

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102002/B/2024/36146475403589380

**UPLATŇOVANIE CENOVÝCH STRATÉGIÍ
V KONKRÉTNEJ FIRME**

Bakalárska práca

2024

Bence Tóth

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

**UPLATŇOVANIE CENOVÝCH STRATÉGIÍ
V KONKRÉTNEJ FIRME**

Bakalárska práca

Študijný program:	Biznis a marketing
Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Martin Mravec, PhD.

Bratislava 2024

Bence Tóth

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Bence Tóth

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať Ing, Martinovi Mravcovi, PhD. za pomoc, usmernenie a cenné rady, ktoré boli veľmi užitočné počas písania záverečnej práce.

Abstrakt

TÓTH, Bence: *Uplatňovanie cenových stratégií v konkrétnej firme*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Ing. Martin Mravec, PhD. – Bratislava, OF EU, 2024, 49 s.

Cieľom záverečnej práce je spracovanie problematiky uplatňovania cenových stratégií. Aby sme lepšie pochopili dôležitosť tejto oblasti, poukážeme na to, ako to funguje v jednej konkrétnej firme na Slovensku. DHL Freight Slovakia s.r.o. je jedna z divízií DHL, ktorý je svetoznámy v oblasti prepravy tovarov na celom svete.

Práca je rozdelená do 5 kapitol. Prvú kapitolu tvorí vlastne teoretická časť našej práce. Zaoberá sa so súčasným stavom riešenej problematiky doma a v zahraničí. Vysvetľuje cenu a jej poňatie v ekonomickej teórii, cenový mechanizmus a jeho funkcie. Zaoberá sa s faktormi pri stanovení ceny, rozoberá zvlášť vnútorné a vonkajšie faktory. Opisuje metódy a tvorby ceny, postup pri rôznych metód tvorby cien.

Druhá kapitola sa zaoberá konkrétnym cieľom a zameraním sa našej záverečnej práce.

Tretia časť opisuje metodiku a metodológiu skúmania. Sú v nej spomenuté využité metódy, získavanie údajov a ich zdroje.

Štvrtú a taktiež najdôležitejšiu časť práce tvoria naše výsledky. Táto časť našej bakalárskej práci bola vypracovaná s pomocou firmy. Manažéri odpovedali na kľúčové otázky, ktoré dostali v dotazníku s otvorenými otázkami. Jednotlivé otázky boli prediskutované s každým členom manažérskeho tímu firmy a následne spracované do záverečnej práce.

Kľúčové slová: cena, nákladovo orientovaná cenotvorba, konkurencia, DHL Freight Slovakia, s.r.o.

Abstarct

TÓTH, Bence: Applying pricing strategies in a specific firm. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Ing. Martin Mravec, PhD. - Bratislava, OF EU, 2024, 49 p.

The aim of the thesis is to elaborate the issue of pricing strategies. In order to better understand the importance of this area, we will point out how it works in one particular firm in Slovakia. DHL Freight s.r.o. is one of the divisions of DHL, which is world renowned in the field of freight transportation worldwide.

The thesis is divided into 5 chapters. The first chapter is actually the theoretical part of our work. It deals with the current status of the issue at home and abroad. It explains price and its concept in economic theory, price mechanism and its functions. It deals with the factors in determining the price, discussing separately internal and external factors. Describes methods and pricing, the procedure for different pricing methods.

The second chapter deals with the specific aim and focus of our thesis.

The third section describes the methodology and research methodology. It mentions the methods used, data collection and data sources.

The fourth and also the most important part of the thesis consists of our results. This part of our bachelor thesis was developed with the help of the company. The managers answered the key questions they were asked in an open-ended questionnaire. The individual questions were discussed with each member of the firm's management team and then worked into the final thesis.

Keywords: price, cost-based pricing, competition, DHL Freight Slovakia, s.r.o.

Obsah

Úvod	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Cena a jej poňatie v ekonomickej teórií	9
1.1.1 Cenový mechanizmus a jeho funkcie	10
1.1.2 Faktory pri stanovení ceny	10
Vnútorne faktory	11
Vonkajšie faktory	13
1.1.3 Metódy tvorby ceny.....	13
Nákladovo orientovaná tvorba cien.....	14
Dopytovo orientovaná tvorba cien	16
Konkurenčne orientovaná tvorba cien.....	16
1.2 Cenové stratégie	17
1.3 Postup pri tvorbe cien	21
Cenová politika v službách.....	21
2. Cieľ práce	23
3.1 Objekt skúmania	25
3.2 Využitie metódy	25
3.3 Získavanie údajov, zdroje	25
4. Výsledky práce	26
4.1 Spoločnosť DHL Freight Slovakia, s.r.o.	26
4.1.1 Dotazník pre manažérov.....	29
4.2 Prieskum trhu	34
4.2.1 Zberná služba (ZBS).....	34
4.3 Porovnanie zbernej služby s konkurenciou	35
4.3.1 Konkurencia – porovnanie pre trh B2B.....	36
4.3.2 SWOT analýza spoločnosti	39
5. Diskusia	42
5.1 Zhodnotenie aktuálnej situácie podniku	42

5.2 Návrh v oblasti zamerania sa na trh B2C.....	42
5.3 Hodnotenie zbernej služby.....	43
<i>Záver</i>	45
<i>Zoznam použitej literatúry</i>	46
<i>Zoznam príloh</i>	49

Úvod

Trh sa neustále mení, firmy sa často dostávajú do takých situácií, kedy musia prijať rozhodnutia čo najrýchlejšie, aby svoju konkurenciu schopnosť na trhu udržali a nestratili svojich zákazníkov. Najrizikovejším a taktiež aj najťažším obdobím pre veľké firmy sú jednoznačne obdobia, kedy sa vypisujú tendre. Pandémia Covid-19 nám ukázala, že firmy, ktoré sú schopné sa rozhodovať rýchlo a akceptovať zmeny prežijú aj tie najťažšie obdobia.

Uplatňovanie cenových stratégií v praxi znamená, že manažéri podniku musia svojimi cenovými stratégiami prísť na trh, kde po oslovení zákazníkov ich musia uistiť, že si vyberú profesionálneho a spoľahlivého partnera.

V ideálnom prípade správne nastavené cenové stratégie by nemali ohroziť fungovanie biznisu a mali by zákazníkov uspokojovať a dávať im istotu.

Uplatňovanie cenových stratégií je dlhý proces, ktorý sa začína vytváraním a výberom vhodných cenových stratégií.

Cieľom bakalárskej práce je vyjasnenie základných pojmov v oblasti ceny, získanie čo najviac údajov z firmy, aby sme problematiku lepšie pochopili. Porovnanie s konkurenčným prostredím a následná analýza, ktorá by obsahovala aj nápady a odporúčania na zlepšenie v niektorých oblastiach.

Práca je rozdelená na päť častí. Prvá časť sa zaoberá teoretickými poznatkami danej oblasti.

Druhá časť obsahuje ciele našej práce, ktoré sme stanovili, aby sme lepšie porozumeli problematiku.

Tretia časť vymedzuje metodológiu, poukážeme v nej na druh výskumu, údaje a na získané zdroje.

Štvrtá časť je najvýznamnejšia časť našej práce. Sú v nej všetky získané údaje a porovnania s konkurenciou.

V poslednej časti, ktorá je diskusia, zhodnotíme aktuálnu situáciu podniku, navrhne zmeny v niektorých oblastiach a vyhodnotíme skúmanú službu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Cena a jej poňatie v ekonomickej teórii

Všeobecná ekonomická teória definuje cenu ako peňažné vyjadrenie výmennej hodnoty tovaru, čiže je kvantitatívnym pomerom, v ktorom sa tovar vymieňa za peniaze (Oreský, Hasprová, 2022).

Cena predstavuje množstvo peňažných jednotiek požadovaných za produkt. V najužšom slova zmysle je cena peňažná čiastka účtovaná za výrobok alebo službu. V širšom zmysle je cena súhrnom všetkých hodnôt, ktoré zákazníci vymenia za úžitok z vlastníctva alebo používania výrobku alebo služby (Kubicová, 2020)..

Cena podľa Csikósovej a Janoškovej (2018) je posudzovaná z trhového alebo nákladového hľadiska. Zákazníci považujú cenu za peňažné vyjadrenie hodnoty ako miery kvality či vlastností a úžitkov daného výrobku alebo služby v porovnaní s inými výrobkami alebo službami. Inými slovami, cena je platbou za kvalitu, ako ju interpretuje trh. Z psychologického hľadiska cena predstavuje kvantitatívne ocenenie alebo subjektívnu predstavu o úžitkoch vybraného súboru charakteristík daného výrobku či služby. Pri nákupoch plní funkciu očakávaných cien či referenčných cenových bodov.

„Hodnota stanovená trhom je výrazom úžitkov získaných z celého súboru charakteristík konkrétneho výrobku alebo služby. Tento súbor zahŕňa fyzikálne a výkonové charakteristiky, ktoré zaisťujú základné funkcie výrobku, spoľahlivosť výrobku, užívateľské pohodlie, flexibilitu použitia a estetickosť vzhľadu, rovnako ako doplnkové vlastnosti, ku ktorým patrí úroveň servisu a technické poradenstvo, a symbolické vlastnosti, ako je napríklad prestíž a status alebo čistota a bezpečnosť“ (Oreský, Hasprová, 2022, s. 26).

V histórii bola cena hlavným faktorom, ktorý ovplyvňoval kupujúceho. V posledných desaťročiach necenové faktory získavajú stále väčší význam. Avšak, cena zostáva jedným z najdôležitejším prvkom, ktorý určuje podniku podiel na trhu a jeho zisk. Cena je pre podnik v podstate jediným marketingovým nástrojom, ktorý mu vytvára výnos. Všetky ostatné pre podnik znamenajú náklady a výdavky. Patrí tiež medzi veľmi flexibilné nástroje a je možné ju rýchlo zmeniť. Pre mnoho firiem je cenotvorba problémom, nevie s cenami zaobchádzať a nevie tvorbu cien riešiť. Častým problémom podnikov býva, že stanovuje nízku cenu alebo cenu zníži na dlhšiu dobu. Zámerom firmy je nalákať čo najviac

zákazníkov a mať veľký predaj a zabudnú na to, že niekedy je lepšie presvedčiť zákazníkov, že práve ich poskytované služby sú kvalitné a mali by za ne dať aj viac peňazí. Ďalšími chybami môže byť, že cena sa zameriava hlavne na náklady miesto na hodnotu pre kupujúceho. Ceny, ktoré neprihliadajú na ostatné nástroje marketingového mixu, neodrážajú včas zmeny na trhu alebo nie sú rozdielne pre jednotlivé poskytované služby a segmenty na trhu (Boháček, Matisko, Stromko, 2021).

