

# **Analýza cenové politiky v multikině Golden Apple Cinema**

Aneta Vyorálková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta VYORÁLKOVÁ**  
Osobní číslo: **M07367**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza cenové politiky v multikině Golden Apple Cinema**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny zaměřené na cenovou tvorbu.

### II. Praktická část

- Analyzujte současnou cenovou politiku v multikině Golden Apple Cinema.
- Na základě analýzy navrhněte možné změny cenové politiky v multikině Golden Apple Cinema.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KALKA, R., MĀŘEN, A. Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.

[2] KOTLER, P., et al. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

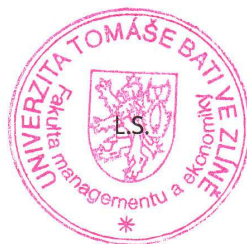
[3] KOTRBOVÁ, H. Marketingový mix: cenová politika. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 56 s. ISBN 80-7079-795-9.

[4] ZÁMEČNÍK, R., DOHNALOVÁ, Z., HROMKOVÁ, L. Podniková ekonomika II. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21.5.2010

Njorňková Anna

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analyzovat cenovou politiku v multikině Golden Apple Cinema a následně navrhnout možné změny v této oblasti. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou.

V teoretické oblasti jsem se zaměřila zejména na cenovou politiku, její cíle, tvorbu cen, metody tvorby cen a strategii cenových úprav. V praktické části představuji akciovou společnost Golden Apple Cinema a dále se věnuji analýze cenové politiky multikina, jejíž součástí je i analýza strategie cenových úprav. V závěru pak vyjadřuji návrhy a doporučení pro možné zlepšení cenové politiky.

Klíčová slova:

Cena, cenová politika, cíle, tvorba cen, metody, cenové úpravy

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to analyse the pricing policy in the Golden Apple Cinema multiplex, and then suggest possible change in this field. This thesis is divided into two main parts, the theoretical part and the practical part.

In the theoretical part, I focused particularly on pricing policy, its objectives, pricing, pricing methods and strategy of price adjustments. In the practical part, I introduce the Golden Apple Cinema joint-stock company and, further in the segment, I analyse its pricing policy, which also includes analysis of the price adjustments strategy. In the conclusion, I express my suggestions and recommendations for possible improvements of the pricing policy.

Keywords:

Price, pricing policy, objectives, pricing, methods, price adjustment

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala firmě Golden Apple Cinema, a. s. za umožnění zpracování bakalářské práce, jmenovitě Mgr. Michalu Gajovi. Děkuji za poskytnutí všech potřebných interních informací, na jejichž základě vznikla tato práce, za jeho ochotu a věnovaný čas.

Poděkování patří také Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné připomínky a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>13</b>
1.1 NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU.....	13
<b>2 CENOVÁ POLITIKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 NÁSTROJE PRAKTICKÉ CENOVÉ POLITIKY .....	16
<b>3 CÍLE, KTERÉ PODNIK SLEDUJE STANOVENÍM CENY</b> .....	<b>17</b>
3.1 STABILIZACE CEN .....	17
3.2 REAKCE NA CENY KONKURENCE .....	17
3.3 UDRŽENÍ NEBO ZLEPŠENÍ PODÍLU NA TRHU.....	18
3.4 MAXIMALIZACE ZISKU.....	18
<b>4 TVORBA CEN</b> .....	<b>19</b>
4.1 DEFINICE CENY .....	19
4.2 FAKTORY PŘI STANOVENÍ CENY .....	20
4.2.1 Vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách .....	20
4.2.2 Vnější faktory ovlivňující rozhodování o cenách.....	21
4.3 PROBLÉMY PŘI TVORBĚ CEN .....	21
4.4 METODY TVORBY CEN.....	22
4.4.1 Nákladově orientovaná tvorba cen .....	23
4.4.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen .....	25
4.4.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	26
<b>5 STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV</b> .....	<b>28</b>
5.1 SLEVY A NÁHRADY.....	28
5.2 SEGMENTOVANÉ CENY .....	29
5.2.1 Cena pro zákaznický segment .....	29
5.2.2 Cena podle typu produktu .....	30
5.2.3 Cena podle místa .....	30
5.2.4 Ceny podle období .....	30
5.3 PSYCHOLOGICKÉ CENY .....	30
5.4 PROPAGAČNÍ CENY .....	31
5.5 CENY PODLE GEOGRAFICKÉ POLOHY .....	31
<b>6 ZMĚNY CEN</b> .....	<b>32</b>
6.1 SNÍŽENÍ CEN .....	32
6.2 ZVÝŠENÍ CEN .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>7 MULTIKINO GOLDEN APPLE CINEMA</b> .....	<b>34</b>



7.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	34
7.2	HLAVNÍ SLUŽBY .....	35
7.3	VEDLEJŠÍ SLUŽBY .....	35
7.4	SOUČÁST PROGRAMU .....	35
<b>8</b>	<b>ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI GOLDEN APPLE CINEMA .....</b>	<b>37</b>
8.1	CÍLE A FIREMNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	37
8.2	CÍLE CENOVÉ POLITIKY .....	38
8.2.1	Stabilizace cen na trhu.....	38
8.2.2	Maximalizace zisku.....	38
8.3	METODY TVORBY CEN .....	39
8.3.1	Nákladově orientovaná tvorba cen .....	40
8.3.2	Poptávkově orientovaná tvorba cen .....	41
8.3.3	Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	42
8.3.4	Vymezení konkurence.....	42
8.4	POROVNÁNÍ TRŽEB .....	43
8.5	TVORBA CEN V GAC .....	46
8.5.1	Běžný film .....	47
8.5.2	Film ve formátu 3D.....	48
8.5.3	Srovnání cen konkurenčních multikin a GAC .....	49
8.6	PLATEBNÍ PODMÍNKY V GAC.....	51
<b>9</b>	<b>ANALÝZA STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV .....</b>	<b>52</b>
9.1	SEGMENTOVANÉ CENY .....	52
9.1.1	Analýza využití segmentovaných cen .....	54
9.2	PROPAGAČNÍ CENY .....	54
9.2.1	Vliv levného úterý na návštěvnost .....	55
9.3	SLEVY JAK PODPORA PRODEJE.....	56
<b>10</b>	<b>NÁVRH MOŽNÝCH ZMĚN A DOPORUČENÍ V CENOVÉ POLITICE GAC .....</b>	<b>58</b>
10.1	ZAMĚŘENÍ SE NA POPTÁVKU .....	58
10.2	NÁVRHY CENOVÝCH ÚPRAV .....	59
10.2.1	Snížení poskytovaných slev .....	59
10.2.2	Zefektivnění slev .....	60
10.2.3	Ceny pro skupiny zákazníků .....	60
10.2.4	Častější návštěvy .....	61
10.3	PLATEBNÍ PODMÍNKY .....	62
10.3.1	Náklady na bankovní terminály.....	62
10.3.2	Konkrétní návrh pro zavedení.....	62
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Americký model multikin se v České republice začal objevovat na počátku devadesátých let. Od této doby vznikají stále nová multikina a pomalu vytlačují původní biografy, letní kina a filmové kluby. Multikina se od normálních kin liší tím, že mají více jak tři kinosály, pohodlnější sedačky, nabízí pestřejší program a většinou jsou situována v obchodních centrech. Ze statistik Unie filmových distributorů vyplývá, že česká kina v loňském roce, navzdory ekonomické krizi, měla rekordní tržby. Hlavní podíl na tom mají právě multikina, která jsou také charakteristická tím, že mají dražší vstupné než běžná kina.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost Golden Apple Cinema (dále jen GAC), která provozuje jediné multikino ve Zlínském kraji. Cílem mé práce je analyzovat cenovou politiku v GAC a následně navrhnout možné zdokonalení v této oblasti.

Multikino jsem si vybrala z toho důvodu, že je pro mne jako subjekt velmi zajímavé a přínosem bude zjištění, jak je cena tvořena.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, z nichž každá obsahuje několik kapitol. V teoretické části seznamuji čtenáře na úvod s marketingovým mixem, jehož součástí je právě cenová politika. Dále se zabývám konkrétněji cenovou politikou a tím, co do ní vlastně patří. Popisuji nejběžnější cíle, které podniky sledují stanovením ceny, tvorbu cen, její metody a strategii cenových úprav. Teoretická část bude následně použita jako hlavní podklad a osnova pro praktickou část.

V praktické části analyzuji stav cenové politiky od počátku provozu multikina GAC. Nejprve představím společnost, její hlavní a vedlejší služby. Dále se pak věnuji samotné analýze cenové politiky. Součástí jsou stanovené cíle, kterých chce GAC dosáhnout, používaná metoda tvorby cen u vstupného, její rozbor a v závěru praktické části analyzuji rovněž strategii cenových úprav, která je pro multikino GAC důležitá.

Bakalářská práce obsahuje i možné návrhy na zdokonalení v oblasti cenové politiky, kterých by firma GAC mohla v budoucnu využít nebo se alespoň inspirovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÝ MIX

Tématem bakalářské práce je práce s cenou, proto jsem první kapitolu věnovala marketingovému mixu, jehož součástí je cenová politika.

Marketingový program každé firmy je charakterizován souborem nástrojů, kterým může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční základní prvky marketingového mixu jsou označovány jako „čtyři P“. [10]

Marketingový mix obsahuje vše, čím podnik může nějakým způsobem ovlivnit poptávku po svém produktu. Kotler uvádí, že marketingový mix je: „*Soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ [12]

### 1.1 Nástroje marketingového mixu

Jakmile bude mít firma svou celkovou marketingovou strategii, může přemýšlet a podrobněji si naplánovat marketingový mix. Mezi již zmíněné 4P patří:

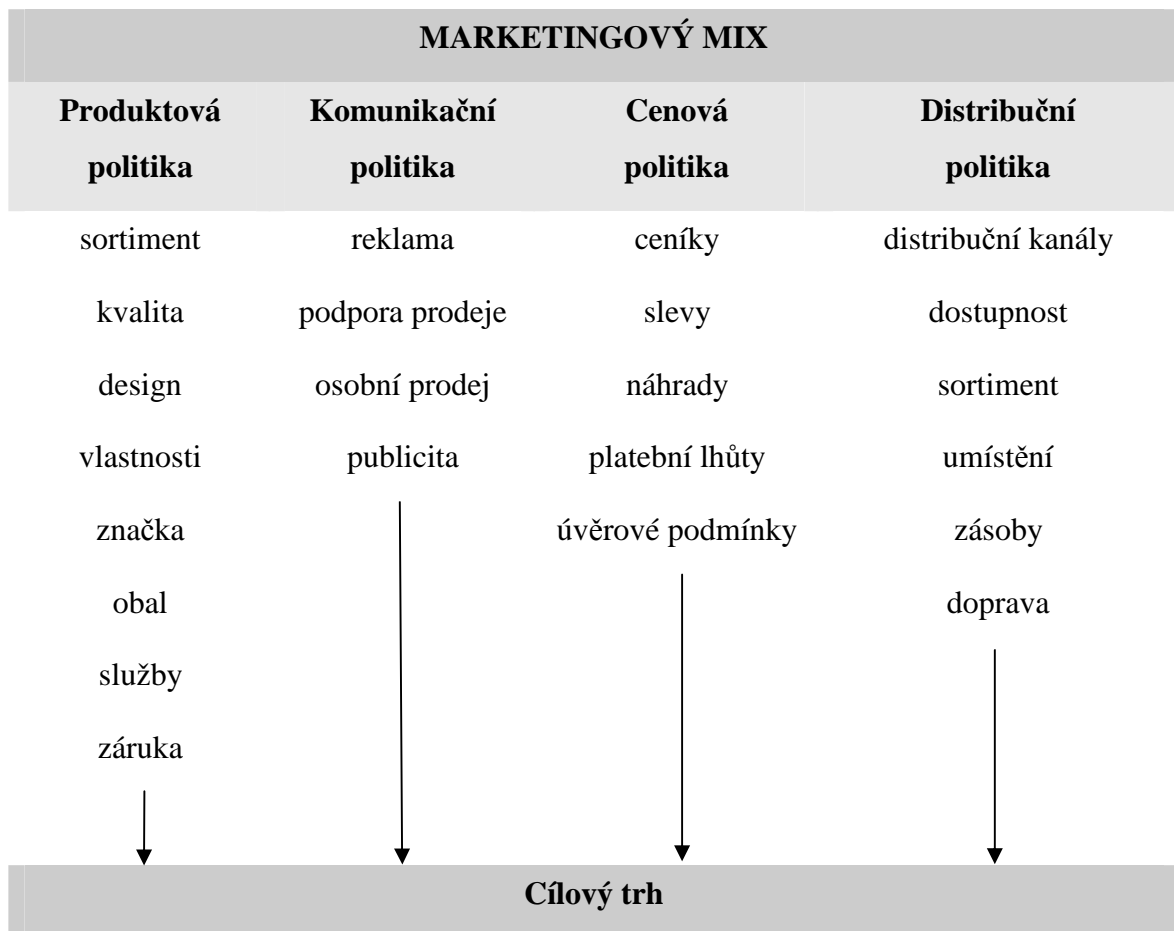
- product (výrobek),
- price (cena),
- place (místo),
- promotion (propagace).

Pomocí těchto nástrojů a rovněž i dalších aktivit, jako je segmentace, výzkum trhu, hledání vhodné strategie firmy aj. firma vytváří svůj vlastní marketingový plán. Pro vytvoření nejlépe vyhovující marketingové strategie firmy, je důležité, aby nástroje v marketingovém mixu byly využity co nejvhodnějším způsobem. Marketingový program podniku tedy zahrnuje i tvorbu cen. V odborné marketingové literatuře bývá tento pojem označován jako pricing nebo-li cenová politika. [14]

V literatuře se často objevují 4P s řadou výhrad a jsou uváděny i další nástroje nebo-li rozšířený marketingový mix. Například některé firmy chtěly, aby se jako páté P přidal obal (packing) nebo lidé (people), což může představovat zákazníky, konkurenty nebo i vlastní zaměstnance. Bylo také navrhováno, aby se do klasického marketingového mixu zahrnula personalizace. Philip Kotler navrhoval přidat mezi 4P i politickou moc (political power)

a formování veřejného mínění (public opinion formation), jelikož obojí může mít vliv na prodejní schopnost podniku. [3]

Na následujícím obrázku (Obr. 1) můžete vidět jednotlivé nástroje marketingového mixu a čím mohou ovlivnit cílový trh.



Obr. 1 Čtyři složky marketingového mixu [12]

## 2 CENOVÁ POLITIKA

Následující kapitola se zabývá konkrétněji jedním z nástrojů marketingového mixu, a to cenovou politikou, která je tématem mé analýzy.

Cenová politika je soubor na sebe navazujících a vzájemně se propojujících činností. Mezi činnosti cenové politiky patří:

- vytyčení cílů, kterých chce podnik pomocí cenové politiky dosáhnout,
- volba vhodné metody pro stanovení ceny,
- cenová taktika firmy na domácím a zahraničním trhu,
- zkoumání reakce konkurence na stanovenou cenu apod.

Realizace těchto činností je však v praxi hodně těžké, a to z mnoha důvodů. Cena je kategorií, která má hodně veliký vliv na hospodaření firmy a jelikož ovlivňuje také poptávku na trhu, ovlivňuje celou ekonomiku. Pro podnik je cena důležitým aspektem, který ovlivňuje mimo jiné i konkurenci, podíl a pozici firmy na trhu, konečné zisky a také ostatní nástroje marketingového mixu.

Na druhé straně cena nemusí být jediným faktorem, který má vliv na úspěch poskytované služby. Pro některé zákazníky může být důležitější více kvalita poskytované služby, společenská prestiž apod. Zákazníka rovněž ovlivňuje i dobrá a účinná propagace, reklama a psychologické aspekty nákupu.

