje necenové konkurence: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalita produktu</li> <li>▪ doprovodné služby</li> <li>▪ komunikace se zákazníkem</li> <li>▪ úroveň prodejního a kontaktního personálu a personálu vůbec</li> </ul>
<b>Strategie tvorby cen podle hodnoty neboli „sbírání smetany z trhu“</b>	Jedná se o vysokou cenu na poměrně malém trhu. Cena je udržována na vysoké úrovni, takže se noví zákazníci musí stávajícímu segmentu přizpůsobit.
<b>Strategie poptávková</b>	Počáteční vysoká cena není dále udržována na vysoké úrovni, ale po čase dojde k jejímu snížení. Výrobek bývá upraven tak, aby se odlišil od předchozích modelů. Někdy se mění jeho vzhled, jindy balení, způsob marketingové komunikace, distribuce atd. tak, aby to odpovídalo snížení cen. Cena je udržována na nižší úrovni tak dlouho, pokud je po výrobku či službě poptávka. Pokud nastane snížení prodeje, dochází často k dalšímu snížení ceny.

# Cenová strategie

- Přehled některých dalších strategií stanovení cen:

<b>Strategie průniková</b>	Jedná se o strategii, která vychází ze stanovení velmi nízké ceny s cílem co nejrychleji proniknout na trh, ovládnout ho a získat výhody, které poskytuje produkce ve velkém.
<b>Strategie jedné (jednotné) ceny</b>	U stejných produktů, za stejných podmínek, dlouhodobě stejná dobře známá cena. Tato strategie se osvědčila při bohatém sortimentu podobného zboží.
<b>Strategie preventivní tvorby cen</b>	Je podobná průnikové strategii, ale má jiný účel. Jejím smyslem je odradit potenciální konkurenty před vstupem na trh nebo dosáhnout co největšího objemu prodeje dříve, než se dostaví konkurence. Cena se stanoví nízkou nad úrovní režijních nákladů. Zisk na jednotku produkce je nízký.
<b>Strategie zvyšování cen</b>	Odložené stanovení ceny. Firma nestanoví konečnou cenu, dokud není produkt dokončen nebo dodán. Klauzule o dodatečném navýšení ceny. Firma po zákazníkovi vyžaduje, aby zaplatil současnou cenu a veškeré nebo částečné zvýšení inflace, k němuž dojde před dodáním. Unbundling. Firma ponechává cenu, ale odstraní nebo účtuje samostatně jeden nebo více prvků, které byly dříve součástí dodávky, například dodání nebo instalace zdarma. Omezování slev. Firma nařídí svým pracovníkům prodeje, aby neposkytovali obvyklé hotovostní nebo množstevní slevy. Každý z uvedených způsobů má rozdílný dopad na zákazníka (Kotler, Keller, 2007).
<b>Strategie vysokých cen</b>	Bude použita v následujících případech: 1. výrobek či služba jsou jedinečné, případně patentově chráněné; 2. výroba je obtížná; 3. vysoká cena neodrazuje určité segmenty zákazníků (velikost segmentů je pro firmu postačující); 4. trh je příliš malý, než aby přilákal konkurenci; 5. výrobek si vyžaduje vysokou kvalifikaci zaměstnanců, případně jejich odborné vyškolení; 6. finanční možnosti firmy jsou omezené.

# Cenová strategie

- Přehled některých dalších strategií stanovení cen:

