



Cenotvorba a cenová strategie

Jak správně stanovit cenu produktů a služeb ve start-upu

Ondřej Pešek



EUROPEAN UNION
European Structural and Investment Funds
Operational Programme Research,
Development and Education

MSMT
MINISTRY OF EDUCATION,
YOUTH AND SPORTS

Teoretická východiska

- Existují empirická zjištění, že cenové strategie souvisí se strukturou kapitálu společnosti (Dasgupta & Titman, 1996)
- Téměř každý podnik může zlepšit svoji cenovou strategii, pokud přistupuje k tvorbě cen strukturovaným způsobem. (Hinterhuber & Liozu, 2012)
- „Jediným nejdůležitějším rozhodnutím při hodnocení podniku je cenová síla. Pokud máte sílu zvyšovat ceny, aniž byste přišli o zákazníka vůči konkurenci, máte velmi dobrý podnik. A pokud musíte absolvovat modlitební sezení než zvýšíte cenu o 10%, máte hrozný podnik.“ (Frye & Campbell, 2011)

Teoretická východiska

- Přesto se cenotvorbě ve většině společností dostává malé pozornosti. Méně než 5% společností z žebříčku Fortune 500 má dedikovanou funkci na plný úvazek věnovanou cenám.
- Společnost McKinsey & Company odhaduje, že méně než 15 % společností provádí systematický výzkum cen.
- Podle asociace Advance Collegiate Schools of Business se učí stanovování ceny jen asi 9% obchodních škol.
- Přesto četné studie potvrdily, že tvorba cen má zásadní a okamžitý dopad na ziskovost společnosti. Studie ukázaly, že malé cenové rozdíly mohou zvýšit nebo snížit ziskovost až o 20% nebo 50%. (Hinterhuber & Liozu, 2012)

Teoretická východiska

- Zatímco konkurence, náklady a cenová citlivost na trhu ovlivňují parametry, v nichž společnosti stanovují ceny, vynikající cenotvorba je téměř vždy založena na dovednostech. (Frye & Campbell, 2011)
- Navrhnout vhodnou cenovou strategii pro nový produkt je velmi náročný úkol, protože zahrnuje komplexní dynamiku spojenou s šířením produktu na daném trhu. (Krishnan, Bass & Jain, 1999)
- Optimální cena je do značné míry tažena vzestupem a poklesem křivky prodeje produktu. (Krishnan, Bass & Jain, 1999)
- Ceny jsou určovány na základě některých technik ze staré školy, jako je cena výroby plus marže nebo konkurenční cena (Fejes, 2020).

Přístupy ve stanovení cen

■ 1. Cena založená na nákladech

- Zde jsou cenová rozhodnutí ovlivňována především účetními údaji s cílem dosáhnout určité návratnosti investic nebo určité přírážky k nákladům.
- Typickými příklady cenových přístupů založených na nákladech jsou ceny plus náklady, cílové ceny návratnosti, ceny přírážek nebo ceny zvratu.
- Hlavní slabinou cen založených na nákladech je, že aspekty související s poptávkou (ochota platit, cenová pružnost) a konkurencí (konkurenční cenové hladiny) jsou ignorovány.
- Hlavní výhodou tohoto přístupu je, že data, která potřebujete pro stanovení cen obvykle existují. (Frye & Campbell, 2011)

Přístupy ve stanovení cen

■ 2. Cena založená na konkurenci

- Tento přístup využívá údaje o konkurenčních cenových hladinách, nebo o očekávaných nebo pozorovaných akcích skutečných nebo potenciálních konkurentů jakožto primárního zdroje pro stanovení vhodných cenových hladin.
- Hlavní výhodou tohoto přístupu je, že se bere v úvahu konkurenční situaci
- Hlavní nevýhodou je, že aspekty související s funkcí poptávky jsou opět ignorovány.
- Silné konkurenční zaměření při stanovování cen může navíc zvýšit riziko cenové války.
- Dobrým příkladem toho jsou cenové války v letech 2005–2009 v automobilovém průmyslu a podobný vývoj nastal i v leteckém průmyslu v USA.
- Konkurenční cenové přístupy jsou často odůvodněny skutečností, že cena je pro zákazníky jedním z nejdůležitějších nákupních kritérií. (Frye & Campbell, 2011)

