

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Cenové diskriminace v ČR**

**Bc. Veronika Frydrychová**

**Diplomová práce**  
**2019**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Frydrychová**  
Osobní číslo: **E17879**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Cenové diskriminace v ČR**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce bude aplikace mikroekonomické analýzy cenových diskriminací na konkrétní tržní situace v prostředí ČR. Student si může sám zvolit jeden nebo více tržních segmentů k vlastní analýze. S využitím statistických a empirických dat pak bude provedena analýza a zhodnocení vývoje a současné situace trhu/trhů s prosazující se cenovou diskriminací.

Osnova:

- Cenové strategie podniků.
- Cenová diskriminace a její formy.
- Právní úprava problematiky cenové diskriminace.
- Analýza cenových diskriminací v realitě České republiky.
- Závěrečné shrnutí.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurs. 2., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-862-0.  
MUSIL, Petr. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-207-3.  
SOUKUPOVÁ, Jana a kol. Mikroekonomie. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.  
SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.  
Zákon č. 198/2009 Sb., Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019

L.S.

doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.  
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 11. 2019

Bc. Veronika Frydrychová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, PhD. za cenné rady a připomínky při tvorbě mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ELSA Trading s. r. o., konkrétně slečně Denise Machkové, Dis. a panu Miroslavu Myšákovi za poskytnutí informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce. V neposlední řadě patří poděkování Ing. Veronice Hůlkové za cenné rady a mé rodině, která mě podporovala při mém studiu a měla se mnou trpělivost.

## **ANOTACE**

*Tato práce se v teoretické části zabývá způsobem vytváření cenové strategie, kdy blíže určuje jednotlivé kroky, na které by se firma měla zaměřit a pokračuje analýzou cenových diskriminací. Teoretická část je zakončena rozbořem legislativy upravující cenovou diskriminaci. V praktické části této práce jsou uvedeny konkrétní příklady cenových diskriminací, jako diskriminace třetího stupně v oblasti věrnostních karet ve třech vybraných drogeriích a dále diskriminace druhé stupně a bundling, které jsou aplikovány na konkrétní podnik.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*cenová strategie, stanovení ceny, cenová diskriminace*

## **TITLE**

*Price discriminations in Czech Republic*

## **ANNOTATION**

*This work in theoretical part describes the way of creating a pricing strategy, which specifies the individual steps that the company should focus on and continues with the analysis of price discrimination. The theoretical part concludes an analysis of the legislation of price discrimination. The practical part describes specific examples of price discrimination, such as third-degree price discrimination in loyalty cards in three selected drugstores and second-degree price discrimination and bundling, which are applied to a specific company.*

## **KEYWORDS**

*pricing strategy, determination of prices, price discrimination*

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>1 CENOVÉ STRATEGIE PODNIKŮ.....</b>	<b>9</b>
1.1 CENA.....	9
1.2 CENOVÉ STRATEGIE.....	11
1.2.1 Cíle podniku a jeho cenová politika.....	11
1.2.2 Vytyčení cílové skupiny.....	13
1.2.3 Průzkum spotřebitelského chování.....	13
1.2.4 Určení poptávky.....	14
1.2.5 Zjištění nákladů.....	18
1.2.6 Rozbor trhu a konkurence.....	19
1.2.7 Stanovení ceny.....	20
1.2.8 Rozhodnutí o ceně.....	23
<b>2 CENOVÁ DISKRIMINACE A JEJÍ FORMY.....</b>	<b>24</b>
2.1 CENOVÁ DISKRIMINACE PRVNÍHO STUPNĚ.....	26
2.2 CENOVÁ DISKRIMINACE DRUHÉHO STUPNĚ.....	27
2.3 CENOVÁ DISKRIMINACE TŘETÍHO STUPNĚ.....	29
2.4 CENOVÁ DISKRIMINACE V ČASE.....	31
2.5 CENOVÁ DISKRIMINACE VE ŠPIČKÁCH.....	32
2.6 DVOUSLOŽKOVÉ CENY.....	33
2.7 BUNDLING.....	35
2.8 TYING.....	35
<b>3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PROBLEMATIKY CENOVÉ DISKRIMINACE.....</b>	<b>36</b>
<b>4 ANALÝZA CENOVÝCH DISKRIMINACÍ V REALITĚ ČESKÉ REPUBLIKY.....</b>	<b>40</b>
4.1 VĚRNOSTNÍ PROGRAMY.....	40
4.1.1 TETA Drogerie.....	41
4.1.2 dm drogerie markt s. r. o. ....	48
4.1.3 Rossmann.....	54
4.1.4 Vyhodnocení cenových strategií.....	57
4.1.5 Doporučení.....	58
4.2 ELSA TRADING S. R. O.....	60
4.2.1 Rozbor trhu a konkurence.....	60
4.2.2 Cíle podniku a cenová politika.....	61
4.2.3 Zákazníci, jejich nákupní chování a segmentace.....	61
4.2.4 Doporučení.....	63
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>67</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Křivka tržní poptávky a tržní nabídky .....	14
Obrázek 2: Srovnání pružné a nepružné cenové poptávky.....	16
Obrázek 3: Zkušenostní křivka.....	18
Obrázek 4: Kalkulace neúplných nákladů .....	21
Obrázek 5: Konstrukce pro stanovení ceny .....	23
Obrázek 6: Srovnání optimálního výstupu u dokonalé konkurence (vlevo) a monopolu (vpravo) .....	25
Obrázek 7: Neperfektní cenová diskriminace prvního stupně.....	27
Obrázek 8: Cenová diskriminace druhého stupně .....	28
Obrázek 9: Cenová diskriminace třetího stupně.....	30
Obrázek 10: Cenová diskriminace v čase.....	31
Obrázek 11: Cenová diskriminace ve špičce .....	33
Obrázek 12: Dvoudílná cena pro jednoho spotřebitele .....	34
Obrázek 13: Dvousložková cena pro dva zákazníky .....	34
Obrázek 14: Design karet klubu Teta .....	42
Obrázek 15: Přehled věrnostních statusů Tety drogerie .....	43
Obrázek 16: Nová věrnostní karta klubu Teta.....	44
Obrázek 17: Teta leták ze začátku roku 2012.....	45
Obrázek 18: Teta Leták z roku 2019 .....	46
Obrázek 19: Design staré věrnostní karty dm active beauty .....	48
Obrázek 20: Můj Joker starý kupón .....	49
Obrázek 21: Design nové věrnostní karty dm active beauty .....	50
Obrázek 22: Můj Joker nový kupón .....	51
Obrázek 23: Ukázka vybraných značek pro násobení bodů z listopadu 2019 .....	52
Obrázek 24: Ukázka násobení bodů .....	53
Obrázek 25: Rossmann leták z roku 2019 .....	56
Obrázek 26: Vyjádření podílu zákazníků na tržbách z roku 2016 .....	63
Obrázek 27: Cenová diskriminace druhého stupně s vymezenými skupinami .....	64
Obrázek 28: Rezervační cena zákazníků na zboží X a Y .....	65
Tabulka 1: Typový kalkulační vzorec .....	20
Tabulka 2: Získání slevy ve starém věrnostním programu Teta klubu .....	47
Tabulka 3: Získání slevy v novém věrnostním programu Teta klubu.....	47
Tabulka 4: Získání slevy u starého věrnostního programu společnosti dm .....	53
Tabulka 5: Získání slevy u nového věrnostního programu společnosti dm .....	54
Tabulka 6: Získání slevy u věrnostního programu Rossmann .....	56
Tabulka 7: Porovnání všech nových věrnostních programů .....	57
Tabulka 8: Tržby společnosti ELSA Trading s. r. o. v letech 2014–2018 .....	60
Tabulka 9: Počet zákazníků v letech 2014 - 2018 .....	62



## ÚVOD

Ačkoli je pro většinu spotřebitelů pojem cenová diskriminace neznámý, dnes se s ním setkáváme všude kolem nás. Je viditelná v kamenných prodejnách i na internetu a je uplatňována u téměř každého zboží. Takže jakmile spotřebitel pochopí strategii cenové diskriminace, uvidí ji skoro všude.

Pojem cenová diskriminace u spotřebitelů obecně vyvolává negativní dojem, že jsou diskriminováni, a proto ji lidé považují za neférovou situaci. Někteří ji dokonce považují za jednání odporující dobrým mravům a porušení rovného zacházení se zákazníky. Ano, spotřebitelé jsou diskriminováni, ale podle úplně jiných pravidel, než jak si myslí. K odlišení spotřebitelů zde dochází na základě různých preferencí, rozdílných důvodů a jak spotřebitel vnímá subjektivní hodnotu daného výrobku. Takže tento pocit z porušení rovnosti je neoprávněný.

Ekonomové argumentují, že díky této diskriminaci dochází často k lepšímu blahobytu. Můžeme také říci, že díky cenové diskriminaci také dochází ke zpřístupnění statků a služeb skupinám spotřebitelů, kteří by daný statek či službu jinak nekoupili.

Opakem tohoto tvrzení je jedna z forem cenové diskriminace, známa jako mzdová diskriminace, která je založena na nedodržení Listiny základních práv a svobod, kdy dochází k rozdělení zaměstnanců na několik skupin. Jedna skupina zaměstnanců je lépe mzdově ohodnocená nad ostatními skupinami zaměstnanců.

Další negativní cenovou diskriminací, se kterou se můžeme setkat i na území České republiky, je uplatňování rozdílných cen zejména v cestovním ruchu u domácích spotřebitelů a cizinců. Když by však pozorovatel porovnával ceny v Kč a Euroch, kde je rozdíl nepatrně nízký, pak toto rozdělení cen může být stanoveno na základě ochrany před kurzovým rizikem.

Avšak tato práce se zabývá pouze analýzou cenové diskriminace, která je dále představena jako jedna z forem cenových strategií, které pomáhají nejen podnikům dosáhnout svých stanovených cílů, ale také pomáhají spotřebitelům k dosažení uspokojení svých potřeb, a to za lepších podmínek.

**Cílem mé diplomové práce je aplikace mikroekonomické analýzy cenových diskriminací na konkrétní tržní situace v prostředí ČR. K vlastní analýze bude zvoleno více tržních segmentů. S využitím statistických a empirických dat pak bude provedena analýza a zhodnocení vývoje a současné situace trhu/trhů s prosazující se cenovou diskriminací.**

# 1 CENOVÉ STRATEGIE PODNIKŮ

Výběr vhodné cenové strategie podniku patří k důležitým prvkům prodejnosti výrobku.

Ve společnostech se stanovují cenové strategie různými způsoby. V malých společnostech má stanovení cenové strategie na starosti ředitel, ve velkých společnostech to pak mohou být manažeři jednotlivých oddělení. Výzkum uvedený v článku *The Economist* uvádí, že manažeři tráví pouze 10 % svého času promýšlením cenové strategie. Je ale potřeba si uvědomit, že výběr vhodné cenové strategie má vysoký dopad na hospodářský výsledek společnosti.<sup>1</sup>

Z toho důvodu mnohé společnosti v odvětvích jako je dopravní či ropný průmysl, v nichž je tato strategie velmi důležitá pro chod podniku, zakládají oddělení, která se zabývají pouze problematikou tvorby cenové strategie.

Cenové strategie jsou ovlivněny vnitřními i vnějšími faktory.

Mezi vnitřní faktory patří cíle firmy, organizace cenové politiky, marketingový mix, diferenciací výrobků, náklady a další.

Vnější faktory zahrnují distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření centrálních orgánů atd.<sup>2</sup>

## 1.1 Cena

Ceny se objevují všude kolem nás. Když kupujeme knihy do školy, platíme jízdné, či zaplatíme za návštěvu u zubaře. Ačkoli zákazníci vnímají cenu jako hodnotu, kterou musí zaplatit pro získání zboží, skrývá se za ní velké úsilí ve snaze dosáhnout optimální výše, která bude na trhu kladně přijata.

Podle ekonomické teorie můžeme cenu vysvětlit jako určitou hodnotu vyjádřenou v penězích, za níž chceme vyměnit určité množství zboží či služeb. O tom, jak je cena utvářena, popisují následující teorie.

Neoklasická teorie zahrnuje při stanovení ceny nejen náklady podniku, ale i vlivy, které vznikají na trhu. Ostatní teorie přikládají význam jen nákladům, které vznikají při vytváření výrobků či služby. V následujícím textu budeme vycházet ze standardní mikroekonomické teorie.

---

<sup>1</sup> *The Economist*. The Economist Newspaper

<sup>2</sup> KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 84 s.

Ve standardní mikroekonomické teorii se často hovoří o rovnovážné ceně, která se utváří na trhu pomocí nabídky a poptávky. Tento rovnovážný stav ve skutečnosti neexistuje. V reálném ekonomickém světě se tedy setkáváme s tržní cenou, která je utvářena při aktuálním vztahu nabídky a poptávky.

Důležitou úlohu u ceny má marketing, protože v současné době nestačí jen vyrobit výrobek, který je lepší než výrobek konkurence, ale je potřeba ho pořádně představit a prodat na trhu. V marketingu je cena součástí základního marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace), kde je jedinou složkou tohoto mixu, která firmě přináší příjmy. Ostatní složky produkují náklady. Cena je zároveň nejpružnější složkou marketingového mixu, tzn. dá se velice rychle měnit v čase.<sup>3</sup>

Při tvoření ceny musejí manažeři brát v úvahu také psychologii spotřebitelů. V současnosti se mluví o marketingovém mixu 4C (řešení potřeb zákazníka, náklady, dostupnost, komunikace), který je na rozdíl od marketingového mixu 4P brán z pohledu zákazníka. Cena vytvořená firmou znamená pro zákazníka náklady, které musí uhradit k získání výrobku nebo služby. Tento mix se v praxi používá jako doplnění marketingového mixu 4P.<sup>4</sup>

Cena také závisí na souboru charakteristik výrobku. Tím se myslí nejen fyzikální a výkonové vlastnosti výrobků, ale také doplňkové vlastnosti. Příkladem jsou dodání a instalace výrobku, technická podpora, poprodejní servis a také charakteristiky spojené s image výrobku, jako je značka a design.

---

<sup>3</sup> KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 43 s.

<sup>4</sup> Marketingový mix 4C. *ManagementMania* [online].

## 1.2 Cenové strategie

Volba vhodné cenové strategie je jedním z posledních kroků před uvedením výrobku na trh. Firma ji stanovuje v situaci, kdy uvádí nový výrobek na trh či uvádí již zavedený výrobek na nový trh atd. Cenové strategie se ale vyvíjejí po celou dobu životnosti výrobku. Stanovení ceny výrobku tedy ovlivňují tyto faktory:

- **cíle podniku a jeho cenová strategie;**
- **vytyčení cílové skupiny;**
- **průzkum spotřebitelského chování;**
- **určení poptávky;**
- **zjištění nákladů;**
- **rozbor trhu a konkurence;**
- **stanovení ceny;**
- **rozhodnutí o ceně.**

Všechny výše uvedené faktory by měl podnik před stanovením cenové strategie analyzovat a na základě analýz vytvořit cenovou strategii. Tyto faktory nemusí být analyzovány ve výše uvedeném pořadí. V následujícím textu uvádím specifikaci jednotlivých kroků.

### 1.2.1 Cíle podniku a jeho cenová politika

Jedním z nejdůležitějších bodů pro management je určení cíle podniku. Čím bude cíl jasnější, tím snadněji se stanoví cena. Pokud bude firma využívat cenu jako strategický nástroj, pak bude dosahovat vyššího zisku než ty firmy, které se nechají ovlivňovat při určení cen náklady nebo trhem. Firmy si mohou stanovit tyto cíle:<sup>5</sup>

**Maximalizace zisku.** Společnost určí cenu, která povede k maximalizaci zisku, cash flow nebo návratnosti investic. Pro určení ceny vycházejí z odhadu poptávky a svých nákladů. Ve skutečnosti je však velmi těžké je odhadnout. Ačkoli obecná ekonomická teorie říká, že podnikatelské subjekty chtějí maximalizovat svůj zisk, v dnešní době to nemusí být pravidlem.

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 475 s.

**Získání maximálního tržního podílu.** Některé podniky se soustředí na získání co největšího podílu na trhu, kdy při stanovení ceny volí průměrné až podprůměrné ceny v porovnání s konkurencí. Společnosti při zvolení tohoto cíle věří, že při nižších cenách bude vyšší objem tržeb, který povede k nižším nákladům na jednotku a ke zvýšení dlouhodobého zisku. Tento předpoklad funguje, pokud je trh vysoce citlivý na cenu a nízká cena odradí potenciaální konkurenty. U tohoto cíle musí také podniky počítat s větším zájmem médií a také se zvýšenou formou regulace či zájmu kontrolních orgánů.<sup>6</sup>

**Přežití.** Pokud firma volí jako svůj cíl přežití, může to být z důvodu nadměrné kapacity, vysoké konkurence v odvětví či náhlé změny v odvětví (hospodářská krize, změna preferencí spotřebitelů). Firma bude stanovovat ceny nižší, které nebudou obsahovat zisk a mohou být až pod úroveň nákladů. Pokud bude firma stanovovat ceny, které budou pokrývat variabilní náklady a některé fixní náklady, bude schopná přežít. Tento cíl je však krátkodobý, a tak musí firma v dlouhodobém hledisku přidat svým produktům hodnotu, jinak zanikne.

**Lídr v kvalitě produktů.** Některé společnosti se mohou zaměřit na kvalitu výrobků a služeb, které prodávají. Tyto společnosti pak vytvoří značku jako „luxus“, ke které stanoví cenu právě tak vysoko, aby se nestala úplně nedostupnou a vytvoří si základnu věrných zákazníků. Příkladem těchto společností je Victoria's Secret či Starbucks.

**„Sbírání smetany“ z trhu.** Tento cíl se objevuje především u společností, které vyvíjejí nové technologie. Základní myšlenkou této strategie je, že při představení nového výrobku stanoví firmy cenu větší, aby sebrala smetanu z trhu, a s průběhem životnosti výrobku se cena snižuje. Příkladem u této varianty by mohly být společnosti Sony či Apple.