1.1.1 Cenový mechanizmus a jeho funkcie

Cena je dôležitým faktorom, ktorý určuje podiel firmy na trhu a ovplyvňuje jej hospodárske výsledky. Zostrujúca sa konkurencia vyžaduje väčšiu orientáciu na zákazníka. Nie tá najnižšia cena, ale najvyšší stupeň služby zákazníkovi zaistí podniku prežitie, ako sme uviedli vyššie.

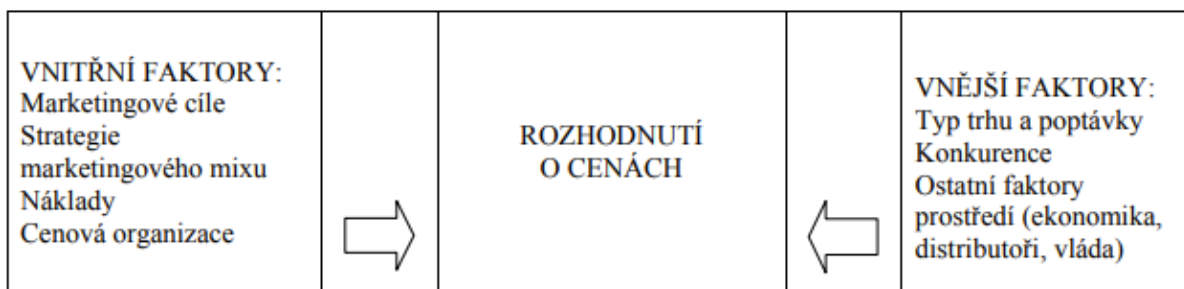
Podľa Soukalovej (2015) cena na druhej strane nemusí byť jediným faktorom rozhodujúcim o úspechu výrobku na trhu. Pre kupujúceho môže byť dôležitejšia ako cena napr. kvalita a vybavenie výrobku, otázka spoločenskej prestíže vlastniť daný výrobok a pod. a jeho rozhodnutie môže ovplyvniť presvedčivá propagácia a psychologické aspekty kúpy dokonca viac ako cena.

Ako uvádza Oreský (2023) stanovenie ceny obsahuje všetky rozhodnutia podniku vzťahujúce sa k tvorbe a presadeniu jeho cenových požiadaviek pri:

- tvorbe cien nových výrobkov
- cenových zmenách, ktoré sú iniciované podnikom
- cenových zmenách, ktoré sú iniciované konkurenciou
- zabezpečovaní optimálnych cenových relácií v rámci jedného typového výrobkového radu, aj keď sú tieto výrobky z hľadiska nákladov na sebe závislé.

1.1.2 Faktory pri stanovení ceny

Na rozhodovanie a stanovenie cien majú vplyv vnútorné faktory firmy aj vonkajšie faktory prostredia. Nasledujúci obrázok ukazuje základné interné a externé faktory, ktoré ceny ovplyvňujú.



Obrázok č. 1: Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie o cenách

Zdroj: Kašík, Havlíček, 2015

Vnútorne faktory pôsobiace na cenu vychádzajú zo stratégií a rozhodnutí organizácie. Vonkajšie faktory nemôže firma priamo ovplyvniť, pokiaľ teda nie je v dominantnom postavení na trhu, aby mohla cenu diktovať. Ak budeme predpokladať, že firma je v pozícii cenového príjemcu, teda jej produkcia či služby ponúkané na trhu sú zanedbateľné v porovnaní s celkovo ponúkanými produktmi a službami, potom platí, že sa firma prispôbuje meniacim sa vonkajším faktorom (Machková, 2015). Poďme sa teraz pozrieť na jednotlivé faktory trochu bližšie.

Vnútorne faktory

- Marketingové ciele

Stanovovanie marketingových cieľov vychádza zo stratégie firmy a stratégie pre konkrétny produkt či službu. Podľa Gajanovej a kol. (2022) patrí medzi obvyklé marketingové ciele prežitie, maximalizácia súčasného zisku, maximalizácia podielu na trhu alebo prvenstvo v kvalite výrobkov.

- Stratégia marketingového mixu

Cena je jedným z nástrojov marketingového mixu, ktorý býva označovaný aj ako 4P, teda výrobok, cena, distribúcia a propagácia. Cenová politika je jednou zo súčastí marketingového mixu, a preto sa cena musí vytvárať v súlade s celkovou stratégiou podniku. Cenu teda nemožno stanovovať izolovane bez toho, aby sme vzali do úvahy ďalšie prvky marketingového mixu (Boháček, Matisko, Stromko, 2021).

- Náklady

Náklady sú jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúci tvorbu cien. Náklady stanovujú spodnú hladinu pre ceny, ktoré firma môže za svoje produkty a služby požadovať. Základným predpokladom dlhodobého fungovania firmy je, že cena produktov a služieb realizovaných na trhu pokryje náklady. Ak sú priemerné náklady vyššie ako priemerné príjmy z realizovanej produkcie je firma schopná ešte krátkodobej existencie až po tzv. bod ukončenia, ktorý je vyjadrený priemernými variabilnými nákladmi. Firma teda stráca „iba“ fixnú zložku nákladov a tým minimalizuje stratu (Jakubíková, Janeček, 2023).

Ako už bolo načrtnuté v tomto odseku, náklady delíme v základnom členení na náklady fixné a náklady variabilné. Fixné náklady bývajú tiež označované ako náklady režijné. Sú to tie náklady, ktoré sa s rozsahom produkcie nemenia. Môže sa jednať o nájom, platby za energie, mzdy vedúcich zamestnancov a pod. Variabilné náklady sú ovplyvnené aktuálnou úrovňou výroby a predaja, menia sa teda s ich rozsahom priamoúmerne. Pojem celkové náklady vyjadruje súčet fixných a variabilných nákladov firmy (Machková, 2015).

- Cenová organizácia

Cenovou organizáciou rozumieme organizáciu cenovej politiky. Ide o určitú dilemu v miere centralizácie či decentralizácie cenových rozhodnutí. Firmy sa musia rozhodnúť, kto a akým spôsobom bude ceny stanovovať. Vždy záleží na veľkosti a charaktere firmy. Chukumová a Zamlýnskyi (2023) uvádzajú, že v malých firmách stanovuje často ceny vrcholový manažment, vo veľkých firmách obvykle manažér divízie alebo výrobného radu. Nemenej obvyklé sú aj situácie, keď vrcholový manažment stanovuje cenové ciele a stratégie a tvorba cien je ďalej ponechaná v rukách jednotlivých obchodníkov. Firmy, pre ktoré je „správna“ cena kľúčovým faktorom majú vo svojich organizačných štruktúrach často zakomponované cenové oddelenie.

Medzi vnútorné faktory pôsobiace na tvorbu ceny zaraďujú niektorí autori aj diferenciáciu výrobkov. Čím viac sa daný výrobok odlišuje od ostatných porovnateľných výrobkov, tým väčší vzniká priestor pre cenové odlišenie.

Vonkajšie faktory

- Trh a dopyt

Vzťah medzi dopytom a cenou je ovplyvnený typom trhu (dokonale konkurenčný trh, monopolistická konkurencia, oligopol a čistý monopol) a cenovou elasticitou dopytu, ktorá vyjadruje citlivosť dopytu na zmenu cien. Dopyt určuje celý rad faktorov, napr. existencia a dostupnosť substitučných výrobkov (výrobkov zastupiteľných svojim charakterom v spotrebe), jednoduchosť uspokojenia potreby, životnosť výrobku, naliehavosť potreby výrobku, jeho cena, kúpna sila zákazníkov a ďalšie. Podstatná zmena ktoréhokoľvek z týchto faktorov potom môže vyvolať výraznú zmenu v dopyte, a tým aj tlak na zmenu ceny (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

- Konkurencia

Pri stanovovaní výšky ceny musíme brať do úvahy aj konkurenciu, najmä ceny konkurenčných výrobkov a pravdepodobné reakcie konkurenčných firiem na zmenu ceny našich výrobkov alebo zavedenie nového výrobku a aký môže vzniknúť priestor pre vstup ďalších konkurentov na trh (Soukalová, 2015).

Medzi ďalšie vonkajšie faktory ovplyvňujúce tvorbu cien patria ekonomické podmienky, distribučná sieť a vláda. Ak hovoríme o ekonomických podmienkach, máme na mysli štádium ekonomického cyklu, teda či sa ekonomika nachádza v období recesie, inflácie a pod.. Stanovenie výšky ceny ďalej ovplyvňuje počet subjektov zúčastnených pri distribúcii produktov od výrobcu ku koncovému zákazníkovi. Firma by mala stanoviť ceny tak, aby distribútorom umožnila slušný zisk, tým získala ich podporu a pomohla im produkt výhodne predat' (Popesko, Papadaki, 2016).

1.1.3 Metódy tvorby ceny

Pri stanovení ceny je nutné vziať do úvahy rôzne metódy. Na tvorbu ceny pôsobí jednak vnútropodnikové hľadisko, tzn. výška nákladov a očakávaný zisk podniku a tiež konkurencia. Firmy väčšinou v praxi nepoužívajú vo svojej cenovej politike iba jeden spôsob cenotvorby, berú do úvahy aj množstvo ostatných hľadísk. Podniky môžu mať len hrubú predstavu o svojich nákladoch a nejasnú predstavu o dopyte po svojich produktoch alebo službách (Nagle, Muller, 2023).

Vhodná cena sa bude nachádzať medzi úrovňou, ktorá je príliš nízka na to, aby vytvárala zisk a úrovňou, ktorá je naopak vysoká a pri ktorej sa nebude tvoriť dopyt. Spodnú hranicu pri tvorbe ceny produktu tvoria náklady. Hornú hranicu potom hodnota produktu, tak ako je vnímaná zákazníkom. Musia sa brať do úvahy aj ostatné hľadiská, ako sú konkurenčné ceny a ceny substitútov, ďalšie interné a externé faktory, aby bola cena stanovená na najlepšej úrovni. Podniky používajú niektorý zo všeobecných metód cenovej tvorby, ktorý zahŕňa jeden alebo viac z uvedených faktorov ako sú:

- náklady,
- pohľad zákazníka na produkt,
- ceny konkurencie (Oreský, Hasprová, 2022).

K stanoveniu ceny za produkt existujú rôzne prístupy k cenovej tvorbe, napríklad: cena je vyjadrením hodnoty vnímanej zákazníkom, ceny tvorené podľa konkurencie, stanovenie ceny rešpektujúcej návratnosť investícií, stanovenie ceny, kedy sa berie do úvahy možnosť uzavretia kontraktu, cena je stanovená podľa veľkosti dopytu, cena je stanovená s ohľadom na náklady (Štefko, Oleárová, 2023).