<b>Strategie snižování cen</b>	Využívá se ve snaze ovládnout trh nižšími náklady, než jaké má konkurence. Tato strategie obsahuje několik pastí: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Past nízké kvality – zákazníci budou předpokládat nízkou kvalitu.</li> <li>▪ Past křehkého tržního podílu – získá se podíl, nikoliv věrnost trhu.</li> <li>▪ Past mělkých kapes – konkurenti také mohou snížit ceny a díky svým vyšším finančním rezervám ustát situaci (Kotler, Keller, 2006, s. 494).</li> </ul>
<b>Strategie nízkých cen</b>	Bude použita v opačných případech než strategie vysokých cen.
<b>Strategie různých cen</b>	U stejných produktů: v období zavádění na trh, u osobního prodeje, podle různých teritorií.
<b>Strategie zaváděcích cen</b>	Při uvedení na trh uplatnění zaváděcího poplatku, poté poplatky udržovací.
<b>Strategie cenových zón</b>	Nabídka různých variací jednoho produktu za rozdílné ceny.
<b>Strategie ceny odvozená od psychologického významu čísel</b>	Strategie lichých čísel (nejčastěji 7 a 9); strategie sudých čísel (nejčastěji 8); 1,99 namísto čísla 2; strategie symbolického významu čísla.
<b>Strategie velkých a opakovaných nákupů</b>	Využívá poskytování slev, premií.
<b>Strategie doporučených maloobchodních cen</b>	Cenu doporučuje výrobce a zároveň ji vyznačuje na výrobcích.

# Cenová strategie

- **Matice 3x3 (strategie cena/kvalita)**
  - Uvedený přehled je nutno doplnit o strategii z hlediska vztahu cena/kvalita

		Cena		
		vysoká	střední	nízká
Kvalita	vysoká	premiantská strategie	strategie vysoké hodnoty	strategie vynikající hodnoty
	střední	strategie předražování	strategie průměrné hodnoty	strategie dobré hodnoty
	nízká	vyděračská strategie	strategie falešné hospodárnosti	strategie hospodárnosti

# Cenová strategie

- **Vypracování cenové strategie**

- Vlastní vypracování cenové strategie závisí na získání odpovědí na následující druhy otázek:
  - Jaké ukazatele budou důležité při porovnávání produktů (technické parametry, kvalita, image, služby)?
  - Jakou cenu podnik zvolí ve vztahu ke konkurenci a proč?
  - Jaký bude vývoj ceny v souvislosti se životním cyklem produktu?
  - Jakou elasticitu cen bude podnik uplatňovat?
  - Jaké náklady nejnvýrazněji ovlivňují produkt?
  - Jaké distribuční cesty volit z hlediska snížení nákladů?
  - Jaké distribuční cesty volit z hlediska dosažení zákazníka?
  - Které produkty jsou pro podnik rentabilní?
  - Které trhy jsou pro produkt výhodné?
  - Kdy je výhodné ceny snižovat nebo zvyšovat?
  - Jak postupovat v podmínkách inflace?
  - Komu poskytovat rabaty a slevy?
  - Jak odstupňovat výši rabatů a slev?
  - Jak započítávat dopravní náklady, případně další?

# Cenová strategie

- **Formy propagační tvorby cen**
  - Stanovení propagačních cen je často omezováno příslušnými zákony.
  - Přesto lze mnohé z forem rozlišit i v praxi obchodních firem operujících na našem území.

Forma	Příklad	Cíl
tvorba cen na úkor vedoucích firem	snížení cen dobře známých výrobových značek	získání dalších zákazníků
ceny pro zvláštní příležitosti	nižší ceny v průběhu sezony	získání zákazníků v době, kdy obchody stagnují
záruky a servisní smlouvy	rozšíření záruk nad rámec stanovený zákonem, poskytnutí bezplatného servisu	získání zákazníků prostřednictvím jiné formy snížení ceny
prodej na úvěr s nízkým úrokem, případně bezúročně	nákup produktů nabízených k prodeji na úvěr (automobily, bílé zboží, nábytek)	získání dalších zákazníků
psychologická sleva	stanovení nepřiměřeně vysoké ceny, doprovázené po vymezeném období jejím výrazným snížením	získání zákazníků prostřednictvím jejich přesvědčení o výhodnosti nákupu
použití tzv. baťovských cen	ceny zakončené číslicí 9 nebo 90, např. 9,90; 99 apod.	získání dojmu, že cena je nižší – využití psychologického vnímání ceny zákazníky

# Cenová strategie

- **Diskriminační ceny**
  - Někdy se ceny stejného produktu liší.
  - Často nepokrývají ani vzniklé náklady.
  - Firmy touto tvorbou cen sledují určité předem stanovené cíle.
  - Různé ceny pro stejný produkt se označují za ceny diskriminační.
- **Formy diskriminačních cen**