Jako **další cíle** pak můžou firmy stanovit **likvidaci konkurence**, která však může vést až k dumpingu a cenám pod náklady. Tento cíl by byl krátkodobý a přinesl by spoustu pozornosti regulačních a kontrolních orgánů. Podnik může také zvolit jako cíl **návratnost investic**, kde bude stanovovat ceny vyšší.<sup>7</sup>

V praxi ale nemůžeme očekávat, že se firma bude řídit pouze jediným cílem, proto v podnicích nalezneme kombinaci více cílů.

---

<sup>6</sup> SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 188 s.

<sup>7</sup> ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. 113 s.

### 1.2.2 Vytyčení cílové skupiny

Následným krokem pro stanovení cenové strategie je vymezení segmentu zákazníků, pro které jsou určeny produkty a služby firmy. Tento segment bude slučovat zákazníky se stejnými přáními, potřebami a očekáváními. Zákazníci jsou rozdělováni podle těchto proměnných: geografické (počet obyvatel, místo bydliště), sociodemografické (věk, měsíční příjem, vzdělání), psychografické (životní styl, osobnost) a behaviorální (stupeň věrnosti, postoj k produktu). Poté si podnik vybere segment nebo segmenty, ve kterých bude zákazníkům účtována rozdílná cena.<sup>8</sup>

### 1.2.3 Průzkum spotřebitelského chování

Protože spotřebitel není jen cenovým příjemcem, je pro manažery nutné zjistit chování spotřebitelů, které je ovlivněno jejich charakterem, nákupním procesem a rozhodováním. Spotřebitelé mohou mít informace z předchozích nákupů, z internetu a reklamy, ale i od přátel či kolegů. Nákupní rozhodování je založeno na tom, jak spotřebitel vnímá cenu a zda mu koupě za tuto cenu uspokojí jeho potřebu.<sup>9</sup>

Protože manažeři vědí, že většina spotřebitelů si nepamatuje konkrétní ceny, ale jen jejich rozpětí, mohou s cenami do jisté míry manipulovat. Chytří manažeři tak zařadí cenu do jistého rámce, aby ukazovala nejvyšší možnou hodnotu. Firmy mohou tedy umístit svůj výrobek mezi dražší výrobky, aby vyvolal dojem, že se řadí do stejné skupiny. Různé kluby a organizace, které využívají různých členských poplatků, účtují svým členům roční poplatek ve výši 600 Kč, který se bude zdát vyšší než měsíční poplatek 50 Kč, i když v součtu vyjadřují stejnou hodnotu.

Marketéři nejvíce využívají tzv. cenová vodítka, mezi které se řadí slevové cedule a ceny končící číslicí devět. Průzkumy totiž zjistili, že pokud cena bude činit například 299 Kč, zákazník jí bude zařazovat do skupiny cen 200 Kč nikoli 300 Kč. Dále pak se můžeme setkat se slevovými cedulemi, které upozorňují zákazníka na snížení ceny a tím je docíleno vyššího prodeje. V dnešní době se v maloobchodním prodeji můžeme setkat také s cenovkami podbarvenými slevovou barvou, na kterou je zákazník zvyklý, ačkoli se nejedná o žádnou slevu ani snížení ceny. Marketéři tak vyvolají v zákazníkovi pocit, že kupuje levné zboží a tím zvýší prodej.<sup>10</sup>

Pro mnoho spotřebitelů funguje cena jako ukazatel kvality. Firmy tak mohou navýšit své ceny pro docílení dojmu kvality.

<sup>8</sup> KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 90 s.

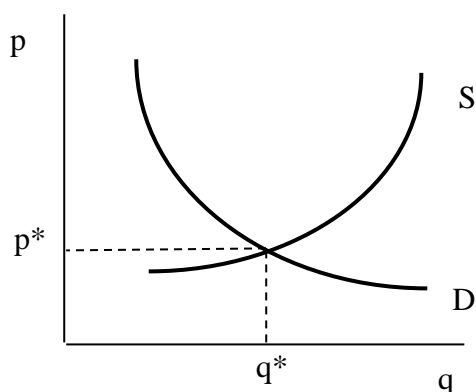
<sup>9</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 472 s.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 474 s.

### 1.2.4 Určení poptávky

Zjištění poptávky spotřebitelů by podnikům umožnilo určit, jaké množství výrobků má podnik vyrobit a současně by ujasnilo, jakou maximální cenu je spotřebitel ochoten za nabízený výrobek zaplatit.

Poptávku nejlépe vystihuje křivka poptávky, která zobrazuje nepřímou úměrnost mezi cenou a poptávaným množstvím zboží – viz obrázek č. 1. Křivka tržní poptávky zobrazuje reakce jednotlivců, kteří jsou různě citliví na cenu.



**Obrázek 1:** Křivka tržní poptávky a tržní nabídky

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Citlivost na změnu.** Zjistit citlivost na změnu spotřebitelů je prvním krokem k odhadnutí poptávky po výrobku. Je obecně známo, že spotřebitelé jsou více citliví na cenu u výrobků, které nakupují často nebo jsou drahé. Spotřebitelé pak nejsou tolik citliví na cenu u výrobků, které nekupují tak často. Společnosti dají samozřejmě přednost zákazníkům, kteří nejsou tolik citliví na cenu, protože zaplatí vysokou cenu bez přemýšlení. Zvyšování citlivosti na cenu zapříčiňuje porovnání s konkurenčními produkty, diferenciací produktu, produkt používaný s již zakoupenými produkty, kvalitnější a luxusní produkty, neskladovatelnost produktů. V dnešní době nákupů přes internet se tak citlivost zákazníků na cenu zvyšuje, protože každý zákazník může porovnat ceny na více e-shopech během několika minut. Existují dokonce i internetové stránky, které poskytují tuto službu zdarma. Příkladem může být webová stránka [heureka.cz](http://heureka.cz).

**Odhad křivek poptávky.** K odhadu křivky poptávky se používají tyto metody:

**Statistická analýza** vychází z dat z minulých let obsahujících ceny, prodané množství či další faktory, které mohou odhalit vztahy spotřebitelů. K vytvoření takovýchto modelů jsou však potřeba značné zkušenosti.

**Cenové experimenty** mohou být dalším, ale také velmi riskantním způsobem zjištění křivky poptávky. Smyslem tohoto přístupu je účtovat rozdílné ceny v obdobných oblastech a zkoumat dopad změn na prodej.

Další metodou jsou **výzkumy**, které jsou založeny na spolupráci se spotřebiteli. Zde je ale velká pravděpodobnost, že spotřebitelé nebudou upřímní ohledně výše cen, kterou by byli ochotni zaplatit.<sup>11</sup>

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v praxi je téměř vyloučeno, aby se některému podniku podařilo zjistit stoprocentní průběh poptávkových křivek. Může za to nepřehlednost trhu, ale i finanční a organizační náročnost předchozích metod. Podniky se tedy omezují jen na odhad ceny, kdy určují, při jaké ceně je výrobek již neprodejný.<sup>12</sup>

Posledním důležitým faktorem je elasticita neboli pružnost poptávky. **Cenová elasticita poptávky** vyjadřuje citlivost poptávaného množství statku X na jeho cenu P. Je vyjádřena koeficientem cenové elasticity, který je uvedený níže a vyjadřuje, o kolik procent se zvýší (sníží) poptávané množství statku, když se jeho cena zvýší (sníží) o jedno procento.

$$E_{DP} = \frac{\Delta X / \Delta P_X}{X / P_X} = \frac{\Delta X / X}{\Delta P_X / P_X} \quad (1)$$

Podle výsledku rozlišujeme **dokonale neelastickou poptávku** (poptávané množství statku se se změnou ceny nemění,  $|E_{DP}| = 0$ ), **neelastickou poptávku** (změna ceny vyvolá menší než jednoprocentní změnu poptávaného množství,  $|E_{DP}| < 1$ ), **jednotkově elastickou poptávku** (změna ceny vyvolá stejně procentní změnu poptávaného množství,  $|E_{DP}| = 1$ ), **elastickou poptávku** (změna ceny vyvolá větší než jednoprocentní změnu poptávaného množství,  $|E_{DP}| > 1$ ), **dokonale elastickou poptávku** (při dané ceně se prodá libovolné množství statku,  $|E_{DP}| = \text{nekonečno}$ ).

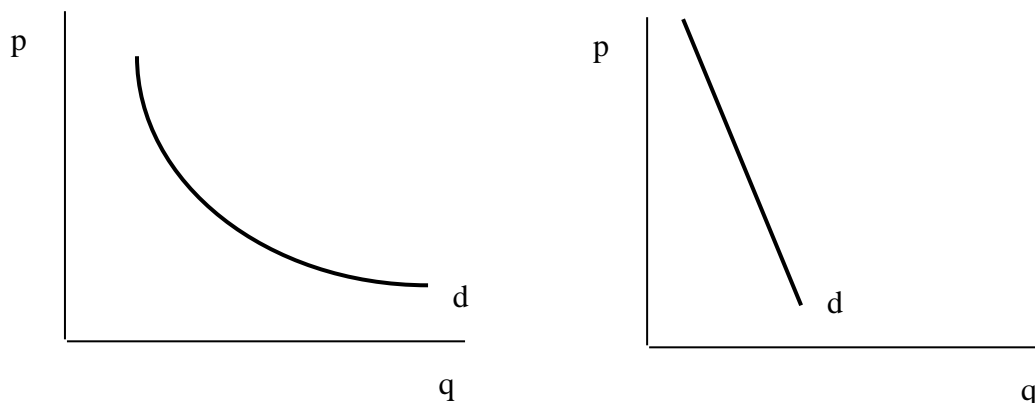
Na další straně je představeno grafické zobrazení cenové elasticity, viz obrázek č. 2. Vlevo se nachází cenově pružná poptávka a vpravo cenově nepružná poptávka.

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 478 s.

<sup>12</sup> SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 189 s.





**Obrázek 2:** Srovnání pružné a nepružné cenové poptávky

*Zdroj: vlastní zpracování*

Neelastická (méně pružná) poptávka se objevuje za těchto podmínek: na trhu se vyskytuje málo substitutů nebo konkurentů, kupující nevnímají vyšší ceny, kupující téměř nemění své nákupní návyky, kupující si myslí, že vyšší cena je oprávněná.<sup>13</sup>

Cenová elasticita se v praxi používá pro odhadnutí dopadů změny ceny na poptávané množství nebo nejčastěji pro výpočet hodnoty elasticity u daného produktu zpětně, tedy aby firma věděla, jak zákazníci reagovali na změnu ceny. U tohoto výpočtu se ale musí také počítat s vnějšími vlivy, zejména se situací na trhu (zda se trh nachází v expanzi nebo recesi).

Další neméně důležitou elasticitou je **důchodová elasticita poptávky**, která vyjadřuje citlivost spotřebitelů na nakupované množství statku X při změně disponibilního důchodu I. Vyjadřuje tedy, o kolik procent se zvýší (sníží) poptávané množství statku, když se spotřebitelův důchodu zvýší (sníží) o jedno procento.

Vzorec k výpočtu důchodové elasticity je uveden na další straně.

<sup>13</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 479 s.

$$E_{DP} = \frac{\Delta X / \Delta I}{X / I} = \frac{\Delta X / X}{\Delta I / I} \quad (2)$$

Pomocí výpočtu tohoto vzorce je možné určit povahu sledovaných statků. Pokud bude  $|E_{ID}| > 0$ , pak se jedná o **normální statky** (růst důchodu vede k růstu nakupovaného zboží a naopak), které se dále dělí na **luxusní statky**, pokud je  $|E_{ID}| > 1$  (pokud disponibilní důchod vzroste o jednotku, pak nakupované množství statku vzroste o více jak jednotku a naopak) a **nezbytné statky**, kde je  $0 < |E_{ID}| < 1$  (poptávané množství zboží se změní o méně než jednotku, pokud se disponibilní důchod změní o jednotku). Dále se pak může jednat o **méněcenné statky**, kdy je  $|E_{ID}| < 0$  a to znamená, že poptávané množství zboží se sníží o méně jak jednotku, pokud důchod vzroste o více jak jednotku a naopak.<sup>14</sup>

Je potřeba zmínit, že pokud spotřebitel vynaloží celý svůj důchod na nákup statků a služeb, nemůže ho celý spotřebovat jen na méněcenné či luxusní statky.

Poslední známkou elasticitou poptávky je **křížová elasticita poptávky**, která vyjadřuje citlivost poptávaného množství statku X na změnu ceny druhého statku Y. Je vyjádřena koeficientem křížové elasticity, uvedeným níže a vyjadřuje, o kolik procent se zvýší (sníží) poptávané množství statku X, když se cena druhého statku  $P_Y$  zvýší (sníží) o jedno procento.

$$E_{DP} = \frac{\Delta X / \Delta P_Y}{X / P_Y} = \frac{\Delta X / X}{\Delta P_Y / P_Y} \quad (3)$$

Výpočtem výše uvedeného vzorce můžeme opět zjistit povahu sledovaných statků. Pokud vyjde koeficient křížové elasticity  $|E_{CD}| > 0$ , pak změna množství statku X a změna ceny statku Y jsou rovnoměrné a jedná se tedy o **substituty**. Pokud bude  $|E_{CD}| < 0$ , pak jsou sledované veličiny protisměrné a jedná se tedy o **komplementary**. A pokud se koeficient bude rovna nule, pak neexistuje mezi statky žádný vztah.<sup>15</sup>

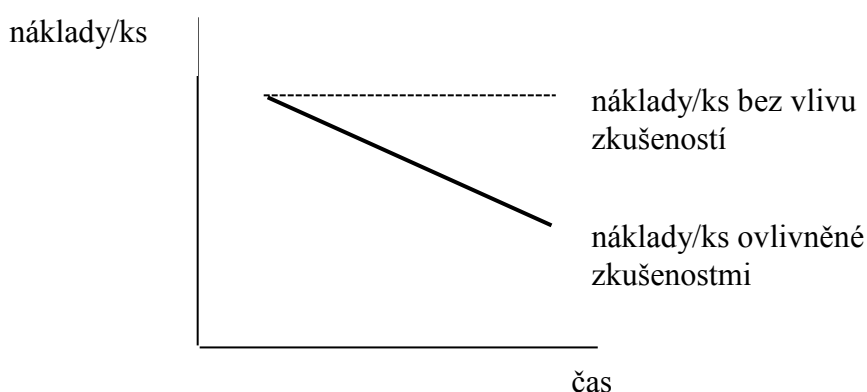
<sup>14</sup> MUSIL, Petr. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. s. 48-49

<sup>15</sup> MUSIL, Petr. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. s. 61-64

### 1.2.5 Zjištění nákladů

Protože poptávka vytváří pro firmu cenový strop, náklady tvoří cenový práh. Podnik tedy musí co nejpřesněji zjistit, při jakých nákladech je schopen výrobek produkovat.

Pro stanovení ceny může podnik použít celkových nákladů, kde bude z dlouhodobého hlediska rozlišovat fixní a variabilní náklady a průměrné náklady, při kterých dosahuje maximálního objemu výroby. Výzkumy potvrzují, že tyto náklady se mohou postupem času snižovat díky zkušenostem s již zaběhlým výrobním procesem. Tento jev je zobrazen zkušenostní křivkou, vyobrazenou na obrázku č. 3.



**Obrázek 3:** Zkušenostní křivka

*Zdroj: upraveno podle [13]*

V některých oborech mohou mít náklady u jednotlivých zákazníků jinou výši. Zde je pak nutné použít kalkulaci nákladů podle dílčích aktivit neboli kalkulaci ABC. Princip této kalkulace spočívá v rozdělení celkových nákladů na náklady jednotlivých činností. U každého výrobku jsou pak účtovány ty náklady, které výrobek ve skutečnosti spotřebuje.<sup>16</sup>

Dalším používaným pojmem je cílení nákladů. Cílové náklady podnik vypočítá díky výzkumu trhu, kdy zjistí cenu, která je atraktivní pro zákazníka a zároveň je na stejné úrovni jako cena konkurence. Poté od této ceny odečte ziskovou marži a zjistí cílové náklady. Pro dosažení cílových nákladů podnik prochází každou složku nákladů, které zahrnují vývoj, výrobu, design, prodej a další a snaží se tento náklad snížit.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Kalkulace podle dílčích aktivit. *Febmat* [online].

<sup>17</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 481-482.

### 1.2.6 Rozbor trhu a konkurence

V tomto kroku se podnik snaží zjistit, jaké má postavení na trhu a v případě konkurence se snaží zjistit, zda nabízejí stejné či podobné výrobky a za jakou cenu.

Podnik se může pohybovat v těchto tržních strukturách:

**Dokonalá konkurence** se vyznačuje těmito charakteristikami: existuje velký počet kupujících a prodávajících, výstup podniku je homogenní, pro podniky existuje volný vstup a výstup na trhu, všichni aktéři trhu mají dokonalé informace a firmy se zde snaží maximalizovat zisk. Právě díky vysokému počtu kupujících a prodávajících nemají podniky dostatečnou sílu na ovlivnění ceny, a proto jsou zde tedy cenovým příjemcem.

Další tržní strukturou je **nedokonalá konkurence**, která se vyznačuje opačnými charakteristikami než dokonalá konkurence a je v ekonomickém světě reálná. Jednou z forem nedokonalé konkurence je monopol. Monopol je tzv. protipólem dokonalé konkurence, kdy na trhu existuje pouze jediný podnik, který si může dovolit stanovit ceny vyšší než při obecné podmínce maximalizace zisku ( $MR=MC$ ) a je tedy cenovým tvůrcem.

Další formou nedokonalé konkurence je monopolistická konkurence. V tomto případě na trhu existuje velký počet prodávajících, kteří nabízejí diferencovaný produkt. Díky tomuto produktu se mohou v krátkém období stát cenovým tvůrcem, i když v omezeném slova smyslu. V dlouhém období však nemají dostatečnou tržní sílu na ovlivnění ceny.

Poslední formou nedokonalé konkurence je oligopol. Existuje několik typů oligopolů, několik prodávajících s homogenním nebo diferencovaným produktem, kteří mají poměrně značný podíl na trhu a rozhodování firem o ceně je značně závislé. Firmy musejí zohledňovat nejen svoji strategii, ale také strategii svých konkurentů.

Pokud se tedy podnik nachází na trhu s konkurencí, měl by provést její analýzu. Identifikace současné a potencionální konkurence by měla být velmi sledovanou oblastí každého managementu. Tato analýza by měla vést k určení odlišnosti od konkurence či vytvoření vyšší hodnoty pro spotřebitele a k získání konkurenční výhody.