Medzi najpoužívanejšie patrí však nákladovo orientovaná tvorba cien, dopytovo orientovaná tvorba cien a konkurenčne orientovaná tvorba cien.

Nákladovo orientovaná tvorba cien

Tento typ tvorby ceny založený na výpočte nákladov podniku je základným postupom stanovenia ceny, ktorý sa pri určovaní ceny používa často. Dôvodom je, že ide o najjednoduchší spôsob tvorby cien. Náklady (costs) sú hodnotovým vyjadrením vstupov, alebo výrobných faktorov, ktoré sú vkladane do výroby (Oreský, 2023).

Pre tvorbu ceny týmto spôsobom je typické, že sa vychádza z ceny ako zo základnej formy výnosov. Od ceny sa odpočítajú použité náklady a zvyšok ceny tvorí zisk. Pre nákladovo orientovanú tvorbu cien sú typické dva prístupy:

- Cena je tvorená na základe započítania všetkých nákladov, ku všetkým výrobným nákladom sa pripočíta predpokladaný zisk (zisková prirážka)
- Cena je tvorená na základe kalkulácie neúplných nákladov. Kalkulácia sa robí len pre variabilné náklady, zvyšok nákladov a predpokladaný zisk sú kryté príspevkom na úhradu fixných nákladov a zisku (Kubicová, 2020).

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť štruktúru nákladovo orientovanej ceny.

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

Obrázok č. 2 :Štruktúra nákladovo orientovanej ceny

Zdroj: Boháček, Matisko, Stromko, 2021

Tvorba ceny pomocou kalkulácie všetkých nákladov je presná iba čo sa týka stanovenia priamych nákladov. Stanovenie presných nákladov režie je už problematické. Ak počítame kalkuláciu s neúplnými nákladmi, je problém pri stanovení príspevku na úhradu fixných nákladov a zisku (krycí príspevok) (Jakubíková, Janeček, 2023).

Použitie tejto metódy tvorby cien sa môže javiť ako jednoduché, avšak za predpokladu, že môžeme ľahko a rýchlo zistiť náklady. Tvorbu ceny ďalej ovplyvňuje trh, a to ako dopytom zákazníkov, tak aj konkurenciou (Kašík, Havlíček, 2015).

Jednotlivé prednosti a nedostatky nákladovo orientovanej tvorby cien je možné zhrnúť nasledovne. Medzi prednosti tejto metódy patrí jednoduchosť, nízka potreba informácií, zrozumiteľnosť a preukázateľnosť pre kupujúceho, nástroj proti vysokým konkurenčným cenám produktu s porovnateľnou štruktúrou nákladov, záruka zisku pri každom druhu produktu, podnik nemusí na zmenu dopytu reagovať zmenou ceny a v neposlednom rade náklady predstavujú limitnú hranicu, pod ktorú rovnako nemôžeme dlhodobo ísť. Medzi nevýhody patrí problematické stanovenie režijných nákladov, problematické stanovenie prirážky na úhradu fixných nákladov, ľubovoľná zisková prirážka, nevytvára impulzy k poklesu nákladov, neberie do úvahy konkurenciu, neberie do úvahy reálny dopyt, ignoruje existenciu substitútov (Nagle, Muller, 2017).

Dopytovo orientovaná tvorba cien

Pri použití tejto metódy tvorby cien chce predávajúci zistiť, aké množstvo produktov je možné predať pri rôznych cenách. Vzťah medzi cenou a množstvom má podobný charakter ako dopytová funkcia. Pri dopytovo orientovanej tvorbe cien je stanovenie ceny závislé na hodnote vnímanej zákazníkom a nie na nákladoch predávajúceho. Predpokladom je teda zistenie prístupu zákazníka k úžitkovej hodnote produktu (Popesko, Papadaki, 2016).

Zisťovanie hodnôt kupujúcich môže byť ťažké. Niekedy môžu byť zákazníci dopytovaní, akú cenu by boli ochotní zaplatiť za základný produkt a koľko za každý pridaný úžitok. Podnik tiež môže vykonávať rôzne experimenty na zistenie hodnoty prisudzovanej jednotlivým produktom. Ak firmy stanovujú vysokú cenu a svoje produkty tak precenia, znížia sa im tržby. V praxi sa to stáva často, mnoho firiem takú chybu urobí a majú potom nízky predaj. Iné podniky zase môžu svoje produkty podceniť. Predaj produktov je potom dobrý, avšak prináša menší zisk, než by vlastne mohol (Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

Konkurenčne orientovaná tvorba cien

Ak podnik použije konkurenčne orientovanú tvorbu cien, zriekne sa implementácie aktívnej cenovej politiky, a namiesto toho sa orientuje na ceny konkurencie alebo na priemerné ceny v odbore. Berie do úvahy teda zmenu cien, nie zmenu nákladov alebo zmenu v dopyte (Smolková, Smolka, 2021).

Podnik si najskôr stanoví svojich potenciálnych konkurentov na danom trhu. Ďalej vykoná hodnotenie konkurencieschopnosti svojho produktu. Po analýze týchto poznatkov si môže stanovenú cenu upraviť oproti prevládajúcej cene na trhu. Cena sa môže nachádzať nad alebo pod úrovňou ceny konkurencie alebo byť na rovnakej úrovni. Pokiaľ je produkt firmy len málo odlišný alebo sa vôbec nelíši od produktov konkurencie, používa sa cena, ktorá je na úrovni konkurenčných cien. Je používaná na trhu, ktorý je charakteristický iba niekoľkými podnikmi, ktoré predávajú málo sa odlišujúce produkty. Podnik, ktorý chce na takomto trhu predávať, musí stanoviť ceny najmä podľa podmienok uvedeného trhu. Ak sa jeho cena bude nachádzať pod úrovňou ceny trhu, potom budú aj ostatné podniky reagovať pomerným znížením svojich cien. Dôvodom je, že podnik, ktorý najprv znížil svoje ceny, môže získať osobitný zisk. Predajcovia majú teda po znížení ceny opäť rovnaký podiel na trhu, aký mali pred zmenou, ale cena za produkt je nižšia. Preto je dobré cenu nechať na úrovni konkurencie a nemeniť ju (Oreská, Hasprová, 2022).

Podnik sa však nemusí chcieť podriaďiť určitej úrovni cien konkurentov a stanovuje cenu svojich produktov nad ich úrovňou. To znamená, že svoje produkty predáva za vyššiu cenu. Stáva sa to v prípade, že podnik má na trhu veľmi silné postavenie alebo kvalita jeho produktov je natoľko vysoká, že môže použiť metódu tvorby cien nad úrovňou konkurencie (Popesko, Papadaki, 2016).

Ako stanoviť konkurencieschopné ceny možno zhrnúť nasledujúcim spôsobom. Môžeme nasadiť vyššie ceny ako konkurencia v prípade, že:

- cieľový trh je ochotný platiť,
- povesť a imidž firmy je na vzostupe (kvalita, obsluha a pod.),
- náš produkt predstavuje iba malé percento celkových výdavkov našich zákazníkov,
- ponúkame zavedený typ výrobku alebo služby,
- náš trh sa skladá výhradne z rozvíjajúcich sa podnikov (Kubicová, 2020) .

Stanoviť ceny o niečo nižšie, než sú konkurenčné ceny môžeme v prípade, že prenikáme na nový trh, cieľový trh nie je ochotný platiť, sme našli medzeru na trhu, kde nižšia cena nevyvolá „cenovú vojnu“ s väčšími podnikmi, doteraz sme nedosiahli plnú výrobnú kapacitu a v neposlednom rade sme schopní dosiahnuť úspory (napr. v réžii, ktorá znižuje naše jednotkové náklady) (Karlíček, 2018).

1.2 Cenové stratégie

Pri stanovovaní cenovej stratégie musí spoločnosť brať ohľad na faktory, ktoré ovplyvňujú trh aj fungovanie samotnej spoločnosti. Je potrebné brať do úvahy firemné ciele, náklady, konkurenciu, súčasnú fázu životného cyklu (produktu, ale aj firmy) a právne regulačné opatrenia stanovené legislatívou. Zásadnú úlohu pri stanovovaní cenovej stratégie zohráva však tiež spotrebiteľ - teda dopyt po danom produkte alebo službe. Veľkosti dopytu, disponibilnému dôchodku a potrebám spotrebiteľov je nevyhnutné cenu vždy vhodne prispôbiť (Natenberg, 2017).

Spoločnosť môže zvoliť dva základné druhy cenovej politiky, ide buď o cenovú diferenciaciu, alebo cenovú štandardizáciu. Cenová diferenciacia spočíva v odlišnosti v spotrebnom správaní a kúpnej sile cieľovej skupiny spoločnosti. Konkurencia v tomto prípade dynamicky rastie, a preto je nevyhnutné, aby sa spoločnosť odlišovala od konkurencie. Ak sú navyše náklady na výrobu odlišné od nákladov konkurencie, je veľmi

vhodné zvoliť metódu cenovej diferenciácie, teda odlíšiť sa od konkurencie cenou, kedy spotrebiteľ a na prvý pohľad zaujme odlišná cena a tí potom budú premýšľať nad tým, prečo je cena takto odlišná. Pri podpore takto stanovenej ceny marketingovými nástrojmi je v spotrebiteľoch vyvolaný pocit výnimočnosti produktu, dôveryhodnosti firmy a spotrebiteľia sa tak stávajú lojálnymi. Naopak cenová štandardizácia spočíva v tendencii homogenizácie potrieb, nákupných centráľ, rovnakých výrobných nákladoch i rovnakých úžitkových vlastností produktu. Potom by spoločnosť mala zvoliť štandardnú cenu, akú nastavila konkurencia a trh a nemala by sa odlišovať. Cenová štandardizácia môže byť najlepšou stratégiou, aj tak je nutné ich podporiť marketingovými nástrojmi (Smith, 2021).

Spoločnosť môže voliť z rôznych druhov cenových stratégií. Tieto stratégie napomáhajú spoločnosti byť úspešnými na trhu s ohľadom na fázu životného cyklu produktu, stratégiu a ciele spoločnosti do budúcnosti. Ide o stratégiu cenového zužitkovania, stratégiu prémiovej (prestížnej) ceny, stratégiu cenového prenikania na trhu a stratégiu využívania transferových cien. Stratégia cenového zužitkovania, inokedy nazývaná aj stratégia zbierania smotany alebo skimming princa strategy, sa zakladá na tom, že je stanovená veľmi vysoká cena v okamihu zavedenia úplne nového výrobku na trh, ktorý nie je možné žiadnym spôsobom substituovať. V danom krátkom časovom období zavedenia tohto úplne nového a kreatívneho produktu je zámerné nastavenie vysokej ceny odrazom monopolu, ktorý spoločnosť vlastní. V okamihu zavedenia takeého výrobku sa však konkurencia okamžite začne snažiť tento produkt nejakým spôsobom napodobniť, skopírovať alebo dokonca vylepšiť tak, aby sama získala konkurenčnú výhodu. Potom, čo sa to konkurencii podarí, spoločnosť začína postupne znižovať cenu, pretože stráca monopol. V tomto krátkom období vysokej ceny spoločnosť však môže získať dostatok finančných zdrojov na pokrytie nákladov na ďalší vývoj a výskum nových produktov či služieb (Pereira, 2022).