Přístupy ve stanovení cen

- 3. **Cena založená na hodnotě pro zákazníka**
 - Tento přístup, který se také často nazývá „hodnotově orientovaná cena“, využívá údaje o vnímané hodnotě produktu pro zákazníka jakožto hlavního faktoru pro určení konečné prodejní ceny.
 - Místo toho, abychom se ptali: „Jak můžeme dosáhnout vyšších cen navzdory silné konkurenci?“ ceny založené na hodnotách pro zákazníky se ptáme: „Jak můžeme vytvořit další hodnotu pro zákazníka a zvýšit jeho ochotu platit, navzdory intenzivní konkurenci?“
 - Subjektivní a kvantifikovaná hodnota nabídky nákupu pro skutečné a potenciální zákazníky je hlavním faktorem při určování cen
 - Cenové přístupy založené na hodnotě pro zákazníka vycházejí z hlubokého porozumění potřebám zákazníků, vnímání hodnoty zákazníkem, cenové pružnosti a ochoty zákazníků platit. (Frye & Campbell, 2011)

Přístupy ve stanovení cen

- Výhodou cenových přístupů založených na hodnotě zákazníka je jejich přímá vazba na potřeby zákazníka platícího za příslušné zboží nebo služby.
- Velkou nevýhodou těchto přístupů je, že údaje o preferencích zákazníků, ochotě platit, cenové pružnosti a velikosti různých tržních segmentů je obvykle těžké získat a interpretovat.
- Kromě toho mohou cenové přístupy založené na hodnotě zákazníka vést k relativně vysokým cenám, zejména u jedinečných produktů. I když se to z krátkodobého hlediska může zdát optimální, tyto cenové přístupy mohou podnítit vstup nových účastníků na trh nebo vytvořit bezrizikovou zónu pro konkurenty nabízející srovnatelné produkty za mírně nižší ceny.
- Nakonec je důležité si uvědomit, že je chybou předpokládat, že zákazníci okamžitě rozpoznají a zaplatí za skutečně inovativní a špičkový produkt. Obchodníci musí zákazníky vzdělávat a komunikovat jim vynikající hodnotu. Zákazníci musí nejprve hodnotu rozpoznat, aby byli ochotni za tuto hodnotu platit, než aby při rozhodování o nákupu vycházeli pouze z ceny. (Frye & Campbell, 2011)

Přístupy ve stanovení cen

- Navzdory těmto nedostatkům mnozí vědci v oblasti cenotvorby považují ceny založené na hodnotách pro zákazníka často za nejvýhodnější způsob, jak stanovit ceny nových produktů nebo upravit ceny stávajících produktů. Někteří obchodníci také zjistili, že ceny založené na hodnotě pro zákazníka mohou mít důležité výhody. (Frye & Campbell, 2011)
- Je třeba poznamenat, že ceny založené na hodnotě pro zákazníka jsou obzvláště relevantní ve **vysoce konkurenčních odvětvích**. I když by se tento přístup mohl zdát málo intuitivní, vidíme, že mnoho manažerů v takových průmyslových odvětvích se mylně předpokládá, že jsou v „komoditním“ podnikání. Potom opomíjejí možnost diferenciacce a vytváření hodnot pro zákazníka a rezignují na soutěžení pouze skrze cenu. (Frye & Campbell, 2011)

Přístupy ve stanovení cen

- Navzdory těmto nedostatkům mnozí vědci v oblasti cenotvorby považují ceny založené na hodnotách pro zákazníka často za nejvýhodnější způsob, jak stanovit ceny nových produktů nebo upravit ceny stávajících produktů. Někteří obchodníci také zjistili, že ceny založené na hodnotě pro zákazníka mohou mít důležité výhody. (Frye & Campbell, 2011)
- Je třeba poznamenat, že ceny založené na hodnotě pro zákazníka jsou obzvláště relevantní ve **vysoce konkurenčních odvětvích**. I když by se tento přístup mohl zdát málo intuitivní, vidíme, že mnoho manažerů v takových průmyslových odvětvích se mylně předpokládá, že jsou v „komoditním“ podnikání. Potom opomíjejí možnost diferenciacce a vytváření hodnot pro zákazníka a rezignují na soutěžení pouze skrze cenu. (Frye & Campbell, 2011)