Obecně by tento krok měl vést k vytvoření ceny, která není vyšší než konkurenční, protože by mohla znamenat nízkou poptávku. Naopak příliš nízká cena by mohla znamenat zvýšenou poptávku a růst tržeb, ale zároveň by mohla vést k „cenové válce“, která může vést k omezení hospodářské soutěže, což je v některých státech zakázáno zákony.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 191 s.

### 1.2.7 Stanovení ceny

Jak již bylo naznačeno v předchozích kapitolách, při stanovování cen není ve firmě využíváno standardní mikroekonomické teorie, tudíž se nevychází z mezních veličin. V zásadě se vychází ze třech přístupů, které odrážejí níže zmiňované.

Pro adekvátní stanovení ceny může podnik aplikovat model 3C, z anglického costs function, customer's demand a competitor's prices, tedy se může orientovat na náklady výrobků, poptávce po výrobcích a na konkurenční ceny.

#### Nákladově orientovaná cena

Při stanovování ceny pomocí nákladů výrobků se využívají kalkulace. Existuje několik druhů kalkulací. Kalkulace lze členit z hlediska doby sestavování (na předběžné a výsledné), z hlediska struktury (na postupné a průběžné), z hlediska úplnosti nákladů atd. V textu dále budeme vycházet jen z poslední skupiny zmíněných kalkulací.

Kalkulace z hlediska úplnosti nákladů se dělí na kalkulace úplných nákladů a kalkulace neúplných nákladů. Pro obě tyto formy existují obecné struktury, které by měly obsahovat soupis jednotlivých druhů nákladů, který by zároveň určil vztah nákladových položek ke kalkulovanému množství.<sup>19</sup>

V tabulce č. 1 jsou zobrazeny všeobecné kalkulační struktury, které jsou uzpůsobeny tak, aby vyhovovaly většině podniků.

**Tabulka 1:** Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (položky 1-4)
5. Správní režie a zásobovací režie
Vlastní náklady výkonu (položky 1-5)
6. Odbytová režie
Úplné vlastní náklady výkonu (položky 1-6)
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (položky 1-7)

*Zdroj: upraveno podle [10]*

<sup>19</sup> POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. s. 58-89.

Jak je vidět v tabulce výše, kalkulace úplných nákladů započítává veškeré náklady spojené s výrobou produktu, nazývá se proto také absorpční kalkulace. Tato kalkulace nebere zřetel na rozdělení fixních a variabilních nákladů. Tento vzorec byl poprvé představen podnikům v roce 1990 a představuje základ pro kalkulační vzorce používané v tuzemských podnicích.<sup>20</sup>

Postupem času se s vývojem konkurenceschopnosti podniků začaly vyvíjet i jiné metody kalkulování, které by rozdělovaly fixní a variabilní náklady. Tím vznikla kalkulace neúplných nákladů, která k výkonům přiřazuje jen variabilní náklady a fixní náklady zahrnuje až do celkového výsledku. Z toho vyplývá, že u každého výrobku nezjišťuje zisk, protože je to výsledek společnosti jako celku. Kalkulace určuje příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, který je stabilnější, protože se nemění se změnou vyráběného množství výrobků. Tato kalkulace tedy respektuje rozdílnost mezi fixními a variabilními náklady se změnou produkce. Kalkulační vzorec neúplných nákladů zobrazený na obrázku č. 4 tedy odstraňuje nepřesnosti, které vznikají při kalkulaci úplných nákladů.<sup>21</sup>

cena		
přímé náklady	hrubé rozpětí	
	nepřímé náklady	zisk
celkové náklady		
variabilní náklady	fixní náklady	
	příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	

**Obrázek 4:** Kalkulace neúplných nákladů

*Zdroj: upraveno podle [10]*

Nákladově orientovaná cena se stanovuje rychle a přehledně a neklade zbytečné nároky na management, proto je tento systém v praxi nejvíce rozšířen.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. s. 176-179.

<sup>21</sup> KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 78 s.

## Poptávkově orientovaná cena

Poptávkově orientovaná cena je cena, která vychází z požadavků zákazníka a požadavků trhu.

**Tvorba ceny na základě akceptované hodnoty zákazníkem.** U této varianty je základem zjištění názoru zákazníka na hodnotu výrobku. Tato činnost může probíhat přímým dotazováním či bodovým hodnocením. Druhá varianta je obtížnější, protože se budou muset určit váhy u parametru výrobku. Je jen na prodávajícím, aby správně analyzoval, jaké přínosy poskytne nový produkt zákazníkovi. Po zhodnocení celého výzkumu by měl podnik stanovit cenu tak, aby přinesla míru rentability jak jemu, tak jeho zákazníkům.<sup>23</sup>

**Tvorba ceny na základě intenzity poptávky.** Zde se používá cenová diskriminace, kde jsou ceny stanovovány na základě časové diferenciacce (kdy se prodej uskutečňuje - sezónní výrobky), prostorové diferenciacce (na jakém místě je prodej uskutečněn - Praha, ostatní města) atd.<sup>24</sup>

## Konkurenčně orientovaná cena

Pokud podniku nevyhovují předchozí dva způsoby stanovení ceny, může stanovit cenu na základě své konkurence v odvětví.

U konkurenčně orientovaných cen se setkáme s pojmy běžná cena a obálková metoda.

U metody běžné ceny by podnik měl nejprve vybrat několik konkurentů v daném odvětví, provést analýzu jejich výrobků a cen, a nakonec provést analýzu konkurenceschopnosti svých výrobků. Na základě těchto analýz pak stanoví cenu produktu, která může být vyšší, nižší nebo stejná jako cena konkurence.

Obálková metoda je založená na odhadu výrobce o nabídkách konkurence. S tímto typem stanovení ceny se můžeme setkat na aukcích a ve veřejných soutěžích, kde podnik nemá přesné informace, a proto nemůže s jistotou vědět, jaké ceny stanovila konkurence.<sup>25</sup>

---

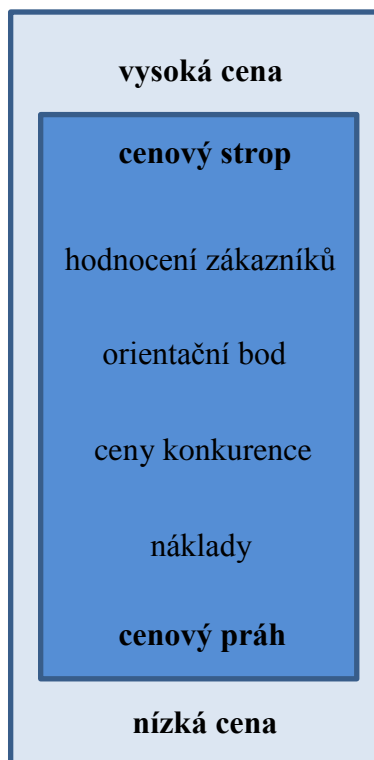
<sup>23</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 193 s.

<sup>24</sup> SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 245 s.

<sup>25</sup> KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*.

### 1.2.8 Rozhodnutí o ceně

V podkapitole 1.2.5 výše bylo uvedeno, že náklady tvoří spodní hranici ceny a poptávka tvoří horní hranici ceny. Konkurence pak určuje, kde je možné se s cenou pohybovat mezi těmito hranicemi.



**Obrázek 5:** Konstrukce pro stanovení ceny

*Zdroj: upraveno podle [3]*

Pokud chce být firma úspěšná ve své cenové politice, měla by se orientovat na více než jednu metodu stanovení ceny, což vysvětluje výše uvedený obrázek č. 5.

Před konečným stanovením ceny je důležité zohlednit i další faktory. V případě potřeby musí firma započítat pojistné a dopravné výrobku a možné rabaty, ale i daňové podmínky. Nutné je také zvážit psychologické faktory, jako například reakci zákazníků, konkurentů, distributorů, obchodních zástupců, dodavatelů a dalších subjektů na cenu. Na závěr by měl podnik zhodnotit, jak cena odpovídá cílům a cenové politice firmy.<sup>26</sup>

V následujícím textu se budeme zabývat jednou z forem cenových strategií v nedokonalé konkurenci, cenovou diskriminací.

<sup>26</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 193 s.



## 2 CENOVÁ DISKRIMINACE A JEJÍ FORMY

Jak již bylo řečeno v úvodu, pojem cenová diskriminace evokuje v lidech negativní myšlenky. Cenovou diskriminaci ale firmy neprovádějí na základě předsudků vůči rase, pohlaví či věku, provádějí ji, aby dosáhly většího zisku.

Základem cenové diskriminace je stanovení různé ceny výrobku z jiných než nákladových důvodů pro různé spotřebitele.

Aby firma mohla provádět tuto strategii, musí splnit následující tři podmínky:

**Tržní síla.** Firma musí disponovat určitou tržní silou. Kdyby firma v dokonale konkurenčním prostředí začala provádět cenovou diskriminaci, její zákazníci by začali nakupovat produkty u jiných firem za nižší ceny.

**Identifikace ochoty platit.** Pokud chce podnik zavést cenovou diskriminaci, musí zjistit od spotřebitelů, kolik jsou za daný výrobek nebo službu ochotni zaplatit a poté je rozdělit do skupin. Problémem je tyto skupiny spotřebitelů specifikovat. Firma se může uchýlit k průzkumu trhu, tyto průzkumy jsou ale nepřesné a často velmi drahé. Firma může také provést dotazníkové šetření mezi svými zákazníky, ale pravděpodobnost, že dostane přesné informace, je velmi nízká, protože zákazníci pravděpodobně neodpoví přesně, jelikož vědí, že při přiznání vyšší ochoty platit firma cenu zvedne.

Společnosti tedy musí najít jiný způsob, jak zjistit ochotu placení. Příkladem můžeme uvést letecké společnosti. Tyto společnosti vědí, že turisté si pravděpodobně zamluví letenku dopředu a na místě zůstanou přes víkend, kdežto businessmani si ji koupí na poslední chvíli a létají především v pracovní dny. Proto letecké společnosti dávají slevu tomu, kdo si koupí letenku několik týdnů dopředu a zůstává přes noc a nedává slevu tomu, kdo si koupí letenku na poslední chvíli a přes noc nezůstává.<sup>27</sup>

**Prevence dalšího prodeje.** Pokud jsou ceny pro jednu skupinu zákazníků nižší než pro druhou, může toho první skupina využít a provádět tzv. arbitráž, kdy člověk koupí na jednom trhu zboží levněji a na druhém trhu toto zboží prodá draž. Z toho je patrné, že arbitráž působí proti cenové diskriminaci, oslabuje jí a v některých případech ji přímo znemožňuje. Firmy se tak musí mít na pozoru, aby nestanovovaly příliš vysoké ceny.<sup>28</sup>

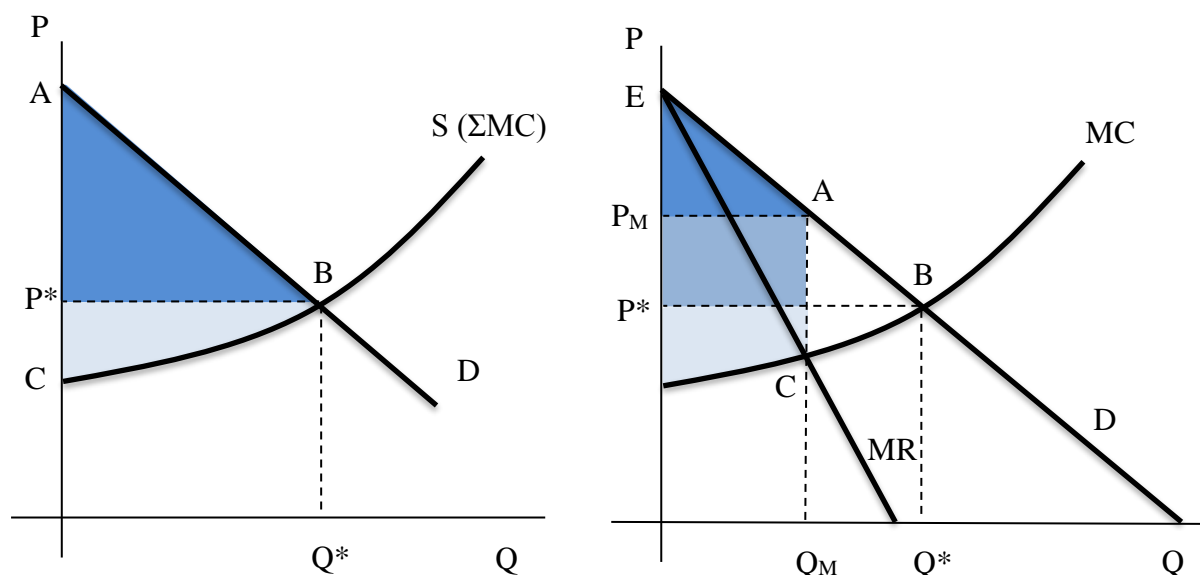
---

<sup>27</sup> HALL, Robert Ernest a Marc LIEBERMAN. *Microeconomics*. s. 308-309.

<sup>28</sup> LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. 35 s.

Ačkoli se s pojmem cenová diskriminace setkáváme především u monopolu, cenově diskriminovat může jakákoli nedokonale konkurenční firma, avšak monopol má největší možnost provádět cenovou diskriminaci.

Pokud vycházíme z předpokladu maximalizace zisku, potom můžeme říci, že cílem cenové diskriminace je tedy přeměnit u nedokonalé konkurence přebytek spotřebitele a náklady mrtvé váhy na zisk.



**Obrázek 6:** Srovnání optimálního výstupu u dokonalé konkurence (vlevo) a monopolu (vpravo)

*Zdroj: zpracováno podle [9]*

Na obrázku č. 6 můžeme vidět porovnání optimálního výstupu v dlouhém období dokonalé konkurence a monopolu. V dokonalé konkurenci prodává podnik množství zboží  $Q^*$  za rovnovážnou cenu  $P^*$ . Protože však monopol disponuje vysokou tržní silou, může stanovit ceny výše. Monopol pak tedy bude prodávat dané množství produktů  $Q_M$  za cenu  $P_M$ . Jak je však vidět, při optimálním výstupu monopolu vznikají náklady mrtvé váhy, což znamená transakce, které se neuskutečnily (plocha ABC) a přebytek spotřebitele (plocha  $AEP_M$ ). Monopol tedy hledá cesty, jak využít tyto dvě plochy k přeměně na zisk.

Následující podkapitoly popisují různé typy cenových diskriminací.

## 2.1 Cenová diskriminace prvního stupně

Za cenovou diskriminaci prvního stupně se považuje stav, kdy firma účtuje každému zákazníkovi maximální cenu, kterou je ochoten zaplatit za jednotku. To znamená, že by firma získávala celý spotřebitelův přebytek a přeměnila ho na zisk. Jedná se tedy o extrémní teoretický případ.

Tato diskriminace se dělí na perfektní (ryzí) formu a neperfektní formu.

Perfektní forma cenové diskriminace prvního stupně byla popsána výše. Z této definice je jasné, že tato forma diskriminace je téměř nemožná. Firma by totiž musela znát funkci své poptávky po produkci, aby zjistila maximální cenu svého zákazníka. Jak bylo ale napsáno v předchozí kapitole, tomu brání nepřehlednost trhu a finanční a organizační náročnost na průzkum trhu. Dále je velmi nepraktické účtovat každému zákazníkovi jeho maximální cenu.

Specifickým příkladem této formy v ČR je obálková metoda prodeje státních nebo obecních nemovitostí. Při předem daných podmínkách předkládají zájemci v uzavřených obálkách maximální cenu, kterou jsou ochotni zaplatit. Nemovitost pak získá zájemce, který nabídne nejvyšší cenu.<sup>29</sup>

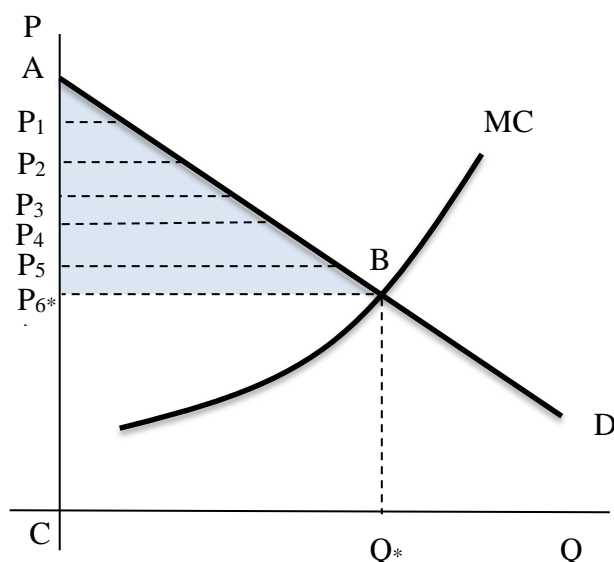
Přesto mohou firmy na základě odhadů provádět formu cenové diskriminace v neperfektní formě. Často se tak můžeme s touto formou setkat u profesí, které znají své zákazníky velmi dobře. Příkladem mohou být lékaři, právníci či účetní, kteří znají míru bohatství svých zákazníků.<sup>30</sup>

Podnik tedy přeměňuje přebytek spotřebitele i náklady mrtvé váhy na zisk, a protože podnik prodává každou jednotku své produkce za maximální cenu, kterou je spotřebitel ochoten zaplatit, můžeme tvrdit, že křivka mezního příjmu splývá s poptávkovou křivkou. Pro dosažení maximálního zisku zde můžeme upravit zlaté pravidlo maximalizace zisku:  $MR = MC$ . A protože se  $d = AR = P = MR$ , pak můžeme tvrdit, že nutnou podmínkou maximalizace zisku je  $P = MC$ . Tato situace je zobrazena v obrázku č. 7 na další straně.

---

<sup>29</sup> SOUKUPOVÁ, Jana a kol. *Mikroekonomie*. s. 299-300.

<sup>30</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. s. 415 – 417.



**Obrázek 7:** Neperfektní cenová diskriminace prvního stupně

Zdroj:[18]

Firma bude vyrábět takový objem produkce, dokud křivka mezních nákladů neprotne křivku poptávky. Firma bude na produkci vynakládat náklady o ploše  $BQ^*CP_6^*$ , ale díky cenové diskriminaci získá příjmy o ploše  $ABQ^*C$ , takže jí zůstane zisk o ploše  $ABP_6^*$ .