Stratégia prémiovej ceny, nazývaná aj stratégia prestížnych cien, premium price strategy, sa obdobne ako stratégia zbierania smotany zameriava na vysokú cenovú hladinu. V tomto prípade ju ale spoločnosť chce zachovať po dlhé časové obdobie, nie na krátky a obmedzený časový úsek. Cieľom firmy je zachovať vysokú úroveň ceny počas celého životného cyklu výrobku. Táto stratégia je vhodná predovšetkým vtedy, keď ide o prestížny výrobok, ktorý má veľmi vysokú kvalitu, ktorú si spotrebiteľia uvedomujú. Avšak ani vysoká prestíž a kvalita nestačia pre dlhodobé udržanie vysokej ceny, je nutné ich doplniť ešte vhodne nastavenou marketingovou stratégiou a vybudovaním jedinečnej pozície na trhu. To

všetko je možné obvykle len pri luxusných výrobkoch. Spotrebiteľia totiž v prípade luxusných výrobkov vnímajú cenu za opodstatnenú, vysoká cena je impulzom pre nákup, pretože pocit z vlastníctva takého luxusného výrobku prevyšuje cenu. Zníženie ceny u luxusného produktu pri stratégii prémiovej ceny nevedie k rastu dopytu, ale naopak k poklesu, pretože dochádza k strate prestíže (Machková, 2015).

Stratégia cenového prenikania, teda penetration price strategy, sa zakladá na využívaní nízkych cien. Spoločnosť sa snaží čo najrýchlejšie preniknúť na trh a dosiahnuť vysokú úroveň trhového podielu. To je potrebné realizovať za pomoci rýchleho obratu a prudkého zvýšenia objemu objednávok. Podmienkou je dostatočná cenová elasticita dopytu a zníženie jednotkových nákladov, len tak môže spoločnosť dostatočne znížiť ceny a dosiahnuť rast dopytu. Pri tejto stratégii nesmie firma zabudnúť na nutnosť vysokej úrovne distribučných a výrobných kapacít. Ak nie sú tieto kapacity dostatočné, potom aj pri raste dopytu nie je spoločnosť schopná uspokojiť potreby všetkých spotrebiteľov. Kľúčovým problémom tejto stratégie je odvetné opatrenie zo strany konkurencie, tá sa môže cítiť ohrozená a preto zavedie kroky, ktoré môžu viesť k cenovej vojne, čo znamená zníženie objemu výroby a odbytu. Ďalej môže poklesom ceny dôjsť k poškodeniu dobrého imidžu výrobcu, až príliš nízka cena môže asociovať nízku kvalitu. Stratégia cenového prenikania na trh obsahuje tiež stratégiu expanzionistických cien, teda mimoriadne nízkych cien, čo môže výrazne ovplyvniť všetky ostatné podnikateľské subjekty (Schindler, 2023).

Stratégia transferovej ceny spočíva v tom, aká cena je stanovená materskou spoločnosťou. Množstvo veľkých koncernov má dcérske spoločnosti, ktorým určujú cenovú politiku, ktorú musia dcérske spoločnosti spoločnosti akceptovať. Tieto transferové ceny môžu byť ako príliš vysoké, tak aj príliš nízke, spočívajú v cieľoch materských spoločností a často nemusia byť v súlade s cieľom dcérskych spoločností firiem (Karlíček, 2018).

Cenová stratégia môže tiež vychádzať z cieľov spoločnosti, cieľová cenová tvorba odráža ciele spoločnosti, ak je spoločnosť orientovaná na zisk a návratnosť investícií, potom sa volí stratégia prestížnej prémiovej ceny. Ak je však cieľom spoločnosti trvalo udržateľný rast, potom je vhodné voliť nižšie, ale dlhodobu udržateľné ceny, ktoré vyvolajú lojalitu u spotrebiteľov a napomôžu vysokej dôveryhodnosti značky. Cenová stratégia môže tiež odrážať cenové zľavy a cenové diskriminácie podľa cieľového trhu, tie môžu byť veľmi úspešné a môžu pomôcť spoločnosti zvýšiť objem objednávok. Cenovú diskrimináciu je potrebné voliť veľmi obozretne, aby bola nastavená vhodne a napomohla rastu spoločnosti

- môže ísť napr. o zvýhodnené ceny pre študentov, deti alebo seniorov. Zľavy je tiež potrebné využívať optimálnym spôsobom, aby podporili mimosezónny predaj a pomohli predaju menej obľúbených produktov na trhu. Stratégia propagačnej tvorby cien znamená cenové zvýhodnenia, kedy sú predávané napr. tri výrobky za cenu dvoch, využívajú sa psychologické vplyvy a emocionálne pôsobenie na spotrebiteľov tak, aby spoločnosť dosiahla svoj cieľ (Oreský, Hasprová, 2022).

Stanoviť cenu je teda zložitá a spoločnosť sa môže dopustiť celého radu chýb, ktoré vedú do budúcnosti k veľkým problémom. Môže sa jednať o nasledujúce chyby pri stanovovaní cenovej politiky:

- prílišné zameranie sa na náklady a ich hodnotu a zanedbanie iných dôležitých faktorov,
- spoločnosť cenu stanoví a ďalej už ju nemení, nie je teda takticky užívaná a upravovaná podľa aktuálnej situácie na danom trhu,
- cenová politika a stanovenie ceny nie je v súlade s ostatnými nástrojmi marketingového mixu,
- nízka diferenciácia ceny produktu,
- cena sa snaží o defenzívnu stratégiu, teda bráni sa konkurencii, namiesto toho, aby sa pokúsila o útok, teda o ofenzívnu stratégiu,
- cena nie je v súlade s kvalitou produktu,
- cena nie je upravená s ohľadom na trhový segment, v ktorom je ponúkaná (niektorý segment je ochotný zaplatiť za produkt viac, než iný segment, podľa toho sa musí cenová politika pohybovať v určitých hraniciach ceny),
- nízka alebo naopak príliš vysoká cena môže vyvolať pocit nedôveryhodnosti firmy a produktu,
- nelogická cenová diferenciácia s ohľadom na šírku a hĺbku produkcie a nadväznosť produktovej línie,
- destabilizácia trhu za pomoci nevhodného určenia ceny, čo vedie v budúcnosti k problémom so stanovením normálnej ceny,
- cenová politika je chaotická, vyvoláva zmätok,
- cena vyvoláva negatívny vplyv na lojalitu zákazníka,
- cena vedie k zvýšeniu cenovej citlivosti spotrebiteľov (Marino, Marino, 2023)

Predajná cena a kvalita produktu musí byť vo vzájomnom súlade, ale súčasne tiež musí brať do úvahy konkurenčné nastavenie ceny a kvality.

1.3 Postup pri tvorbe cien

Cenové zmeny sú v reáli vždy spojené s veľkým rizikom, pretože je možné len s ťažkosťami predpovedať reakcie kupujúcich a konkurentov. Cenové rozhodnutia sú v praxi nevyhnutné, ak dochádza k zmene cien v dôsledku zmeny v nákladoch, posunu dopytu a zmeny cien u konkurencie a k stanoveniu ceny dochádza pri uvádzaní nového výrobku na trh.

Podľa Soukalovej (2015) rešpektuje optimálna cena kalkuláciu, dopyt, komunikačný obsah, konkurenciu, krátkodobé aj dlhodobé súvislosti a marketingový koncept značky a firmy. Cena, ktorú firma požaduje, bude stanovená medzi úrovňou, ktorá je príliš nízka na to, aby umožnila vytvoriť zisk, a úrovňou, ktorá je tak vysoká, že po tovare nebude dopyt.

Pri stanovovaní cien tvoria náklady na produkt spodnú hranicu, zákazníkom vnímaná hodnota produktu zase hornú hranicu. Firmy si volia niektorý zo všeobecných postupov cenotvorby, ktorý zahŕňa jeden alebo viac z uvedených faktorov - náklady, pohľad zákazníka na produkt a ceny konkurencie.

Cenová politika v službách

Cenová politika v službách odráža určité špecifiká, vyplývajúce predovšetkým z vlastností služieb. Tvorbu cien bezprostredne ovplyvňujú nasledujúce charakteristiky a vlastnosti služieb: nehmotnosť, skutočnosť, že niektoré služby sú súčasťou verejného sektora a sú predmetom vládnych intervencií, neoddeliteľnosť služieb od zákazníka a od poskytovateľa služieb a krátke distribučné kanály (Natenberg, 2014).

Janeček a Jakubíková (2023) uvádzajú dve metódy stanovenia cien služieb, a to objektívne stanovenie ceny a subjektívne stanovenie ceny.

Objektívne stanovené ceny umožňujú stanoviť fixný poplatok za určitú službu alebo hodinovú sadzbu a násobiť tento poplatok počtom spotrebovaných služieb. Výhoda tejto metódy stanovenia ceny spočíva v tom, že sú ľahké a konzistentné. Nevýhodou je skutočnosť, že neberie do úvahy, ako zákazník vníma hodnotu služby. V dôsledku toho však môžu byť v porovnaní s konkurenciou ceny príliš vysoké alebo veľmi nízke. Aj pri tomto spôsobe stanovenia ceny je teda potrebné poznať ceny konkurentov (Jakubíková, Janeček, 2023).

Subjektívne stanovenie ceny znamená, že objektívne stanovené ceny je nutné upraviť na základe vnímanie hodnoty zákazníkom tak, aby boli pre neho prijateľné. K subjektívnym prvkom ceny patrí odhad efektívnosti poskytovania služby, porovnanie schopností a skúseností poskytovateľa služieb, typ a obtiažnosť práce, zákazníkovu pohodlie, špecifické alebo nepresne formulované požiadavky zákazníka, hladina trhových cien, nadčasy (ak sú nutné), hodnota služby a prijateľnosť ceny pre zákazníka (Jakubíková, Janeček, 2023).