Cenová strategie, struktura cen, metody stanovování cen a taktika v oblasti cenové politiky vždy zajímá okolí. Z jednotlivých marketingových nástrojů je tvorba cen hodně ovlivněna ze strany státu, a to zákonnými opatřeními, např. protimonopolními zákony. Je tedy hodně těžké mít přístup k podstatným, důležitým a konkrétním údajům o cenové politice ve firmách. Podniky se snaží informace z této oblasti nezveřejňovat, pokud je to možné. [14]

Cenová politika je z hlediska distribuční politiky důležitým nástrojem, který má dlouhodobý dopad na výsledky z marketingové oblasti. Změny cen mohou vyvolat řadu problémů. Jednotlivé nástroje cenové politiky jsou silně závislé na ostatních marketingových nástrojích. Cena, jako jediný nástroj marketingového mixu má bezprostřední vliv na obrat a zisk podniku. [8]

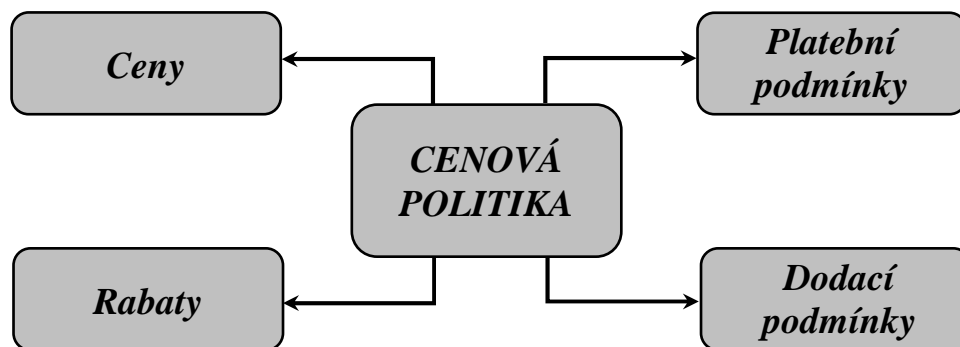
Správné určení ceny, dosažení předpokládaného objemu prodeje a plánovaného zisku je výsledkem cenové politiky. Výchozím cílem přitom ale musí být úsilí podniku o dokonalé uspokojení zákazníka za cenu, která pro něj bude přijatelná. Taková cenová politika vede do budoucna k dobrým vztahům se zákazníky a k jejich opakovaným nákupům. Je důležité tedy dosáhnout toho, aby cena za produkt byla v dokonalém souladu s uspokojením zákazníka než u produktů konkurence. [2]

## 2.1 Nástroje praktické cenové politiky

Součástí praktické cenové politiky jsou i ostatní nástroje. Kromě ceny mezi ně dále patří:

- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- rabaty.

Používáním rabatů, dodacích a platebních podmínek může podnik ovlivnit trh a jeho segmenty. Ostatní nástroje jsou důležitou záležitostí při rozhodování v cenové politice. Přesto ale zůstane cena rozhodujícím nástrojem a je důležité ji věnovat značnou pozornost. [22]



Obr. 2 Nástroje cenové politiky[22]



### 3 CÍLE, KTERÉ PODNIK SLEDUJE STANOVENÍM CENY

Jednou z důležitých činností cenové politiky každého podniku je stanovení cílů, proto právě jim je další kapitola věnována.

Podnik musí nejprve vědět, čeho chce cenovou politikou dosáhnout. Je důležité stanovit si nejprve cíle cenové politiky. Většina podniků si je stanoví předtím, než určí ceny služeb či produktů. Je ale velmi málo podniků, které tyto údaje o své konkrétní cenotvorbě zveřejní. V literatuře, která se zabývá cenovou politikou jsou uvedeny nejběžnější cíle, které podniky sledují. Mezi ně patří:

- stabilizace cen na určitém trhu,
- reakce na ceny konkurence,
- udržení nebo zlepšení podílu na trhu,
- maximalizace zisku. [22, 14]

#### 3.1 Stabilizace cen

Jedním ze sledovaných cílů cenové politiky je dlouhodobé dosahování rovnováhy cen na určitém trhu. Tento cíl bývá často používán pokud je v odvětví nějaký silný podnik s vedoucím postavením (price leader). Vyskytuje se v oborech, kde je proměnlivá poptávka a kde je snaha o určitou stálost cen. Tento cíl v cenové politice však neznamená to, aby všechny podniky v oboru měly jednotné ceny jako price leader. Je zde pouze určitá souvislost mezi jejich cenami. Pokud si vedoucí podnik vytyčí za cíl stabilizaci cen, může určitým způsobem ovlivnit ostatní podniky pro stanovení stejného cíle. Pokud chce podnik mít dlouhodobě ustálené ceny, nemá potřebu vyvolávat „válku“ v cenové politice mezi ostatními podniky. Takový podnik nemívá zisk okamžitě, ale v delším období se mu však zvětšuje. [14]

#### 3.2 Reakce na ceny konkurence

Dalším cílem podniku může být to, že reaguje na ceny konkurentů a určuje cenu tak, aby mohla konkurenci čelit, aby ji pronásledovala nebo předešla. Tento cíl je používán v celé řadě oborů. Znamená to, že cena se stanoví podle konkurence. Při stanovení tohoto cíle, musíme také zkoumat pravděpodobnou reakci konkurence na cenu daného podniku

po uvedení určitého produktu na trh. Hlavně u nových produktů musíme počítat s tím, že časem bude na trhu něco podobného. [14]

### 3.3 Udržení nebo zlepšení podílu na trhu

Tento cíl vychází z toho, že jestliže bude objem prodeje vyšší, tím budou náklady nižší a pro podnik to bude znamenat trvalé zvýšení zisku. Ze zkušenosti podniků je jednodušší rozšiřovat menší podíl na trhu, než velký. Na cenovou politiku podniku má vliv určení podílu na trhu, který chce zaujmout. Pro jeho získání se používá kromě cenové strategie také propagace a marketingová komunikace.

Je uváděna řada způsobů, jak si podíl na trhu zajistit, nejběžnějšími jsou však dvě taktiky stanovení cen. První z nich je zaměření se na rychlé a dlouhodobé proniknutí na trh s nízkou zaváděcí cenou. Určité části trhu má být dosaženo okamžitě. Opačná taktika je pak stanovení vysoké úvodní ceny při zavedení. Taktika se nazývá rovněž „skimming“. Je vhodná u nových produktů, kdy si zákazník nedokáže představit jeho skutečnou hodnotu. Poptávka po produktech či službách s vysokou zaváděcí cenou je celkem málo elastická, cena pro zákazníka nehraje až tak důležitou roli. Výjimečnost a hledisko společenské prestiže je pro něj mnohem důležitější. Vysoká cena pak podniku přinese větší zisk. Jestliže s touto taktikou uspěje a získá si svůj segment zákazníků, může později cenu snížit, aby oslovil i jiné segmenty, které jsou citlivější k ceně. [22, 14]

### 3.4 Maximalizace zisku

Mezi cíle, které podniky svou cenovou politikou sledují, může být i maximalizace běžného zisku. Tento cíl v literatuře bývá uváděn, avšak samotné firmy ho nerady zveřejňují ve svých zprávách i přesto, že bývá hodně často sledován. Jestliže si firma stanoví jako svůj cíl maximalizaci zisku, je dobré ho uplatňovat dlouhodobě, i kdyby byl podnik krátkodobě ve ztrátě. Cíl je potom úspěšnější. Podle ekonomické teorie podnik maximalizuje svůj zisk, když se mezní příjmy nebo-li dodatečné příjmy plynoucí z prodeje další jednotky produktu rovnají mezním nákladům, což jsou dodatečné náklady na výrobu další jednotky produktu. Toto pravidlo platí pro každý podnik, který maximalizuje svůj zisk nezávisle na typu tržní struktury. Při sledování stupňování zisku, jako cíle cenové politiky, musíme rovněž přihlížet k ostatním marketingovým nástrojům v podniku. [14]

## 4 TVORBA CEN

Čtvrtá kapitola se zabývá tvorbou ceny, ovlivňujícími faktory a definicí ceny. Každý podnik má zvolenou určitou tvorbu cen, z toho důvodu jsem se rozhodla se jí v teoretické části zabývat.

Každá služba či výrobek má svou cenu a v tom případě i nějakou hodnotu. Je důležité zvolit cenu takovou, která bude přinášet přiměřené zisky díky tomu, že pro zákazníka bude mít určitou hodnotu a bude ochoten za produkt zaplatit. [12]

### 4.1 Definice ceny

V této kapitole bych chtěla definovat cenu. V literatuře od Kotlera je uváděno více definicí. Některé z nich jsou:

*„Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt.“*

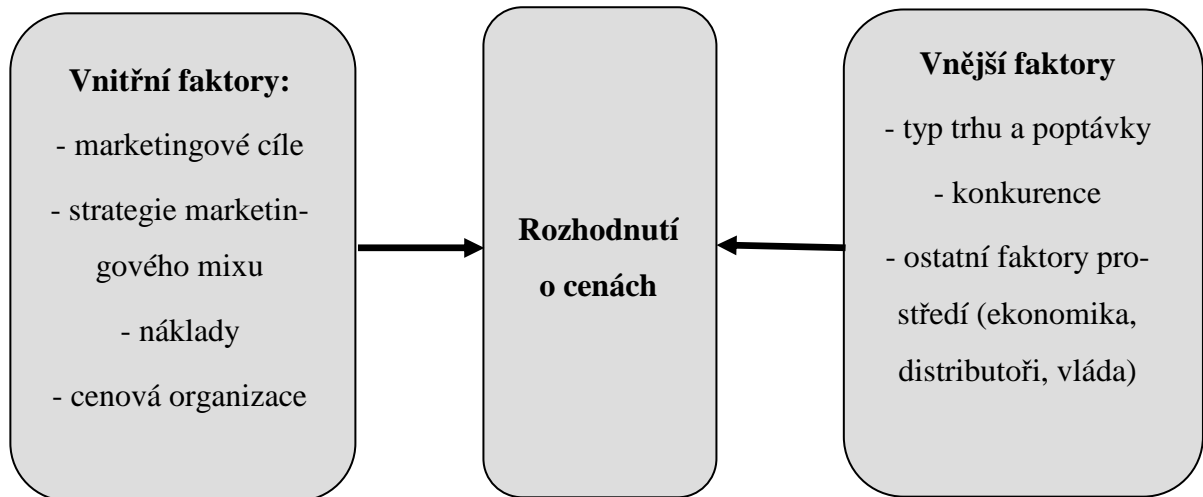
*„V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“* [12]

V historii byla cena hlavním faktorem, který ovlivňoval kupujícího. V posledních desetiletích necenové faktory získávají stále větší význam. Nicméně, cena zůstává jedním z nejdůležitějších prvkem, který určuje podniku podíl na trhu a jeho zisk. [11]

Cena je pro podnik v podstatě jediným marketingovým nástrojem, který mu vytváří výnos. Všechny ostatní pro podnik znamenají náklady a výdaje. Patří také mezi hodně flexibilní nástroje a lze ji rychle změnit. Pro mnoho firem je cenotvorba problémem, neumí s cenami zacházet a neumí tvorbu cen řešit. Častým problémem podniků bývá, že stanoví nízkou cenu nebo cenu sníží na delší dobu. Záměrem firmy je nalákat co nejvíce zákazníků a mít velký prodej a zapomenou na to, že někdy je lepší přesvědčit zákazníky, že právě jejich poskytované služby jsou kvalitní a měli by za ně dát i více peněz. Dalšími chybami může být, že cena se zaměřuje hlavně na náklady místo na hodnotu pro kupujícího. Ceny, které nepřihlíží k ostatním nástrojům marketingového mixu, neodrážejí včas změny na trhu nebo nejsou rozdílné pro jednotlivé poskytované služby a segmenty na trhu. [12]

## 4.2 Faktory při stanovení ceny

Na rozhodování a stanovení cen mají vliv vnitřní faktory firmy i vnější faktory prostředí. Následující obrázek (Obr. 3) ukazuje základní interní a externí faktory, které ceny ovlivňují.



Obr. 3 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách [12]

### 4.2.1 Vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Mezi interní faktory, které mají vliv na ceny, patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a politika firmy.

- Marketingové cíle jsou jedním z interních faktorů, které ovlivňují tvorbu cen. Než si podnik cenu stanoví, musí rozhodnout o své cenové strategii. Musí vědět jakých cílů chce dosáhnout. Mezi používané cíle patří přežití, maximalizace zisku nebo podílu na trhu, prvenství v kvalitě produktů a jiné.
- Pro naplnění svých cílů firma používá svůj marketingový mix, jehož součástí je i cena. Je důležité tedy cenu koordinovat i s jeho ostatními nástroji tak, aby vznikl účinný marketingový program.
- Náklady jsou důležitou hranicí pro cenu, kterou firma může za své produkty požadovat. Podniky chtějí mít cenu takovou, aby pokrývala všechny náklady produktu, jeho propagaci a prodej a přinesla firmě zisk.

- Rozhodování o cenách v menších podnicích má na starosti většinou vrcholový management. Ve velkých firmách se tvorbou ceny zabývají manažeři divize nebo výrobních řad. Ovlivněna může být i ostatními pracovníky, jako jsou prodejní, výrobní nebo finanční manažeři nebo účetní. [12]

#### 4.2.2 Vnější faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Rozhodování o cenách jsou ovlivněna i externími faktory jako je povaha trhu a poptávky, konkurence a další faktory prostředí.

- Při stanovení ceny tvoří trh a poptávka po produktu horní hranici ceny, za kterou je možné ho prodat. Než tedy podnik vytvoří cenu, musí znát vztah mezi cenou a poptávkou.
- Mezi další externí faktor ovlivňující ceny jsou náklady, ceny a případné chování konkurence. Zákazník totiž hodnotí produkt, o který má zájem, s konkurencí.
- Podnik musí brát v úvahu i další vnější faktory. Na tvorbu ceny mohou mít určitý vliv ekonomické podmínky jako jsou například recese, inflace nebo úrokové míry. Měla by také přihlížet i k ostatním složkám okolního prostředí. Například distributori, cena by měla být tvořena tak, aby přinesla dostatečný zisk také jim. Do externích vlivů patří rovněž vláda a sociální úvahy. [12]

#### 4.3 Problémy při tvorbě cen

Při tvorbě cen mohou nastat různé problémy a nedostatky. V literatuře jsou uváděny tyto největší problémy při stanovení cen produktů nebo služeb:

- Cena je zaměřena z větší části pouze na náklady.
- Cena není dynamicky upravována, nemění se takticky dle situace na trhu.
- Cena nebere v úvahu marketingový mix podniku.
- Malá diferenciacce cen produktů či služeb.
- Cena, místo aby konkurovala ostatním firmám, se zaměřuje na obranu konkurence.
- Cena zbytečně převyšuje ceny konkurence a zároveň neodráží nabízenou kvalitu.

- Malá tržní segmentace cen, cena může být přijatelná v jednom segmentu, avšak v jiném je hodně vysoká nebo naopak nízká.
- Cena může být zákazníky považována za přemrštěnou, což může vést k dojmu, že taková firma je nedůvěryhodná.
- Cenová politika firmy může mít v některých případech špatný vliv na značku nebo na věrnost zákazníků.
- Cenová strategie může mít vliv na zvýšení cenové citlivosti u kupujících. [14]

Vedení podniku by se proto mělo zabývat a sledovat například:

- Je-li cenová politika promyšlená, záměrně plánovaná nebo jestli reaguje na změny v podnikatelském prostředí.
- Je-li využívána dostatečně cenová podpora prodeje.
- Jestli jsou stanoveny správně cíle cenové politiky.
- Jak mohou ceny dostatečně rychle reagovat na tržní změny.
- Jaké jsou cenové cíle, strategie a postupy.
- Jestli často a důkladně sledujeme ceny konkurence, provádět jejich rozbor.
- Jaké dostupné informace má podnik ohledně cílů, nákladů a úrovně cen konkurence.
- Zda jsou ceny produktů očekávány zákazníky a distributory v souvislosti s hodnotou produktů. [14]

#### 4.4 Metody tvorby cen

Při stanovení ceny je nutné vzít v úvahu různé metody. Na tvorbu ceny působí jednak vnitropodnikové hledisko, tzn. výše nákladů a očekávaný zisk podniku a také konkurence. Firmy většinou v praxi nepoužívají ve své cenové politice pouze jeden způsob cenotvorby, berou v úvahu i řadu ostatních hledisek. Podniky mohou mít jen hrubou představu o svých nákladech a nejasnou představu o poptávce po svých produktech nebo službách. [14]

Vhodná cena se bude nacházet mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby vytvářela zisk a úrovní, která je naopak vysoká a při níž se nebude tvořit poptávka. Spodní hranici při tvorbě ceny produktu tvoří náklady. Horní hranici pak hodnota produktu, tak jak je vnímá-

na zákazníkem. Musí se brát v úvahu i ostatní hlediska, jako jsou konkurenční ceny a ceny substitutů, další interní a externí faktory, aby byla cena stanovena na nejlepší úrovni.

Podniky používají některý z obecných metod cenové tvorby, který zahrnuje jeden nebo více z uvedených faktorů jako jsou:

- náklady,
- pohled zákazníka na produkt,
- ceny konkurence. [12]

Pro stanovení ceny za produkt existují různé přístupy k cenové tvorbě, například:

- cena je vyjádřením hodnoty vnímané zákazníkem,
- ceny tvořené podle konkurence,
- stanovení ceny respektující návratnost investic,
- stanovení ceny, kdy se bere v úvahu možnost uzavření kontraktu,
- cena je stanovena podle velikosti poptávky,
- cena je stanovena s ohledem na náklady. [7]

Mezi nejpoužívanější patří však následující metody:

- nákladově orientovaná tvorba cen,
- poptávkově orientovaný tvorba cen,
- konkurenčně orientovaná tvorba cen.