Stanovení ceny podle hodnoty pro zákazníka

- Velký evropský řetězec supermarketů plánoval uvést na trh privátní verzi jogurtu s příznivými účinky na zdraví. Na základě informací z nákladového účetnictví a použití maskovaných čísel k ochraně důvěrnosti se společnost rozhodla uvést produkt na trh za 1,99 EUR. S nákladem na zboží 1,29 EUR (a zavedením předem stanovené přírážky) se tato cena příznivě srovnávala s cenou značkového produktu 2,99 EUR. (Frye & Campbell, 2011)
- Jako první krok jsme zkoumali, jak zákazníci vnímají hodnotu **značkového produktu a privátní značky**. Náš původní předpoklad byl, že soukromá značka bude nepříznivě srovnávaná s komerční značkou, protože jí chybí prvky rozpoznatelnosti. Překvapivě však průzkumy zákazníků odhalily, že privátní značka byla lepší než značka **v jednom aspektu**, který zákazníci považovali za kritický. (Frye & Campbell, 2011)

Stanovení ceny podle hodnoty pro zákazníka

- Matky vnímaly privátní značku jako méně škodlivou pro zuby svých dětí než značkový jogurt, který měl vyšší obsah cukru. Matky se tedy zdráhaly koupit značkový produkt jako doplněk školního jídla svých dětí, a to navzdory dobře zdokumentovaným zdravotním přínosům. (Frye & Campbell, 2011)
- Na základě empirické studie se zákazníky jsme odhadli **hodnotu této výhody privátní značky na přibližně 0,30 EUR**. Na druhé straně náš průzkum se zákazníky potvrdil, že **neexistence zavedené značky snížila přitažlivost privátní značky přibližně o 0,50 EUR**. Celkově jsme odhadli hodnotu privátní značky na přibližně 2,80 EUR. (Frye & Campbell, 2011)

Stanovení ceny podle hodnoty pro zákazníka

- Po spuštění simulací, při nichž byla zohledněna citlivost na ceny zákazníků, reakce konkurence a další faktory, jsme doporučili zaváděcí cenu 2,49 EUR. V rámci zahajovací kampaně také doporučujeme důrazné **zaměření na zdravotní přínosy**. Společnost se do značné míry řídila našimi doporučeními. Navzdory vyššímu cenovému bodu a díky důkladné komunikaci výhodných aspektů a vlastností privátní značky **objemy prodeje překročily objemové cíle**, které společnost pro produkt původně stanovila. Zisky byly oproti plánu téměř šestinásobné. (Frye & Campbell, 2011)

Získání ceny

- Společnosti se také liší ve svých schopnostech realizovat ceny, které stanovují. Získání ceny (nebo formálněji realizace ceny) se týká schopností a procesů, které zajišťují, že cena, kterou společnost získá, se co nejvíce blíží ceně, kterou společnost stanoví.
- Proč by se cena, kterou společnost dostane, podstatně lišila od ceny, kterou stanoví?
- Nekonzistentní systémy slev mohou například vysvětlit, proč by jinak podobní zákazníci platili zcela odlišné ceny. (Frye & Campbell, 2011)

Získání ceny

- Výzkum ukazuje, že rozdíly v schopnostech získávání cen odrážejí řadu faktorů (Frye & Campbell, 2011)
 - existence cenových pravidel specifikujících maximální úroveň slev pro jakoukoli danou velikost objednávky;
 - rozsah, ve kterém jsou tato pravidla a pokyny skutečně dodržována;
 - organizační důsledky nedodržování těchto pokynů;
 - rozsah, v jakém musí prodejní pracovníci ospravedlňovat a žádat o schválení odchylka od ceníkových cen; vyjednávací dovednosti prodejního personálu;
 - míra, do jaké prodejní spolupracovníci rozumějí nejlépe dostupné alternativě zákazníka;
 - maximální ochota zákazníka platit a rozdílná hodnota produktů a služeb společnosti pro zákazníky; existence jasné cílové ceny před tím, než prodejní personál zahájí jednání se zákazníky;
 - množství tlaku (dobrovolného nebo organizačního), který tlačí prodejní personál k uzavírání neziskových obchodů;
 - sebevědomí odejít od nerentabilních obchodů; rozsah bezplatných služeb nabízených zákazníkům uzavřít obchod a zavedené systémy pro sledování a komunikaci cenových odchylek s prodejem zaměstnanci, vedoucí marketingu a další osoby s rozhodovací pravomocí

Schopnosti cenotvorby

- 1. **Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Výzkum identifikoval omezený počet společností s vysokou schopností cenotvorby.
 - Tyto společnosti sdílejí následující vlastnosti: kultura věnovaná tvorbě cen, sofistikované nástroje pro kvantifikaci ochoty zákazníků platit a pružnost cen zákazníků a robustní cenové procesy.
 - Snad nejdůležitější ze všeho měli šampióny šířící šíření cenových schopností v celé organizaci.
 - Tyto společnosti mají obvykle vysokou důvěru ve schopnost implementovat zvýšení ceníkových cen a hájit své cenové úrovně vůči zákazníkům.