## 2.2 Cenová diskriminace druhého stupně

Cenová diskriminace druhého stupně je založena na stejném principu, který je uveden v minulé podkapitole. Ceny v této diskriminaci však nejsou stanovovány na základě toho, kolik je spotřebitel ochoten utratit, ale kolik jednotek zboží nebo služby je ochoten koupit.

Protože firmy vědí, že spotřebitelé většinou nakupují více jednotek najednou, uplatňují na zboží množstevní slevy neboli také odstupňované ceny (multi-part pricing), kterými získávají část spotřebitelského přebytku. Ne všechny množstevní slevy však můžeme zařadit do této cenové diskriminace. Mnoho množstevních slev je totiž založeno na snižování nákladů. Zároveň ne pro všechny výrobky se tato cenová diskriminace může uplatňovat.<sup>31</sup>

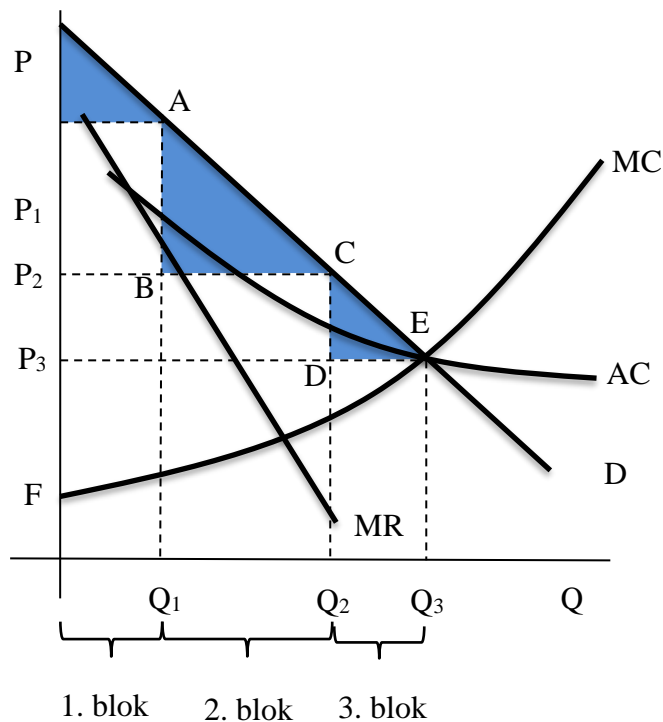
Dalším příkladem cenové diskriminace druhého stupně může být tzv. „block pricing“, který spočívá v kategorizaci zboží a služeb do bloků. V daném bloku má pak zboží stejnou cenovou hladinu. Tuto metodu používají například energetické společnosti a společnosti prodávající palivo.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> BESANKO, David, Ronald R. BRAEUTIGAM a Michael GIBBS. *Microeconomics*. 495 s.

<sup>32</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics*. 418 s.

Jaký úspěch bude mít cenová diskriminace, záleží jen na tom, jak se firmě podaří zabránit arbitráži. Tento pojem byl vysvětlen v úvodu kapitoly. Prodávající omezí arbitráž stanovením maximálního počtu kusů na osobu nebo prodeje zboží a služeb na jméno.

Cenová diskriminace druhého stupně je zobrazena v obrázku č. 8.



**Obrázek 8:** Cenová diskriminace druhého stupně

*Zdroj:[18]*

Obrázek č. 8 výše zobrazuje, že rozdílné ceny jsou účtovány pro různá množství neboli bloky stejného zboží. Při účtování jedné ceny  $P^*$  se bude produkovat množství zboží  $Q^*$ . V grafu se vyskytují tři bloky zboží, pro které odpovídá daná cena. Podnik tedy dosáhne zisku o ploše  $P_1ABCDEF$ . Tmavě modrými trojúhelníky na grafu jsou vyznačeny přebytky spotřebitele, které podnik nedokázal přeměnit na zisk.

### 2.3 Cenová diskriminace třetího stupně

Tato forma cenové diskriminace je poměrně běžná. Podnik u tohoto stupně rozděluje spotřebitele do skupin neboli segmentů, kterým prodává své výrobky a služby a tito spotřebitelé v rámci své skupiny platí stejnou cenu.

Aby ale mohl podnik provádět tuto cenovou diskriminaci, musí splnit dvě podmínky:

- a) musí existovat kritérium, s jehož pomocí se spotřebitelé rozdělí do skupin

Tímto kritériem se myslí především cenová elasticita poptávky, která určí, kteří spotřebitelé jsou citlivější na změnu ceny. Cenová elasticita může být ovlivněna úrovní důchodu, rozdílnými preferencemi atd.

- b) není umožněno daným skupinám mezi sebou se zakoupenými produkty obchodovat

Toto kritérium, které již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, a také výše u cenové diskriminace bychom mohli nazývat také arbitráž. Princip je pořád stejný. Pokud by firma nezabránila arbitráži, pak by nemohla cenovou diskriminaci provádět, neboť spotřebitel, který bude mít vyšší cenovou elasticitu poptávky, nakoupí produkt levněji a prodá ho spotřebiteli s nižší cenovou elasticitou poptávky.<sup>33</sup>

Typickým příkladem cenové elasticity třetího stupně jsou slevy studentům a důchodcům. Dopravní společnosti vědí, že tyto dvě skupiny mají nižší příjmy než běžní spotřebitelé, a proto si nemohou dovolit platit plnou cenu jízdného. Aby se tyto společnosti vyhnuly arbitráži, musí se při koupě jízdenky každý prokázat ID průkazem, který ho zařazuje do skupiny student či důchodce. Dalšími příklady jsou kupóny a věrnostní karty atd.<sup>34</sup>

I zde je cílem firmy maximalizovat svůj ekonomický zisk, jedná se ale o zisk ze všech segmentů na trhu. Pro zobrazení podmínky maximalizace zisku budeme zvažovat dva segmenty.

Protože firma rozděluje svůj výstup mezi dvě skupiny, musí se u těchto skupin rovnat mezní příjem z prodeje části výstupu.

$$MR_1 = MR_2 \quad (4)$$

Pokud by firma tuto podmínku nedodržela, přesunula by se část výstupu z jedné skupiny do druhé, čímž by se snížila cena u první skupiny a vzrostla by u druhé.

Mezní příjem z prodeje částí výstupu se rovná mezním nákladům. Tato podmínka platí pro každou skupinu.

---

<sup>33</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics*. 419 s.

<sup>34</sup> BESANKO, David, Ronald R. BRAEUTIGAM a Michael GIBBS. *Microeconomics*. 495 s.

$$MR = MC \quad (5)$$

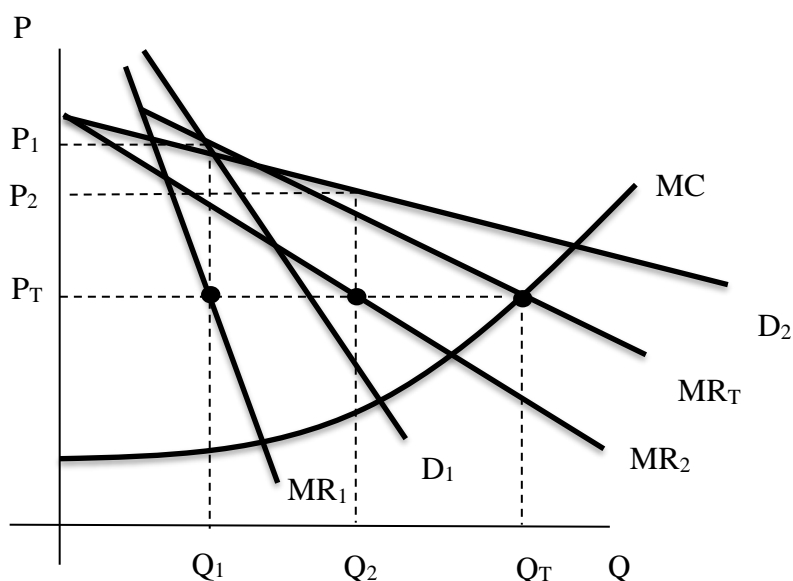
Podnik zvyšuje objem prodeje dané skupině tak dlouho, dokud se dodatečný zisk z posledního prodeje nerovná nule. Opět platí pro každou skupinu.

$$\frac{\delta \pi}{\delta q} = \frac{\delta TR}{\delta q} - \frac{\delta TC}{\delta q} = 0 \quad (6)$$

Podmínka maximalizace zisku se dá tedy vyjádřit jako:

$$\max. \pi(q_1, q_2) = \max. [TR_1(q_1) + TR_2(q_2) - TC(q_1, q_2)] \quad (7)$$

Tato podmínka je vyobrazena v následujícím obrázku.



**Obrázek 9:** Cenová diskriminace třetího stupně

*Zdroj: [18]*

Obrázek č. 9 zobrazuje situaci cenové diskriminace třetího stupně. Na obrázku je poptávková křivka  $D_1$  méně elastická než poptávková křivka  $D_2$ , což je poptávka spotřebitelů, kteří jsou k ceně více citliví, např. studenti, důchodci atd.

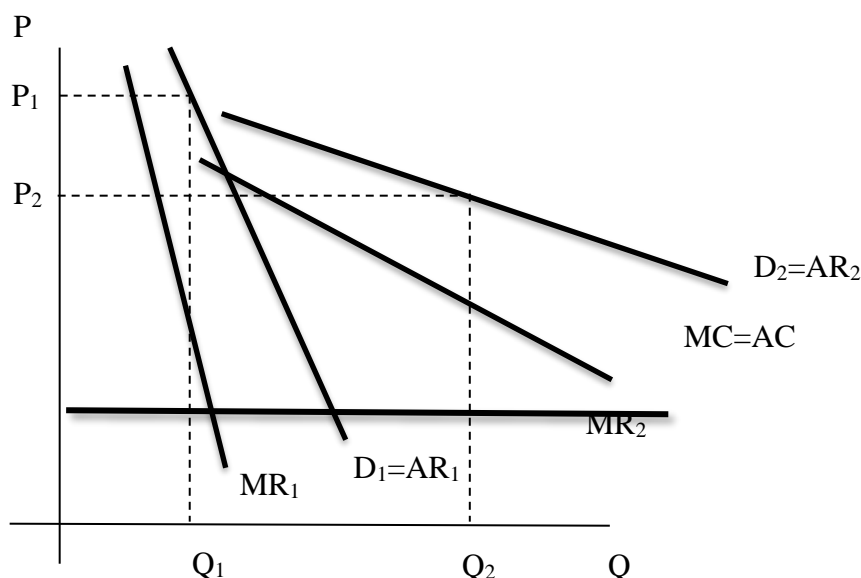
Podnik nejprve stanoví množství produkce, které bude dodávat na trh, a to průsečíkem  $MC$  a  $MR_T$ , která je součtem obou funkcí mezních příjmů  $MR_1$  a  $MR_2$ . Výsledkem toho kroku bude určení celkového prodáváného zboží  $Q_T$ , které musí ale také správným podílem rozdělit mezi jednotlivé skupiny spotřebitelů. Firma tedy použije již zmíněný průsečík  $MC = MR_T$  a poté od tohoto bodu povede horizontální křivku přes funkce  $MR_1$  a  $MR_2$ . Tím získá představu o rovnovážném množství produkce pro oba segmenty, kdy povede vertikální křivky z daných průsečíků  $MR_1 = MC$  a  $MR_2 = MC$  a získá tedy  $Q_1$  a  $Q_2$ .

Výsledkem je pak určení ceny  $P_1$  pro spotřebitele s méně elastickou poptávkovou křivkou a pro spotřebitele s vyšší elasticitou poptávky je to cena  $P_2$ .

## 2.4 Cenová diskriminace v čase

U mnoha produktů jsou prodeje závislé na ročním období, dni v roce či délce uvedení výrobku na trh. Společnosti při uvedení výrobku na trh stanovují cenu výrobku vyšší a po nějaké lhůtě se cena výrobku snižuje. Důvodem je cenová diskriminace v čase, která rozděluje spotřebitele do skupin s různou elasticitou poptávky podle účtování ceny v různém časovém období.

Jako příklad můžeme uvést společnosti, které vyrábějí elektroniku. Klasickým příkladem v praxi je společnost Apple. Při uvedení nového telefonu na trh stanovují cenu vysoko. Je to z toho důvodu, že společnost ví, že na trhu existují spotřebitelé, kteří si cení tohoto produktu na tolik, že si ho okamžitě koupí, nehladě na cenu. Pak jsou zde také spotřebitelé, kteří si nemohou tento telefon dovolit koupit za tak vysokou cenu, nebo ho nepotřebují ihned. Proto když si pravděpodobně všichni spotřebitelé z první skupiny výrobek koupí, sníží společnost cenu, aby byl dostupný pro druhou skupinu spotřebitelů. Tento jev je zobrazen na obrázku č. 10.



Obrázek 10: Cenová diskriminace v čase

Zdroj:[18]



Z obrázku č. 10 můžeme vidět, že se změnilly mezní náklady. Ty se rovnají průměrným nákladům a jsou po celou dobu konstantní, protože pro podnik výroba dnes a za měsíc bude pořád stejně nákladná. V době uvedení výrobku na trh ho budou jako první poptávat spotřebitelé, kteří mají téměř cenově neelastickou poptávku, která je zobrazena křivkou  $D_1$ .

Podnik bude maximalizovat zisk při  $MC = MR$ , takže určí, jaké množství zboží  $Q_1$  a za jakou cenu  $P_1$  bude toto zboží zákazníkovi prodávat. Později, pokud je skupina spotřebitelů poptávkou  $D_1$  uspokojena, bude nabízet podnik svůj produkt druhé skupině spotřebitelů, kteří mají více cenově elastickou poptávku  $D_2$ . I zde bude firma maximalizovat zisk jako u předchozího segmentu.

V dnešní době jsou čím dál více populární knihy různých žánrů a i tady se používá cenová diskriminace v čase. Když nakladatelství vydává knihu poprvé, vytiskne ji v tvrdém obalu, a prodává za vyšší cenu. Po nějaké době vydá edici této knihy v normální papírové formě. Ačkoli se může zdát, že důvodem ceny je náklad na tvrdý obal a normální obal, není to pravda. Nakladatelství si uvědomuje, že vášniví čtenáři si ochotně nakoupí knihu v době prvního vydání za vysokou cenu.<sup>35</sup>

## 2.5 Cenová diskriminace ve špičkách

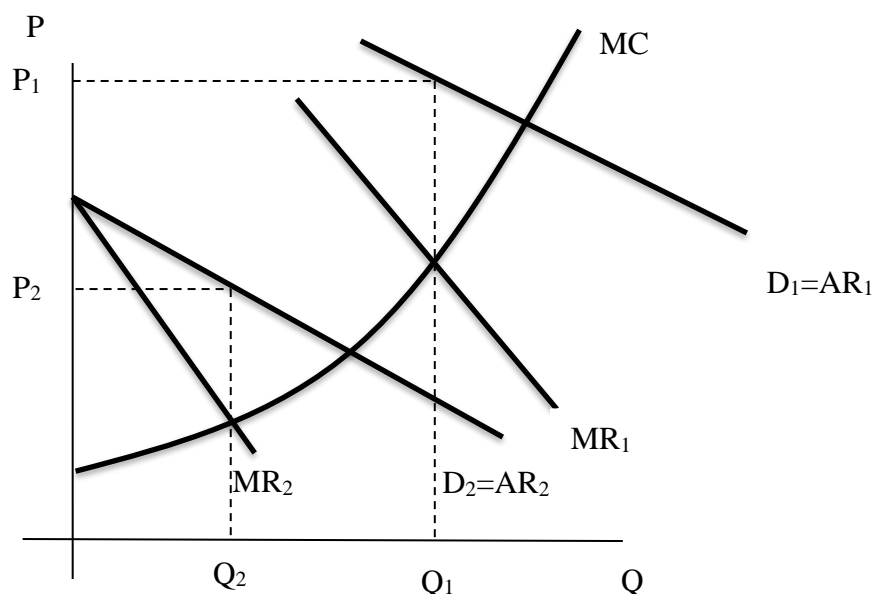
Cenová diskriminace ve špičkách je jedinou formou cenové diskriminace, která má určitý nákladový důvod pro stanovení rozdílných cen. Poptávka po daném statku se mění v závislosti na tom, zda je spotřeba daného statku uskutečněna v období největší spotřeby nebo v době, kdy je odebíráno pouze malé množství tohoto statku. Podnik tedy podléhá nestálosti poptávky a reaguje na tento jev změnou ceny. Jako příklad můžeme uvést dodavatele elektřiny a jeho ceny denního a nočního proudu.<sup>36</sup>

Situace cenové diskriminace je vyobrazena na obrázku č. 11. Poptávka  $D_1$  je poptávka po daném statku v období nízkého odběru. Protože podnik nevyužívá plně svoji kapacitu, jeho náklady jsou vyšší, tudíž musí pro maximalizaci zisku zvolit vyšší cenu  $P_1$ . Když je však poptávka  $D_2$  ve špičce, tedy v období vysoké spotřeby daného statku, podnik využívá více své kapacity, tudíž mu náklady na prodej klesají a pro maximalizaci zisku může snížit cenu na  $P_2$ .

---

<sup>35</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics*. 426 s.

<sup>36</sup> MUSIL, Petr. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 148 s.