Aj v prípade stanovovania cien pri službách sa môže spoločnosť riadiť všeobecne uznávanými postupmi, ktorými sme sa zaoberali vyššie, teda nákladovo orientovanou tvorbou cien, dopytovo orientovanou tvorbou cien, konkurenčne orientovanou tvorbou cien alebo ich kombináciou. V spoločnostiach zaoberajúcich sa poskytovaním služieb spravidla tvoria veľmi významnú časť nákladov náklady na pracovnú silu. Vzhľadom na to, že hlavným cieľom podniku spravidla býva maximalizácia zisku, hrajú práve mzdové náklady významnú úlohu pri stanovovaní cien služieb.

2. Cieľ práce

Uplatňovanie cenových stratégií je veľmi dôležitá oblasť podnikania, s ktorým by sa mala každá firma zaoberať a klásť naň veľký dôraz. Neustále sa zlepšovanie v oblasti podnikania je nevyhnutná, aby firma prežila krízové obdobia a vedela vždy čo najefektívnejšie fungovať a hospodáriť so svojimi zdrojmi.

Všeobecne uplatňovanie akejkoľvek stratégie na trhu je na pleciach manažérov firmy, ktorí sa musia rozhodnúť na každodennej báze. Naša záverečná práca a podnik DHL Freight Slovakia s.r.o. pôsobí na trhu B2B, uplatnenie cenových stratégií je ale dôležité aj na ostatných trhoch v podnikaní.

Hlavným cieľom záverečnej práce je, aby sme vyjasnili teoretické východiská uplatňovania cenových stratégií na trhu B2B. Pomocou dotazníka a spoločnej diskusie s manažermi sa pokúsime analyzovať najdôležitejšie oblasti vo firme, čo sa týka uplatňovania sa na trhu a priblížiť sa k tomu, ako firma funguje.

Čiastkové ciele našej záverečnej práce je možno dosiahnuť pomocou autorov, ktorí sa danej problematike venovali a získali veľmi cenné informácie v oblasti uplatňovania cenových stratégií. Pomocou domácej a zahraničnej literatúry sa budeme snažiť získať informácie pre naše nasledujúce ciele:

1. zistenie súčasného stavu doma a v zahraničí,
2. objasnenie cenového mechanizmu,
3. vymedzenie faktorov pri stanovení ceny,
4. definovanie metód pri tvorby ceny,
5. definovanie cenových stratégií,
6. vyjasnenie postupov pri tvorby cien.

Aby sme hlbšie porozumeli problematike uplatňovania cenových stratégií, rozhodli sme sa vykonať nasledujúce kroky spoločne s podnikom:

1. analyzovanie firmy DHL Freight Slovakia s.r.o.,
2. získavanie informácií pomocou dotazníka,
3. porovnanie zbernej služby s konkurenciou,
4. SWOT analýza spoločnosti

Na záver sa budeme snažiť viesť diskusiu, zosumarizovať, čo sme zistili a zhodnotiť celú našu prácu v niekoľkých bodoch.

3. Metodika a metodológia skúmania

Nasledujúca časť našej práce bude venovaná metodike a metodológii skúmania. Táto časť práce obsahuje objekt skúmania, využité metódy a zdroje údajov.

3.1 Objekt skúmania

Objektom skúmania našej práce boli základné princípy, že ako firma rozhoduje a uplatňuje svoje cenové stratégie na trhu. DHL Freight Slovakia s.r.o. je veľký podnik, ktorý pôsobí na slovenskom trhu už niekoľko rokov.

3.2 Využité metódy

Rozhodli sme sa, že v našej práci budeme realizovať kvalitatívny výskum, formou dotazníka s otvorenými otázkami. Otázky boli vytvorené tak, aby každý mal priestor vyjadriť svoj názor a komentovať danú problematiku. Dotazník vyplnili vrcholový manažéri vo firme, ktorý sú nútený každodenne rozhodovať o kľúčových otázkach a postupoch. Prospech firmy a pôsobenie na trhu je na ich zodpovednosť.

Aby to bolo interaktívne, dotazník nebol iba klasicky odoslaný respondentom, ale s každým sme sa stretli osobne a rozoberali sme problematiku čo najpodrobnejšie. Tým, že dotazník bol vyplnený na mieste, bolo to veľmi zaujímavé a táto forma výskumu sa páčila aj manažérom firmy. Následne podľa ich odpovedí všetkých sme spravili sumár, ktorý sa nachádza v štvrtej kapitole našej práci.

Na ďalšom výskume, ktorý sa zaoberal porovnaním zbernej služby s konkurenčným prostredím sme pracovali spoločne s manažermi. Došli sme na veľmi zaujímavé výsledky, ktoré budú cenné aj pre firmu do budúcnosti.

3.3 Získavanie údajov, zdroje

Pri teoretickej časti práce sme našťudovali danú problematiku a získali sme informácie potrebné na realizovanie záverečnej práce a výskumu. Použili sme domáce ale aj zahraničné informačné zdroje, písomné dokumenty, publikácie.

V praktickej časti údaje a zdroje sme získali od firmy, respektíve sme ich spoločne vypracovali počas výskumov. Niektoré údaje pochádzajú z internetových zdrojov. Aktívne sme počúvali dlhoročné a významné skúsenosti zamestnancov podniku.

4. Výsledky práce

V nasledujúcej kapitole našej bakalárskej práce sa budeme venovať opisom cenových stratégií a ich uplatňovaním v činnosti spoločnosti DHL Freight s.r.o. . DHL je medzinárodná spoločnosť ktorá sa zaoberá s prepravou tovaru. Ich ponuka je rozsiahla a pôsobia všade na svete. DHL má viacero divízií, jedna z nich je DHL Freight, ktorou sa budeme v rámci našej bakalárskej práce zaoberať. Začneme prvou podkapitolou kde uvedieme základné informácie o spoločnosti.

4.1 Spoločnosť DHL Freight Slovakia, s.r.o.



Obrázok č. 3: DHL Freight Slovakia s.r.o. logo

Zdroj: interné materiály spoločnosti

Na začiatku je dôležité aby sme si vyjasnili dva pojmy, ktoré sa v praxi často používajú nesprávne. DHL Freight Slovakia, s.r.o. je špedícia a nie dopravná spoločnosť. V praxi to znamená, že zabezpečuje prepravu, ale nevlastní nákladné vozidlá, ale spolupracuje s dopravnými spoločnosťami.

Spoločnosť DHL Freight Slovakia, s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu už niekoľko rokov v prepravnej priemysle, konkrétnejšie v nákladnej (kamiónovej) preprave. V predchádzajúcom období patrila pod divíziu DHL Express. Firma nevlastní budovy, nákladné vozidlá (iba s elektrickým pohonom), osobné automobily, čiže môžeme ju považovať za „eset light“ (nízko kapitálovú) firmu. Kancelárske priestory si prenajímajú, nákladné vozidlá zabezpečujú dopravné spoločnosti, osobné automobily prenajímajú cez operatívny lízing na firemné účely.

Firma pôsobí viac ako 30 rokov. Počas tohto obdobia získal skúsenosti a know-how na slovenskom trhu. Kládne veľký dôraz na rozvoj svojich segmentov B2B a E-COMMERCE. Disponuje s dlhodobou skúsenosťou v automobilovom, spotrebiteľskom a technologickom priemysle.

Aktívne sa zúčastňuje na programoch zodpovednosti a angažovanosti skupiny DP DHL a projektoch CSR: GoGreen, GoHelp, GoTeach, Diversity & Inclusion. S vymenovanými a udržateľnými obchodnými aktivitami majú pozitívny vplyv na udržateľný rozvoj.

Základné identifikačné údaje:

Názov: DHL Freight Slovakia, s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

IČO: 53186931

Deň zápisu do Obchodného registra: 09.10.2020

Predmet činnosti spoločnosti podľa **Obchodného registra:**

- Zasielateľstvo,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, výroby,
- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla,
- kuriérske služby,
- vedenie účtovníctva,
- činnosti podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- administratívne služby,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- prenájom nehnuteľnosti spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).

Organizačná štruktúra spoločnosti

Výber zamestnancov je jedna z najdôležitejších úloh riadenia ľudských zdrojov a personálneho manažmentu firmy. Jednotlivé kroky si treba vopred naplánovať a schváliť v spoločnosti aby organizačná štruktúra zodpovedala očakávaniam, úlohám a výzvam v budúcnosti.

Zamestnanci spoločnosti sa pravidelne zúčastňujú na školeniach aby boli vždy pripravený zvládnuť neustále meniaci sa svet v preprave a logistike ale aj v oblasti bezpečnosti používania firemných zariadení. V rámci možností majú zamestnanci možnosť získať príspevok na jazykové kurzy.

Spoločnosť riadi Zsolt Tóth vo funkcií riaditeľ divízie. Konatelia spoločnosti sú: Emil Feranec, Ľuboš Kutiš a Zsolt Tóth. Manažérsky tím podniku pozostáva z piatich členov, ktorý sú:

Peter Kolarovič – riaditeľ prepravy, konateľ

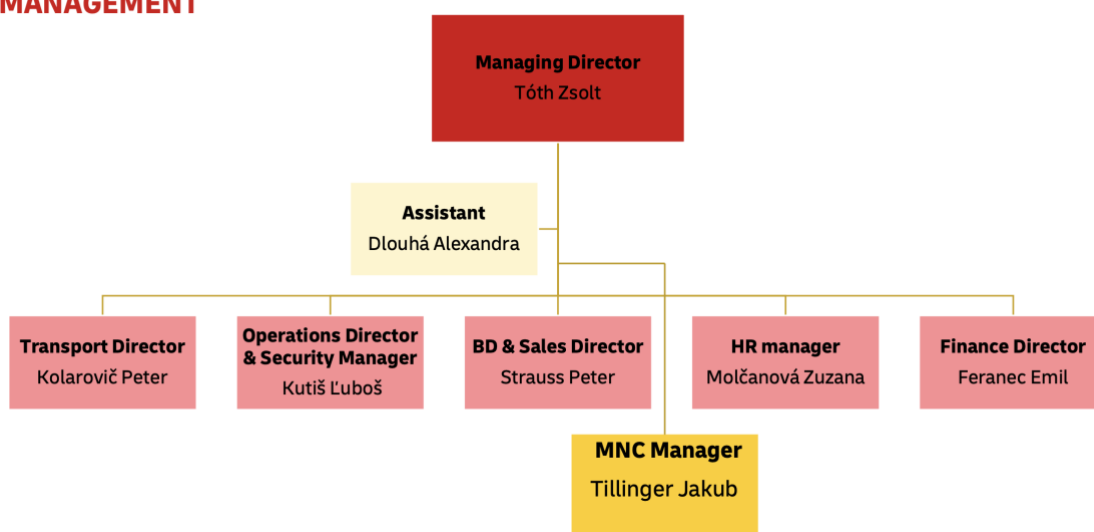
Ľuboš Kutiš – operačný riaditeľ, konateľ

Peter Strauss – obchodný riaditeľ

Zuzana Molčanová – manažérka oddelenia ľudských zdrojov

Emil Feranec – finančný riaditeľ

MANAGEMENT



Obrázok č. 3 : Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: interné materiály spoločnosti

4.1.1 Dotazník pre manažérov

Aby sme lepšie porozumeli problematike uplatňovania cenových stratégií v spoločnosti, rozhodli sme sa vytvoriť dotazník pre manažérov. Otázky sú formulované tak, aby manažéri mohli vyjadriť svoje postoje a myšlienky v rámci uplatňovania cenových stratégií.