#### **4.4.1 Nákladově orientovaná tvorba cen**

Tento typ tvorby ceny založený na výpočtu nákladů podniku je základním postupem stanovení ceny, který se při určování ceny používá často. Důvodem je, že je to nejjednodušší způsob tvorby cen. Náklady (costs) jsou hodnotovým vyjádřením vstupů, nebo-li výrobních faktorů, které jsou vkládány do výroby. [14]

Pro tvorbu ceny tímto způsobem je typické, že se vychází z ceny jako ze základní formy výnosů. Od ceny se odečtou použité náklady a zbytek ceny tvoří zisk. Pro nákladově orientovanou tvorbu cen jsou typické dva přístupy:

- Cena je tvořena na základě započítání všech nákladů, ke všem výrobním nákladům se připočte předpokládaný zisk (zisková přírážka).
- Cena je tvořena na základě kalkulace neúplných nákladů. Kalkulace se dělá jen pro variabilní náklady, zbytek nákladů a předpokládaný zisk jsou kryty příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku. [22]

Na následujícím obrázku (Obr. 4) můžete vidět strukturu nákladově orientované ceny.

<b>CENA VÝROBKU</b>			
Celkové náklady			Zisk
Přímé náklady	Režie (fixní náklady)		
	<b>HRUBÉ ROZPĚTÍ</b>		
Přímé náklady	Variabilní režie	Fixní režie	Zisk
Variabilní náklady		<b>PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A ZISKU</b>	

*Obr. 4 Struktura nákladově orientované ceny [22]*

Tvorba ceny pomocí kalkulace všech nákladů je přesná pouze co se týče stanovení nákladů přímých. Stanovení přesných nákladů režie je už problematické. Pokud počítáme kalkulaci s náklady neúplnými, je problém při stanovení příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (krycí příspěvek). [22]

Použití této metody tvorby cen se může jevit jako jednoduché, ovšem za předpokladu, že můžeme snadno a rychle zjistit náklady. Tvorbu ceny dále ovlivňuje trh, a to jak poptávkou zákazníků, tak i konkurencí. [14]

### ***Výhody a nevýhody***

Jednotlivé přednosti a nedostatky nákladově orientované tvorby cen je možné shrnout. Mezi přednosti této metody patří:

- jednoduchost,
- nízká potřeba informací,
- srozumitelnost a prokazatelnost pro kupujícího,



- nástroj proti vysokým konkurenčním cenám produktu se srovnatelnou strukturou nákladů,
- záruka zisku u každého druhu produktu,
- podnik nemusí na změnu poptávky reagovat změnou ceny,
- náklady představují limitní hranici, pod kterou stejně nemůžeme dlouhodobě jít. [21, 22]

#### *Nevýhody:*

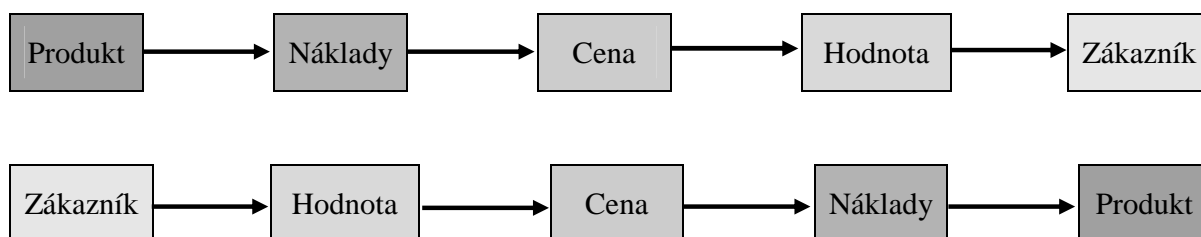
- problematické stanovení režijních nákladů,
- problematické stanovení přírážky na úhradu fixních nákladů,
- libovolná zisková přírážka,
- nevytváří impulsy k poklesu nákladů,
- nebere v úvahu konkurenci,
- nebere v úvahu reálnou poptávku,
- ignoruje existenci substitutů. [21, 22]

#### **4.4.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen**

Při použití této metody tvorby cen chce prodávající zjistit, jaké množství produktů lze prodat při různých cenách. Vztah mezi cenou a množstvím má podobný charakter jako poptávková funkce. U poptávkově orientované tvorby cen je stanovení ceny závislé na hodnotě vnímané zákazníkem a nikoli na nákladech prodávajícího. Předpokladem je tedy zjištění přístupu zákazníka k užité hodnotě produktu. [22]

Na následujícím obrázku můžeme vidět srovnání nákladově a poptávkově orientované tvorby cen. Nákladově orientovaná tvorba je řízena produktem. Firma navrhne produkt, spočítá si jeho náklady a stanoví pak cenu, která tyto náklady musí pokrýt a zahrnuje i plánovaný zisk. Pomocí marketingových nástrojů musíme přesvědčit zákazníky, že hodnota produktu cenu odůvodňuje. Pokud zákazníci tuto cenu nepřijmou, musí se snížit, což pro podnik znamená nižší marži nebo nižší tržby.

Při poptávkově orientované tvorbě cen je tento proces naopak. Podnik si stanoví předpokládanou cenu, podle toho, jak je produkt vnímán a posuzován zákazníkem. Cílová hodnota a cena má rozhodující vliv na návrh produktu a nutně vynaložených nákladech. Tvorba ceny tedy začíná u zákazníka, analyzujeme jeho potřeby a vnímané hodnoty. Výsledná cena je tvořena tak, aby odpovídala hodnotě z pohledu zákazníka.



Obr. 5 Srovnání nákladově a poptávkově orientované tvorby cen [12]

Zjišťování hodnot kupujících může být obtížné. Někdy mohou být zákazníci dotazováni, za jakou cenu by byli ochotni zaplatit za základní produkt a kolik za každý přidaný užitek. Podnik rovněž může provádět různé experimenty pro zjištění hodnoty přisuzované jednotlivým produktům. Jestliže firmy stanoví cenu vysokou a své produkty tak přecení, sníží se jim tržby. V praxi se to stává často, mnoho firem takovou chybu udělá a mají potom nízký prodej. Jiné podniky zase mohou své produkty podcenit. Prodej produktů je pak dobrý, avšak přináší menší zisk, než by vlastně mohl. [12]

#### 4.4.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Pokud podnik použije konkurenčně orientovanou tvorbu cen, zřekne se provádění aktivní cenové politiky, a namísto toho se orientuje na ceny konkurence nebo na průměrné ceny v oboru. Bere v úvahu tedy změnu cen, nikoliv změnu nákladů nebo změnu v poptávce. [22]

Podnik si nejprve stanoví své potencionální konkurenty na daném trhu. Dále provede hodnocení konkurenceschopnosti svého produktu. Po analýze těchto poznatků si může stanovenou cenu upravit oproti převládající ceně na trhu. Cena se může nacházet nad či pod úrovní ceny konkurence nebo být na stejné úrovni. [17]

Pokud je produkt firmy jen málo odlišný nebo se vůbec neliší od produktů konkurence, používá se cena, která je na úrovni konkurenčních cen. Je užívána na trhu, který je charakteristický pouze několika podniky, které prodávají málo se odlišující produkty. Podnik,

který chce na takovém trhu prodávat, musí stanovit ceny zejména podle podmínek uvedeného trhu. Pokud se jeho cena bude nacházet pod úrovní ceny trhu, pak budou i ostatní podniky reagovat poměrným snížením svých cen. Důvodem je, že podnik, který nejprve snížil své ceny, může získat zvláštní zisk. Prodejci mají tedy po snížení ceny opět stejný podíl na trhu, jaký měli před změnou, ale cena za produkt je nižší. Proto je dobré cenu nechat na úrovni konkurence a neměnit ji.

Podnik se ale nemusí chtít podřídít určité úrovni cen konkurentů a stanoví cenu svých produktů nad jejich úrovní. To znamená, že své produkty prodává za vyšší cenu. Stává se to v případě, že podnik má na trhu velmi silné postavení nebo kvalita jeho produktů je natolik vysoká, že může použít metodu tvorby cen nad úrovní konkurence. [14]

### ***Konkurenceschopné ceny***

Jak stanovit konkurenceschopné ceny lze shrnout následujícím způsobem. Můžeme nasadit vyšší ceny než konkurence v případě, že:

- cílový trh je ochoten platit,
- pověst a image firmy je na vzestupu (kvalita, obsluha apod.),
- náš produkt představuje pouze malé procento celkových výdajů našich zákazníků,
- nabízíme zavedený typ výrobku nebo služby,
- náš trh se skládá výhradně z rozvíjejících se podniků.

Stanovení cen o něco níže, než jsou konkurenční ceny můžeme v případě, že:

- pronikáme na nový trh,
- cílový trh není ochoten platit,
- jsme našli mezeru na trhu, kde nižší cena nevyvolá „cenovou válku“ s většími podniky,
- doposud jsme nedosáhli plné výrobní kapacity,
- jsme schopni dosáhnout úspor (např. v režii, která snižuje naše jednotkové náklady). [4]

## 5 STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV

Firmy se mohou soustředit i na strategii cenových úprav. V podniku, jehož cenovou politiku budu v praktické části analyzovat je jeho důležitou součástí. Kapitola popisuje možné strategie a úpravy cen.

Firmy většinou své ceny upravují pro různé zákazníky nebo v případě měnící se situace apod. Následující tabulka (Tab. 1) uvádí sedm strategií úprav cen, které může podnik využívat. Jsou to slevy a náhrady, segmentované, psychologické, propagační, hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny. [12]

*Tab. 1 Strategie cenových úprav [12]*

STRATEGIE	ÚPRAVA CEN
<b>Slevy a náhrady</b>	Snížení cen jako odměna zákazníkům za včasnou platbu nebo jako podpora výrobku.
<b>Segmentované ceny</b>	Úprava ceny podle rozdílů mezi zákazníky, výrobky a oblastmi.
<b>Psychologické ceny</b>	Psychologický efekt úpravy ceny.
<b>Propagační ceny</b>	Úprava ceny s cílem nabídnout správnou kombinaci kvality a služby za přijatelnou cenu.
<b>Hodnotové ceny</b>	Dočasné snížení cen s cílem zvýšit krátkodobé tržby.
<b>Ceny podle geografické polohy</b>	Úprava cen podle geografické polohy zákazníků.

### 5.1 Slevy a náhrady

Sleva znamená snížení ceny, za kterou produkt nebo službu prodáváme. Hodně podniků své základní ceny upravuje, je to důležitá součást cenové politiky.

Firmy občas váhají s poskytováním různých slev pro své zákazníky, jelikož se jim snížší hrubé obchodní rozpětí. Snaží se proto držet si určité procento slev ve vztahu k prodeji na co nejnižší úrovni. Slevy jsou využívány jako možný prostředek podpory prodeje, k získání více zákazníků a zvýšení příjmů. [16]

Existuje mnoho cenových úprav, některé z nich jsou následující:

- slevy za včasnou platbu,
- množstevní sleva,
- sezónní sleva,
- sleva za platbu v hotovosti,
- propagační slevy.

## 5.2 Segmentované ceny

Ceny mohou být rozdílné rovněž pro jednotlivé segmenty zákazníků. Znamená to, že firma má dvě nebo více cen pro své produkty nebo služby, avšak náklady na ně rozdílné být nemusejí. Segmentace cen nesmí být v rozporu se zákonem. Důležité je, aby segmentace neměla negativní vliv na spokojenost zákazníků a odrážela skutečné rozdíly hodnoty z pohledu zákazníka. [12]

Postup při diferenciaci podle jednotlivých segmentů začíná u poznání cílových zákaznických segmentů a určení, jakou cenovou segmentaci podnik chce. U jednotlivých segmentů se zjistí užitek pro potenciálního zákazníka a jeho ochotu platit. Je dobré měření užitku pro kupujícího prověřit pomocí dotazovacích technik. Podnik by si měl určit očekávané efekty rozdílné tvorby cen a stále sledovat, zda kupující akceptují naši nabídku. Musí se rovněž zajistit i vhodná propagace cenových výhod, která by měla být pro zákazníka jasná a srozumitelná. Očekávaný vliv na zisk se projeví jen tehdy, je-li zákazníkovi dostatečně ukázáno, jaké výhody to pro něj znamená. [8]

Segmentované ceny mohou mít několik forem:

### 5.2.1 Cena pro zákaznický segment

Zákazníci platí rozdílné ceny za stejný produkt. V případě multikina jsou to jiné ceny pro studenty, děti, seniory apod.

### 5.2.2 Cena podle typu produktu

V podstatě jde o jeden produkt, který je vyráběn v odlišných verzích. Tyto verze se od sebe pak liší i v prodejní ceně, ne však stejným rozdílem co se týče nákladů.

### 5.2.3 Cena podle místa

Pro různé místa jsou uváděny rozdílné ceny, jde však o stejný produkt nebo službu. Náklady mohou být stejné ve všech místech. Jako příklad mohu uvést síť multikin, která má zastoupení po celé České republice. Divák zaplatí za film jinou cenu v Praze a jinou v Olomouci. Dalším příkladem může být také divadlo nebo koncerty, kdy jsou rozdílné ceny lístků, které jsou hned u pódia nebo v ostatních částech.

### 5.2.4 Ceny podle období

Ceny jsou odlišné podle období, tzn. například v sezónu, mimo sezónu, v nějakém měsíci, určitý den nebo hodinu. Cena může být rozdílná o víkendy a během pracovního týdne. Příkladem této segmentace mohou být telefonní operátoři, kteří nabízejí pro své klienty jiné ceny v době špičky nebo mimo špičku. [12]

## 5.3 Psychologické ceny

V cenové tvorbě mají určitou roli i psychologické aspekty a ne pouze ekonomické faktory. Psychologie, jako nástroj při stanovení cen, je prodejci hodně používán. Pokud bude mít produkt cenu vysoko nadhodnocenou, těžko se pak bude prodávat. V opačném případě, kdy bude mít cenu nízkou, prodávat se bude snadno. Tento názor je běžný a vychází z racionální úvahy. Tato situace ale nemusí platit pokaždé. Existuje hodně produktů, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit i přehnanou a neodpovídající cenu. Pro určitou skupinu lidí může být toto zboží symbolem jejich životního stylu. V případě nízké ceny produktu si zase můžou někteří myslet, že je zboží podřadné, nikdo jej nechce, je nekvalitní apod. I když firma sníží své ceny o značnou částku, ne vždy to znamená, že vše se prodá.

Dalším hlediskem psychologických cen jsou ceny referenční. Ceny, které si zákazníci pamatují a srovnávají je s ostatními produkty. Mohou to být ceny minulé nebo i současné. Firmy mohou s referenčními cenami manipulovat a využít je i ve svůj prospěch. Například vystaví svůj produkt vedle dražšího, aby vyvolal dojem, že patří do stejné kategorie, pomocí

doporučených cen mohou ukázat zákazníkovi, jak vysoká cena mohla být nebo srovnat s vysokou konkurenční cenou.