**Obrázek 11:** Cenová diskriminace ve špičce

*Zdroj: [18]*

## 2.6 Dvousložkové ceny

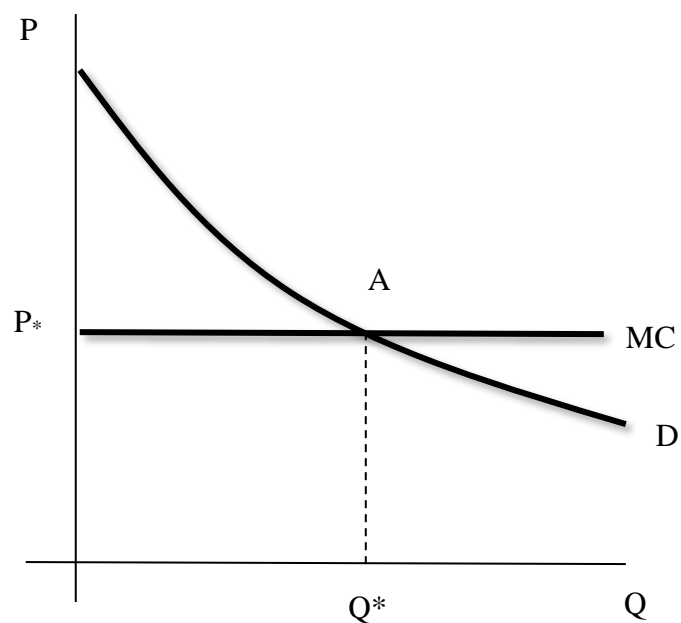
Dalším specifickým typem cenové diskriminace druhého stupně jsou dvousložkové ceny (nebo také tarify či zápisné). Tato forma cenové diskriminace je specifická tím, že obsahuje dvě složky ceny, fixní složku a variabilní složku. Fixní složka představuje cenu, jejíž zaplacení zaručuje právo dalšího nákupu.<sup>37</sup>

S touto cenovou diskriminací se můžeme setkat v zábavních parcích, kde musíme zaplatit poplatek pro vstup do tohoto parku a poté platíme zvlášť využití různých atrakcí. Dále pak v tenisových klubech a golfových klubech, kde si účtují poplatek za členství a poté poplatek za každou odehranou hodinu.

Společnosti mají ale problém stanovit, jaká bude fixní cena a jaké budou variabilní ceny. Pokud by firma stanovovala obě složky pro jednoho spotřebitele (nebo více zákazníků s totožnou poptávkovou křivkou), pak za předpokladu, že známe křivku poptávky, můžeme od spotřebitele získat jeho celý přebytek – viz obrázek č. 12.

Variabilní složka  $P$  je stejná jako mezní náklady  $MC$  a vstupní poplatek je vyčíslen na plochu ( $APP^*$ ) pro zachycení spotřebitelského přebytku.

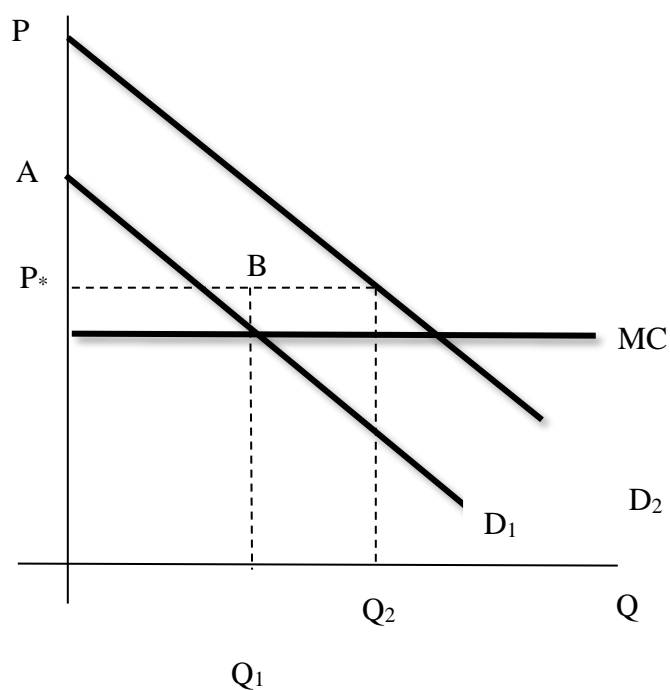
<sup>37</sup> HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 348 s.



**Obrázek 12:** Dvoudílná cena pro jednoho spotřebitele

*Zdroj: [18]*

Pokud bude společnost stanovovat obě složky pro dva typy spotřebitelů, musí znát opět průběh obou křivek poptávek  $D_1$  a  $D_2$ . Podnik pak nemůže stanovit variabilní cenu  $P^*$  rovnu mezním nákladům  $MC$ , protože by nemaximalizoval zisk. Pro dosažení maximalizace zisku stanoví podnik variabilní cenu  $P^*$  vyšší než mezní náklady  $MC$  a vstupní poplatek bude tak velký, jako přebytek spotřebitele u menší poptávky, viz obrázek č. 13.



**Obrázek 13:** Dvousložková cena pro dva zákazníky

*Zdroj: [18]*

Pro více skupin spotřebitelů zde není daný postup, jak stanovovat fixní a variabilní poplatky. Obecně se dá ale říci, že čím více spotřebitelů tím více musí podnik získat údajů k sestavení ceny. V praxi je ale téměř nemožné nějaké informace získat, proto firmy přichází pořád s novými nápady, jak vylepšit taktiku dvousložkových cen. Příkladem může být firma Gillette, která přikládá, ke svým holicím strojům přímo pár žiletek zdarma.

## 2.7 Bundling

Bundling je strategie prodání dvou a více výrobků v jednom balíčku. Bundling může zvyšovat zisky, pokud mají zákazníci pro oba produkty různou ochotu platit a když firma nemůže přímo cenově diskriminovat. Bundling také závisí na koleraci poptávky. Pokud je poptávka pozitivně kolerovaná nemá smysl, aby podnik začal s bundlingem. Pokud je však poptávka negativně kolerovaná, bundling je pro podnik perfektní cenová strategie.<sup>38</sup>

Zde se můžeme setkat s dvěma formami:

**Čistý bundling.** Tato strategie prodává produkty pouze jako balíček. Tento způsob však v reálném světě nepřináší maximalizaci zisku.

**Smíchaný bundling.** V této formě si může zákazník vybrat, zda si koupí produkty samostatně anebo v balíčku.

Příkladem bundlingu může být výběr dovolené. Pokud bude chtít zákazník cestovat, může si ubytování, dopravu a stravování zařídit sám anebo může využít služeb cestovní kanceláře. Na stejném principu fungují i televizní programy.

## 2.8 Tying

Jednou z dalších forem zachytávání spotřebitelského přebytku je tzv. tying, což je prodejní praktika, která umožňuje zákazníkům zakoupit jeden produkt, pouze když koupí další produkt. V podstatě by se mohlo jednat o formu čistého bundlingu, ale je zde určitá odlišnost. Tato praktika se používá nejčastěji u produktů, které ke své činnosti potřebují další produkt.<sup>39</sup>

Vhodným příkladem je podnik, vyrábějící tiskárny. Tento podnik chce provádět cenovou diskriminaci na základě toho, kolik dokumentů spotřebitel vytiskne. Podnik však nezná tuto informaci, proto použije tying. Na základě smlouvy ustanoví, že pokud si spotřebitel koupí jeho tiskárnu, musí od něj odebírat také papír či kazety s barvou. Tím podnik zvýší svůj zisk. Tato praktika má ale ve spoustě zemí velmi špatnou odezvu a častokrát končí u soudů.

---

<sup>38</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics*. 433 s.

<sup>39</sup> PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics*. 443 s.

### 3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PROBLEMATIKY CENOVÉ DISKRIMINACE

Právní systém České republiky, konkrétně zákon č. 198/2001 Sb., chápe diskriminaci jako stanovení dvou subjektů, z nichž s jedním je nerovně zacházeno. Tento jev je podle listiny základních práv a svobod chápán jako omezování práv. Z toho můžeme vyvodit, že spotřebitelé jsou si v právu rovni a nikdo by neměl být pozitivně ani negativně diskriminován.

Diskriminace je vymezena v těchto právních úpravách:

- **listina základních práva a svobod;**
- **mezinárodní pakt o občanských a politických právech;**
- **občanský zákoník č. 89/2012 Sb.;**
- **zákon č. 526/1990 Sb. o cenách;**
- **zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele;**
- **zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (dále jen „antidiskriminační zákon“);**
- **zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže;**
- **směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/29/ES ze dne 11. května 2005 o nekalých obchodních praktikách vůči spotřebitelům na vnitřním trhu.**

Ačkoli se ve všech výše zmíněných právních úpravách nemluví přímo o diskriminaci, byly do této kapitoly zahrnuty, protože se jejich výklad určitým způsobem této problematiky dotýká.

#### **Listina základních práv a svobod**

Listina základních práv a svobod uvádí ve článku 3 odst. 1., že *„Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“*<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Listina základních práv a svobod. *Zakony.centrum.cz* [online].

## **Mezinárodní pakt o občanských a politických právech**

Stejně jako v listině základních práv a svobod je i v mezinárodním paktu o občanských a politických právech zakázána jakákoli diskriminace, tento zákaz je uveden v části III článku 26 takto: „*Všichni jsou si před zákonem rovni a mají právo na stejnou ochranu zákona bez jakékoli diskriminace. Zákon zakáže jakoukoli diskriminaci a zaručí všem osobám stejnou a účinnou ochranu proti diskriminaci z jakýchkoli důvodů, např. podle rasy, barvy, pohlaví, jazyka, náboženství, politického nebo jiného přesvědčení, národnostního nebo sociálního původu, majetku a rodu.*“<sup>41</sup>

## **Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.**

Občanský zákoník, který vychází z listiny základních práva svobod, uvádí v §2 odst. 3., že výklad a použití právního předpisu nesmí být v rozporu s dobrými mravy.<sup>42</sup>

## **Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách**

Zákon o cenách definuje cenu v §1 odst. 2 jako peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji zboží podle §2 až 13. Zároveň v §2 odst. 3 uvádí: „*Prodávající ani kupující nesmí zneužít svého výhodnějšího hospodářského postavení k tomu, aby získal nepřiměřený majetkový prospěch.*“ V §2 odst. 5 pak dodává: „*Nepřiměřený majetkový prospěch získá prodávající, jestliže prodá zboží za cenu zahrnující neoprávněné náklady nebo nepřiměřený zisk získaný na základě uplatnění vyšší ceny prodeje oproti obvyklé ceně, v případě zneužití výhodnějšího postavení na trhu.*“<sup>43</sup>

## **Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele**

V minulosti byl zákon o ochraně spotřebitele v problematice diskriminace velmi obsáhlý. Obsahoval totiž podrobný výčet zakázaných diskriminačních praktik. Avšak zákon č. 104/1995 Sb. odstranil tyto položky ze zákona o ochraně spotřebitele.

---

<sup>41</sup> Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. *Vláda České republiky* [online].

<sup>42</sup> Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online].

<sup>43</sup> Zákon č. 526/1990 Sb. *Zákon pro lidi* [online].

Nyní zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele mluví o diskriminaci v §6 takto: „*Prodávající nesmí při prodeji výrobků nebo poskytování služeb spotřebitele diskriminovat.*“<sup>44</sup>

Pokud chceme diskriminaci definovat, musíme se podívat do antidiskriminačního zákona.

### **Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (dále jen „antidiskriminační zákon“)**

Antidiskriminační zákon rozděluje diskriminaci na dvě formy, přímou a nepřímou, které jsou definovány takto:

*„Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků, i z důvodu státní příslušnosti.“*

*„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“*<sup>45</sup>

Stanovování dvojích cen je v podstatě povoleno, pokud je objektivně odůvodnitelné a nezasahuje do důstojnosti spotřebitelů.

Jak je vidět výše, v tomto zákoně je výslovně vyloučeno stanovování různé ceny pro spotřebitele na základě rasy, či národnosti. Slevy, které jsou poskytovány důchodcům a studentům jsou povoleny, pouze pokud je jejich cílem vzbudit konkrétní skupinu osob k zakoupení daného statku.

---

<sup>44</sup> *Zákony II.: sborník úplných znění zákonů občanského, správního a trestního práva a souvisejících předpisů*

<sup>45</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů

## **Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže**

Z pohledu soutěžního práva je cenová diskriminace tolerována, neboť vede k rozdělení jednotlivých cen a cenovým útokům.

Zákon o ochraně hospodářské soutěže však termín cenová diskriminace chápe jinak než antidiskriminační zákon. Cenové rozlišování zde není stanoveno na zakázaném diskriminačním důvodu. V některých oblastech se však zákon o ochraně hospodářské soutěže a antidiskriminační zákon mohou prolínat.<sup>46</sup>

## **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/29/ES ze dne 11. května 2005 o nekalých obchodních praktikách vůči spotřebitelům na vnitřním trhu**

Tato směrnice jasně dává, že cenová diskriminace je nepřípustná. Občanům nemůže být účtována vyšší cena jen z důvodu, že zákazník žije v jiné zemi nebo má jinou státní příslušnost. Směrnice udává, že určité cenové rozdíly jsou oprávněné, jako poštovné, které závisí na vzdálenosti doručování. Prodejci mají také možnost stanovit různé prodejní ceny v různých prodejních místech, například v kamenných prodejnách a v internetových obchodech. Takové nabídky však musí být dostupné pro všechny členy EU.<sup>47</sup>

## **Závěr právní úpravy**

Z ekonomického hlediska je stanovování dvojích cen nástrojem ke zvyšování výnosů a maximálního zachycování spotřebitelského užitku. Cenové rozlišování je tedy s ohledem na ekonomický přínos povoleno, pokud je objektivně odůvodnitelné a nezasahuje do důstojnosti spotřebitelů.

V dnešní době se často hovoří o znevýhodňování zákazníků z ciziny. České republice se objevilo mnoho případů, kdy tyto zákazníci museli platit větší cenu, protože měli jinou národnost či státní příslušnost. Z výše uvedené legislativy vyplývá, že tato cenová diskriminace je v Evropské unii a České republice zakázána.

---

<sup>46</sup> Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). *Zákony pro lidi.cz* [online].

<sup>47</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/29/ES ze dne 11. května 2005 o nekalých obchodních praktikách vůči spotřebitelům na vnitřním trhu a o změně směrnice Rady 84/450/EHS, směrnic Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES, 98/27/ES a 2002/65/ES a nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2006/2004 (směrnice o nekalých obchodních praktikách). *EUR-Lex Access to European Union law* [online].



## 4 ANALÝZA CENOVÝCH DISKRIMINACÍ V REALITĚ ČESKÉ REPUBLIKY

### 4.1 Věrnostní programy

Jedním z příkladů cenové diskriminace třetího stupně jsou věrnostní programy, které zaznamenávají v posledních letech obrovský boom. Potkáme je v různých odvětvích, nejčastěji však v maloobchodech.

Věrnostní karty jako forma cenové diskriminace zachytávají část spotřebitelského přebytku. Mají však i jiné využití, jako získání určité konkurenční výhody, nabídnutí nadhodnoty zákazníkovi apod.

U spousty věrnostních programů najdeme jako součást věrnostní karty, pomocí kterých spotřebitelé společnosti zaznamenávají nákupní chování spotřebitelů, které potom firmě slouží k cílení na zákazníky pomocí speciálních nabídek.

Existují tyto druhy věrnostních programů:

- cenový – poskytuje výhodnější cenové nabídky pro členy programu;
- bodový – člen programu sbírá body za určitou výši nákupu a po nasbírání zadané hodnoty bodů může uplatit slevu;
- kombinovaný a partnerský model – i zde se sbírají body za hodnotu nákupu, ale body se mohou následně uplatňovat jen u partnerských firem.

Z výzkumu Public Data Research, který společnost provedla v polovině února roku 2018, vyplývá, že tři čtvrtiny Čechů mají nějakou věrnostní kartu v peněženke. Dokonce 16 % obyvatel vlastní více jak 10 věrnostních karet.

Polovina Čechů vlastní nějakou věrnostní kartu ji použije jednou až dvakrát měsíčně. Čtvrtina Čechů používá své věrnostní karty třikrát až čtyřikrát do měsíce. Přesto se najdou i tací majitelé věrnostních karet (4%), kteří nevyužívají měsíčně žádnou věrnostní kartu.

Z průzkumu také vyplývá, že 71 % Čechů ví, jak věrnostní program, kterého jsou členem, funguje. A nejzajímavější jsou pro ně věrnostní programy v supermarketech (52,90 %), dále pak v odvětvích zdraví a krásy (13,88 %) a módy (10,73 %).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Češi jsou národem věrnostních karet, říká průzkum. Tři čtvrtiny mají v peněženke alespoň jednu, 16 % pak více než 10. *FINANCE.cz* [online].

Tento průzkum zároveň zjistil, že skoro polovina majitelů karet není spokojena s nabízeným věrnostním programem a považuje odměny v těchto věrnostních programech za nedostatečné.

Další průzkum vedený firmou STEM/MARK, který byl uskutečněný pro společnost Air Bank, zjistil, že majitelům věrnostních karet se nelíbí, že častokrát přišli o slevu, protože si zapomněli věrnostní kartu nebo jednorázový slevový kupón.<sup>49</sup>

Tento problém se však v poslední době řeší aplikacemi, do kterých se nahrají věrnostní karty, takže člověk tyto karty nemůže zapomenout.

Pro ukázkou, jak fungují věrnostní programy, volíme supermarkety specializované na drogistické zboží. Specializované obchody s drogerií si totiž podle výzkumu ze září 2014, který provedla společnost Incoma GfK, vybírá k nákupu 42 % českých domácností. Češi nejvíce nakupovaly drogerii v Tetě a Kauflandu, třetí místo obsadila dm drogerie. Na čtvrtém místě se umístila společnost Rossmann a první pětku uzavírá společnost Penny Market.<sup>50</sup>

A protože se na českém trhu vyskytuje asi 2 000 specializovaných prodejen drogerií, které zhruba z poloviny ovládají společnost Teta, dm a Rossmann a všechny tyto společnosti provozují věrnostní programy, byly právě tyto společnosti vybrány pro následující zkoumání.

#### **4.1.1 TETA Drogerie**

Teta Drogerie je vlastněna společností p. k. Solvent, kterou založila v roce 1992 šestice studentů ze Žamberka. Avšak koncept Teta Drogerie vzniká až v roce 1996, kdy společnost p. k. Solvent iniciuje alianci Teta, kde ke spolupráci vyzývá drogisty, ale i obchody s těžkou drogerií, jako jsou barvy, laky atd. Tento koncept však zaniká, protože jeden z přizvaných partnerů přebírá know-how, obchodní partnery, ale i zákazníky. I přes tento nezdár a na pokraji krachu společnost pokračuje ve své ideji vytvoření nezávislého trhu drogerie a pokračuje v dosažení tohoto cíle, kde se nechává inspirovat zásadami Tomáše Bati. Společnost p. k. Solvent zakládá maloobchodní síť pomocí franchisingové spolupráce s lokálními drogisty a tam, kde není možné nalézt podnikatele drogistu, zakládá společnost vlastní prodejnu. V dnešní době je Teta drogerie jednou z největších drogistických společností u nás, která čítá 547 prodejen.