Aký je hlavný cieľ vašej cenovej stratégie? Ako sa snažíte odlíšiť od konkurencie?

Hlavným cieľom je správnou cenovou stratégiou pokrývať náklady za služby, ktoré poskytujeme a zároveň generovať primeraný zisk tak, aby sme zostali konkurencieschopní. Od konkurencie sa snažíme odlíšiť hlavne silou značky, vysokou spoľahlivosťou, stabilitou, kvalitou poskytovaných služieb a v neposlednom rade inováciami.

Na štandardizovaný biznis model sa používajú zľavy v závislosti od objemu prepráv. Na neštandardný biznis model sa robia cenové ponuky na mieru, kde na rozdiel od konkurencie môžeme vytvoriť väčšie portfólio možností.

Cenová stratégia berie do úvahy aj typ ponúkaného produktu. Nie je jedno, či sa jedná o základný produkt, napríklad dodanie tovaru do 48 hodín, alebo o produkt, ktorý obsahuje nejakú pridanú hodnotu (Value Added Services). Pridané hodnoty môžu byť napríklad:

- presný čas dodávky,
- SMS notifikácia,
- dobierka (Cash On Delivery),
- expresná dodávka,
- tovar s vysokou hodnotou – pripoistenie,
- ADR (nebezpečný) tovar,
- aktívne sledovanie online cez GPS,
- donáška ku dverám (B2C),
- donáška do miestnosti (B2C),
- donáška na poschodie (B2C),
- montáž spotrebičov (B2C).

Cenová stratégia reflektuje jednak trhovú situáciu na strane vstupov a súčasne kvalitu, flexibilitu a variabilitu nami poskytovaných služieb.

Ako často revidujete a meníte svoju cenovú politiku? Aké faktory ovplyvňujú tieto zmeny?

Zmeny v cenovej politike záležia od individuálnych dohôd s klientami a taktiež od situácie na trhu. V prípade pôsobenia externých vplyvov sa reaguje okamžite po zistení, väčšinou sa ale ceny stanovujú na rok.

Aký je váš postup pri stanovení cien nových služieb? Aké faktory zohľadňujete?

Frekvencia zavádzania nových typov služieb v našom odvetví je relatívne nízka. Pri vytváraní nových služieb sa do úvahy berú celkové náklady, vynaložené na investície a aplikuje sa celková obchodná prirážka. Pri tom všetkom sa musí zohľadňovať na konkurenčné prostredie.

Akú rolu zohráva konkurencia pri stanovení cien vašich produktov? Ako reagujete na cenové zmeny konkurentov?

Konkurencia ako jeden z externých faktorov zohráva samozrejme dôležitú úlohu, a to najmä pri účasti vo výberových konaniach (tendroch). Sú situácie, keď nás klient kontaktuje so žiadosťou o úpravu cenovej ponuky, pokiaľ sa jedná o súťaže, ktoré prebiehajú vo viacerých kolách tendrov a my sa na základe našej kalkulácie profitability rozhodujeme, či vieme danú cenu znížiť alebo nie. Pri tom nás limitujú naše existujúce alebo očakávané náklady.

V čase poklesu trhu (zníženého dopytu), hospodárskej recesie alebo stagnácie priemyslu je situácia zložitejšia, lebo klesá objem prepráv a tým pádom aj cena, čo ide na úkor profitability celého dodávateľského reťazca vrátane nás.

Aké metódy a nástroje používate na sledovanie a analýzu trhových cien?

Využívajú sa rôzne makroekonomické predikcie na úrovni štátu, EÚ, externých firiem, ktoré sa úzko špecializujú na dopravný trh a vyhodnocujeme ako sa vyvíja trh.

Dopravný barometer od TIMOCOM nám ukáže aktuálny stav ponúk prepráv a voľných vozidiel na trhu cestnej nákladnej dopravy.

Pre vývoj cien palív, ktoré tvoria časť celkových nákladov a na základe ktorých sa stanovuje palivová prirážka máme k dispozícii centrálny pricing tím v centrále v Nemecku, ktorý vyhodnocuje na základe bulletinu Európskej únie priemerné ceny nafty v EU, z čoho

sa následne počíta index. Rovnako máme k dispozícii Business Intelligence dokumenty spracované centrálou z otvorených zdrojov.

S cieľom zlepšiť transparentnosť cien ropy a posilniť vnútorný trh Európska komisia sa rozhodla „*týždenný ropný bulletin*“. Aktualizuje sa každú stredu. Využívame ju pri stanovení palivových príplatkov.

En/In EURO					
	Euro-super 95 (I)	Gas oil automobile Automotive gas oil Dieselkraftstoff (I)	Gasoil de chauffage Heating gas oil Heizöl (II)	Fuel oil -Schweres Heizöl(III)Soufre	Fuel oil - Schweres Heizöl (III) Soufre > 1% Sulphur > 1%
	1000L	1000L	1000L	t	t
Austria	684.66	843.37	772.99	572.28	
Belgium	701.03	821.29	736.72	446.91	
Bulgaria	721.74	771.34	N.A		
Croatia	712	864.2	703.86	714.56	
Cyprus	753.51	876.36	849.91	893.96	
Czechia	686.75	807.5	719.35	N.A	
Denmark	877.01	917.68	1,083.95	593	
Estonia	819.5	927.17	928.67		
Finland	659.04	926.58	885.49		
France	807.64	826.7	866.26	543.71	
Germany	750.46	857.95	745.81		
Greece	749.18	901.48	750.37	619.92	
Hungary	783.38	873.11	873.11	769.46	
Ireland	738.73	820.57	735.62	763	
Italy	721.55	796.14	847.13	599.52	
Latvia	741.97	830.93	830.93		
Lithuania	706.36	876.36	778.51		323.74
Luxembourg	717.17	830.08	724.34		
Malta	586.21	553.02	615.37		
Netherlands	782.24	912.94	N.A	N.A	
Poland	767.98	830.51	905.94	606.09	551.28
Portugal	759.27	826.37	825.92	765.18	
Romania	738.68	836.32	812.5	607.99	
Slovakia	728.85	839.85		530.52	523.88
Slovenia	628.59	742.14	724.98		
Spain	796.07	847.35	728.5	567.5	
Sweden	743.64	926.12	660.05	552.23	
CE/EC/EG EUR27_2020 (IV) Moyenne pondérée Weighted average Gewichteter Durchschnitt	751.16	840.82	784.3	610.3	535.68
CE/EC/EG Euro Area 19 (€) (V) Moyenne pondérée € Weighted average € Gewichteter Durchschnitt €	747.75	839.83	779.44	616.78	323.74

Obrázok č. 4: Týždenný ropný bulletin

Zdroj: https://energy.ec.europa.eu/data-and-analysis/weekly-oil-bulletin_en?prefLang=sk&etrans=sk#maps-with-fuel-prices-in-euro

Aký vplyv majú faktory dopytu a ponuky na vaše cenové rozhodovanie?

Faktory dopytu a ponuky majú veľmi zásadný vplyv na cenové rozhodovanie.

Ak je dopyt nízky a ponuka vysoká, cena je v zásade nízka a profitabilita tým pádom tiež je nízka.

Ak je dopyt vysoký a ponuka vzhľadom na obmedzené dopravné kapacity (najmä nedostatok vodičov na trhu EÚ), tak cena a profitabilita je vyššia.

Aké máte skúsenosti s dynamickým nastavovaním cien (napríklad rýchlymi zmenami cien na základe aktuálnych trhových podmienok)?

Obdobie nastavenia cien je pomerne stresujúce, lebo sa to odohráva v krátkom čase a klienti sa vzhľadom na prebiehajúce fiškálny rok a stanovený rozpočet bránia cenovým výkyvom (zdražovaniu) a trvajú na dodržaní platnosti cien na stanovené obdobie. Vtedy mnohí z nich odkladajú rozhodnutia vypísať výberové konania (tendre).

Keď sa dopyt rýchlo prepadne, rovnako skúšajú vyvolávať cenové rokovania o znižovaní cien, prípadne rovno pristúpia k vyhláseniu tendra pokiaľ majú dojem, že dokážu zásadne ušetriť na dopravných nákladoch.

Ako reagujete na sezónne výkyvy dopytu a ako to ovplyvňuje vašu cenovú stratégiu?

Väčšinou sa snažíme so strategickými klientami dohodnúť ceny na celý rok tak, aby v tom boli vykryté už aj cenové výkyvy.

Hlavná sezóna v našom odvetví je od septembra do decembra, kedy v dôsledku veľkého objemu tovarov a limitovanej dopravnej kapacity rastie cena, vtedy sa najmä s menšími a strednými klientami dohaduje na percentuálnej prirážke (tvz. Peak Season Surcharge) taky, aby sme mohli zabezpečiť kapacitu, doručiť službu a zároveň zásadne neohrozili vlastnú profitabilitu.

Aké sú vaše skúsenosti s cenovými zľavami, akciami a balíčkami a aký majú vplyv na celkový obrat?

U menších klientoch môže byť zľava na konkrétnu medzinárodnú linku, napríklad zo Slovenska do Nemecka motivujúca a nám aj nižšia cena pomôže naplniť objemy na konkrétnej medzinárodnej linke, ktorá by inak jazdila tvz nevyťažená.

U veľkých nadnárodných klientov sa môže jednať aj o rôzne bonus-malus schémy, či množstevné spätné rabaty, ktoré ich motivujú dávať nám objem a priaznivo to vplýva aj na naše tržby.

Ako sledujete a hodnotíte úspešnosť vašej cenovej stratégie? Akými ukazovateľmi alebo metrikami meriate jej efektívnosť?

Sledujeme ju tým najzásadnejším spôsobom a to je meranie profitability, či už na úrovni celej spoločnosti, alebo jednotlivých segmentov typológií.

Aké sú vaše plány a stratégie týkajúce sa cenovej politiky do budúcnosti?