Jako příklad psychologické ceny uvedu cenu, která končí číslicí devět. Je to jedna z nejpoužívanějších cenových úprav, která bývá firmami používána. Zákazník vnímá mnohem jinak hodnotu 199 Kč a jinak 200 Kč. Ceny se liší pouze o jednu korunu, ale z psychologického hlediska může být tento rozdíl ve vnímání větší. Cena je pro zákazníka opticky nižší. [12]

Hodně používanou taktikou bývá také psychologické zlevňování. Prodejce naznačí uměle vysokou cenu a pak nabízí svůj produkt se slevou, například dříve 499 Kč a nyní 299 Kč. Zákazník si pak produkt koupí s pocitem, že v podstatě ještě ušetřil. [13]

#### **5.4 Propagační ceny**

Další strategií úprav cen mohou být propagační ceny. Jsou to ceny, které jsou dočasně snižené pod běžnou cenu, v některých případech může být ještě nižší než úroveň vynaložených nákladů. Cílem je zvýšení krátkodobého objemu prodeje. Prodejci mohou snížit cenu jen u některých výrobků se záměrem, že tyto propagační ceny nalákají zákazníky, kteří koupí i něco jiného. Mohou však působit i negativně. Pokud je snižování cen časté, kupující budou jen čekat na snížení a zboží si za běžnou cenu nekoupí. [12]

#### **5.5 Ceny podle geografické polohy**

Podnik se musí rozhodnout, jaké ceny za své produkty či služby bude požadovat v rozdílných částech země. Bere se v úvahu, kde se nachází zákazník. Z části je tato cenová úprava popsána výše, bod 6. 2. 3. [12]

## 6 ZMĚNY CEN

Ačkoli má firma vytvořenou strukturu cen a cenovou strategii, mohou často nastat různé okolnosti, kdy je nutné cenu snížit nebo zvýšit. Může tak reagovat na chování konkurence nebo změnu sama iniciovat. Firma může například přijít na to, že by bylo vhodné cenu změnit, tzn. zvýšit či snížit. V obou situacích musí počítat s reakcí zákazníků a konkurence. [12]

### 6.1 Snížení cen

Mohou nastat takové okolnosti, kdy firma musí uvažovat o tom, že sníží cenu. Jednou z nich je nadměrná kapacita. Firma potřebuje více prodat a není schopna toho docílit zvýšeným prodejním úsilím, zlepšením kvality výrobku nebo jinými způsoby, své ceny produktu sníží s cílem zvýšit objem prodeje. Zlevněním však může společnost vyvolat cenovou válku. [13]

Další situací, kdy nastává snižování cen, je klesající podíl na trhu, kde je obrovská konkurence. Podnik tedy snižuje ceny aby si získal větší část trhu nebo ho dokonce ovládl. Může mít od začátku nízké náklady nebo ceny snížit s cílem, že ovládne podíl na trhu, čímž se mu díky většímu objemu prodeje náklady ještě sníží.[12]

### 6.2 Zvýšení cen

Druhou změnou ceny je zvýšení, což může firmě vyvolat větší zisky. Pokud je zisková marže 3% obratu, v případě změny ceny směrem nahoru pouze o 1 %, znamená to pro firmu zvýšení zisku o 33%, za podmínky nezměněného objemu prodeje.

Důležitým faktorem je inflace nákladů. Pokud se zvyšují náklady a stejným tempem se nezvyšuje produktivita, snižuje se tak zisková marže. Tato situace rovněž vede ke zvyšování cen produktů. Firma většinou zvýší ceny více než se zvednou náklady, a to z důvodu, že v budoucnu čeká opět jejich zvyšování, další inflaci. Dalším impulsem je převis poptávky nad nabídkou. Firma nedokáže uspokojit všechny své zákazníky a zvýší ceny. [13]

Cenu mohou podniky zvýšit různými způsoby. Omezováním nebo i zrušením slev a přidáním do výrokové řady dražší prvky. Tento způsob zdražování je téměř neviditelný. Ceny mohou také zvyšovat nápadně a otevřeně. V takové situaci je dobré zákazníkům vysvětlit proč a z jakého důvodu se tak děje. [12]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 MULTIKINO GOLDEN APPLE CINEMA

Na úvod praktické části bych chtěla představit firmu, ve které budu provádět analýzu cenové politiky. Jedná se multikino Golden Apple Cinema (GAC), jehož údaje můžete vidět v následující tabulce (Tab. 2).

*Tab. 2 Údaje o společnosti GAC [16]*

<b>Obchodní firma:</b>	GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Zlín, Náměstí Míru 174, PSČ 760 01
<b>IČO:</b>	277 21 469
<b>Den zápisu do OR:</b>	2.března 2007
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Obchodní rejstřík:</b>	Krajský soud v Brně
<b>Základní kapitál :</b>	10 000 000 Kč Splaceno: 100 %

### 7.1 Představení společnosti

Multikino bylo otevřeno dne 15. května 2008. Provozovatelem je akciová společnost Golden Apple Cinema. Sídlo se nachází na Náměstí Míru ve Zlíně, v prostorách nákupního a zábavního centra Zlaté jablko. Je prvním a v současné době stále jediným multikinem ve Zlínském kraji.

Má 6 kinosálů s celkovou kapacitou 949 míst, z toho 12 míst pro invalidy. Největší sál má kapacitu 438 míst. Kinosály Golden Apple Cinema jsou vybaveny nejmodernějším audio systémem Dolby Digital Surround EX, což umožňuje návštěvníkům vnímání prostorového zvuku. Dále je vybaveno technologií Dolby 3D, která umožňuje prostorové vnímání obrazu.

Od roku 2008 je multikino jedním z projekčních míst Mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež a současně jeho mediálním partnerem. Spolupracuje s cca 15 distributor-skými společnostmi. Od listopadu 2009 je součástí multikina i předprodej vstupenek prodejních sítí TicketPro a TicketPortal. Společnost Golden Apple Cinema je provozovatelem rovněž Velkého kina ve Zlíně a kina Květen v Malenovicích.



Obr. 6 Logo společnosti [5]

## 7.2 Hlavní služby

- Diváci mohou shlédnout denně kolem patnácti a o víkendu až třiceti pěti projekcí.
- Vysílání během pracovního týdne je v časovém rozmezí od třetí hodiny odpoledne do jedenácté hodiny večer.
- O víkendu je vysílací čas delší a začíná se už od desáté hodiny ráno a končí kolem dvanácté až jedné hodiny.

## 7.3 Vedlejší služby

- Pro firmy a školy GAC nabízí speciální projekce s vlastní volbou promítaného filmu z aktuálního programu.
- Pro školy mohou být projekce vhodné na doplnění znalostí k výuce.
- Nabízena je také možnost zajištění rautů či využití různých druhů reklamy pro firmy.
- Do nabídky patří i pronájem sálu s možností pořádání firemních prezentací nebo předváděcích akcí.
- Zákazníci mají možnost si zakoupit ke sledování filmu nápoje a občerstvení.

## 7.4 Součást programu

Kromě běžných projekcí je také součástí programu:

- **3D projekce**

Promítání vybraných filmů v digitálním 3D formátu. Filmy může divák sledovat pomocí speciálních polarizačních brýlí.

- **Filmový klub ART**

Nezávislé, nekomerční a netradiční filmy pro náročné diváky

- **Pásma krátkých filmů**

Pohádky pro nejmenší diváky, které se hrají každou sobotu a neděli.

- **Filmový klub seniorů**

Vznikl nejprve ve Velkém kině a díky jeho úspěšnosti byl rozšířen i do multikina. Začátky projekcí jsou vždy dvakrát denně, a to v 10 a ve 14 hodin. Měsíčně tři až čtyři projekce.

- **Půlnoční premiéry**

## 8 ANALÝZA CENOVÉ POLITIKY VE SPOLEČNOSTI GOLDEN APPLE CINEMA

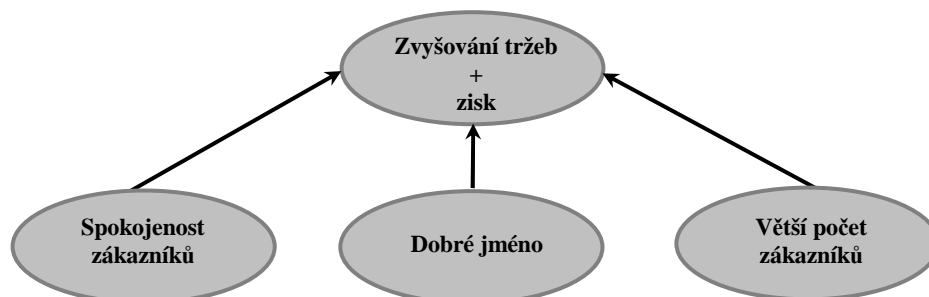
V analýze se budu věnovat pouze cenové politice a tvorbě cen u vstupného. Cenová politika v multikině GAC se skládá z několika hlavních vzájemně se propojujících činností. Jedná se o následující činnosti, které budu postupně analyzovat:

- stanovení cílů, kterých chtějí pomocí cenové politiky dosáhnout,
- zvolení metody pro tvorbu ceny,
- analýza konkurenčních multikin v blízkosti Zlína,
- sledování poptávky,
- důležitou roli hraje i strategie cenových úprav a podpora prodeje.

Na cenovou politiku mají ovšem vliv i ostatní faktory. Například distributoři, kteří multikinu poskytují filmy a marketingové nástroje, jako je produktová a komunikační politika podniku, celkové cíle a firemní politika společnosti.

### 8.1 Cíle a firemní politika společnosti

Společnost GAC se snaží o neustálé rozšiřování svých potencionálních zákazníků, nejenom z okolí Zlína, ale i ze vzdálenějšího okolí (měsíčně alespoň o 5 %) a rozšiřování dobrého jména celého multikina. Neméně důležitými firemními cíly jsou vzrůstající tržby a zisk (o 20 – 30 %), případně jejich udržení na určité úrovni, což je dáno požadovanou návštěvností cca 35 tis. diváků měsíčně. Hlavním cílem je také spokojenost zákazníků.



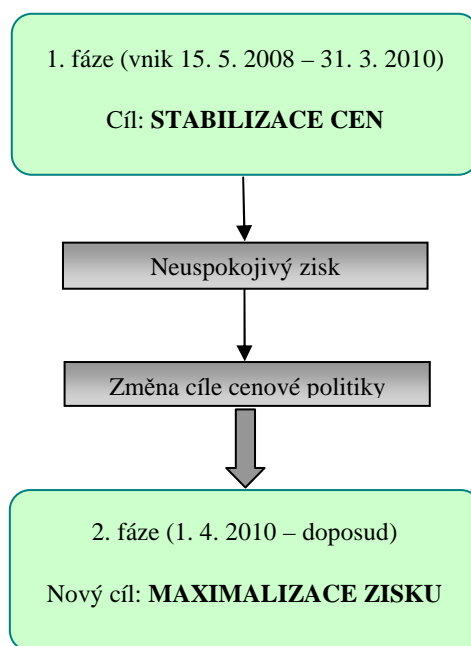
Obr. 7 Firemní cíle GAC [vlastní zpracování]

## 8.2 Cíle cenové politiky

- Stabilizace cen na trhu.
- Maximalizace zisku.

### 8.2.1 Stabilizace cen na trhu

Od začátku provozu multikina GAC byla hlavním cílem cenové politiky stabilizace cen na trhu. Multikino bylo novinkou ve Zlínském kraji. Cílem bylo nalákat co nejvíce diváků za nižší, přijatelnou cenu a mít co největší prodej. GAC zvolilo tedy politiku nižších zaváděcích cen. Zaměřili se na zisk prostřednictvím velkého objemu prodeje a orientovali se na většinu zákazníků, kteří upřednostňují ceny. Snažili se o dlouhodobé udržení stabilních cen bez ohledu na výkyvy v nákladech. Touto politikou si získali důvěru veřejnosti, dobré jméno a popularitu.



*Obr. 8 Změna cíle cenové politiky  
[vlastní zpracování]*

### 8.2.2 Maximalizace zisku

Po necelých dvou letech byl hlavní cíl cenové politiky změněn. Stabilizaci cen nahradil cíl maximalizace zisku. GAC je ve Zlínském kraji stále jediným multikinem, je tedy v této oblasti tzv. cenovým monopolem. Velké kino ve Zlíně a kino Květen v Malenovicích jsou

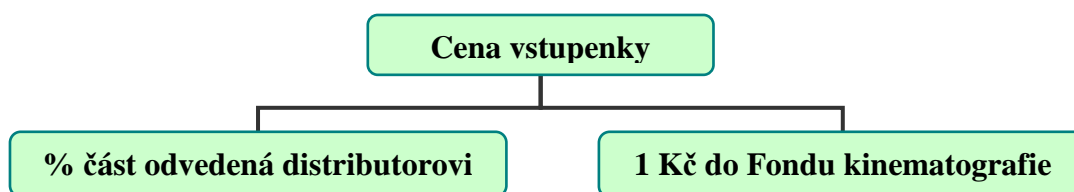
součástí celé společnosti, tudíž zde nemá konkurenci a může si diktovat ceny. Rozhodli se od 1. dubna 2010, že zvýší ceny běžných a 3D projekcí a rovněž i změnu strategie cenových úprav. Cílem je, aby zákazníci v multikině nechali více peněz. Čím více peněz diváci v multikině za vstupné nechají, tím větší bude zisk.

### 8.3 Metody tvorby cen

Na tvorbu ceny mají důležitý vliv distributoři. Každý distributor totiž stanoví minimální cenu jednotlivých filmů, pod kterou vedení společnosti cenu stanovit nemůže. Tato minimální cena se může lišit v průběhu životního cyklu filmu. To znamená, že pokud je film nasazen jako novinka je tato cena vyšší a postupem času se může snižovat. Při tvorbě ceny tedy minimální hranici vytváří distributoři a maximální možnou hranici konkurence. Firma Golden Apple Cinema používá konkurenčně orientovanou tvorbu cen. Cena ale musí být stanovena tak, aby pokryla samozřejmě náklady a vytvářela zisk.

Na následujícím obrázku (Obr. 9) můžete vidět **odvody z každé jednotlivé prodané vstupenky**.

- Procentní část odváděná distributorovi, který film multikinu poskytne.
- Většinou procentní část bývá 50 %, postupem času a délkou vysílání filmu se tyto odvody snižují na 45 %, 40 % nebo 30 %, což je minimální hranice odvodu.
- Z každé vstupenky se odvádí 1 Kč do Fondu kinematografie.



Obr. 9 Odvody z ceny vstupenky [vlastní zpracování]

**Další odvod**, který se musí uskutečňovat, je 0,5 % tržeb z jednoho odehraného filmu do Ochranného svazu autorů. U některých filmů může být stanovený fixní poplatek. Film je multikinu poskytnutý za jednotnou cenu, neodvádí se už procentní část. Tato varianta je ale používána zřídka a minimálně (např. pásmo krátkých filmů, kde je jednotný poplatek za odehrání dětského filmu 550 Kč za den).

### 8.3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Tento typ tvorby ceny multikino GAC nepoužívá. Firma sice zná své náklady, avšak minimální hranice ceny jimi tvořena být nemůže, protože ji určí vždy distributor. Metoda také nebere v úvahu konkurenci a poptávku. Jelikož je podnik orientovaný na konkurenci, metoda se v GAC nevyskytuje. Některé náklady s větší návštevností rostou a není možné návštevnost dopředu přesně odhadnout. V následujících tabulkách (Tab. 3., 4.) jsou výpočty nákladů na jednu vstupenku a na jedno představení. V tabulce je také počet diváků, od kterého se multikinu nevyplatí vysílat film. Tím se však společnost neřídí, film je promítán i pro jednoho jediného diváka v sále, tzn. že náklady v takovém případě pokryty nejsou a GAC je krátkodobě ve ztrátě.

#### *Výpočet čistého zisku z jedné vstupenky*

Výpočet je prováděn z průměrných údajů multikina GAC. Údaje v tabulce jsou všechny průměrné na jeden den.

*Tab. 3 Průměrné denní hodnoty [vlastní zpracování]*

Tržba	<b>127 354 Kč</b>
Náklady	<b>82 184 Kč</b>
Čistý zisk = tržba - náklady	<b>45 170 Kč</b>
Počet představení	<b>26</b>
Počet diváků = prodané vstupenky	<b>953</b>
Cena = tržba / počet diváků	<b>133, 6 Kč</b>

*Tab. 4 Rozpočet nákladů a čistého zisku [vlastní zpracování]*

	<b>Výpočet</b>	<b>Výsledná hodnota</b>
Náklady na 1 představení	82 184 / 26	<b>3 287,36Kč</b>
Náklady na 1 vstupenku	82 184 / 953	<b>86, 24 Kč</b>
<b>Čistý zisk z 1 vstupenky</b>	133,6 – 86,24	<b>47,36 Kč</b>
Počet diváků, od kterého se vyplatí vysílat	3 287,36 / 133,6	<b>25</b>



### *Náklady multikina GAC*

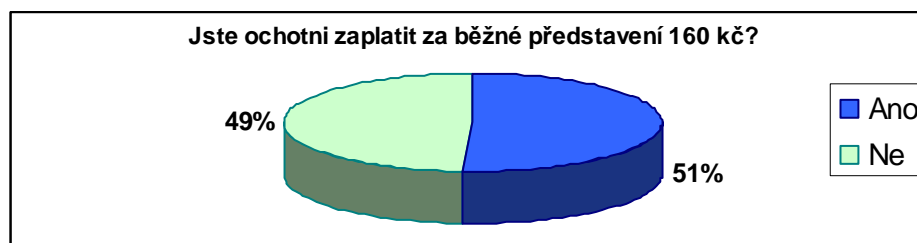
U každé položky je vyjádřen procentní podíl z celkových nákladů na promítání. Konkrétní údaje mi nemohly být poskytnuty, proto je neuvádím. Mezi náklady patří:

- nájemné (44 %),
- energie (4,5 %),
- personál, tj. vedení, manažeři, účetní, uvaděči, obsluha pokladen a bufetu (13 %),
- úklidová služba multikina (1,5 %),
- úklidová služba obchodního centra Zlaté jablko, ve kterém sídlí (2 %),
- náklady na distribuční síť (34%),
- ostatní náklady, např. odpisy (2 %).