Schopnosti cenotvorby

- **1. Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Jeden generální ředitel v našem výzkumu uvedl: „ Musíte být odvážní pouze na jednu sekundu, a sice, když ten zákazník požádá o slevu a vy řeknete ne. A následně to obhájíte. To vyžaduje statečnost. Jak tedy přimět obchodníky k myšlení, aby ospravedlnili cenu? Nemusíte být Supermanem dvě hodiny. Pouze na jednu sekundu musíte být Superman.“
 - (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **1. Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Tyto společnosti mají také specializovaný **personál odpovědný za tvorbu cen**, jako je hlavní cenový referent, vedoucí správy příjmů nebo cenový ředitel. Tyto vedoucí pozice jsou odpovědné za implementaci robustních organizačních procesů, které zajišťují disciplínu při stanovování cen a získávání cen.
 - To znamená, že cenová rozhodnutí jsou zakotvena v robustních strukturách a procesech, místo aby byla ponechána na uvážení prodejního personálu v terénu. Jeden cenový manažer ve vysoce výkonné společnosti využívající ceny založené na hodnotě pro zákazníka řekl: „Ceny máme strukturované v systému ... ziskové oddělení pod cenovým týmem se může podívat, zda jsou nebo nejsou cenové body příliš nízké, nebo jsou přinejmenším dostatečně ziskové a založené na hodnotě, bez ohledu na to, o jaký obchod jde nebo je to obchod. Vše je nastaveno dopředu v systému.“ (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **1. Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Společnosti se silnými cenovými schopnostmi mají často výkonného šampiona, který řídí disciplínu *získávání cen*. Vedení ve většině ostatních firem se podílí pouze na tvorbě cen, aby schválili neobvyklé cenové odchylky, účastnili se velkých vyjednávání o smlouvě nebo prováděli všeobecné obchodní kontroly.
 - Naproti tomu se vedoucí pracovníci ve společnostech se silnou schopností cenotvorby aktivně zabývají zlepšováním cenových schopností a zlepšováním celkové účinnosti systému.
 - Tito manažeři tak řídí internalizaci cen založených na hodnotách pro zákazníka v celé společnosti a motivují organizační změny potřebné k její podpoře. Manažeři prodeje a marketingu, s nimiž jsme hovořili, uvedli, že podpora a přesvědčení od špičkových lídrů je zásadní pro přijetí cen založených na hodnotách pro zákazníka. (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **1. Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Jeden manažer zaměřený na zákazníka ve společnosti využívající ceny založené na hodnotě pro zákazníka poznamenal: „To, díky čemu [cena na základě hodnoty pro zákazníka] fungovala, bylo... rozhodně to byla skutečnost, že to top management pomohl prodat a také posunout. Navíc se časem ukázalo, že měli pravdu. Ale bez podpory vrcholového vedení by se to nestalo. “
 - (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **1. Schopnost cenotvorby** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v cenové realizaci).
 - Upozornění: Společnosti s vysokou schopností cenotvorby musí pečlivě vyvážit náklady a přínosy zvýšené složitosti cenových strategií založených na hodnotách. Jako jeden senior manažer v průmyslové společnosti uvedl:
 - „Kolik cenových bodů se chceme pokusit spravovat - kolik různých cenových bodů? Protože existuje rovnováha. Můžete využít hodnotu a využití pro každou kombinaci zákazníka / produktu a pak máme stovky tisíc cenových bodů, které se snažíme spravovat, což také není dobré.“
 - (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **2. Zóna bílé vlajky** (nízké schopnosti v cenové orientaci, nízké schopnosti v realizaci ceny).
 - V ostrém kontrastu některé společnosti v našem vzorku nevěnovaly cenám žádnou významnou pozornost. Není divu, že tyto společnosti zaostávaly v klíčových ukazatelích ziskovosti u jiných společnostech.
 - V těchto společnostech ceny neodrážejí hodnotu a ochotu zákazníka platit; prodejní personál navíc nemá dobře zpracované pokyny. Zda jsou teoreticky stanovené ceníkové ceny v tomto poli skutečně vynucovány, závisí ve skutečnosti hlavně na štěstí a na uvážení prodejního personálu.

(Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **2. Zóna bílé vlajky** (nízké schopnosti v cenové orientaci, nízké schopnosti v realizaci ceny).
 - Jeden generální ředitel společnosti využívající cenovou kalkulaci nákladů uvedl: „Ceny jsou uloženy útroubách našich prodejních pracovníků ... Pokud se cena pohybuje ve vymezených rozhodovacích mantinelech, mají svobodu rozhodovat.“
 - V těchto společnostech je diskontování (slevy) rozšířené a chaotické. Manažeři si stěžují na pokles cenových hladin, ale chybí jim schopnosti, vize a nástroje, které by tomuto vývoji čelily. V zásadě se tyto společnosti vzdávají své cenové síly vůči zákazníkům.
 - (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **3. Zóna odevzdání hodnoty** (vysoké schopnosti v cenové orientaci, slabé schopnosti v realizaci ceny).
 - Ve společnostech v této zóně **ceníkové ceny obecně dobře odrážejí hodnotu** pro zákazníka.
 - Tyto společnosti si však také neuvědomují hodnotu, kterou vytvořily, protože pokyny pro diskontování jsou nahodilé.
 - Pracovníkům prodeje se doporučuje agresivně vyjednávat se zákazníky, aby obchod uzavřeli, ale chybí jim informace pro skutečné sledování a zlepšení cenových hladin.
 - Jinými slovy, tyto společnosti vynikají v tvorbě a doručování hodnot, ale při jednáních se zákazníky nebo distributory nechávají na stole významnou hodnotu.
 - (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **4. Zóna zachycení ceny** (nízké schopnosti v cenové orientaci, vysoké schopnosti v realizaci ceny)
 - Naopak společnosti v této zóně nebo v její blízkosti mají robustní systémy a procesy, které minimalizují neodůvodněné odchylky od ceníkových cen.
 - Obvykle však k nastavení těchto ceníkových cen používají spíše nenáročné metody.
 - Tyto společnosti často vynikají v provádění cen, ale jejich ceny neodrážejí plnou hodnotu, kterou jejich produkty a služby dodávají zákazníkům.
 - Jeden generální ředitel společnosti využívající cenové náklady založené na nákladech zaznamenal: (Frye & Campbell, 2011)

Schopnosti cenotvorby

- **5. Zóna dobrých úmyslů** (průměrná cenová orientace, možnosti průměrné cenové realizace).
 - Některé společnosti uvízly v oblasti, které říkáme zóna dobrých úmyslů.
 - Tyto společnosti používají pro stanovení cen o něco pokročilejší přístupy.
 - Jedna společnost například používá dynamické prémiové ceny, které dynamicky spojují své vlastní ceny s cenovými hladinami dobře definované konkurenční nastavení.
 - Tyto společnosti mají také zavedeny některé systémy a procesy, které omezují pravomoci prodejního personálu v terénu a podporují disciplínu v realizaci cen.
 - V některých případech jsou silná orientace na produkci, a tedy silné zaměření směrem dovnitř, důležitým důvodem, proč cenové schopnosti těchto společností nijak neovlivnily vysokou úroveň vyspělosti.
 - (Frye & Campbell, 2011)

Kroky ke zlepšení schopnosti cenotvorby

- Jak by mohly společnosti přehodnotit svou cenovou strategii?
- První oblastí, která může vyžadovat zásadní přehodnocení, je způsob, jakým společnosti určují ceny.
- Mnoho společností má významnou příležitost odlišit se od konkurence tím, že se naučí vytvářet, kvantifikovat, komunikovat a zachycovat hodnotu pro zákazníka implementací cenových strategií založených na hodnotě pro zákazníka.
- Druhá oblast se týká realizace cen - to je proces převodu ceníkových cen na ziskové ceny.
- Tady mnoho společností chybí informační systémy, vyjednávací schopnosti, motivační schémata, kontrolní nástroje a prodejní důvěra zaměstnanců vedoucí k lepší realizaci cen. (Frye & Campbell, 2011)

Kroky ke zlepšení schopnosti cenotvorby

- Malá vylepšení v kterékoli z těchto oblastí vedou k vyčíslitelným výsledkům velmi rychle.
- Zapojení generálního ředitele je zásadním požadavkem pro zajištění toho, aby změny v cenové strategii společnosti vedly ke skutečné změně v kultuře společnosti.
- Současně musí generální ředitel zajistit, aby tyto změny nebyly vidět, protože příliš mnoho neúspěšných iniciativ je „jen dalším projektem“.
- (Frye & Campbell, 2011)