Strategicky sa budú sledovať všetky legislatívne a obchodné, či technologické zmeny, ktoré majú dopad na cenotvorbu a zakomponovať ich do našich cien tak, aby sme stále ako spoločnosť dokázali profitabilne rásť a zvyšovať svoj podiel na trhu.

Aké sú hlavné výhody a nevýhody vašej súčasnej cenovej stratégie z hľadiska konkurencieschopnosti na trhu?

Hlavnou výhodou je fakt, že na základe našej cenovej stratégie a neskorších dohôd s klientami, ktorí akceptujú cenové podmienky, rastiem profitabilne.

Limitáciou z pohľadu konkurencieschopnosti môže byť pomalší rast, prípadne v špecifických trhových podmienkach aj dočasný pokles tržieb.

Môžete mi uviesť príklady situácií, kedy ste museli upraviť ceny vašich produktov alebo služieb a aký bol výsledok týchto zmien?

V zásade existujú dve rôzne situácie:

Keď rastú náklady a sme nútení navyšovať cenu danej služby, niektorí klienti zmeny akceptujú a niektorí nie. O časť celkovej tržby prídeme, ale spravidla udržíme profitabilitu.

Ak sme prinútení v dôsledku klesajúceho dopytu alebo správaním konkurencie znížiť cenu za naše služby, má to negatívny dopad aj na tržby a profitabilitu.

Akým spôsobom zohľadňujete a reagujete na zmeny v spotrebiteľskom správaní a na preferenciách pri stanovaní cien?

Spotrebiteľské správanie zákazníkov nás priamo neovplyvňuje, našou cieľovou skupinou sú B2B zákazníci.

4.2 Prieskum trhu

Aktuálna situácia na trhu je pomerne zložitá, firmy v dnešnej dobe sa neustále snažia maximalizovať svoje zisky a zredukovať náklady. Veľmi citlivo reagujú na zmeny cien a preto každá firma musí byť opatrná. Nastavenie cien je zložitá procedúra, ovplyvňuje ho viacero faktorov (aktuálna situácia na trhu, manažment firmy, konkurencia).

Dôvodom na obavy je celkový stav ekonomiky. Tá bojuje so slabým medzinárodným dopytom a vysokými cenami energií. Prieskumy teraz naznačujú, že výroba aj služby mierne klesajú. Ekonomiku po Covide zasiahla inflácia, ktorá komplikuje celú situáciu na trhu.

Špedície sa snažia vytvoriť svoje portfólio tak, aby boli schopní vyhovieť zákazníkovi a vedeli zakryť ich potreby. Najznámejšia forma nákladnej prepravy je, keď si zákazník objedná prepravu z bodu A do bodu B a kamión ide plný, naložený do cieľovej destinácie.

Všetky špedície ako aj DHL Freight Slovakia s.r.o. trvajú na tom, aby nákladné auto sa vrátilo do bodu A z bodu B taktiež naložený. V opačnom prípade vzniknú náklady, ktoré firma následne musí byť schopný zakryť. Ak zákazník, ktorý si prepravu objednával do bodu B si neželá dopravu aj naspäť, úloha špeditérov je, aby našli nejakú prepravu pre dané vozidlo, čím bližšie, tým lepšie.

4.2.1 Zberná služba (ZBS)

Ďalšia forma nákladnej prepravy je takzvaná zberná služba (ZBS). Zberná služba v nákladnej doprave sa vzťahuje na proces zhromažďovania tovaru alebo z rôznych miest s cieľom ich konsolidácie pre efektívnu prepravu.

Nákladné vozidlo naložia v termináli alebo v logistickom centre, ktoré bude doručovať jednotlivé tovary podľa vopred naplánovanej metódy a trasy, ktorá je najrýchlejšia a taktiež najefektívnejšia. V logistickom centre alebo v termináli sa zhromažďujú, triedia, skladujú zásielky, ktoré čakajú na expedíciu.

Zberná služba má viacero výhod, ako napríklad efektívnosť a úspora nákladov. Na druhej strane plánovanie a organizácia takejto formy dopravy je náročnejšia, preto je často v rukách najskúsenejších špeditérov.

Moderné zberné služby často využívajú technológie, ako je sledovanie GPS, RFID (rádiofrekvenčná identifikácia) a softvérové riešenia na efektívne plánovanie, sledovanie a riadenie celého procesu zberu a prepravy.

Medzinárodné zberné služby zahŕňajú dodržiavanie colných predpisov a prípravu potrebnej dokumentácie. To zahŕňa zabezpečenie toho, aby boli všetky požadované povolenia, faktúry a vyhlásenia v poriadku pre bezproblémovú cezhraničnú prepravu.

Inkasné služby musia zohľadňovať faktory riadenia rizík vrátane poistenia prepravovaného tovaru. Primerané poistenie zabezpečuje, že v prípade straty alebo poškodenia počas prepravy sa finančný dosah minimalizuje.




V závislosti od povahy prepravovaného tovaru niektoré zberné služby uprednostňujú časovo citlivé zásielky. To si vyžaduje starostlivé plánovanie a koordináciu, aby sa zabezpečilo včasné vyzdvihnutie a doručenie.

Pri tejto službe je nevyhnutná efektívna komunikácia so zákazníkmi. Poskytovanie presných a včasných informácií o stave zásielky, dodacích lehotách a prípadných oneskoreniach pomáha budovať dôveru a spokojnosť.

4.3 Porovnanie zbernej služby s konkurenciou

Ako to už bolo spomenuté v dotazníku, konkurencia patrí medzi najdôležitejšími faktormi pri cenotvorbe. Práve preto sme sa rozhodli spraviť analýzu konkurencie. Porovnať ich cenovo bohužiaľ nie je 100%-ne možné, špedície vytvárajú pre každého individuálnu cenovú ponuku podľa jednotlivých faktorov, porovnáme ich ale podľa toho, čo ponúkajú a čo neponúkajú a niektoré ceny, ktoré sú zverejnené.

4.3.1 Konkurencia – porovnanie pre trh B2B

B2B			
<u>Maximálny rozmer</u>	Dĺžka 400 cm, šírka 220 cm, výška 220 cm	Max. Výška jedného kusu je 220 cm, dĺžka 300 cm	Dĺžka 350 cm, šírka 190 cm, výška 220 cm
<u>Maximálna hmotnosť</u>	Kus 1500 kg, zásielka 2500 kg	Kus 1200 kg, zásielka 2500 kg	Kus 1500 kg, zásielka 3000 kg
<u>Objem jednej zásielky</u>	10 m ³	10 m ³	8 m ³
<u>Doručenie</u>	Nasledujúci pracovný deň 8:00 – 16:00h 2. a každý ďalší pokus o doručenie +30% k cene prepravy.	Nasledujúci pracovný deň, 2 pokusy o doručenie v cene.	Dodacia lehota začína plynúť o 18:00h dňa prevzatia zásielky - štandard do 24 hodín, v okne cca 9:00 a 14:00 h Náhradné (2.) doručenie zásielky je v cene prepravného.
<u>Miesto doručenia</u>	Door to door, po prvé uzamykateľné dvere	Za prvé dvere prevádzky príjemcu za podmienky, že miesto doručenia zásielky umožňuje manipuláciu nízkozdvižným vozíkom. V opačnom prípade je miestom prevzatia zásielky hrana vozidla (hydraulické čelo) zasielateľom povereného dopravcu.	Formou „od domu k domu“. Pokiaľ nebolo vopred dohodnuté inak, nezaistí uje zasielateľ donášku a sťahovanie do bytov, pivníc, skladov, a pod.
<u>Pomoc pri nakládke</u>	Pomoc pri nákladke/výkladke zásielok s hmotnosťou 1 kusu do 30kg, inak pomocou paletového	Pri hmotnosti 1 kusu nad 650 kg je príkazca povinný oznámiť	Pri hmotnosti jednotlivého kusu nad 700 kg je príkazca povinný zaistiť technické

	vozíka (zásielku nutné uložiť na paletu), (hydraul. čelo), pri hmotnosti nad 1500kg musí objednávatel' prepravy zabezpečiť manipulačnú techniku.	zasielateľovi technické podmienky pri nakládke a vykládke.	podmienky ,tak pri nakládke ako aj pri vykládke.
<u>Max. Uskladnenie pri nedoručení zásielky</u>	3 dni, následne účtované skladné 3,00€ paleta al. kus/deň	Bližšie nedefinované.	3 dni, násl. účtované skladné 2,00€ /deň(max 10dní)
<u>Telefonické avízo</u>	Po dohode	ÁNO 0,60 € / zásielka, min.2 hodiny pred doručením, najskôr o 7,30h	ÁNO 0,66€, 1 hod vopred (odosielateľovi+príjemcovi)
<u>SMS avízo príjemcovi</u>	NIE	ÁNO 0,20€ /zásielka	ÁNO
<u>Email avízo príjemcovi</u>	NIE	ÁNO	ÁNO
<u>Paletové hospodárstvo</u>	ÁNO – cena od individuálných potrieb klienta	ÁNO (paleta výmenou aj pal. konto: EUR+1/2pal)	ÁNO (EUR palety) 3,60 €/kus
<u>Poistenie v cene podľa CMR</u>	Do 15 000€	Do 16 600€	Do 33 000€
<u>Prípoistenie</u>	ÁNO (0,45-1,80% z hodnoty tovaru, min. 15 €)	ÁNO (bez bližšej špecifikácie)	ÁNO (po individuálnej dohode)
<u>Sledovanie zásielky</u>	ÁNO	ÁNO	ÁNO
<u>Príplatok za mýto SK</u>	NIE	ÁNO	NIE
<u>Dobierka</u>			

	ÁNO (max 5 000 € - hotovosť /kartou) 2,49€/zásielka, 1,49% z hodnoty dobierky	ÁNO (max 5 000 €) 2,00€/zásielka	ÁNO (max 5 000 € - hotovosť, 10 000 - karta) 3,32€/zásielka
<u>Platba za prepravné príjemcovi</u>	ÁNO (PPD-cash/kartou)	NIE	NIE
<u>ADR</u>	ÁNO (príplatok 15%)	ÁNO (nutné povolenie od Geis)	ÁNO (príplatok 15%)
<u>Viackusová zásielka</u>	ÁNO (max 10ks)	ÁNO	ÁNO (nadrozmer +50%)
<u>Colné služby</u>	ÁNO	ÁNO	ÁNO

Tabuľka č. 5: Konkurencia – porovnanie zbernej služby pre trh B2B

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov

Z tabuľky vyplýva, že pri niektorých službách DHL Freight Slovakia s.r.o. má lepšiu nastavenú cenu, alebo danú službu ponúka oproti konkurencií. Avšak stále vidíme možnosť a priestor na zlepšenie v určitých oblastiach. Na vyhodnotenie sme využili farebné označenia:

Biela – nedá sa presne vyhodnotiť (napríklad DHL Freight Slovakia s.r.o. službu ponúka, jeden z konkurentov tiež, ale tretí nie.