### **8.3.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen**

K této metodě se v multikině přihlíží, ale není prioritní. Obecně je platné, že diváci chtějí za vstupné zaplatit co nejméně, což by maximalizaci zisku neodpovídalo. Společnost svou poptávku sleduje. Před zavedením nového cíle cenové politiky, maximalizace zisku, se prováděl průzkum s názvem „Profil návštěvníka multikina“. Byl vyhodnocen 30. března 2010 a jedná se o sekundární výzkum, který vychází z podobného průzkumu z roku 2009. Konkrétní cíle byly rozděleny do těchto skupin:

- identifikovat současného návštěvníka multikina,
- zjistit jeho zvyky, zájmy a chování,
- porovnat vývojové tendence oproti roku 2009.



Graf 1 Odpovědi respondentů [1]

Z uvedeného průzkumu jsem vybrala graf, který souvisí s mou prací. Respondenti odpovídali na otázku „Jste ochotni zaplatit za běžné představení 160 Kč?“. Z celkového počtu dotazovaných na tuto otázku odpovědělo:

- 291 respondentů **ANO**,
- 281 respondentů **NE**.

### 8.3.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Tato metoda je v multikině považována za hlavní a je využívána u všech stanovených cen filmů. Orientuje se především na ceny konkurence.

- Nejprve se určí potencionální konkurenti.
- Dále se provádí analýza konkurence, jejich produktů a cen.
- Nakonec se cena stanoví na úrovni nebo pod úrovni konkurence.
- V první fázi, kdy byla cílem stabilizace cen a multikino pronikalo na trh, ceny byly stanoveny vždy pod úrovní konkurence. Byly použity zaváděcí ceny.
- Ve druhé fázi, kdy se cíl změnil na maximalizaci zisku, jsou některé ceny stanoveny i na stejné úrovni, ale ne nad cenami konkurentů.

Jak už jsem uvedla výše, cena se tvoří tak, že minimální hranice je stanovena distributorem a maximální cena konkurenčními multikiny.

### 8.3.4 Vymezení konkurence

Mezi konkurenci multikina Golden Apple Cinema, podle kterých se tvoří cena, patří dvě sítě multikin. Jsou to společnosti CineStar (CS) a Palace Cinemas (PC), které provozují multikina nejbliže Zlínu. U každé z nich jsem pro srovnání vybrala dvě nejbližší.

#### *CineStar*

- Síť multikin CS vznikla v roce 2001.
- Svými jedenácti multikiny patří mezi největší v ČR.
- CS v Olomouci: 7 kinosálů, celková kapacita 982 míst.
- CS v Ostravě: 8 kinosálů, celková kapacita 2008 míst. [20, 21]

*Palace Cinemas*

- Největší provozovatel multikin v České republice, Slovensku a Maďarsku.
- Nejbližší dvě multikina se obě nachází v Brně.
- 1. multikino (OC Velký Špalíček): 7 kinosálů, celková kapacita 1413 míst.
- 2. multikino (OC Olympia): 10 kinosálů, celková kapacita 2248 míst. [19]

Tab. 5 Výhody a nevýhody konkurence

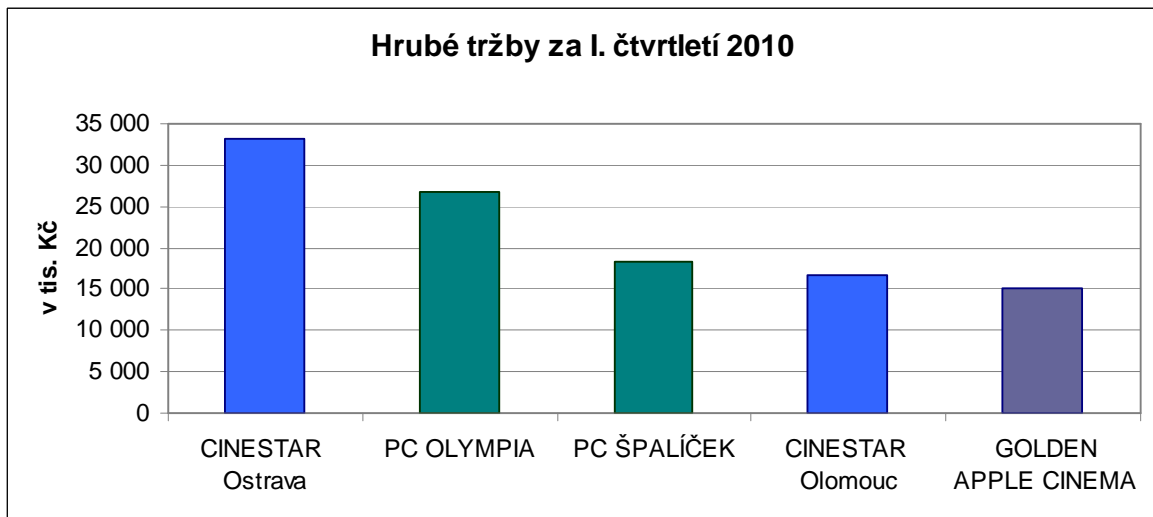
Konkurence (CS, PC)	
Výhody	Nevýhody
Sídla ve větších městech. Více kinosálů, větší kapacita. Možnost platit kartou. Věrnostní systém. Dárky ke vstupu.	3D technologie. Vysoké vstupné v Palace Cinemas. Pro zákazníka ze Zlínského okresu - vzdálenost.

*Ostatní konkurence ve Zlíně*

Do potencionální konkurence zařadím i veškeré instituce, kde lidé mohou trávit svůj volný čas a kam se mohou jít odreagovat za zábavou nebo kulturou. Jsou to kina, diskotéky, divadla, kluby, restaurace, galerie atd. Z této kategorie je asi nejvýznamnější konkurence Městské divadlo Zlín, divadlo Malá scéna a kino Beseda v Otrokovicích.

**8.4 Porovnání tržeb**

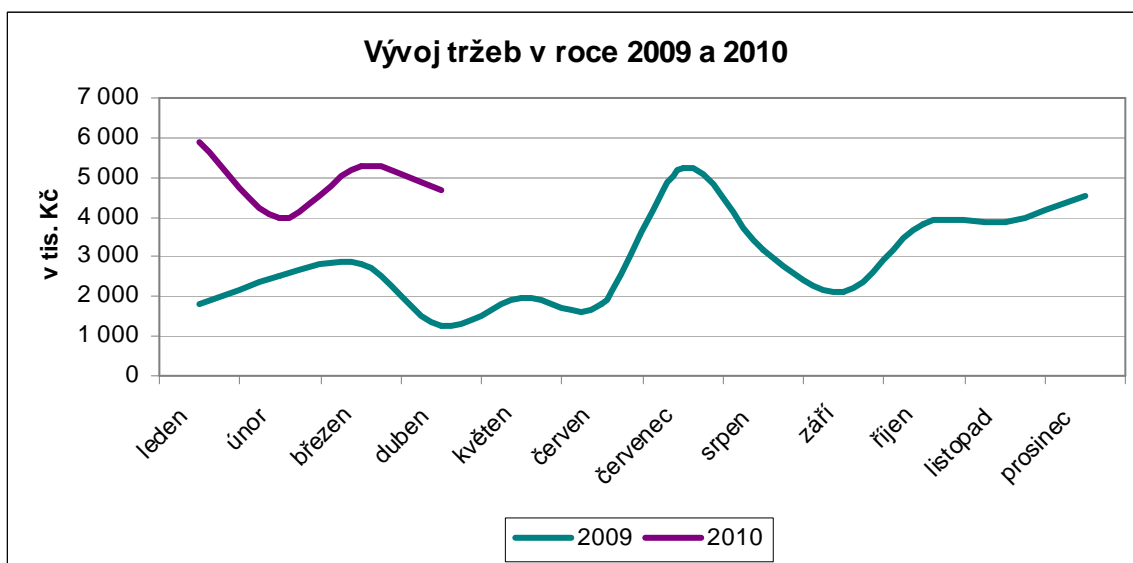
Na následujícím grafu (Graf 2) můžete vidět porovnání hrubých tržeb GAC s vymezenou konkurencí. Jelikož údaje o tržbách jsou „citlivá“ data a společnost si nepřeje, aby byla zveřejňována, vynásobila jsem údaje mnou stanoveným koeficientem. Hrubé tržby znamenají celkové tržby z promítání filmů po odečtení počtu diváků. Počet diváků se odečítá z toho důvodu, že z každé vstupenky jde 1 Kč do Fondu kinematografie.



*Graf 2 Hrubé tržby GAC a konkurence [6]*

- Údaje jsou za první čtvrtletí roku 2010.
- Nejvyšších tržeb dosáhlo multikino CS v Ostravě, i když největší kapacitu a počet kinosálů má PC Olympia. PC Olympia také odehrálo v daném období nejvíce představení, avšak diváků přišlo více do CS v Ostravě.
- V GAC byly hrubé tržby nejnižší. Multikino vzhledem ke konkurenci má nejnižší kapacitu a také trh, na kterém působí, je nejmenší.
- I přesto, že síť PC má nejvyšší ceny vstupenek, nachází se v porovnání na druhém a třetím místě.
- Hrubé tržby GAC jsou nižší o více než 50 % oproti CS Ostrava.
- Nejbližší konkurent, ke kterému se GAC svými tržbami blíží je CS Olomouc, tržby jsou téměř na stejné úrovni.

Další graf (Graf 3) znázorňuje tržby za celý rok 2009 a část roku 2010, tj. leden až duben. Údaje o výši tržeb jsem kvůli ochraně dat opět přepočítala mou stanoveným koeficientem.



*Graf 3 Vývoj tržeb [vlastní zpracování]*

- Počátek roku 2009 měl rostoucí tendenci, až do března, ve kterém tržby začínají klesat. Nejnižší hodnota za celý rok se vyskytla v dubnu. Do multikina přišlo pouze 9900 diváků.
- Jak můžeme vidět období od května do června je nejslabší. Důvodem může být to, že je období maturit a zkoušek na vysokých školách. Podle interních průzkumů GAC jsou totiž největším segmentem diváků právě děti a studenti.
- Nejvyšší tržby byly v měsíci červenci, prosinci a srpnu.
- V období letních prázdnin (červenec, srpen) byla provozní doba multikina prodloužená jako o víkendech, tj. už od 10 h dopoledne. Díky tomu dosáhlo nejvyšších tržeb. V tomto období přišlo téměř nejvíce studentů a dětí za celý rok 2009.
- Celková tendence tržeb v roce 2009 je vzrůstající, děje se tak i proto, že v poslední době je stále více a více oblíbenější formát filmů 3D, u kterého je vstupné dražší.
- Na měsíční tržby má také vliv jaká premiéra filmu přijde do kin. Jsou více oblíbené a navštěvované filmy a některé samozřejmě zase méně.
- Z roku 2010 můžeme zatím vidět pouze čtyř měsíční vývoj. V dubnu 2010 se změnil cíl cenové politiky a vstupné se zdražilo. Tržby ale oproti březnu vyšší nejsou,

jelikož přišlo méně diváků. Jestli se cíl maximalizaci zisku multikinu podaří uskutečnit, můžeme hodnotit však z delšího časového období.

## 8.5 Tvorba cen v GAC

Společnost GAC se snaží zvolit pro své produkty cenu takovou, aby přinesla přiměřené zisky, ale zároveň aby byli zákazníci ochotni cenu zaplatit. Na stanovení cen mají vliv následující **faktory**:

- cíl cenové politiky, což je nyní maximalizace zisku,
- marketingové cíle,
- distributoři, kteří mají hlavní a nejdůležitější vliv na stanovenou cenu,
- současný stav a velikost trhu, na kterém působí,
- konkurence a její chování,
- náklady,
- povaha poptávky,
- chování zákazníků,
- životní cyklus filmu.

### **Při tvorbě cen existují následující problémy:**

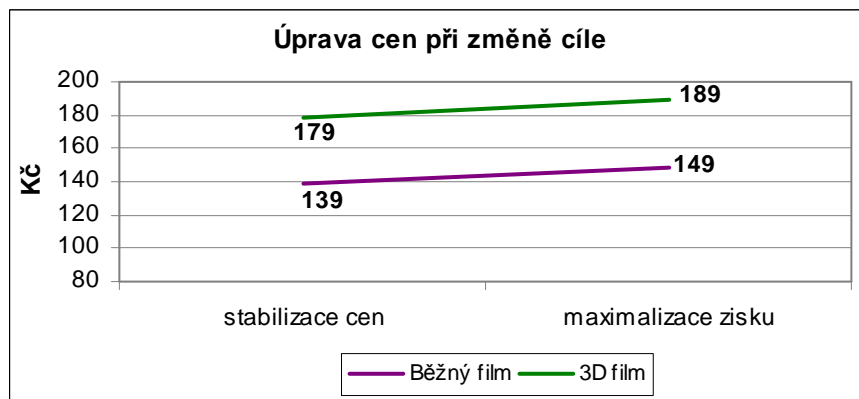
- Cena je zákazníky vnímána za vysokou, nemá pro ně takovou hodnotu, aby byli ochotni za vstupné zaplatit.
- Cenová strategie má vliv na větší citlivost diváků.
- Zvýšení ceny negativně ovlivní věrnost zákazníků.

Vedení multikina GAC v rámci cenové politiky provádí tyto činnosti, aby předešla problémům při tvorbě cen:

- Sleduje a snaží se vymyslet a naplánovat vhodnou cenovou politiku.
- Provádí se podpora prodeje a kontroluje se, jak je diváky využívána.
- Každý měsíc je prováděna kontrola a rozbor konkurence.

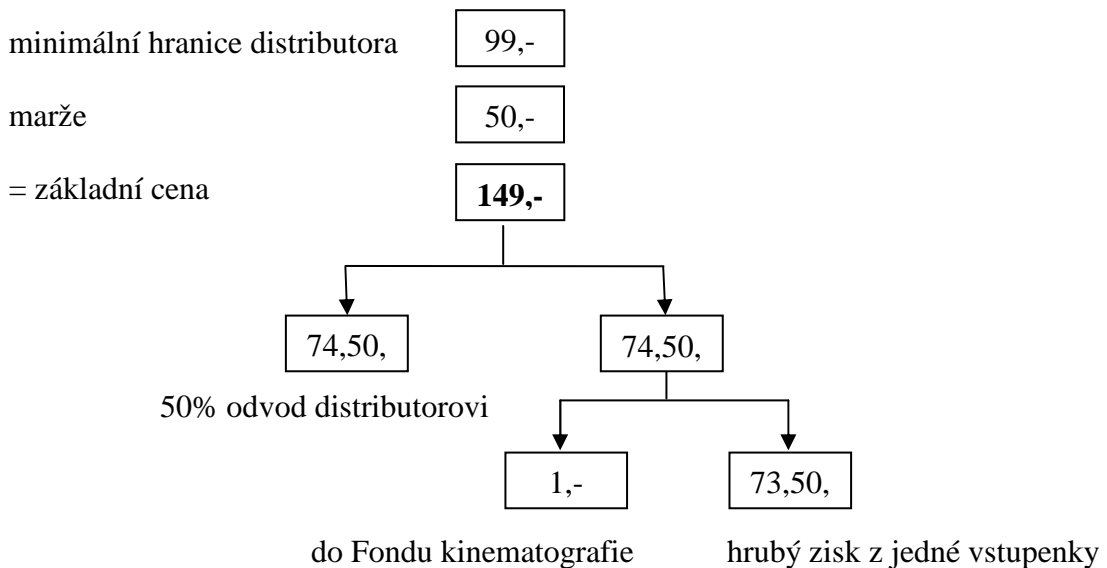
- Sleduje se návštěvnost za jednotlivé dny, týdny, měsíce i roky a provádí se srovnání.
- Díky Unii filmových distributorů, která každého půl rok vydává přehled jednotlivých multikin v ČR, se sleduje jejich úspěšnost a průměrná cena.

Na následujícím grafu (Graf 4) můžeme vidět úpravu ceny, která následovala při změně cíle na maximalizaci zisku.