---

<sup>49</sup> Slevové karty vlastní většina Čechů. Ale nejraději by měli slevy bez nich. *Deník.cz* [online].

<sup>50</sup> Drogerie Teta chce předběhnout dm. Mají společného nepřítele. *Aktualně.cz* [online].

Teta Drogerie spustila v roce 2002 svůj věrnostní program s názvem Teta klub, který doplňuje vydávání letáků, ve kterých jsou uvedeny zlevněné výrobky pro dané období. Tento program nabízel členství v klubu Teta zdarma, v každém letáku dané slevy navíc nebo dále dárky při nákupu zdarma.<sup>51</sup>



**Obrázek 14:** Design karet klubu Teta

*Zdroj: [38]*

Tento věrnostní program se dělil na tři věrnostní stupně, kde ke každému věrnostnímu stupni patřila daná karta, jejich design je zobrazen na obrázku č. 14. Kartu Klub KLASIK, která při každém nákupu poskytla slevu 3%, kartu Klub STŘÍBRNÝ, která poskytla zákazníkům při každém nákupu slevu 4 % a kartu Klub ZLATÝ, která poskytla slevu 5 %.

Na začátku do registrování Teta klubu dostal zákazník kartu Klub KLASIK. Při každém nákupu získal slevu 3 % a za každých 30 Kč nákupu získal jeden bod. Pokud zákazník nasbíral 300 bodů, dostal nárok na získání karty Klub STŘÍBRNÝ a pokud dosáhl 900 bodů, dostal nárok na získání karty Klub ZLATÝ.

Při dosažení dané hranice bodů získal zákazník kartu dané kategorie automaticky a tato karta mu byla zaslána na adresu, kterou uvedl v přihlášce.

Později pak byla přidána káva k nákupu zdarma či možnost přihlásit své dítě do dětského Programu Brouček a získávat slevové kupóny na dětské zboží.<sup>52</sup>

Jako výhody tohoto věrnostního programu lze uvést, že nasbírané body nemusely být vyhledány na internetu, ale byly vždy uvedeny na účtence od nákupu s použitím klubové karty.

---


<sup>51</sup> Historie Teta drogerie. *Teta* [online].

<sup>52</sup> Globální retailing v Evropě. *Turbo* [online].

Mezi nevýhody patřilo, že ačkoli se za vstup Teta klubu neplatilo, do věrnostního programu se zákazník mohl zaregistrovat pouze při nákupu zboží za více jak 150 Kč. Dále pak pro získání karty Klub STŘÍBRNÝ musel zákazník nakoupit za 9 000 Kč a pro získání karty Klub ZLATÝ za 27 000 Kč. Dále pak pokud chtěl člověk uplatit slevové kupóny musel si je vytisknout z internetu.

Tyto nevýhody pak vedly k nespokojenosti zákazníků, kteří argumentovali, že trvá velmi dlouho, než člověk nasbírá potřebný počet bodů pro získání karty STŘÍBRNÉHO klubu, nemluvě o kartě ZLATÉHO klubu. Kvůli nespokojenosti zákazníků pak Teta Drogerie od 6.9.2018 spustila nový věrnostní program.

K tomuto novému věrnostnímu programu přišel zákazníkovi dopis, ve kterém byl průvodce novým věrnostním programem a další materiály. V tomto průvodci byla zákazníkovi přiložena mimořádná věrnostní sleva 10 % na celý nákup.



Status	Nákupy / rok	Nasbírané body / rok
Zlatý	nad 6 000 Kč	nad 200
Stříbrný	nad 3 000 Kč	nad 100
Základní	2 999 Kč a méně	99 bodů a méně

**Obrázek 15:** Přehled věrnostních statusů Tety drogerie

*Zdroj: [38]*

V novém Teta klubu zůstaly stejné tyto výhody: v letáku či magazínu se nachází speciální klubové nabídky, zůstávají i slevy oblíbené zboží, jejichž výše se však zvýšila z 50 % až na 60 %, káva je k nákupu zdarma, je zde stále možnost přihlásit své dítě do věrnostního programu Brouček a získávat slevy na dětské zboží. V Teta klubu zůstal i stejný počet věrnostních stupňů, které jsou jinak pojmenovány a platí zde i jiný způsob dosažení na daný stupeň, viz obrázek č. 15.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Výhody Teta klubu. *Teta drogerie* [online].

Jak můžeme vidět na obrázku č. 15, každý zákazník při založení věrnostního programu získá základní status. Při každém nákupu bude zákazník sbírat body, kde pořád platí, že za každých 30 Kč nákupu získá jeden bod. Pokud chce zákazník získat Stříbrný status a udržet si ho, musí každý rok nakoupit zboží minimálně za 3 000 Kč. Pokud zákazník bude nakupovat každý rok zboží minimálně za 6 000 Kč, získá zlatý status.

V předchozím věrnostním programu byla u každé úrovně daná sleva. V tomto věrnostním programu se dává 10 % sleva na celý nákup za nasbírané body. Pokud má zákazník základní status, pak má nárok na 10 % slevu při nasbíraných 80 bodech. Když zákazník patří do stříbrného statusu, může uplatit slevu již při 65 bodech a jakmile má zákazník zlatý status, uplatňuje slevu již při 50 bodech.

S výměnou věrnostního programu přišla i výměna věrnostní karty, která je pro všechny statusy stejná, viz obrázek č. 16. Tato karta byla přiložena k průvodci věrnostním programem v dopisu zaslaném zákazníkovi na danou adresu.



**Obrázek 16:** Nová věrnostní karta klubu Teta

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud byli zákazníci členem Teta klubu již předtím, převedl se jim k 6.8.2018 aktuální počet bodů za posledních 12 měsíců na jejich nový věrnostní program.

Jak již bylo výše zmíněno, Teta drogerie vydává i letáky, díky nimž získává spotřebitelský přebytek i od těch zákazníků, kteří nejsou členem Teta klubu. Tyto letáky jsou ale také propojeny s Teta klubem, kde je pro členy Teta klubu nabízeno ještě více slev.

Vývoj letáků a v nich udaných slev je následující:

V roce 2012 Teta vydává letáky, které mají 8 stran a jsou v nich uvedeny slevy pouze v Kč. Ukázka je vyobrazena na obrázku č. 17 na další straně.



**Obrázek 17:** Teta leták ze začátku roku 2012

*Zdroj: [21]*

V roce 2013 začíná být v letácích sleva udávána i v procentech. Teta zároveň vydává i letáky pro konkrétní druhy zboží, jako je dekorativní kosmetika, parfémy, barvy a laky nebo papírnictví. Tyto letáky jsou však malé a čítají 2-3 strany.

V polovině roku 2014 mění Teta pomalu vizáž svých prodejen, a proto začínají být vydávány letáky s novým designem společnosti. Tyto letáky mají už 16 stran a platí zde pořád starý program s věrnostní kartou. Nadále vycházejí letáky se starým logem firmy pro ostatní pobočky, ty mají nadále jen 8 stran.

V dubnu roku 2016 je vydán poslední leták se starým logem společnost Teta Drogerie a na konci roku začíná Teta vydávat magazíny, ve kterých mohou členové klubu Teta najít více slev, a to až o 50 %.

Od založení nového věrnostního programu, tedy od 6.9.2018 je v letácích zaznamenán nový věrnostní program ukázaný na obrázku č. 18 na další straně..



Obrázek 18: Teta Leták z roku 2019

Zdroj: [21]

Na tomto obrázku výše je vidět, že Teta v letáku číslo 21 zlevnila některé produkty v rámci akce Black Friday pro její zákazníky o 40 %. Dále je na této úvodní stránce upozorněno na to, že díky věrnostnímu kupónu 10 % mohou toto zboží koupit levněji. Jak bylo již zmíněno výše, tento kupón získají pouze zákazníci věrnostního programu, a to po dosažení určité výše bodů. V každém letáku je pak zákazník upozorněn na slevy, které jsou určeny členům Teta klubu.

Člen Teta klubu má pak další věrnostní kupóny uvedeny na internetových stránkách společnosti Teta. Zde jsou uvedeny věrnostní kupóny se splatností přibližně jeden měsíc. Tyto kupóny se dají tedy použít na 2 letáky. Na internetových stránkách je také uvedený kupón na daný měsíc, který se dá uplatit pouze v e-shopu.

Mezi výhody nového programu můžeme tedy zařadit převedení již nasbíraných bodů, dále pak zachování některých výhod a poté také větší dostupnost daných věrnostních statusů, zaslání mimořádné 10% slevy na účet a kombinování slev se slevami z letáků.

Jako nevýhodu lze uvést slevu 10 %, kterou lze uplatit pouze po nasbírání dané hranice bodů pro každý věrnostní status a dále, že pro udržení daného statusu musí zákazník udržovat svoje nákupní chování ve stejné hladině, což znamená, že musí za každých 12 měsíců nakoupit za danou hodnotu peněz pro daný status.

Pro porovnání starého a nového věrnostního programu v rámci statusů a použitých slev (bez letákových slev) použijí **ilustrační příklad**, kde průměrný zákazník utratí v drogerii 500 Kč měsíčně.

Jako první propočítáme použití slev ve starém věrnostním programu. Výsledek zobrazuje tabulka č. 2.

**Tabulka 2:** Získání slevy ve starém věrnostním programu Teta klubu

Status	Dosáhnutí statusu (v měsících)	Celkem získaná sleva v korunách za rok využívání věrnostního programu
<b>KLASIK</b>	ihned	180
<b>STRÍBRNÝ</b>	18	240
<b>ZLATÝ</b>	54	300

*Zdroj: vlastní zpracování*

V následující tabulce č. 3 vypočítáme použití slev v novém věrnostním programu.

**Tabulka 3:** Získání slevy v novém věrnostním programu Teta klubu

Status	Dosáhnutí statusu (v měsících)	Dosažení slevy v počtu nákupů (zaokrouhlo nahoru)	Celkem získaná sleva v korunách za rok využívání věrnostního programu
<b>Základní</b>	ihned	5	100*
<b>Stříbrný</b>	6	4	150*
<b>Zlatý</b>	12	3	200*

\*Pokud uvážíme, že je rok 2018 a byl uplatněn mimořádný věrnostní kupón, který byl rozdáván k počátku nového věrnostního programu, pak se částka zvedá o 50 korun.

*Zdroj: vlastní zpracování*



Z tabulek uvedených na předchozí straně je patrné, že Teta klub sice zpřístupnil jednotlivé statusy, ale pokud by zákazník používal jen 10 % slevu z věrnostního statusu, byl by v novém věrnostním programu oproti starému věrnostnímu programu znevýhodněn.

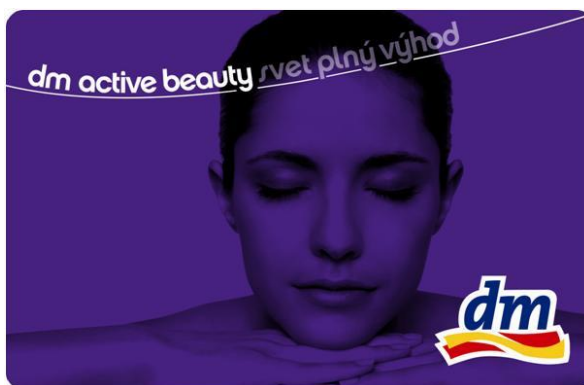
#### 4.1.2 dm drogerie markt s. r. o.

Tato společnost patří ve střední a jihovýchodní Evropě k největším drogistickým řetězcům. První prodejna byla založena mateřskou společností dm Rakousko v roce 1976 v Linci. V České republice první pobočka poprvé spatřila světlo světa v roce 1993 v Českých Budějovicích. Ačkoli má společnost jen 228 prodejen po celé ČR, je uváděna jako jedničkou na českém drogistickém trhu, a to z důvodu jejího obratu, který činí 10,58 miliard Kč.

Značka dm však získává i řadu ocenění. V roce 2016 získala ocenění „Czech Superbrands Award“, nejvíce ocenění však získává z řad spotřebitelů, kdy v rámci anket a studií byla společnost dm v roce 2015 označena za „Nejdůvěryhodnější značku“. Společnost dm zazářila i v anketě „Česká máma“, kde zvítězila v kategorii „Drogerie s dětským sortimentem“.<sup>54</sup>

Stejně jako Teta drogerie i dm drogerie uplatňuje v rámci cenové diskriminace věrnostní program a vydává letáky, ve kterých je přestaveno zlevněné zboží. A také jako Teta i dm změnila v roce 2018 věrnostní program.

Starý věrnostní program umožňoval zákazníkům stejně jako v Teta klubu sbírat body a za nasbíraný počet bodů pak uplatňovat slevy. Za každých nakoupených 20 Kč získal zákazník jeden bod. Podle získaných bodů pak zákazník obdržel slevovou knížku, ze které mohl čerpat slevy. Ukázka staré věrnostní karty programu active beauty je vyobrazena na obrázku č. 19.



**Obrázek 19:** Design staré věrnostní karty dm active beauty

Zdroj: [29]

<sup>54</sup> O společnosti. *Dm drogerie* [online]. Praha: dm drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: [https://www.dm.cz/o\\_spolecnosti/](https://www.dm.cz/o_spolecnosti/)

Pokud zákazník nasbíral 50 bodů, obdržel knížku, kde byly kupóny Můj Joker, za které byla sleva 25 % na vybrané zboží a dále pak sleva 5 % na celý nákup. Aby člen klubu dosáhl těchto slev, musel nakoupit minimálně za 1 000 Kč.

Pokud zákazník nasbíral 100 bodů, utratil 2 000 Kč, obdržel knížku, kde byly kupóny Můj Joker, za které byla sleva 25–50 % na vybrané zboží a dále pak sleva 10 % na celý nákup.

Pokud zákazník nasbíral 150 bodů, obdržel knížku, kde byly kupóny Můj Joker, za které byla sleva 50 % na vybrané zboží a dále pak sleva 15 % na celý nákup. V tomto případě musel zákazník nakoupit minimálně za 3 000 Kč.<sup>55</sup>



**Obrázek 20:** Můj Joker starý kupón

*Zdroj: [29]*

Ukázka starého kupónu Můj Joker je vyobrazena na obrázku č. 20 výše.

Výhody starého programu byly získání 1 bodu již za 20 Kč, zaslání stejného počtu kupónů, dostupnost jednotlivých slev za poměrně malou částku nakoupeného zboží. Dalšími výhodami byla sleva v hodnotě bodů do různých aktivit v oblasti zdraví a krásy, zážitků, wellness, cestování, zákazník mohl získat slevu i na knihy, wellness (příkladem slev jsou slevy do zoo nebo aquaparků). Jako další výhodu můžeme uvést, že člen klubu mohl darovat své body někomu jinému.

<sup>55</sup> Globální retailing v Evropě. *Turbo* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=2980>

Mezi nevýhody starého dm věrnostního programu lze zařadit, že existovaly pouze tři věrnostní knížky, ve kterých člověk získával slevy na produkty, které vůbec nevyužíval. Tyto knížky totiž byly pro všechny členy dm klubu stejné a produkty byly vybírány managementem společnosti.

Nový věrnostní program byl spuštěn v říjnu roku 2018 a dočkal se mnoha změn.

Zákazník může v novém věrnostním programu active beauty nasbírat bod za každých 25 Kč nákupu. Za každý nasbíraný bod pak získává slevu 0,25 Kč. K uplatnění slevového kupónu však musí nasbírat minimálně 200 bodů, což znamená, že musí utratit minimálně 5 000 Kč. Avšak v rámci programu dm nabízí zákazníkům nasbírat více bodů při nákupu určitých produktů, které jsou uvedeny v letáku Journal. S novým věrnostním programem byla vydána i nová věrnostní karta, jejíž design ukazuje obrázek č. 21.<sup>56</sup>



**Obrázek 21:** Design nové věrnostní karty dm active beauty

*Zdroj: [29]*

Zákazník už nedostává slevové knížky. I přesto může uplatňovat kupóny Můj Joker, které mu jsou připojeny k magazínu active beauty a spolu s letáky Journal zasílány na adresu člena věrnostního klubu. Ukázka novodobého kupónu Můj Joker je zobrazena na obrázku č. 22 na další stránce. Mezi výhody nového programu lze zařadit, že zákazníci mohou sbírat body častěji díky násobení bodů za nákup vybraných značek. Věrnostní karta byla vyměněna, aby splňovala podmínky GDPR. dm drogerie začala také dávat 10 % slevu k narozeninám.

Nevýhodou je, že společnost dm posunula hranici sbírání bodů z 20 Kč na 25 Kč. Další nevýhodou je registrace karty na internetu, protože patří jiné společnosti s názvem PAYBACK Austria GmbH, což znamená dm drogerie není vlastníkem tohoto věrnostního programu.

---

<sup>56</sup> Nový program active beauty. *Dm drogerie* [online]. Praha: dm drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/nove/ab/>



**Obrázek 22:** Můj Joker nový kupón

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo výše zmíněno, dm drogerie používá jako další nástroj cenové diskriminace letáky Journal. Na začátku vydávala dva letáky. V prvním letáku uplatňovala stejnou strategii jako společnost Teta drogerie. V každém letáku byl uvedený seznam zlevněných výrobků na dané období platnosti letáků. Dalším letákem byl předchůdce nynějších Journalů, ve kterém byli uvedeny různé články, ale také speciální slevy pro členy dm klubu, za určité množství nasbíraných bodů mohl člen klubu uplatit slevu na vybrané zboží.

V roce 2015 představila společnost dm drogerie kampaň vždy, kdy v rámci této kampaně v letácích Journal Express uvádí výrobky, které zlevnila dlouhodobě.

S novým věrnostním programem přichází i nová pravidla pro letáky. Opět budou dvě formy oslovování zákazníků, prvním bude leták Journal, ve kterém budou doposud uvedeny výrobky, které jsou dlouhodobě zlevněny, dále pak novinky a tipy na Vánoce či dárky k narozeninám. V říjnu roku 2018 nahrazuje druhý leták active beauty magazín, který obsahuje různé články o kosmetice a zdraví. Co je ale pro zákazníka důležitější, k tomuto magazínu jsou přiloženy oblíbené kupóny Joker, díky kterým zákazník nezíská slevu 25 %, ale může s nimi získat 25x, 30x, ale i 40x více bodů při koupi libovolného počtu kusů z produktu vyobrazeném na kupónu.