Tvorba ceny u nového produktu

- Pro mnoho podnikatelů je stanovování cen stejně složité jako pokročilá matematika. Na rozdíl od matematiky však na problém s cenami neexistuje pouze jedna správná odpověď. Jedná se spíše o úsudek, který musí každý podnikatel během života start-upu opakovaně vytvářet a hodnotit na základě chování zákazníka, porozumění trhu a ekonomických faktů a předpokladů.
- Ceny jsou jedním z nejdůležitějších pilířů každého spuštění. Podhodnocování, předražování nebo neúčtování poplatků, i když jsou zákazníci ochotni zaplatit, může znamenat nižší výnosy, ztrátu zákazníků nebo dokonce selhání při spuštění. Efektivní cenová strategie nejen zvýší vaše zisky při spuštění, ale také vytvoří vyšší spokojenost a udržení zákazníků. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 1. Využití dostupných finančních údajů

- Každý podnikatel rozumí konceptu zisků. Pokud generujete více příjmů, než kolik vás stojí výroba, prodej a dodání produktu, vyděláváte peníze. Pokud provozujete spuštění softwaru, tyto náklady mohou zahrnovat hosting, transakční poplatky, zákaznickou podporu a poskytovatele smluvních služeb. Jsou to vaše náklady na prodané zboží (COGS – Cost of Goods Sold).
- Ve spuštění softwaru jako služby může být hrubá marže, procentní rozdíl mezi výnosy a COGS, přes 80%.
- Jinými slovy, COGS mohou být tak nízké nebo nižší než 20%. Toto je první krok při zjišťování, kolik můžete za svůj produkt účtovat a kolik jednotek musíte prodat, abyste dosáhli rentability. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

- 1. Využití dostupných finančních údajů

- Realita je taková, že vašim zákazníkům nezáleží na vašich maržích nebo cílové ceně. Cena, kterou budou ochotni zaplatit, bude záviset na jejich alternativních možnostech, naléhavosti jejich potřeby vašeho řešení, umístění na trhu, odlišnostech produktů a vnímané hodnotě. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 2. Ověřování hypotéz

- Cena produktu, stejně jako vaše hodnotová nabídka a cílový kupující, začíná hypotézou. Hypotéza je odhad a čím je váš odhad vzdělanější a podloženější výzkumem, tím pravděpodobnější bude.
- První věcí, kterou každý podnikatel dělá při hodnocení nápadu na spuštění, je průzkum konkurence.
- Většina podnikatelů stanoví své ceny podle toho, co si účtují konkurenti.
- Stanovení cen na základě konkurence je jednoduchá a efektivní cenová strategie. Pochopení jedinečných rozdílů konkurence, umístění a cílení vám poskytne jasnější představu o tom, kam chcete umístit svůj start-up na trh.
- Můžete účtovat více, když své řešení umístíte jako produkt vyšší kategorie a zacílíte na segment, který je schopen a ochoten platit více. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 2. Ověřování hypotéz

- Můžete srovnat ceny svých konkurentů nebo účtovat méně, abyste podkopali konkurenci a potenciálně získali zákazníky rychleji.
- V tomto okamžiku vám vaše úsilí v oblasti **konkurenční analýzy a rozhovory se zákazníky** pomáhají vytvářet poučné hypotézy, které vám pomohou vybudovat vaše **ověřovací testy**.
- Vaše ceny se pravděpodobně změní, jakmile začnete shromažďovat svá vlastní data od zákazníků.
- Nakonec jsou důležité potřeby a očekávání vašich kupujících. Zkoumání konkurence slouží k tomu, abyste se dostali správným směrem. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 3. Porozumění vnímané hodnotě

- Vnímaná hodnota vašeho produktu jednoduše odpovídá, jak velkou hodnotu zákazník cítí, že váš produkt přináší za cenu, kterou zaplatí ve srovnání s konkurencí.
- Váš produkt je vnímán jako cenný, pokud jeho hodnota je vyšší než cena. Čím větší je rozdíl, tím cennější je pro ně váš produkt. Klíčová slova jako produkt rozhodně „stojí“ za cenu, nebo se jedná o „nevýrazný“ signál s vysokou vnímanou hodnotou.
- Teoreticky to může znamenat tři věci. Můžete buď snížit cenu, nebo zvýšit hodnotu, nebo provést obojí, snížit cenu a zvýšit hodnotu. Ve většině případů byste se měli soustředit na to, abyste zjistili, co v produktu zákazník považuje za důležité a stojí za investici, že se stane nákupním rozhodnutím, které nemůže odmítnout, a to ani za vyšší cenu. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 3. Porozumění vnímané hodnotě