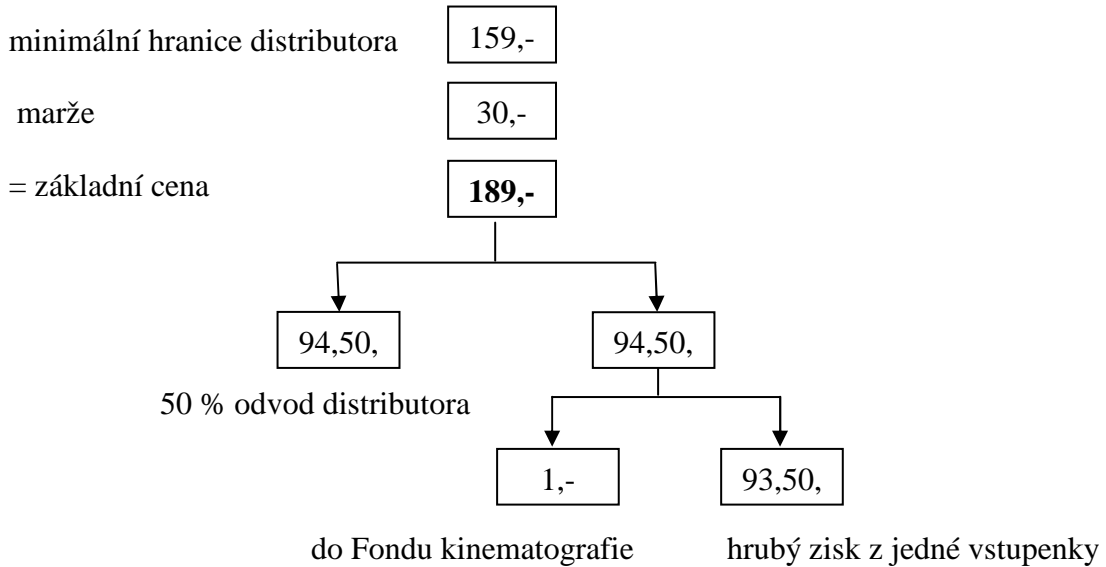


Graf 4 Úprava cen při změně cíle [vlastní zpracování]

### 8.5.1 Běžný film



### 8.5.2 Film ve formátu 3D



#### *Náklady na promítání 3D filmu*

U každé položky jsem opět vyjádřila v procentech podíl na celkových nákladech na promítání 3D filmů. Konkrétní údaje mi nebyly poskytnuty. Konečná základní cena je vyšší než u běžného filmu, jelikož na jeho promítání jsou vynaloženy vyšší náklady, a to v důsledku:

- pořízení dvou projektorů pro promítání 3D technologie (88 %),
- pořízení polarizačních brýlí pro vnímání prostorového obrazu (8 %),
- nákup speciální myčky na 3D brýle (1,1 %),
- více personálu (2,7%),
- náklady na hygienu (0,2 %).

U tvorby ceny je neměnnou složkou hranice distributora. Její výši multikino neovlivní. Distributoři stanoví minimální hranici filmu, která je jednotná pro všechny multikina. Za minimální cenu jsou dětské, studentské a seniorské vstupenky.

Marže je pohyblivou složkou ceny, její výši si GAC určuje. Po změně cíle na maximalizaci zisku ji zvýšilo o 10 Kč u obou produktů. Je stanovena vždy absolutně.

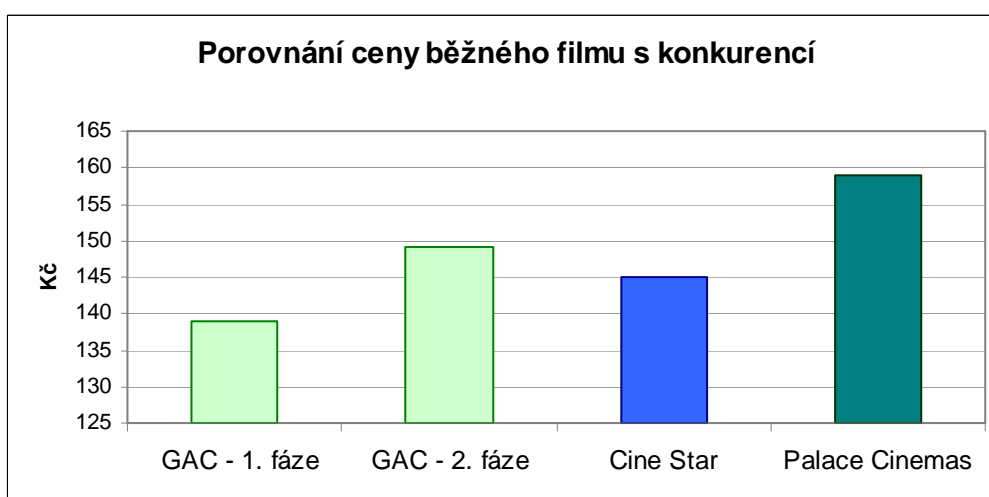


### 8.5.3 Srovnání cen konkurenčních multikin a GAC

Ve společnosti Golden Apple Cinema je uplatňována konkurenčně orientovaná tvorba cen. V následující tabulce (Tab. 6) můžete vidět, jaká cena byla v 1. fázi (stabilizace cen) a ve 2. fázi (maximalizace zisku). Srovnání je provedeno u hlavních produktů.

Tab. 6 Ceny vstupného v porovnání s konkurencí [vlastní zpracování]

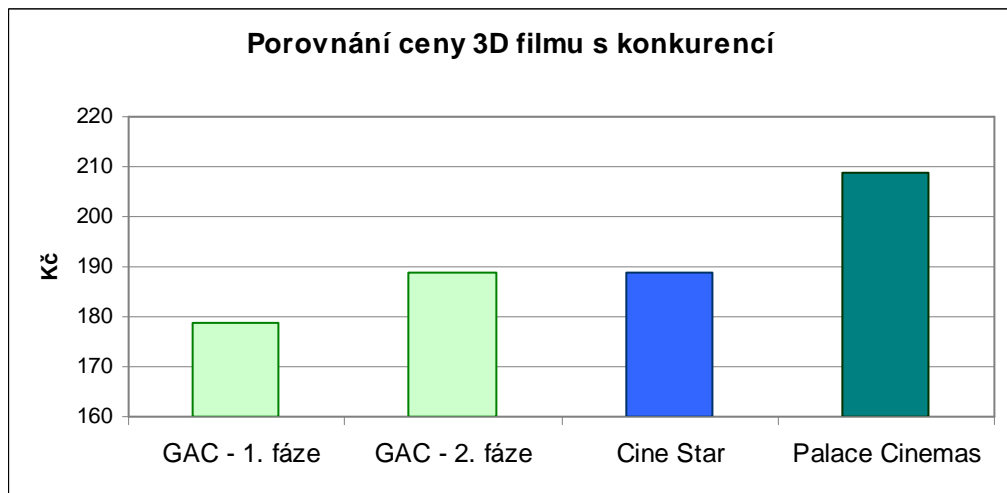
	GAC – 1. fáze	GAC 2. fáze	CineStar	Palace Cinemas
<b>Běžný film</b>	139,-	149,-	145,-	159,-
<b>3D film</b>	179,-	189,-	189,-	209,-



Graf 5 Porovnání ceny běžného filmu s konkurencí [vlastní zpracování]

- Z grafu (Graf 5) můžeme vidět, že v 1. fázi se multikinu GAC podařilo mít cenu pod hranicí obou konkurentů, kterými se při tvorbě ceny řídí.
- Oproti PC byla cena nižší o 12,6 %, což je v absolutním vyjádření 20 Kč.
- Při porovnání se CS byl rozdíl menší, a to o 4,2 % nebo-li 6 Kč.

Ve druhé fázi, kdy se GAC snaží být na úrovni konkurence, ale zároveň nepatřit k nejdražším multikinům v ČR, můžeme vidět nárůst vstupného o 10 Kč oproti fázi první. Cena je pod hranicí PC, ale zároveň nad cenou sítě CS.

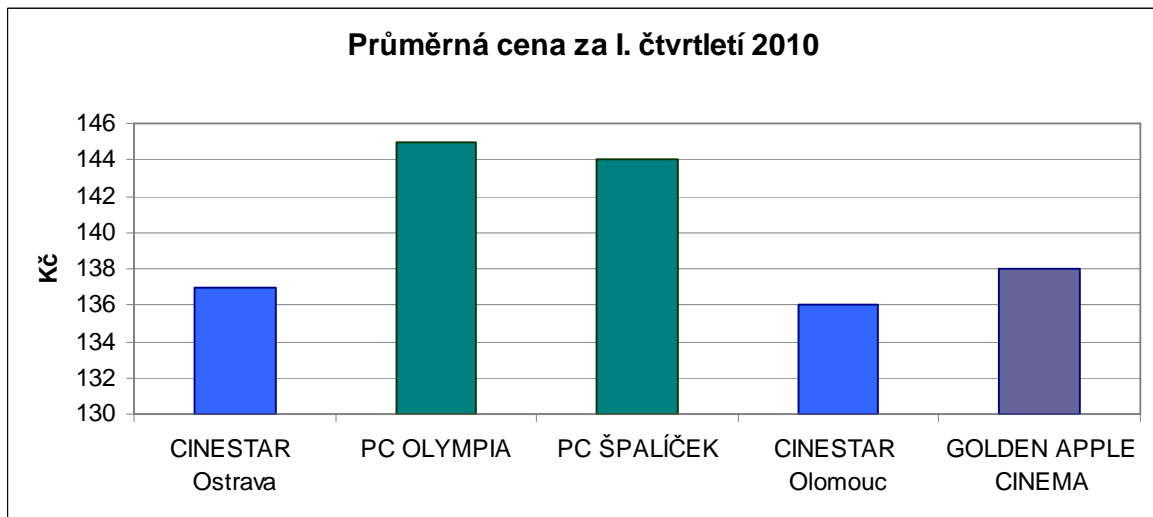


*Graf 6 Porovnání ceny 3D filmu s konkurencí [vlastní zpracování]*

- Na dalším grafu (Graf 6), kde je srovnání ceny filmu ve formátu 3D, můžeme vidět vstupné vyšší, a to z důvodů popsaných výše (odstavec 11. 2).
- Při zaváděcích cenách a průnikové (penetrační) cenové strategii je cena tvořena pod hranicí obou konkurentů.
- Rozdíl u PC je 14,4%, což je 30 Kč. U multikin CS je rozdíl menší, jako u běžných filmů. Vstupné je dražší o 5,3 %, což je 10 Kč.
- Při plnění cíle maximalizace zisku zvolilo GAC cenu na stejné úrovni jako síť multikin CS. A aby cena 3D filmů nebyla jako u dražších konkurentů, je nižší o téměř 10 % nebo-li o 20 Kč.

### ***Průměrná cena***

- Následující graf (Graf 7) ukazuje průměrnou cenu u vybraných konkurentů za první čtvrtletí roku 2010.
- Průměrná cena = HRUBÉ TRŽBY : POČET DIVÁKŮ.
- Hrubé tržby = celkové tržby ze vstupenek – počet diváků (viz. kapitola 8. 4).



*Graf 7 Průměrná cena vybraných multikin [6]*

- GAC je při srovnání nad hranicí cenou obou multikin sítě CS, přesto mělo ve stejném analyzovaném období nejnižší hrubé tržby i počet diváků.
- Nejvyšší průměrnou cenu má PC Olympia, o něco nižší pak PC Špalíček. Oproti GAC je cena vyšší až o 7Kč.

## 8.6 Platební podmínky v GAC

V multikině je možné platit pouze hotovostně. Pro firmy a školy je možné vystavit fakturu, která bude následně zaplacená. Nevýhodou v GAC je to, že zákazníci nemohou platit bezhotovostně, nejsou zde zřízeny bankovní terminály. Pokud srovnám s konkurencí, tak ve všech vybraných multikinech lze kartou platit. Konkurence přijímá mnoho druhů platebních karet při placení vstupenek. PC nabízí i možnost nákupu vstupenek na internetu.

## 9 ANALÝZA STRATEGIE CENOVÝCH ÚPRAV

Důležitou roli v cenové politice multikina Golden Apple Cinema má strategie cenových úprav. Využívají se:

- **Segmentované ceny** – úprava ceny podle rozdílů mezi zákazníky a filmy.
- **Psychologické ceny** – u většiny produktů jsou ceny zakončeny číslicí 9, vypadají pak opticky nižší.
- **Propagační ceny** – cílem je nalákat zákazníky do multikina v „neatraktivní“ dobu promítání a vyhrazení jednoho dne v týdnu, kdy jsou ceny nižší.
- **Slevy a náhrady** – forma odměny pro zákazníky a na podporu prodeje.

Ostatní strategie cenových úprav, jako jsou hodnotové ceny (dočasné snížení cen s cílem zvýšit krátkodobé tržby), se nevyužívají. Využívány nejsou také ceny podle geografické polohy, o kterých se v multikině nejprve uvažovalo. Přemýšlelo se o jiných cenách například pro obyvatele Zlína a Vsetína, záměr byl ale vyhodnocen jako diskriminační. Proto tuto strategii v GAC nenajdeme.

### 9.1 Segmentované ceny

Poskytují se slevy několika segmentům:

- **Děti do 12ti let**

*Tab. 7 Slevy – děti do 12ti let [vlastní zpracování]*

Multikino	Golden Apple Cinema		CineStar	Palace Cinemas
	1. fáze	2. fáze		
Výše slevy	40,-	50,-	45,-	30,-

- **Studenti** – v pracovním týdnu

*Tab. 8 Slevy – studenti [vlastní zpracování]*

Multikino	Golden Apple Cinema		CineStar	Palace Cinemas
	1. fáze	2. fáze		
Výše slevy	40,-	50,-	45,-	30,-

- **Studenti** – sobota, neděle

*Tab. 9 Slevy – studenti o víkendu [vlastní zpracování]*

Multikino	Golden Apple Cinema		CineStar	Palace Cinemas
	1. fáze	2. fáze		
<b>Výše slevy</b>	20,-	Žádná	Žádná	Žádná

- **Senioři**

*Tab. 10 Slevy – senioři [vlastní zpracování]*

Multikino	Golden Apple Cinema		CineStar	Palace Cinemas
	1. fáze	2. fáze		
<b>Výše slevy</b>	40,-	30,-	45,-	30,-

- **Rodinné slevy**

V multikině GAC byly v první fázi používané slevy 1 + 2 děti, 2 + 1 dítě, 2 + 2 děti. Ve druhé fázi byly slevy zjednodušeny na jedinou, a to 3 a více rodinných členů.

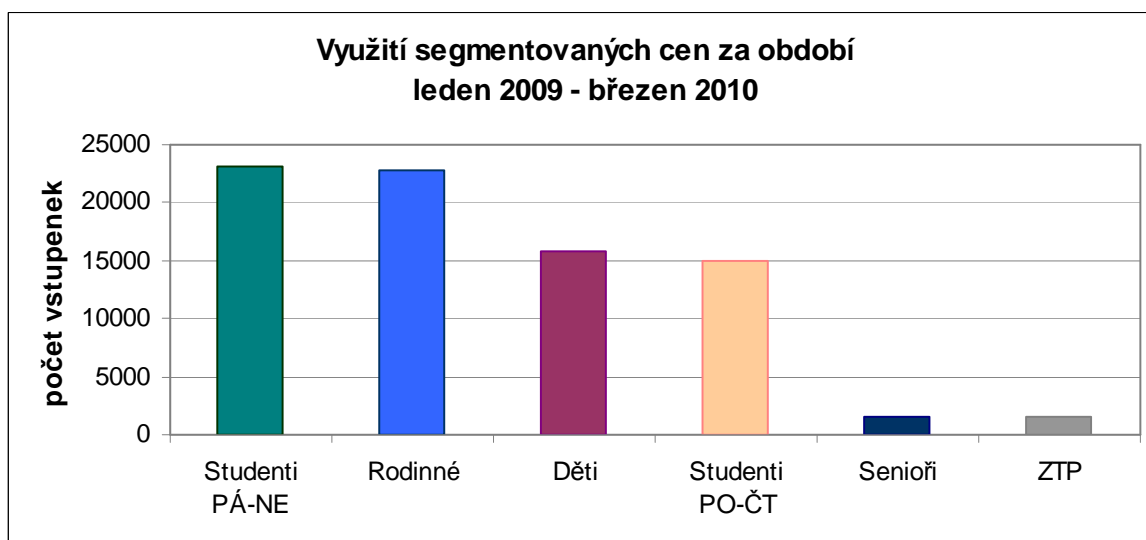
Co se týče konkurence, v síti CineStar rodinné slevy poskytovány nejsou vůbec, v případě multikin Palace Cinemas existují rovněž rodinné slevy, jako 2 + 2 děti a 3 + 1 dítě.

- **ZTP a ZTP/P** – sleva pro postižené

Poskytují se slevy zdravotně tělesně postiženým ve výši 50 % nebo v případě průkazu ZTP/ P sleva 50 % i doprovodu postiženého.