V dubnu roku 2019 začalo docházet i k násobení bodů u vybraných značek v letáku Journal. U těchto nabídek však platí, že zákazník od dané značky musí nakoupit minimálně 2 kusy. I zde může zákazník docílit násobení bodů 30x a 50x. Na obrázku č. 23 je zobrazena ukázka letáku, kde jsou vyobrazeny značky, se kterými může zákazník znásobit své body.



**Obrázek 23:** Ukázka vybraných značek pro násobení bodů z listopadu 2019

Zdroj: [20]

Pokud budeme zvažovat následující kategorie: dekorativní kosmetika, péče o pleť a tělo, vlasová kosmetika, péče o zdraví, výživa, péče o dítě či domácnost, můžeme s jistotou říci, že 5 ze 7 kategorií je vždy v letáku zastoupeno.

Nejčastěji objevenou značkou pak byla Nivea, která se za poslední osm měsíců objevila v letácích Journal čtyřikrát, dále pak značky Ariel a Hipp, které našly své zastoupení třikrát.

**PLATÍ OD 22. 08. DO 25. 09. 2019 PŘI NÁKUPU 2 A VÍCE KUSŮ.**  
 Při nákupu předložte active beauty kartu a na vaše bodové konto se automaticky přičtou extra body. Nelze kombinovat s produktovými kupony a eKupony.

**CELKEM 248 Kč**

**30x VÍCE BODŮ**  
PŘI NÁKUPU 2 A VÍCE KS PRODUKTŮ PLEŤOVÉ A TĚLOVÉ KOSMETIKY NIVEA

**BEZ AKTIVITY „30x VÍCE BODŮ“ ZÍSKÁTE POUZE 9 BODŮ**

**+ 297 BODŮ**

**200 BODŮ = 50 Kč SLEVA NA NÁKUP**

**Co získám za 297 bodů?**  
 Při dalším nákupu v dm získáte za 200 bodů slevu 50 Kč.  
 Zbylých 97 bodů zůstane na vašem bodovém kontě. Více informací obdržíte na pokladně.

**Obrázek 24:** Ukázka násobení bodů

*Zdroj: [20]*

Na obrázku č. 24 je zobrazeno, jak násobení bodů funguje. Pokud by si zákazník koupil dva produkty pleťové a tělové kosmetiky značky nivea zvlášť, získal by 8 bodů. Pokud si však zákazník koupí dva produkty Nivea, za které dohromady zaplatí 248 Kč, má nárok na 9 bodů a zároveň mu tyto budou násobeny 30x, tzn. že mu bude přičteno 297 bodů, a protože zákazník překročil hranici 200 bodů, mohou mu být při dalším nákupu tyto body odečteny a může uplatnit slevu 50 Kč.

Pokud použijeme opět **ilustrační příklad**, kde zvažujeme, že zákazník nakoupí v drogerii každý měsíc za 500 Kč a zároveň využije jeden svůj Joker kupón na vybraný produkt, pak pro ilustraci situace u starého věrnostního programu slouží následující tabulka č. 4, kde opět počítáme s tím, že zákazník utratí v drogerii měsíčně 500 Kč.

**Tabulka 4:** Získání slevy u starého věrnostního programu společnosti dm

Sleva	Dosažení slevy (v měsících)	Sleva v korunách za rok	Sleva v korunách s uplatněním Jokera
Sleva za 50 bodů	2	150	900
Sleva za 100 bodů	4	150	900
Sleva za 150 bodů	6	150	650

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak lze vidět, starý věrnostní program active beauty byl vymyšlen tak, aby byly slevy přibližně stejné, ať zákazník dosáhne jakékoli úrovně bodů.

Pokud budeme zvažovat stejný **ilustrační příklad**, který byl již zmíněný výše, kde specifikujeme, že použitý kupón násobí body 30x a hodnota nákupu za danou značku, na který je kupón určen, bude 250 Kč, pak následující tabulka č. 5 vystihuje situaci u nového věrnostního programu.

**Tabulka 5:** Získání slevy u nového věrnostního programu společnosti dm

Sleva	Sleva bez použití kupónu (v měsících)	Sleva v korunách za rok	Sleva s použitím kupónu (v měsících)	Sleva v korunách za rok
<b>Hranice 200 bodů</b>	10	50	1	930

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Ilustrační příklad** tedy dokazuje, že nový věrnostní klub se opravdu vyplatí.

### 4.1.3 Rossmann

Společnost Rossmann byla založena v Německu v roce 1972. Aktuálně je zastoupená v 7 evropských zemích. První obchod společnosti Rossmann byl v České republice představen v roce 1994. K letošnímu roku čítá 135 poboček po celé České republice. V roce 2014 byl zaveden věrnostní program Rossmánek, který je určen pro maminky s malými dětmi a v roce 2019 byl k 25. výročí v České Republice zaveden věrnostní program ROSSMANN CLUB. Obrat společnosti Rossmann převyšoval v roce 2018 3 miliardy korun.<sup>57</sup>

Stejně tak jako přechází dvě společnosti i Rossmann používá letáky jako formu cenové diskriminace a do roku 2019 to byla jediná forma cenové diskriminace, kterou tato společnost používala. Tyto letáky pak měly stejnou formu jako klasické letáky u jiných společnostech.

<sup>57</sup> O nás. *Rossmann* [online]. Praha: Rossmann, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/o-nas>

Rossmann klub nabízí uvítací slevový kupón, který je nahrán na věrnostní kartu ihned po registraci. Ke koupi vybraných produktů dává společnost Rossmann dárky zdarma. Dále tento věrnostní program nabízí slevy každé dva týdny, na již zlevněné produkty z letáku, možnost využívání věrnostního dětského programu Rossmánek, slevy každý měsíc na vybrané řady produktů, dále pak nabízí 10 % slevu na celý nákup, kterou dostane každý zákazník v měsíc svých narozenin a jako u přechozích společností i u ROSSMANN CLUBu se sbírají body, kde za každých 100 Kč nákupu získá zákazník 1 bod a po nasbírání 15 bodů může aktivovat slevu 15 % na celý nákup.

Rossmann nabízí u koupi některých produktů označených v letáku možnost získat 1 bod navíc. Společnost dále v rámci ROSSMANN CLUBu nabízí získání prémiových produktů jiných společností s výraznými slevami.<sup>58</sup>

Výhody ROSSMANN CLUBu jsou slevový uvítací kupón po registraci a sleva 10 % v měsíci narozenin. Velkou výhodou pro lidi s mobilním telefonem je, že Rossmann Club nemá fyzicky věrnostní kartu a aplikaci si zákazník stáhne přímo do svého telefonu a má ji tak stále po ruce. Pro zákazníky, kteří si nemohou stáhnout aplikaci, jsou zde věrnostní kupóny, které jsou dostupné v letáčích.

Mezi nevýhody lze zaručeně zařadit hranici 100 Kč pro získání 1 bodu.

Na obrázku č. 25 na následující straně vidíme jednu stranu letáku společnosti Rossmann, kde je vyobrazeno, jak Rossmann zapracoval do letáků také svůj nový věrnostní program. Objevují se zde stejné prvky jako u již zmíněné společnosti Teta drogerie. Jsou zde udané speciální slevy pro členy ROSSMANN CLUBu a dále zde mohou zákazníci uplatit ještě větší slevu na již zlevněné zboží.

---

<sup>58</sup> Rossmann Club. *Rossmann* [online]. Praha: Rossmann, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/vernostni-programy/rossmann-club>





Obrázek 25: Rossmann leták z roku 2019

Zdroj: [33]

Pokud bychom chtěli analyzovat i tento věrnostní program, pak ve stejném **ilustračním příkladu**, kdy zákazník nakoupí měsíčně v drogerii 500 Kč, bude situace vypadat následovně.

Tabulka 6: Získání slevy u věrnostního programu Rossmann

Sleva	Sleva bez použití bodů navíc (v měsících)	Sleva v korunách za rok	Sleva s použitím narozeninového kupónu za rok
<b>Hranice 15 bodů</b>	3	300	350*

\*Pokud uvážíme, že je rok 2019 a byl uplatněn uvítací věrnostní kupón, pak se částka zvedá o 50 korun.

Zdroj: vlastní zpracování

Díky výsledkům tabulky č. 6 můžeme vidět, že pokud zákazník nebude nakupovat zboží, které mu přinese věrnostní body navíc, pak tento program nemá smysl.

#### 4.1.4 Vyhodnocení cenových strategií

K vyhodnocení všech tří drogerií použijeme jednotlivé analýzy nových věrnostních karet, kde budeme předpokládat, že zákazník pouze sbírá body a nebude uplatňovat žádné kupóny.

**Tabulka 7:** Porovnání všech nových věrnostních programů

Společnost/Věrnostní program	Hranice bodů pro slevu	Dosažení hranice bodů (v měsících)	Sleva v korunách za rok	
<b>Teta Drogerie</b>	Základní status	do 99	0	100
	Stříbrný status	100	6	150
	Zlatý status	200	12	200
<b>dm drogerie</b>	200	10	50	
<b>Rossmann</b>	15	3	300	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 7 je patrné, že pokud bude zákazník nakupovat v těchto drogeriích za 500 Kč měsíčně, pak se mu nejvíce vyplatí věrnostní program v drogerii Rossmann.

#### 4.1.5 Doporučení

Na základě provedeného výzkumu je patrné, že ačkoli Teta drogerie přetransformovala věrnostní program, aby zákazníkům přinášel více výhod, zcela se to této společnosti nepovedlo. Teta drogerie tento věrnostní program změnila kvůli stížnostem na ten starý. Program byl tedy navržen tak, aby byl více atraktivní pro zákazníka, což dokazuje i příklad stanovený na webových stránkách Teta drogerie, kdy společnost slibuje až 3x výhodnější program. Teta ze starého programu sice snížila hranice pro získání statusů, podle kterých se stanovují slevy, avšak toto snížení neznamena pro spotřebitele získání větší slevy. Právě naopak, zákazníci sice statusů dosáhnout daleko dříve, ale slevy se v novém věrnostním programu dávají za počet nasbíraných bodů, což přináší daleko menší slevu na nákup než u starého věrnostního programu. Jako přínos můžeme uvést, že Teta drogerie zvýšila slevy na vybrané produkty z 50 % na 60 %. Takto velké slevy se ale objevují jen velmi málo.

V tomto případě bych volila starou variantu, u které bych snížila hranice pro dosažení statusů, a to na úroveň nynějšího věrnostního programu.

Stejně jako u Tety drogerie i dm drogerie změnila svůj věrnostní program ze starého věrnostního programu active beauty na nový program se stejným názvem. Tento krok společnost volila z důvodu nového zákona o ochraně zpracování osobních údajů, tzv. GDPR, kterým nabyl platnost v loňském roce. S tímto krokem tedy vznikl nový active beauty věrnostní program, jehož podstata zůstala stejná. Zákazník sbírá za každý nákup body a po dosažení určité hranice může uplatit slevu na nákup. Zatímco u starého věrnostního programu sbíral zákazník za každých 20 Kč 1 bod, v novém věrnostním klubu zákazník nasbírá jeden bod za 25 Kč nákupu. Dále bylo uplatnění slevy zvýšeno na hranici nasbíraných 200 bodů. I přes tyto nevýhody hodnotím tento věrnostní program velmi kladně, a to díky násobení bodů a dále rozdávání speciálních kupónů podle zákaznickových preferencí. Otázkou však zůstává, zda zákazníci věrnostní program přijali kladně, a to kvůli speciální registraci karty na internetových stránkách, což může být pro velkou část zákazníků problematické z důvodu věkových rozdílů či nepohodlnosti.

Závěrem lze tedy říci, že dm drogerie změnila věrnostní program tak, aby byl prospěšný pro zákazníky. Zároveň i po změně programu udržuje svoji konkurenční výhodu nad Tetou drogerií, která má sbírání bodů od 30 Kč nákupu. Jediné, co by tato společnost mohla odstranit, je speciální registrování karty.

Poslední z analyzovaných věrnostních programů je drogerie Rossmann. Tato společnost však doposud žádný věrnostní program neměla a využívala pouze kupóny s deseti procentní slevou, které byly uvedeny v letácích. Nový věrnostní program založila až v roce 2019 k 25. výročí založení první pobočky v České republice. Její věrnostní program vycházel v porovnání s ostatními věrnostními programy velmi dobře. Tento věrnostní program je však založen na myšlence, že zákazník pro sbírání bodů musí udělat velký nákup. Velkou výhodou pro majitele chytrých mobilních telefonů je elektronická podoba věrnostní karty. Rossmann věrnostní klub totiž využívá pouze mobilní aplikace.

Jako doporučení bych tedy uvedla snížení hranice pro sbírání bodů a možnost získání hmatatelné karty pro zákazníky, kteří nemají možnost získat jejich aplikaci.

## 4.2 ELSA Trading s. r. o.

V následující části diplomové práce je představena firma ELSA Trading s. r. o. jako další předmět zkoumání, pro kterou bude navržena cenová diskriminace.

Tato firma provozuje svoji činnost podle obchodního rejstříku od 9.1.2014. Avšak historie této firmy sahá až do 90 let minulého století. Od doby jejího působení se změnili majitelé a forma působení, obchodní činnost však zůstala stejná. Firma ELSA Trading s. r. o. se zabývá distribucí brýlových obrub po celé České a Slovenské republice. Pro naše účely budeme analyzovat pouze trh České republiky.

Firma ELSA Trading s. r. o. se řadí mezi malé firmy, protože má 10 zaměstnanců.

Mezi její sortiment patří kovové a plastové brýlové obruby, ale i sluneční brýle a je především známá pro široké spektrum dětských obrub. Firma stanovuje ceny tohoto zboží podle nákladů.

Po svou dobu působení měla firma Elsa Trading s. r. o. v České republice následující tržby.

**Tabulka 8:** Tržby společnosti ELSA Trading s. r. o. v letech 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby v tis.	3 726	3 842	4 590	3 984	4 284

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak můžeme v tabulce č. 8 vidět, tržby firmy ELSA Trading s. r. o. od roku 2014 do roku 2016 stouply. V roce 2016 měla tato společnost nejvyšší tržby ve své historii. V roce 2017 však přišel velký pokles, který byl způsoben velkými personálními změnami ve společnosti. Tyto změny firma velmi rychle vyřešila, což se promítlo do jejích tržeb v roce 2018, které zase stouply.

Pro vytvoření cenové diskriminace analyzujeme následující klíčové kroky cenové strategie.

### 4.2.1 Rozbor trhu a konkurence

Trh s prodejem brýlových obrub v ČR je zcela nasycen. O tomto trhu by se dalo říci, že: „vše již bylo vynalezeno a nové inovativní přístupy už nepřijdou“, tím jsou myšleny především výrobní materiály, ze kterých se brýlové obruby vyrábějí, ale také designy, které se opakují.

Tento trh existuje v nedokonalé konkurenci, přesněji v monopolistické konkurenci. V České republice existuje velký počet firem, které distribuují do optik po celé České republice brýlové obruby. Ačkoli je v prvním odstavci napsáno, že jsou brýlové obruby stejné, i tak se zde jedná o diferencovaný produkt. V očích optiků se totiž nejedná jen o barvu či materiál, ale také o značku, zemi původu atd.

Mezi největší konkurenční firmy patří Omega Optix, s. r. o., OPTIPLAST EYEWEAR a. s., Rodenstock ČR s. r. o., Safilo S.p.a. a SAGITTA spol. s. r. o. Výše vyjmenované konkurenční firmy mají výhodu ve známých distribuovaných značkách a ve velikosti firem.

Každoročně se na brněnském výstavišti první týden v březnu představují firmy, které distribuují brýlové obruby do České republiky, tato výstava se jmenuje OPTA a představuje prestiž mezi firmami. Je velmi drahá, a tak si jí mohou dovolit jen ty firmy, které mají na trhu stabilní postavení. Firma ELSA Trading s. r. o. se této výstavě zúčastňuje každý rok, a proto tedy můžeme tvrdit, že je na trhu brýlových obrub stabilní firmou.

#### **4.2.2 Cíle podniku a cenová politika**

Cílem podniku ELSA Trading s. r. o. vždy byla maximalizace zisku. Firma se chce dostat do tří let na stejnou hladinu zisku jako v roce 2016. Avšak vzhledem k povaze trhu a k rapidnímu poklesu tržeb za poslední dva roky by se firma měla soustředit na udržení věrných zákazníků a udržování pozice na trhu. Pokud by pak tento cíl byl splněn, mohla by zvolna přejít na strategii zvyšování tržního podílu.

#### **4.2.3 Zákazníci, jejich nákupní chování a segmentace**

V celé České republice je přes 800 očních optik. Tyto optiky nenakupují zboží pouze od jednoho dodavatele. Každá optika má přibližně 10 dodavatelů. Tento počet dodavatelů může být uzavřený nebo otevřený. Uzavřený počet dodavatelů znamená, že optika nové dodavatele nepřijímá, pokud nevyřadí některého z dodavatelů z důvodu porušení podmínek či pokud nevyhlásí konkurz na nového dodavatele.

Firma ELSA Trading s. r. o. od roku 2014 do roku 2019 dodávala brýlové obruby 520 optik. V každém roce se počet zákazníků mění z důvodu zrušení optik či snižování dodavatelů z důvodu velké konkurence v oblasti očních optik a tedy snižování sortimentu a nákladů. Podrobnosti jsou zobrazeny v následující tabulce č. 9.

**Tabulka 9:** Počet zákazníků v letech 2014 - 2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zákazníků	165	201	258	229	239

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak můžeme ve výše uvedené tabulce vidět, v každém roce udržuje firma ELSA Trading s. r. o. počet zákazníků vyšší než 160. Pokud bychom počet zákazníku zakreslili do grafu a tento graf proložili křivkou, zjistili bychom, že průběh snižování počtu zákazníků koresponduje se velikostí tržeb v letech 2014 – 2018. Jak již bylo výše zmíněno, tento pokles byl zapříčiněn personálními změnami, kdy nebyl dostatek obchodníků, kteří by mohli obsluhovat oční optiky.