Forma	Příklad	Cíl
ceny pro různé zákaznické segmenty	jízdné, vstupné pro studenty, důchodce	získání více segmentů
ceny podle místa	odlišné ceny sedadel v kině, divadle, na stadionech, v letadlech	odlišení segmentů podle úplnosti produktu
ceny podle doby	různé ceny podle sezony, dne, hodin: ceny zájezdů, lázeňských pobytů, odběr elektřiny	zajištění rovnoměrnosti užití vytvořeného produktu

# Cenová strategie

- **Cenová redukce**
  - Samostatný okruh cenové politiky představují sračky, cenové slevy, rabaty a diskontní sazby, příplatky, přídavky, kontraktační podmínky (dodací a platební) aj.
  - Jedná se o nástroje kondiční politiky, tj. o důležité motivační faktory spotřebitelské poptávky.
  - Nejčastěji se rozlišují dvě taktiky cenových redukcí:
    - 1. slevy, případně speciální nabídka;
    - 2. diskontní ceny.

# Cenová strategie

- **Cenová redukce**
  - **Slevy a speciální nabídka**
    - Jedná se o dočasné snížení cen, které je časově omezené.
    - Lidé věří, že produkt má vyšší hodnotu za nižší cenu nebo že jeho koupí ušetří na nákup jiného zboží.
    - Techniky slev a speciálních nabídek, ale i období a délka jejich trvání se liší podle zemí.
    - **Pro prodejce** znamenají příležitost prodat pomaluobrátkové zásoby, snížit zásoby a vytvořit prostor pro nové zboží, realizovat podnikatelskou filozofii: poskytnout určité skupině různé slevy, přilákat spotřebitele do prodejny snížením ceny některých položek zboží, často i za cenu stanovenou pod úroveň nákladů (technika ztrátových vůdců – loss leaders).

# Cenová strategie

- **Cenová redukce**
  - **Slevy a speciální nabídka**
    - **Sleva** představuje redukci maloobchodní ceny.
      - » Slevy mohou být korunové a procentní.
      - » Mohou být poskytovány distribučním článkům nebo konečnému spotřebiteli.
    - **Prémie** je poskytována pravidelným zákazníkům, kteří v průběhu roku zakoupí zboží v předem stanovené výši.
    - **Opakem poskytování cenových slev jsou cenové příplatky a přídatky.**
      - » Za cenový přídavek je považováno doplnění zboží věcnými hodnotami a službami, například poskytnutím dopravy, obalu atd. zdarma.

# Cenová strategie

- **Cenová redukce**
  - **Politika cenových příplatků** se uplatňuje v následující případech:
    - Firma nedodává zboží malým zákazníkům.
      - » V případě dodání malého množství musí zákazník zaplatit příplatek za dodání.
    - Zákazník platí příplatek za speciální zakázku, kterou podnik běžně nevyrábí.

# Cenová strategie

- **Cenová redukce**
  - **Diskontní ceny**
    - Diskontní cena obsahuje nižší marže obchodníků.
    - Diskontní ceny se používají v samoobslužných obchodech s malou asistencí poskytovanou personálem zákazníkům a u zboží, které se vystavuje na paletách, ale i v tzv. outlet centrech, obchodech se sportovním zbožím, elektronikou, knihami apod.
    - V poslední době se zákazníci stále častěji setkávají s cenovými redukcemi.
    - Je na firmách, aby pečlivě vyhodnotily ekonomickou účinnost redukcí.
    - Zvláště při poskytování služeb může docházet k degradaci poskytované služby.
    - Vhodnějším řešením je nabídka balíčku služeb (package) v komplexní ceně.
    - Cena tohoto balíčku bude pro zákazníka podstatně výhodnější, než kdyby si jednotlivé služby pořizoval zvlášť.
    - Pro firmy je důležité správně zvolit cenovou i obsahovou skladbu balíčku a vhodnou formou ho nabízet zákazníkům.
    - Na skladbě balíčku se může podílet, a v praxi se také na ní podílí, i samotný zákazník.

**DĚKUJI ZA POZORNOST**