### 9.1.1 Analýza využití segmentovaných cen

Z tabulky v příloze PII jsem udělala graf, který ukazuje využití segmentovaných cen za celý rok 2009 a první čtvrtletí roku 2010.



*Graf 8 Využití segmentovaných cen [vlastní zpracování]*

- Nejvíce slevu využili studenti od pátku do neděle, kdy je největší návštěvnost. Podle interních průzkumů GAC jsou právě studenti největším segmentem mezi návštěvníky.
- O něco málo méně využívaly slev rodiny s dětmi, kde byly uplatňovány 3 druhy rodinných slev.
- Další využívané slevy byly děti do dvanácti let a studenti ve dnech od pondělí do čtvrtka.
- Nejméně lidé kupují seniorské vstupenky a pro ZTP. Důvodem může být, že tento okruh zákazníků je z celkového počtu nejmenší a nebo, že vůbec nevědí o existenci slevy.

## 9.2 Propagační ceny

GAC nabízí tři druhy propagačních slev:

- **První hodina promítání** - úprava ceny u filmů, které začínají v první hodině vysílacího času.

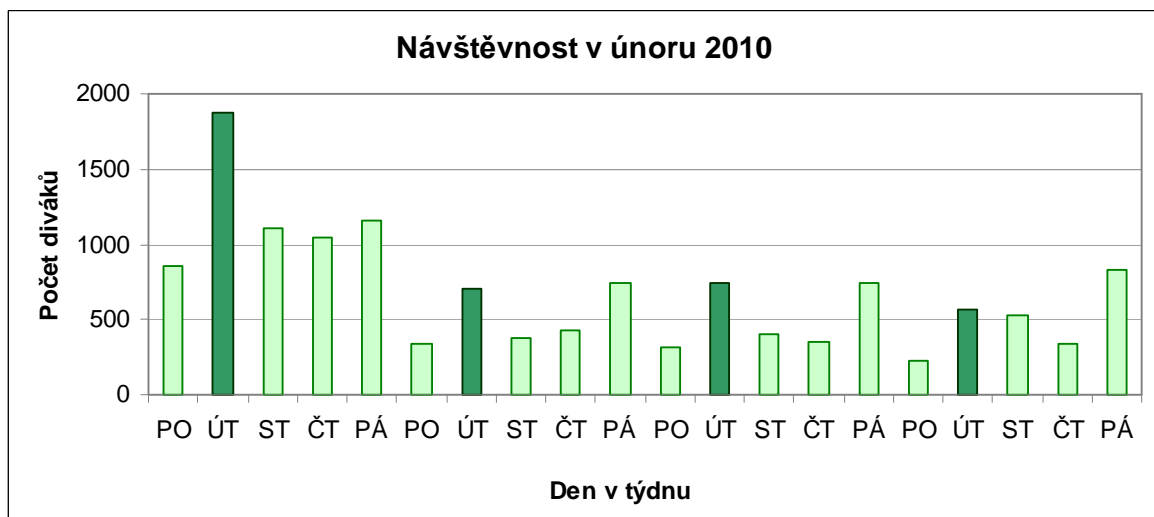
- **Filmy po desáté hodině večer.**
- **Levné úterý** – celodenní sleva na běžné a 3D filmy.

*Tab. 11 Výše slevy u propagačních cen [vlastní zpracování]*

	<b>1. fáze</b>	<b>2. fáze</b>
<b>Běžný film</b>	40,-	50,-
<b>3D film</b>	40,-	30,-

### 9.2.1 Vliv levného úterý na návštěvnost

Z tabulky návštěvnosti měsíce února 2010, kterou můžete vidět v příloze PI jsem vytvořila graf, kde je záměrem ukázat vliv levného úterý na návštěvnost během pracovního týdne.



*Graf 9 Návštěvnost multikina v měsíci únoru 2010 [vlastní zpracování]*

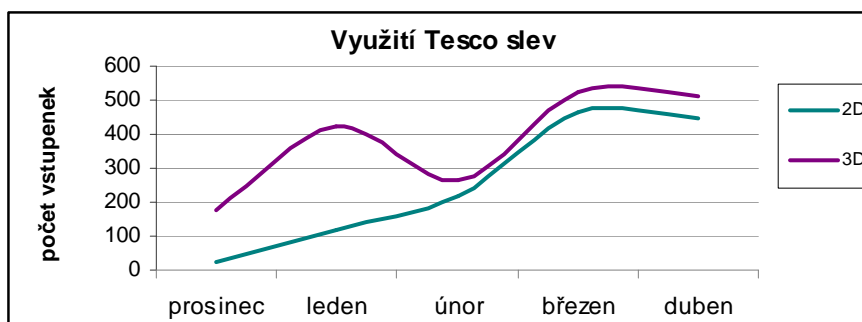
- Soboty a neděle jsem do grafu neuváděla záměrně, jelikož návštěvnost je nejvyšší.
- Můžeme vidět, že sleva uvedená v tabulce (Tab.8) rozhodně návštěvnost ovlivňuje. Od pondělí do čtvrtku je počet diváků nejvyšší právě v úterý.
- Vysoká návštěvnost je rovněž v pátek - lidé vyražejí za zábavou, nastává víkend.
- Rozdíl v celkové týdenní návštěvnosti v prvním týdnu v únoru byl kvůli pololetním prázdninám, vysílací čas byl stejný jako o víkendu, tzn. od desáté hodiny dopoledne.

- Návštěvnost v úterý je větší než ve čtvrtek i přesto, že ve čtvrtek do kin přichází nové premiéry filmů. Někteří diváci si tedy raději počkají na možnost, zaplatit za vstup méně.
- Co se týče trendu, je téměř jednotný, odlišnosti jsou pouze u středy a čtvrtku.

### 9.3 Slevy jak podpora prodeje

- **Tesco sleva**

Od prosince 2009 jsou přijímány kupóny z účtenek z prodejen Tesco v Malenovicích a z Uherského Hradiště. Akce trvala nejprve do 31. 3. 2009, ale pro její úspěšnost byla prodloužena do 1. 7. 2010. Diváci obdrží slevu 50 Kč z běžného vstupného.



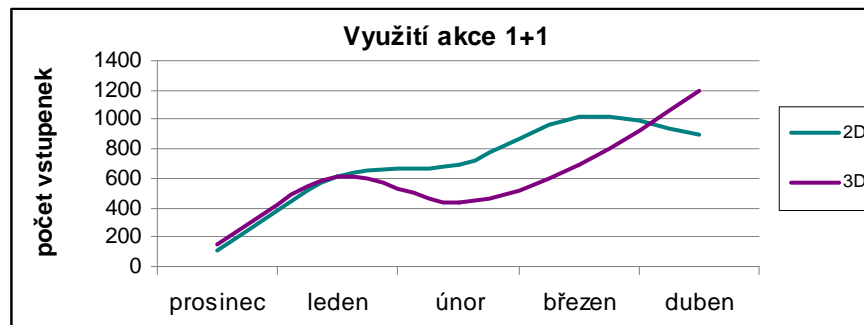
Graf 10 Využití Tesco slev [vlastní zpracování]

Na grafu můžeme vidět průběh využití Tesco kupónů od prosince 2009 (počátek akce) do dubna 2010. Akce na podporu prodeje se jeví jako úspěšná, jelikož užití kupónů stále roste. Vidíme, že ho lidé využívají více na 3D filmy, protože ty jsou dražší.

- **Akce 1 + 1**

Další akcí na podporu prodeje od prosince 2009 byly brožury s deseti kupóny 1 + 1. Při koupi jedné vstupenky obdržel divák jednu vstupenku zdarma. Brožura se prodávala pouze v okolních městech Zlína jako jednorázová akce na podporu návštěvnosti za 500 Kč.





Graf 11 Využití akce 1 + 1 [vlastní zpracování]

Na grafu, který ukazuje využití akce 1 + 1 od jejího počátku, vidíme rostoucí tendenci. Nejvíce kupónů bylo použito v dubnu 2010, kdy končila jejich platnost. Zajímavé je i to, že celkově lidé využívali kupóny více na běžné filmy než na 3D.

- **Věrnostní program**

Za 9 návštěv multikina má divák desátý vstup zdarma. Věrnostní karty se rozdávají pouze při jednorázových akcích.

## 10 NÁVRH MOŽNÝCH ZMĚN A DOPORUČENÍ V CENOVÉ POLITICE GAC

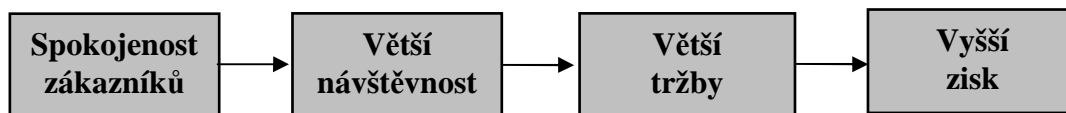
Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení cenové politiky analyzované společnosti Golden Apple Cinema, která se zabývá provozováním multikina. Jsou zde uvedeny konkrétní návrhy, jak by firma mohla vylepšit svou cenovou politiku.

Po provedení analýzy v GAC musím zhodnotit, že politika je velmi promyšlená a tvořena systematicky. Moc se toho vytýkat nedá, avšak uvádím možné návrhy na zdokonalení.

### 10.1 Zaměření se na poptávku

Firmě bych doporučila provádět častěji průzkum poptávky, a to nejen v případě realizací nějakých větších změn, jako byla například změna cíle cenové politiky. GAC může průzkumy provádět pomocí tištěných dotazníků přímo v prostorách multikina. Zde zjistí, že vyplnění bude od stávajícího zákazníka. Další variantou je průzkum pomocí internetu, kde může oslovit naopak ty, kteří do multikina nechodí.

Bylo by vhodné zjistit ve větší míře, co si potenciální zákazník myslí o cenách, cenových úpravách, jaké slevy by chtěl využít apod., případně co by za cenu rád obdržel.



Obr. 10 Následky spokojenosti zákazníků [vlastní zpracování]

Jelikož z analyzované konkurence má GAC nejnižší hrubé tržby a zdražovat vstupné prozatím nebude, stalo se tak od 1. dubna 2010, měli by se snažit nalákat co nejvíce zákazníků. Samozřejmě musíme přihlížet ke kapacitě a počtu kinosálů v multikině. GAC má kapacitu z konkurence nejnižší. Rovněž trh, na kterém působí (Zlínský kraj a okolí) je nejmenší. Proto si myslím, že se konkurenci, co se týče tržeb, bude těžko vyrovnávat.

Dalším problémem nižších tržeb může být také to, že lidé vnímají vstup do multikina za příliš drahý. U tvorby cen existuje problém, že cena je zákazníky vnímána za vysokou. Nemá pro ně takovou hodnotu, tím pádem nejsou ochotni zaplatit za vstupné. Při průzkumu (viz. kapitola 8. 3. 2) se zjišťovalo, zda je návštěvník ochoten zaplatit za běžný film 160 Kč. Téměř celá polovina respondentů (49 %) odpověděla, že ne. Doporučila bych dát

vědět všem stálým i potencionálním zákazníkům, co vše mají v ceně. Že cena je oprávněná, má požadovanou hodnotu. To znamená:

- Komfort (pohodlné sedačky, více místa).
- Promítací čas. Mohou si vybrat čas filmu, který se hraje několikrát denně.
- Pestrost programu.

Snažit se zbavit GAC přívlastku „drahé kino“ a posouvat názor veřejnosti k tomu, že v GAC mají určitý komfort, špičkovou techniku, ceny s řadou bonusů a výhod.

## 10.2 Návrhy cenových úprav

Při tvorbě cen by mohlo multikino GAC uvažovat o snížení některých poskytovaných slev a o zefektivnění cenových úprav. Tvorba cen by se měla zaměřit i na drobné změny, které povedou k větší motivaci diváka chodit:

- častěji (vyšší frekvence návštěv),
- ve skupině (skupinové návštěvy).

### 10.2.1 Snížení poskytovaných slev

Po změně cíle cenové politiky na maximalizaci zisku, zvedlo GAC vstupné u běžného a 3D filmu o 10 Kč. Pro splnění cíle je to dobrý krok. Když ale shlédneme analýzu strategie cenových úprav, vidíme, že výše slevy zůstala téměř ve všech případech stejná. Výjimkou je pouze zrušení studentské slevy o víkendu. Tuto změnu bych zhodnotila pro multikino jako pozitivní. Pokud studenti chtějí slevu, mohou přijít v pracovním týdnu. Snížení slevy provedlo GAC v případě seniorských vstupenek. Slevu snížilo o 10 Kč na běžnou i 3D projekci.

S ohledem na cíl maximalizaci zisku bych doporučila rovněž snížit slevu o 5 Kč až 10 Kč u segmentovaných cen pro děti do dvanácti let a studentů v pracovním týdnu.

*Tab. 12 Návrh nové slevy*

Segment	Současná poskytovaná sleva	Návrh nové slevy
Děti	50 Kč	40 Kč – 45 Kč
Studenti	50 Kč	40 Kč – 45 Kč

Tab. 13 Návrh nové ceny

Segment	Současná cena po slevě	Návrh nové ceny po slevě
Děti	99 Kč	104 Kč – 109 Kč
Studenti	99 Kč	104 Kč – 109 Kč

Konkurence u těchto segmentů nabízí slevu 30 Kč, v případě Palace Cinemas a 45 Kč poskytuje síť multikin CineStar. Pokud by tedy GAC uvažovalo o uvedeném návrhu, cena výsledné vstupenky bude stále o dost nižší než v Palace Cinemas a o trochu vyšší než v multikinech CineStar.

### 10.2.2 Zefektivnění slev

Více bych zdůraznila zákazníkům, že mají možnost využívat segmentované ceny. Největším segmentem jsou lidé ve věku 12 – 29 (podle již zmíněného průzkumu v kapitole (8. 3. 2), což znamená, že většina mohou být žáci nebo studenti vysokých, vyšších škol. Tito lidé tedy mohou využívat studentskou slevu v pracovním týdnu. Pokud o tom bude vědět co největší počet, je možné, že budou chodit do kina častěji a tím se zvýší tržby. Podle mé analýzy strategie cenových úprav tuto slevu ze sledovaného období leden 2009 až březen 2010 využilo pouze 10 % z celkového počtu diváků. Z toho pouze 4 % od pondělí do čtvrtka.

Nejméně využívaná sleva je seniorská. V tomto případě bych se snažila jim také dát více najevo, že ji mohou využít. Například při vysílání Filmového klubu seniorů, kde drtivá většina diváků, jsou právě senioři. Slevu v analyzovaném období využilo pouze 0,4 % diváků. V případě, že se multikinu podaří získat více lidí z tohoto segmentu, mohou se tržby opět zvýšit.

### 10.2.3 Ceny pro skupiny zákazníků

V cenové politice multikina GAC chybí množstevní slevy, které by měly nalákat větší počty diváků. Proto navrhuji tento typ slevy přidat do cenových úprav.

U sestavování ceníku jsem se řídila psychologickými aspekty. Cena za 1 vstupenku je vždy zakončená číslicí 9, jak je běžné u tvorby cen GAC. Cena působí opticky nižší. Sleva je naopak v celých desítkách korun, vypadá tak opticky vyšší.

- Slevy jsou pro skupiny čtyř, sedmi a patnácti lidí.
- Cena za 1 vstupenku se snižuje. Čím více lidí, tím nižší cena.
- Sleva na 1 vstupenku se zvyšuje. Čím více lidí, tím vyšší sleva.

**Běžný film** - cena základní vstupenky je 149 Kč.

*Tab. 14 Skupinové slevy u běžného filmu [vlastní zpracování]*

Produkty (skupinové)	Cena produktu	Cena 1 vstupenky	Sleva na 1 vstupenku
15 lidí	1 635 Kč	109 Kč	40 Kč
7 lidí	833 Kč	119 Kč	30 Kč
4 lidi	516 Kč	129 Kč	20 Kč

**3D filmy** - cena základní vstupenky je 189 Kč.

*Tab. 15 Skupinové slevy u 3D filmů [vlastní zpracování]*

Produkty (skupinové)	Cena produktu	Cena 1 vstupenky	Sleva na 1 vstupenku
15 lidí	2 235 Kč	149 Kč	40 Kč
7 lidí	1 113 Kč	159 Kč	30 Kč
4 lidi	676 Kč	169 Kč	20 Kč

#### 10.2.4 Častější návštěvy

Při tvorbě cen existuje problém, a to že pokud se zvýší ceny, ovlivní to věrnost zákazníků. Proto bych doporučovala rozšířit věrnostní program, což může vést k častějším návštěvám. Multikino nabízí pouze kartičky 9 + 1, kdy divák za devět vstupů dostane desátý zdarma. Jsou rozdávány pouze při příležitostných akcích. Toto bych změnila, dle mého názoru by bylo pro zákazníka lepší, aby takovou kartičku měl možnost dostat při každé návštěvě.