- Netflix si za streamování jednoho účtu ve standardním rozlišení účtuje 8,99 \$ měsíčně. Společnost chápe, že její produkt je určen pro rodinu, a každý člen může mít jiné přednosti pro pořady a filmy. Za pouhé 4 \$ můžete nejen streamovat ve vysokém rozlišení, ale také sledovat na dvou zařízeních, jako byste se zaregistrovali do dvou účtů. Toto je těžké odmítnout. (Riani, 2020)
- Při hodnocení cen Netflixu jsme použili jejich **základní cenu**. Toto se označuje jako **ukotvení ceny**. Jedná se o efektivní strategii, která pomáhá zákazníkovi rychle si uvědomit jeho vnímanou hodnotu. Bez tří cenových plánů Netflixu by neexistoval plán, jak porovnat vaše potřeby, abyste mohli začít přemýšlet o konkurenci a porovnat své možnosti. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 3. Porozumění vnímané hodnotě

- Při vývoji vašeho startupového nápadu použijte výše uvedené kroky a strategie k nastavení počáteční ceny. Na konci dne však chcete, aby vaši zákazníci ovlivňovali zvolená čísla. Tento vliv má podobu klíčových metrik, jako jsou náklady na získání zákazníka, míra odlivu, zpětná vazba, míra doporučení a skóre čistého promotéra. (Riani, 2020)
- Žádná cenová strategie ani taktika nikdy nevybudovaly miliardový obchod bez solidního produktu, z něhož lidé těží, a za který s radostí platí. Ve svém výzkumu a plánování se zaměřte na zjištění, co dělá vaši cenu nabídkou, kterou lidé nemohou odmítnout. (Riani, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 4. Porozumění zákaznickým segmentům

- Všechny trhy jsou tvořeny segmenty, kde jsou spotřebitelé ochotni platit různé částky v závislosti na **psychologické hodnotě**, kterou spojují s vaším produktem. Je klíčové, abyste identifikovali segmenty na základě společných rysů a nákupního chování - z jednoduchého důvodu, že vaše společnost přijde o peníze, pokud neexistují ceny přizpůsobené každému z těchto segmentů. (Fejes, 2020)
- Po identifikaci segmentů byste měli identifikovat hodnoty, které řídí rozhodování o nákupu v rámci segmentů. „Drivery“ hodnoty vám pomohou pochopit, na kterých funkcích je třeba založit cenu. (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 4. Porozumění zákaznickým segmentům

- Vezměte si jako příklad cenu Githubu.
- Zde vidíte, že „vlastníci kódu“ nejsou uvedeni v bezplatném balíčku, který je vhodný pro jednoho vývojáře nebo velmi malé týmy.
- Důvodem je, že tým tří lidí pravděpodobně může dohlížet na to, kdo má kontrolu nad různými částmi kódu, a proto to nemusí být nutně hybná síla jednotlivců nebo velmi malých týmů.
- Ale pro mírně větší týmy se stává opravdu důležité přiřadit vlastnictví určitých částí kódu určitým lidem. (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

4. Porozumění zákaznickým segmentům



Pricing Plans for all developers

NEW **GitHub is now free for teams**
GitHub Free gives teams private repositories with unlimited collaborators at no cost. GitHub Team is now reduced to \$4 per user/month. [Try GitHub Free](#)

Free	Team	Enterprise	GitHub One
Basics for teams and developers	Advanced collaboration and support for teams	Security, compliance, and flexible deployment for enterprises	All of our best tools, support, and services
<ul style="list-style-type: none">Unlimited public/private repositoriesUnlimited collaborators2,000 Actions minutes/month Free for public repositories500MB of GitHub Packages storage Free for public repositoriesCommunity Support	<ul style="list-style-type: none">Unlimited public/private repositoriesRequired reviewers3,000 Actions minutes/month Free for public repositories2GB of GitHub Packages storage Free for public repositoriesCode owners	<ul style="list-style-type: none">Everything included in TeamSAML single sign-on50,000 Actions minutes/month Free for public repositories50GB of GitHub Packages storage Free for public repositoriesAdvanced auditing	<ul style="list-style-type: none">Everything included in EnterpriseCommunity-powered securityActionable metrics24/7 supportContinuous learning
\$0 /month	\$4 per user/month	\$21 per user/month	Learn more
Join for free	Continue with Team	Contact Sales	Contact Sales

(Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 4. Porozumění zákaznickým segmentům

- Tímto způsobem správní lidé zkontrolují změny a zjistí více chyb, čímž zajistí lepší kvalitu.
- I když je tedy pro týmy použití Githubu zdarma, týmy, které potřebují lepší správu kódu a větší kontrolu nad přispěvateli („driver“ hodnoty), si pravděpodobně vyberou týmový balíček tak, aby měli „vlastníky kódu“ (funkce).
- (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 4. Porozumění zákaznickým segmentům

- Abyste přišli se správnými „drivery“ hodnot, musíte provést průzkum a shromáždit a analyzovat údaje o chování vašich zákazníků.
- Zkuste odpovědět na následující otázky:
 - Kdo jsou vaši zákazníci?
 - Proč používají váš produkt?
 - Které funkce používají?
 - A jak často?
 - Dokážete přijít s uživatelskými segmenty na základě jejich údajů o chování?
 - Jaké mohou být potenciální hnací síly těchto segmentů?
- (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 5. Nastavení struktury cen

– Představte si trh se třemi segmenty:

- jedním s prodejním potenciálem 100 jednotek, kde jsou zákazníci ochotni zaplatit 10 GBP za jednotku;
- další segment se 150 jednotkami, kde jsou zákazníci ochotni zaplatit 15 GBP za jednotku;
- a třetí segment se 110 jednotkami a zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit 20 GBP za jednotku. (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 5. Nastavení struktury cen

- Dodavatel by se na tato čísla mohl podívat a rozhodnout se, že s cenami uprostřed rozsahu, na 15 £, by vydělal nejvíce. Ale jak je to pravda? Nastavením ceny na 15 GBP budou zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit pouze 10 GBP, zklamáni a nebudou ochotni nakupovat, zatímco ti, kteří jsou ochotni zaplatit 20 GBP, si s sebou vezmou domů dalších 5 GBP - peníze, které se snadno mohly stát ziskem. Jaké je tedy řešení? Místo nabízení jediné ceny můžete segmentovat trh vytvořením různých balíčků vhodných pro každou cílovou skupinu. (Fejes, 2020)

Tvorba ceny u nového produktu

■ 5. Nastavení struktury cen

- Doporučil bych vám zahájit vytváření balíčku určením počátečního cenového okénka se stropem a prahem pro každý balíček. Toto okno uvádí nejvyšší a nejnižší přijatelné ceny produktu definované jeho celkovou ekonomickou hodnotou. Pomůže vám pohrát si s některými scénáři.
- S jednou z našich portfoliových společností jsme rychle zjistili, že existují dva výrazně odlišné typy uživatelů: jednotlivci a týmy. Jednotlivci však mohou řídit týmové předplatné, proto jsme ceny navrhli tak, aby to podporovaly. Přišli jsme se čtyřmi balíčky: dva určené pro jednotlivce (zdarma, prémiové), dva určené pro týmy (jeden tým, více týmů). A definovali jsme cenovou hladinu individuálního prémiového balíčku velmi blízko cenové úrovni balíčku jednoho týmu na částku uživatele, abychom povzbudili jednotlivce, aby pozvali své týmy na platformu. (Fejes, 2020)

Zdroje

- Dasgupta, S., & Titman, S. (1996). Pricing Strategy and Financial Policy. <https://doi.org/10.3386/w5498>
- Fejes, F., & About Fanni Fejes Fanni Fejes is a Product Coach at Founders Factory. (2020, May 22). *How to Price Your Product in a Startup*. Mind the Product. <https://www.mindtheproduct.com/how-to-price-your-product-in-a-startup/>.
- Frye A. and Campbell D., "Buffett Says Pricing Power More Important than Good Management," February 18, 2011, <http://bloomberg.com>.
- HINTERHUBER, Andreas a Stephan LIOZU. Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy? *MIT Sloan Management Review*. 2012, (Summer).
- Riani, A. (2020, July 29). *How To Price Your Early Stage Startup Product*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/07/29/how-to-price-your-early-stage-startup-product/?sh=34005f30203e>.
- Trichy V. Krishnan, Frank M. Bass and Dipak C. Jain (1999). *Optimal Pricing Strategy for New Products*. *Management Science*, 45(12), 1650–1663. doi:10.2307/2634783
- Zott, C., & Amit, R. (2007). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