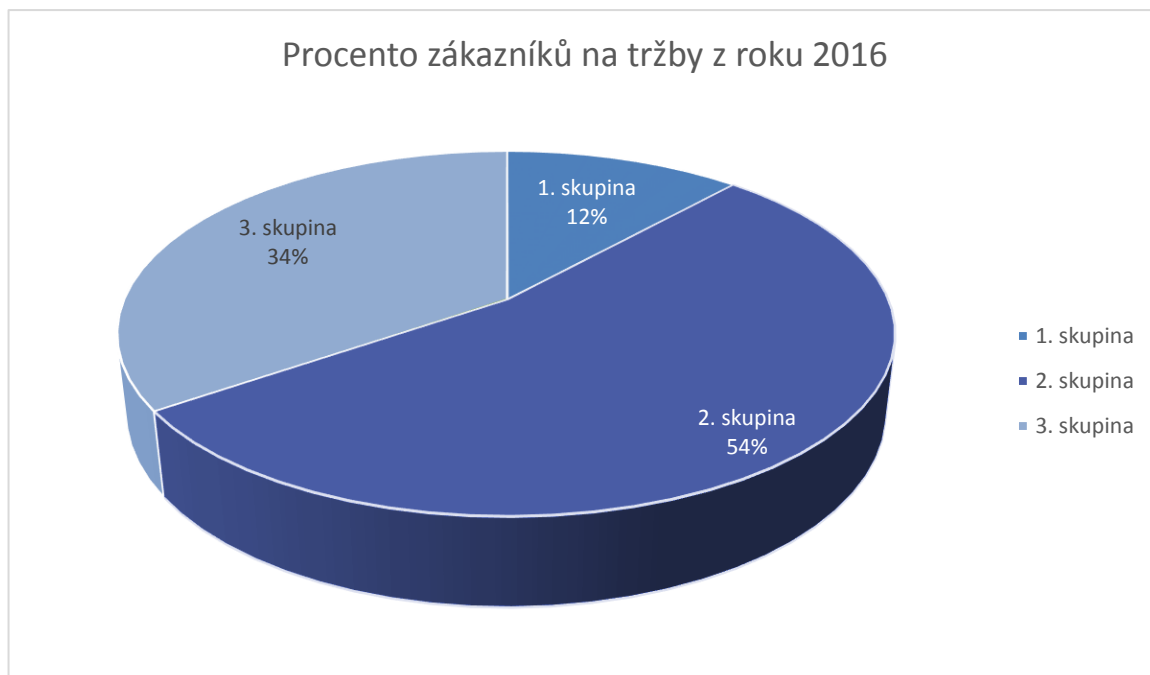
V rámci segmentace můžeme zákazníky firmy ELSA Trading s. r. o. rozdělit do 3 skupin.

Existují zde zákazníci (1. skupina), kteří nakupují jen občas, a to ještě za těch podmínek, kdy se k nim společnost ELSA Trading s. r. o. musí objednat se svojí prezentací nových vzorů. Tyto zákazníci se také vyznačují horší platební morálkou. Většina zákazníků z této skupiny je nová.

Další skupinou jsou zákazníci, kteří nakupují pravidelněji, tedy alespoň 2x za rok, ale v menším objemu, nad 30 000 Kč za rok. Mezi těmito zákazníky často najdeme ty, kteří s firmou ELSA Trading s. r. o. spolupracují mnoho let.

Poslední 3. skupina obsahuje zákazníky, kteří nakupují častěji, 3x za rok, ve velkém objemu, nad 60 000 Kč za rok. Většina objemu objednávek u zákazníků v této skupině plyne z nákupu dětských obrub, které jsou mezi zákazníky velmi oblíbené.

Na obrázku č. 26 na další straně je zobrazen podíl jednotlivých skupin na tržbách společnosti v roce 2016.



**Obrázek 26:** Vyjádření podílu zákazníků na tržbách z roku 2016

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak je z grafu vidět, největší podíl na tržbách mají zákazníci ze skupiny 2, tedy zákazníci, kteří nakupují více jak 2x ročně v objemu více jak 30 000 Kč za rok. Naši cílovou skupinou budou především zákazníci druhé a třetí skupiny.

Firma doposud neprovozuje pro zákazníky žádné cenové zvýhodnění.

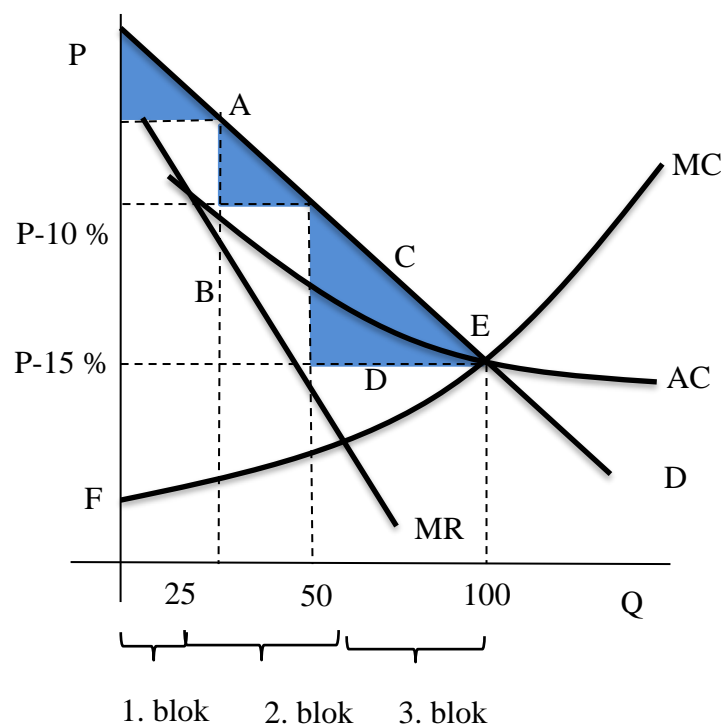
#### **4.2.4 Doporučení**

Na základě přechozí analýzy navrhuji následující cenové strategie:

##### **Cenová diskriminace druhého stupně**

Pokud vyjdeme ze segmentace zákazníků uvedené v podkapitole 4.2.3., můžeme navrhnout cenovou diskriminaci druhého stupně. Tuto situaci zobrazuje následující obrázek č. 27.





**Obrázek 27:** Cenová diskriminace druhého stupně s vymezenými skupinami

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak je z grafu na obrázku viditelné, segmentace byla upravena tak, aby cenová diskriminace platila i pro nové odběratele, kteří by jinak museli čekat jeden rok, než by firma po dobu spolupráce získala potřebné údaje pro zařazení odběratele do potřebných skupin. Pokud tedy zákazník bude na objednávce mít méně než 25 brýlových obrub, pak mu nebude poskytnuta sleva. Pokud zákazník překročí hranici 25 obrub, bude mu od každé ceny na objednávce odečtena sleva 10 %. Pokud někteří zákazníci překročí hranici 50 obrub, bude jim od všech katalogových cen odečtena sleva 15 %.

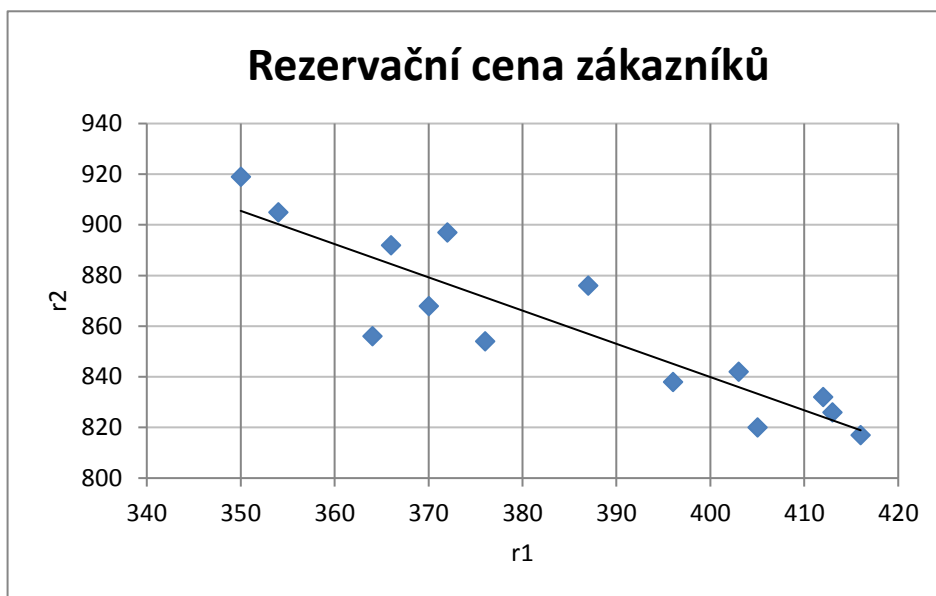
Pokud se v objednávce bude nacházet více jak 10 kusů dětských obrub, pak se počet kusů pro dosažení slev zvedá o 10 kusů.

Cenová diskriminace druhého stupně by jako cenová strategie mohla vést k udržení zákazníků. Vytvoření slev za koupi určitého množství brýlových obrub by také mohlo vést ke zvýšení počtu věrných zákazníků, a to by mohlo vést k vyšším ziskům, což by splňovalo současný cíl firmy.

## Bundling

Firma by také mohla využívat bundling. V jejím sortimentu se nachází značky, o které není takový zájem. Přesto existují zákazníci, kteří tyto značky kupují. Bundling by byl především zaměřený na zákazníky z první skupiny.

Podle mého názoru by se vytvořily balíčky z méně prodávané značky brýlových obrub a více prodávané značky brýlových obrub. Tyto balíčky by mohli být složeny z osmi kusů obrub, a to z pěti kusů jednoho modelu méně prodávané značky X a tří kusů obrub více prodávané značky Y. Toto rozvržení je takto nastaveno kvůli barevným variacím každého modelu.



**Obrázek 28:** Rezervační cena zákazníků na zboží X a Y

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na výše uvedeném obrázku č. 28 můžeme vidět rezervační cenu zákazníků pro značku X ( $r_1$ ) a rezervační cenu zákazníků pro značku Y ( $r_2$ ). Tyto rezervační ceny byly vytvořeny na základě zkušeností se zákazníky a dále na základě objednávek zákazníků. Rezervační ceny byly upraveny koeficientem.

Jak můžeme na výše uvedeném obrázku vidět, bundling je možné využívat, protože korelace mezi rezervačními cenami jednotlivých zákazníků pro jednotlivé značky je nepřímá.

Firma by provozovala smíšený bundling, kde by si zákazníci mohli vybrat, zda si koupí balíček nebo jednotlivé značky samostatně.

## ZÁVĚR

I přesto, že mnoho spotřebitelů nevnímá, že cenová diskriminace se objevuje všude kolem nás, tato práce dokazuje, že je možné ji využívat u většiny zboží. V práci je možné si povšimnout, že cenová diskriminace může být využívána jak na trhu B2C, tak i na trhu B2B, kde může být využívána jako konkurenční výhoda.

Na základě provedené analýzy jsem navrhla doporučení, která umožní firmám využít výhody cenové diskriminace i přesto, že jejich stávající věrnostní programy jsou nastaveny dle potřeb zákazníků.

**Cílem mé diplomové práce byla aplikace mikroekonomické analýzy cenových diskriminací na konkrétní tržní situace v prostředí ČR. K vlastní analýze bylo zvoleno více tržních segmentů. S využitím statistických a empirických dat pak byla provedena analýza a zhodnocení vývoje a současné situace trhu/trhů s prosazující se cenovou diskriminací.**

K splnění výše uvedeného cíle jsem využila analýzu cenové strategie na drogistickém trhu, kde byly vybrány 3 společnosti, které se vyskytují na českém trhu déle jak 15 let a využívají podobné principy věrnostních programů. U těchto společností byly zhodnoceny staré a nové věrnostní programy a cenové strategie dle letáků. U každého věrnostního programu byly stanoveny výhody a nevýhody programů, které byly následně shrnuty v doporučení, na jejichž základě byly navrženy změny v daném programu tak, aby lépe vyhovoval potřebám zákazníků.

Dále byla analyzována firma působící na trhu B2C, ELSA Trading s. r. o., kde jsem provedla segmentaci zákazníků na 3 rozdílné skupiny a na základě této segmentace jsem navrhla doporučení, kde by firma mohla využívat cenové diskriminace druhého stupně a díky této diskriminaci by mohla zajistit vyšší loajalitu zákazníků, což by vedlo ke zvýšení zisků firmy. Loajální zákazníci by mohli využívat množstevní slevy a další zvýhodnění, jako je třeba doprava zdarma apod. Také jsem doporučila využívat bundling, který není tolik rozšířen, avšak firmě by mohl poskytnout velkou konkurenční výhodu.

V budoucnu zůstane pojem cenová diskriminace pro většinu spotřebitelů stále neznámý, avšak jeho uplatňování bude stále růst.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008, s. 176 - 179. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [2] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015, 84, 90 s. ISBN 978-80-7408-100-2.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 472-483. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-545-2.
- [5] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 3., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 43, 78 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [6] LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017, str. 35. ISBN 978-80-271-0120-7
- [7] MUSIL, Petr. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 48-49, 61-64, 148. ISBN 978-80-7380-207-3
- [8] POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009, s. 58-89. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] SOUKUPOVÁ, Jana a kol. *Mikroekonomie*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2018, s. 299-300. ISBN 978-80-7261-218-5.
- [10] SOUKUPOVÁ, Věra a Dana STRACHOTOVÁ. *Podniková ekonomika*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2009, 68, 74 s. ISBN 978-80-7080-711-8.
- [11] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, str. 245. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [12] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 188-193. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [13] ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED, 2013, 113 s. ISBN 978-80-87301-17-3.

- [14] *Zákony II ...: sborník úplných znění zákonů občanského, správního a trestního práva a souvisejících předpisů k ..* Český Těšín: Poradce, 1998. ISSN 1802-8276.

### **Cizojazyčná literatura**

- [15] BESANKO, David, Ronald R. BRAEUTIGAM a Michael GIBBS. *Microeconomics* [online]. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, c2011 [cit. 2019-09-08], 495 s. ISBN 978-0-470-56358-8.
- [16] HALL, Robert Ernest a Marc LIEBERMAN. *Microeconomics* [online]. 6th ed. Mason, South-Western Cengage Learning, 2013, str. 308-309. ISBN 978-1111822569
- [17] HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 3. aktualizované vydání. Praha: C.H. Beck, 2018. 348 s. ISBN 978-80-7400-397-4.
- [18] PINDYCK, Robert S. a Daniel L. RUBINFELD. *Microeconomics* [online]. Ninth Edition. NY, NY: Pearson, [2018] [cit. 2019-09-08], s. 415–443. ISBN 978-0-13-418424-1.

### **Internetové zdroje**

- [19] Češi jsou národem věrnostních karet, říká průzkum. Tři čtvrtiny mají v peněžence alespoň jednu, 16 % pak více než 10. *FINANCE.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/506140-slevove-karty/>
- [20] DM drogerie leták. *Aktuálniletaky.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <http://www.aktualniletaky.cz/dm-drogerie-letak/>
- [21] Drogerie Teta akční leták. *Aktuálniletaky.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <http://www.aktualniletaky.cz/drogerie-teta-akcni-letak/>
- [22] Drogerie Teta chce předběhnout dm. Mají společného nepřítele. *Aktualně.cz* [online]. Praha: Economia, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/drogerie-teta-chce-predbehnout-dm-maji-spolecneho-nepriatele/r~246ff4745ac211e497f0002590604f2e/>
- [23] Globální retailing v Evropě. *Turbo* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=2980>

- [24] Historie Teta drogerie. *Teta* [online]. Praha: Teta drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/getdoc/c1b9d797-ce20-4fe5-a2b3-3f42d71a35d2/historie>
- [25] Kalkulace podle dílčích aktivit. *Febmat* [online]. Febmat, 2019 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-activity-based-costing-abc-kalkulace-podle-dilcich-aktivit/>
- [26] Listina základních práv a svobod. *Zakony.centrum.cz* [online]. Praha: Economia, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>
- [27] Marketingový mix 4C. *ManagementMania* [online]. Praha: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>
- [28] Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rlp/dokumenty/mezinarodni-pakt-o-obcanskych-a-politicky-pravech-a-mezinarodni-pakt-o-hospodarskych--socialnich-a-kulturnich-pravech-19852/>
- [29] Nový program active beauty. *Dm drogerie* [online]. Praha: dm drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/nove/ab/>
- [30] Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [31] O nás. *Rossmann* [online]. Praha: Rossmann, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/o-nas>
- [32] O společnosti. *Dm drogerie* [online]. Praha: dm drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: [https://www.dm.cz/o\\_spolecnosti/](https://www.dm.cz/o_spolecnosti/)
- [33] Rossmann leták – akční letáky drogerie Rossmann. *Aktuálníletáky.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <http://www.aktualniletaky.cz/rossmann-drogerie-akcni-letak/>
- [34] Rossmann Club. *Rossmann* [online]. Praha: Rossmann, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/vernostni-programy/rossmann-club>

- [35] Slevové karty vlastní většina Čechů. Ale nejraději by měli slevy bez nich. *Deník.cz* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/slevove-karticky-vlastni-vetsina-cechu-ale-nejradeji-by-meli-slevy-bez-nich-20180723.html>
- [36] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/29/ES ze dne 11. května 2005 o nekalých obchodních praktikách vůči spotřebitelům na vnitřním trhu a o změně směrnice Rady 84/450/EHS, směrnic Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES, 98/27/ES a 2002/65/ES a nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2006/2004 (směrnice o nekalých obchodních praktikách). *EUR-Lex Access to European Union law* [online]. 2005 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32005L0029>
- [37] *The Economist* [online]. Londýn: The Economist Newspaper, 2002 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.economist.com/business/2002/05/23/the-price-is-wrong>
- [38] Výhody Teta klubu. *Teta drogerie* [online]. Praha: Teta drogerie, 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/klub>
- [39] Zákon č. 526/1990 Sb. *Zákon pro lidi.cz* [online]. Praha: AToM3, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-526>
- [40] Zákon č. 198/2009 Sb. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AToM3, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>
- [41] Zákon č. 143/2001 Sb.: Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AToM3, 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>