Stávající cenové relace poskytují řadu výhod, o které se divák nijak „nezaslouží“. Divák není motivován, aby chodil do kina častěji. Vhodným doporučením může být poskytování permanentek, které budou limitovány datem, do kdy je divák může uplatnit.

**Konkrétní návrhy** (ceny jsou navrhované pro běžný film):

- Permanentka na 5 vstupů za garantovanou cenu, např. 650 Kč. Sleva na 1 vstup je 19 Kč, celkem 95 Kč.
- Nebo permanentky poskytovat za cenu pěti vstupů a šestý poskytnout zdarma. Cena permanentky tedy 745 Kč. 1 představení zdarma, tzn. sleva 149 Kč.
- Měsíční permanentka na 8 vstupů. Garantovaná cena 952 Kč, sleva celkem 240 Kč.

### 10.3 Platební podmínky

V multikině mohou běžní zákazníci platit pouze hotovostně. To je v dnešní době určitě velkým nedostatkem. Mnoho lidí u sebe nenosí hotovost a spoléhají na to, že budou moci zaplatit kartou. Určitě bych doporučovala zavedení bankovního terminálu na pokladnu.

Při zhodnocení konkurence jsem zjistila, že všechny vybrané multikina tuto možnost nabízejí a přijímají mnoho druhů platebních karet. Multikino GAC je tedy v tomto směru „pozadu“.

Čím dál více lidí používá kartu k placení místo hotových peněz. Důvodů proč by mělo GAC vybavit pokladny terminálem je ale víc. Platební terminál přináší také určité pohodlí pro firmu. Pokud jde část tržeb přes platební karty, šetří to čas i náklady při manipulaci s hotovostí. Tržba se nemusí nikam nosit a šetří se i poplatky za vklad na účet.

#### 10.3.1 Náklady na bankovní terminály

Pro multikino GAC může být dobrou zprávou, že platební terminály lze získat jednoduše a bez velkých nákladů. Jestliže mají účet v bance, která pořízení terminálů zajišťuje, stačí s ní uzavřít smlouvu o přijímání platebních karet. Tuto službu nabízí například Komerční banka a Česká spořitelna (u kterých má GAC veden účet).

Banka, se kterou GAC uzavře smlouvu, se postará o nainstalování platebních terminálů, proškolí personál, která s terminálem bude pracovat a zajistí rovněž i potřebný servis.

#### 10.3.2 Konkrétní návrh pro zavedení

Pro návrh zavedení terminálu jsem vybrala nabídku Komerční banky, u které má multikino GAC vedený účet. Nakonec uvádím i možné výhody a nevýhody zavedení.

KB nabízí pro firmy platební terminály s pevným připojením nebo přenosné platební terminály. Existuje také možnost akceptace platebních karet na internetu. Zákazníci by si tak mohli nakoupit své lístky na internetu. Platební transakce je dostatečně zabezpečena.

#### **Sazebník Profi platebního terminálu KB (měsíční cena)**

Výše měsíční ceny je stanovena podle obratu uskutečněného prostřednictvím platebních karet na příslušném platebním terminálu. [9]

Multikinu bych doporučila zavedení alespoň jednoho terminálu na pokladnu. Jak můžeme vidět z následující tabulky, poplatky nejsou vysoké. Zákazník by měl tedy možnost kartou zaplatit, tím pádem neodradí ty zákazníky, kteří u sebe nemají právě hotovost.

*Tab. 16 Sazebník Profi platebního terminálu KB [9]*

<b>Výše obratu za kalendářní měsíc</b>	<b>Nepřenosný platební terminál</b>	<b>Přenosný platební terminál</b>
0 – 25 000 Kč	600 Kč	800 Kč
25 001 – 50 000 Kč	200 Kč	300 Kč
Nad 50 000 Kč	Zdarma	zdarma

Banka si dále účtuje transakční poplatky za přijímání platebních karet. Jejich výše záleží na individuální dohodě, banka tyto údaje nechce zveřejňovat. Ale čím větší firma, tím mohou být poplatky nižší.

#### **Možné výhody a nevýhody zavedení bankovního terminálu v GAC**

Výhod pro zavedení by se našlo i více, ale uvádím ty nejdůležitější pro multikino.

*Tab. 17 Výhody a nevýhody zavedení platebního terminálu [vlastní zpracování]*

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
Neomezování zákazníků jejich aktuální finanční hotovostí.	Platba pomocí platebního terminálu je pomalejší než při platbě v hotovosti.
Lepší image moderního multikina, komfort pro své zákazníky.	Na pokladně se mohou tvořit řady.
Snížení nákladů souvisejících se spravováním hotovostí.	Platby za transakční poplatky.
Zvýšení obratu, lidé utrácejí více než zákazník s hotovostí.	

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza cenové politiky v multikině Golden Apple Cinema. Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem shrnula poznatky, které se týkají cenové politiky, ceny, procesu tvorby cen u vstupenek a strategií cenových úprav. V praktické části jsem na úvod představila společnost Golden Apple Cinema a uvedla její hlavní a vedlejší poskytované služby. Dále jsem analyzovala cenovou politiku a její konkrétní činnosti, které se ve firmě uskutečňují. Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo sestavit návrhy a doporučení, které by firma v budoucnu mohla využít.

GAC v rámci své cenové politiky provádí konkurenčně orientovanou tvorbu cen a orientuje se převážně na své nejbližší konkurenty. Cíl cenové politiky společnosti se v letošním roce změnil na maximalizaci zisku a multikino v dubnu zvedlo ceny u vstupného. Důležitou součástí cenové politiky v GAC je také strategie cenových úprav a poskytování slev.

Po provedené analýze uvádím možné návrhy na zdokonalení v závěru praktické části. Multikino by se mělo zaměřit více na poptávku a provádět častěji průzkumy potenciálních i stávajících zákazníků. Mělo by zjistit, co si zákazníci o cenách myslí, případně co by za ni chtěli vše obdržet. Cílem společnosti jsou mimo jiné spokojení zákazníci.

Doporučuji zbavit GAC přívlastku „drahé kino“ a posouvat názor veřejnosti k tomu, že zde mají určitý komfort, pestrý program, špičkovou techniku a ceny s řadou výhod. Dále navrhuji zefektivnit poskytování slev a u segmentovaných cen snížit výši slevy. Cena se po změně cíle zvedla, avšak výše slevy je téměř ve všech případech stejná.

Při tvorbě cen by se GAC mělo také zaměřit na drobné změny, které povedou k větší motivaci diváka chodit častěji a ve skupinách. Uvádím proto konkrétní návrhy produktů, které v multikině chybí.

Nedostatek je v platebních podmínkách, v multikině nelze platit bezhotovostně. Doporučuji zavedení alespoň jednoho bankovního terminálu na pokladnu, uvádím také případné náklady a možné výhody a nevýhody zavedení.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BROKL, Zdeněk. Profil návštěvníka multikina. Zlín, 2010. 28 s. Ročníková práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [2] COOPER, John; LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [4] HILARY, James. *Praktický marketing: Practical marketing*. 1. vyd. Praha: Tippa, 1991. 118 s. ISBN 80-900370-7-0.
- [5] Interní zdroje
- [6] Interní zdroje z Unie filmových distributorů
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KALKA, Regine; MÄßEN, Andrea. *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
- [9] *Komerční banka* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Sazebník KB - Profi platební terminál. Dostupné z WWW: <<http://www.sazebnik-kb.cz/cs/podnikatele/karty/profi-platebni-terminal.shtml>>.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. 11. vyd. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.
- [12] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [14] KOTRBOVÁ, Helena. *Marketingový mix: Cenová politika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 56 s. ISBN 80-7079-795-9.

- [15] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [17] MSp ČR - Obchodní rejstřík na Internetu [online]. 2007 [cit. 2010-05-16]. MSp ČR - Detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700018339&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=aa486e5d9cac057e1c6e7c45ed64ee52&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4855&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=14.05.2010>>.
- [18] NESSIM, Hanna; DODGE, Robert. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
- [19] *Palace Cinemas* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.palacecinemas.cz/aboutus.asp?uid=a0f3ca12c15f5726fb1f43129bac5e6a&cin=410>>.
- [20] *Sít' multikin CineStar* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Multikino CineStar Olomouc. Dostupné z WWW: <<http://cinestar.cz/olomouc/>>.
- [21] *Sít' multikin CineStar* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Multikino CineStar Ostrava. Dostupné z WWW: <<http://cinestar.cz/ostlava/>>.
- [22] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Cena. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Cena#N.C3.A1kladov.C4.9B\\_orientovan.C3.A1](http://cs.wikipedia.org/wiki/Cena#N.C3.A1kladov.C4.9B_orientovan.C3.A1)>.
- [23] ZÁMEČNÍK, Roman; DOHNALOVÁ, Zuzana; HROMKOVÁ, Ludmila. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

3D	Trojrozměrné zobrazení
A. s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CS	CineStar
ČR	Česká republika
GAC	Golden Apple Cinema
H	Hodina
IČO	Identifikační číslo organizace
Kč	Koruna česká
KB	Komerční banka
Např.	Například
Obr.	Obrázek
OC	Obchodní centrum
PC	Palace Cinemas
Tab.	Tabulka
Tis.	Tisíc(e)
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Viz.	Lze vidět
ZTP	Zvlášť tělesně postižený
ZTP/P	Zvlášť tělesně postižený s průvodem

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Čtyři složky marketingového mixu [12]</i> .....	14
<i>Obr. 2 Nástroje cenové politiky[22]</i> .....	16
<i>Obr. 3 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách [12]</i> .....	20
<i>Obr. 4 Struktura nákladově orientované ceny [22]</i> .....	24
<i>Obr. 5 Srovnání nákladově a poptávkově orientované tvorby cen[12]</i> .....	26
<i>Obr. 6 Logo společnosti [5]</i> .....	35
<i>Obr. 7 Firemní cíle GAC [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Obr. 8 Změna cíle cenové politiky [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Obr. 9 Odvody z ceny vstupenky [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Obr. 10 Následky spokojenosti zákazníků [vlastní zpracování]</i> .....	58

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Strategie cenových úprav [12]</i> .....	28
<i>Tab. 2 Údaje o společnosti GAC [16]</i> .....	34
<i>Tab. 3 Průměrné denní hodnoty [vlastní zpracování]</i> .....	40
<i>Tab. 4 Rozpočet nákladů a čistého zisku [vlastní zpracování]</i> .....	40
<i>Tab. 5 Výhody a nevýhody konkurence</i> .....	43
<i>Tab. 6 Ceny vstupného v porovnání s konkurencí [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Tab. 7 Slevy – děti do 12ti let [vlastní zpracování]</i> .....	52
<i>Tab. 8 Slevy – studenti [vlastní zpracování]</i> .....	52
<i>Tab. 9 Slevy – studenti o víkendu [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. 10 Slevy – senioři [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tab. 11 Výše slevy u propagačních cen [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Tab. 12 Návrh nové slevy</i> .....	59
<i>Tab. 13 Návrh nové ceny</i> .....	60
<i>Tab. 14 Skupinové slevy u běžného filmu [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 15 Skupinové slevy u 3D filmů [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Tab. 16 Sazebník Profi platebního terminálu KB [9]</i> .....	63
<i>Tab. 17 Výhody a nevýhody zavedení platebního terminálu [vlastní zpracování]</i> .....	63

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Odpovědi respondentů [1]</i> .....	41
<i>Graf 2 Hrubé tržby GAC a konkurence [6]</i> .....	44
<i>Graf 3 Vývoj tržeb [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Graf 4 Úprava cen při změně cíle [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Graf 5 Porovnání ceny běžného filmu s konkurencí [vlastní zpracování]</i> .....	49
<i>Graf 6 Porovnání ceny 3D filmu s konkurencí [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Graf 7 Průměrná cena vybraných multikin [6]</i> .....	51
<i>Graf 8 Využití segmentovaných cen [vlastní zpracování]</i> .....	54
<i>Graf 9 Návštěvnost multikina v měsíci únoru 2010 [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Graf 10 Využití Tesco slev [vlastní zpracování]</i> .....	56
<i>Graf 11 Využití akce 1 + 1 [vlastní zpracování]</i> .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Návštěvnost GAC v únoru 2010

P II Využití slev (leden 2009 – březen 2010)

## PŘÍLOHA P I: NÁVŠTĚVNOST GAC V ÚNORU 2010

DEN	DATUM	POČET PŘEDSTAVENÍ	POČET DIVÁKŮ
Pondělí	1.2.2010	30	861
<b>Úterý</b>	<b>2.2.2010</b>	<b>33</b>	<b>1874</b>
Středa	3.2.2010	33	1103
Čtvrtek	4.2.2010	33	1044
Pátek	5.2.2010	34	1156
Sobota	6.2.2010	34	1706
Neděle	7.2.2010	30	1354
Pondělí	8.2.2010	15	335
<b>Úterý</b>	<b>9.2.2010</b>	<b>15</b>	<b>701</b>
Středa	10.2.2010	17	933
Čtvrtek	11.2.2010	17	426
Pátek	12.2.2010	21	745
Sobota	13.2.2010	34	1904
Neděle	14.2.2010	30	1763
Pondělí	15.2.2010	17	318
<b>Úterý</b>	<b>16.2.2010</b>	<b>17</b>	<b>746</b>
Středa	17.2.2010	17	397
Čtvrtek	18.2.2010	17	346
Pátek	19.2.2010	20	743
Sobota	20.2.2010	35	1807
Neděle	21.2.2010	31	1119
Pondělí	22.2.2010	16	231
<b>Úterý</b>	<b>23.2.2010</b>	<b>16</b>	<b>565</b>
Středa	24.2.2010	17	531
Čtvrtek	25.2.2010	19	336
Pátek	26.2.2010	22	826
Sobota	27.2.2010	35	1623
Neděle	28.2.2010	33	1190



## PŘÍLOHA P II: VYUŽITÍ SLEV (LEDEN 2009 – BŘEZEN 2010)

	2009															
	leden		únor		březen		duben		květen		červen		červenec		srpen	
	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D
<b>ZTP a ZTP/P</b>	70		79		89	1	42	5	42	13	53	11	102	65	100	43
<b>děti</b>	809		1 125		1 131	123	133	202	298	130	930	171	872	1 773	296	1 038
<b>studenti PO-ČT</b>	247		344		735	16	484	75	554	168	674	110	1 538	770	871	482
<b>studenti PÁ-NE</b>	407		1 024		1 313	57	701	91	1 026	359	872	143	1 448	863	685	399
<b>senioři</b>	50		140		204	1	40	1	66	1	36	4	26	33	76	18
<b>rodinná 1+2 děti</b>	377		395		404	51	33	91	39	66	171	54	168	680	72	462
<b>rodinná 2+1 dítě</b>	412		603		490	24	14	82	93	36	168	57	252	948	152	481
<b>rodinná 2+2</b>	617		596		591	76	36	80	132	52	197	64	360	1 296	168	712
<b>akce 1+1</b>	359		1 091		1 507	40	1 177	212								
<b>Tesco sleva</b>																
<b>celkem vstupenek</b>	<b>14 123</b>		<b>19 851</b>		<b>23 495</b>		<b>9 899</b>		<b>14 298</b>		<b>13 916</b>		<b>35 495</b>		<b>22 493</b>	

	2009								2010					
	září		říjen		listopad		prosinec		leden		únor		březen	
	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D	2D	3D
<b>ZTP a ZTP/P</b>	54	11	83	25	90	10	46	42	62	70	92	59	188	
<b>děti</b>	125	556	523	679	574	332	422	318	618	463	453	399	266	1 102
<b>studenti PO-ČT</b>	460	152	735	264	1 161	107	300	1 382	329	927	417	499	526	646
<b>studenti PÁ-NE</b>	624	323	1 241	533	2 358	271	385	1 078	753	1 776	906	785	828	1 798
<b>senioři</b>	46	6	42	27	63	20	22	19	97	81	74	56	201	77
<b>rodinná 1+2 děti</b>	63	255	210	359	144	96	177	98	189	147	213	153	81	342
<b>rodinná 2+1 dítě</b>	76	242	363	339	324	168	118	135	250	417	254	356	213	650
<b>rodinná 2+2</b>	80	286	348	363	261	192	246	175	277	452	286	418	186	866
<b>akce 1+1</b>							107	146	612	608	696	434	1 022	691
<b>Tesco sleva</b>							26	174	120	421	216	263	466	526
<b>celkem vstupenek</b>	<b>15 800</b>		<b>27 014</b>		<b>28 071</b>		<b>35 085</b>		<b>37 008</b>		<b>26 825</b>		<b>35 897</b>	