Zelená – DHL Freight Slovakia s.r.o. službu ponúka, alebo ju ponúka v lepšej cene.

Červená – DHL Freight Slovakia s.r.o. službu neponúka, ponúka ju drahšie ako konkurencia alebo finančné krytie je nižšie.

Žltá – zhoduje sa ponukou od konkurencie.

Problematike sa budeme venovať aj v piatej kapitole.

4.3.2 SWOT analýza spoločnosti

V nasledujúcej časti sa budeme snažiť analyzovať vnútorné a vonkajšie prostredie spoločnosti. Rozhodli sme sa tak najmä preto, lebo jednotlivé silné a slabé stránky podniku ako aj príležitosti a hrozby z jeho okolia vplývajú na uplatňovanie jednotlivých cenových stratégií. Analýza bola spracovaná kombinovane – na základe výskumu (dotazník) a taktiež subjektívne.

Silné stránky	Slabé stránky
silna značky	vysoké ceny
zberná služba	chýbajúce služby v ponuke
stabilita	
kvalita poskytovaných služieb	
inovácie	
Príležitosti	Hrozby
rast odvetvia	konkurencia, vznik konkurencie
rast atraktivity ponuky služieb	opätovný nárast inflácie – zintenzívnenie tendrov
vstup na nový trh (B2C)	inovačný náskok konkurencie
rast internej efektivity (používanie nových zdrojov)	

Tabuľka č. 6: SWOT analýza spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky

Z dotazníka a z výskumu vyplýva, že silna značky, zberná služba, stabilita, kvalita poskytovaných služieb a inovácie sú silnými stranami spoločnosti. Sú to veľmi významné a dôležité body, je nevyhnutné si spomenúť, že silné stránky spoločnosti tvoria vlastne jeho najväčšiu výhodu proti konkurencii.

Slabé stránky

Za slabé stránky spoločnosti je možné považovať jeho vysoké ceny a chýbajúce služby v ponuke. Z porovnania zbernej služby s konkurenciou vyplýva, že niektoré služby DHL Freight Slovakia s.r.o. ponúka za vyššiu cenu, ako konkurencia. Znamená to nebezpečenstvo pre podnik, keď si budúci zákazník vyberá firmu, s ktorou bude spolupracovať, určite si porovná ceny a vypýta si ponuku od viacerých spoločností. Hrozí, že kvôli vysoko stanovenej cene si vyberie inú spoločnosť.

Chýbajúce služby v ponuke môžu byť ďalšou hrozbou. Je nevyhnutné aby podnik zakryl čo najviac oblastí pri ponúkanej službe.

Príležitosti

Do tejto kategórie vieme zaradiť rast odvetvia, trh sa neustále rozvíja a rastie. Vznikajú tým nové príležitosti aj v oblasti nákladnej prepravy.

Rast atraktivity ponuky služieb je ďalšou príležitosťou pre spoločnosť. Je veľmi dôležité aby manažment neustále pracoval aj na vypracovaní nových stratégií, s ktorými potom môžu prilákať nových zákazníkov. Služby treba občas aktualizovať a prísť s novými nápadi.

Podnik DHL Freight Slovakia s.r.o. momentálne pôsobí na trhu B2B. Expandovanie na nový typ trhu (B2C) by spoločnosti mohlo priniesť zisk ale aj skúsenosti v novej oblasti.

V dnešnej dobe Európska komisia kladie veľký dôraz na environmentálne prostredie a na dekarbonizáciu vozidiel na cestách. Rast internej efektivity by určite pomohlo spoločnosti v budovaní jeho dobrého mena. Jedna z možností je využívanie nových druhov palív v nákladnej preprave (elektrina, vodík).

Hrozby

Najväčšou hrozbou v oblasti, v ktorom spoločnosť pôsobí je konkurencia a vznik konkurencie na trhu. Existencia rizika donucuje manažérov a vedenie spoločnosti, aby neustále analyzovali konkurenčné prostredie a trh. Je to veľmi dôležité pre udržanie svojich zákazníkov a aj na získanie nových.

Inovačný náskok konkurencie je nezanedbateľnou hrozbou, firmy neustále pracujú na tom, aby prišli s nejakým inovačným nápadom a tým získali svoju konkurenčnú výhodu na trhu.

Ďalšou hrozbou je opätovný nárast inflácie. Inflácia ohrozuje spoločnosť a núti ju, aby zvyšovala svoje ceny, ale aj mzdy svojich zamestnancov. Neustále sa zvyšujúce náklady môžu spôsobiť dlhodobé problémy. Ak sa inflácia zvyšuje, zintenzívňuje aj obdobie vypisovania tendrov, čo je náročné obdobie pre každú spoločnosť.

5. Diskusia

V piatej časti záverečnej práce sme zhodnotili potupy firme pri ustanovení a uplatňovaní rôznych cenových stratégií. Táto téma je veľmi aktuálna v dnešnej dobe, vedenie firmy sa s tým zaoberá na dennej báze, aby neustále sa zlepšovali a boli úspešní na trhu. Zhodnotili sme rôzne možnosti, ktoré by mohla firma do budúcnosti využiť a aplikovať. Pomocou výskumu, ktorý bol zameraný na porovnanie s konkurenciou sme analyzovali silné a slabé stránky, ktoré by mali byť prerokované v krátkej dobe.

5.1 Zhodnotenie aktuálnej situácie podniku

Uplatňovanie cenových stratégií úzko súvisí s cenotvorbou. V spoločnosti DHL Freight Slovakia s.r.o. sú cenové stratégie nastavené na zakrytie nákladov a na konkurenčné prostredie. Pred každým rozhodnutím a nastavením akejkoľvek stratégie alebo ceny sa spraví analýza, prieskum trhu a aktualizácia údajov. Je to nevyhnutné aby si mohli udržať svojich zákazníkov a osloviť nových. Cenová stratégia vždy berie do úvahy aj typ ponúkaného produktu. S takýmto postupom súhlasíme, je to nastavené veľmi dobre.

Zmeny v cenovej politike sú individuálne, tým, že každý zákazník to má nastavené inak. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že ceny sú stanovené na obdobie jedného roka. Navrhujeme, aby aj počas roka boli vedené diskusie, čo sa týka ceny. Napriek tomu, že ceny sú stanovené na určité obdobia, bolo by dobré ich častejšie prerokovať (aspoň raz za pol roka) a uistiť sa, že po uplynutí stanoveného obdobia zákazník nebude chcieť a požadovať radikálne zmeny.

5.2 Návrh v oblasti zamerania sa na trh B2C

Podnik je zameraný iba na trh B2B. Nie je to rozhodnutie miestneho vedenia, ale centrály, ktorý sa nachádza v Nemecku. Špecifický trh B2B je veľmi rozsiahly, neustále rastie a stále sa nájdu nové príležitosti pre rast biznisu a profitability.

Treba však povedať, že expanzia na ďalšie typy trhov by mohlo prispieť k profitabilite a rastu podniku. Trh B2C má zvyčajne väčší počet potenciálnych zákazníkov v porovnaní s trhom B2B. Práve preto pôsobenie na tomto trhu môže viesť k väčším možnostiam predaja a tvorby príjmov.

Ďalšie výhody trhu B2C:

- Priama interakcia s konečnými spotrebiteľmi: Pôsobenie na trhu B2C umožňuje spoločnostiam priamo komunikovať s jednotlivými spotrebiteľmi. Táto priama interakcia poskytuje cenné poznatky o preferenciách, správaní a potrebách zákazníkov, ktoré môžu byť podkladom pre vývoj marketingovej stratégie a zlepšovanie služieb zákazníkom.
- Zviditeľnenie a povedomie o značke: B2C spoločnosti majú často viac príležitostí na budovanie viditeľnosti a povedomia o značke medzi spotrebiteľmi prostredníctvom rôznych marketingových kanálov, ako sú sociálne médiá, reklama a partnerstvá s influencermi. Toto zvýšené zviditeľnenie môže pomôcť prilákať nových zákazníkov a podporiť lojalitu k značke.
- Flexibilita ponuky produktov: B2C spoločnosti majú možnosť flexibilne prispôbiť svoju ponuku produktov a marketingové stratégie tak, aby oslovili individuálne preferencie a trendy spotrebiteľov. Táto prispôbivosť umožňuje väčšiu inováciu a schopnosť reagovať na meniace sa požiadavky trhu.
- Potenciál škálovateľnosti a rastu: Úspešné spoločnosti B2C majú často potenciál rýchlej škálovateľnosti a rastu, najmä v odvetviach s vysokým spotrebiteľským dopytom alebo novými trhovými trendmi. Táto škálovateľnosť môže časom viesť k zvýšeniu podielu na trhu a ziskovosti.

5.3 Hodnotenie zbernej služby

Ako už bolo povedané v predchádzajúcej kapitule, zberná služba je veľmi významná v portfólií podniku. Využíva ju veľká časť zákazníkov. Je to ekologickejšie a efektívnejšie riešenie aj pre firmu. Naplánovanie a realizovanie tejto služby je pomerná zložitá procedúra. Všetko musí byť presne naplánované a v prípade zmeny sa musí reagovať čo najrýchlejšie.

Po analýze konkurenčného prostredia odporúčame niektoré body prediskutovať, hlavne ktoré sme vyznačili červenou farbou. Tieto služby DHL Freight Slovakia s.r.o. neponúka, alebo cena je vyššia ako pri konkurencii.

Určite by bolo dobré prejsť si body, ktoré sú vyznačené žltou farbou. Tu ponuka sa zhoduje s konkurenciou, teda tu existuje priestor na to, aby sa ponúkalo niečo viac, ako ponúka konkurencia. Týmto by narástla konkurenčná výhoda firmy a prilákal aj nových zákazníkov.

Záver

Uplatňovanie cenových stratégií je určite aktuálna téma v každom podniku. Treba povedať, že nie je to ľahké obdobie pre zamestnancov. Často sa stáva, že zamestnanci na tom pracujú aj niekoľko týždňov. Musia urobiť všetko preto, aby firma fungovala efektívne a aby partneri boli spokojní. Dobré výsledky sú výsledkom dobrých rozhodnutí v dobrom čase a na správnom mieste. Je nevyhnutné, aby mal každý podnik zvolenú a nastavenú správnu stratégiu uplatňovania ceny.

Hlavným cieľom našej práce bolo aby sme vyjasnili teoretické východiská uplatňovania cenových stratégií na trhu B2B, poukázali na to, že trh B2B nie je jediný, na ktorej by sa mohla firma uplatniť. Trh B2C je takisto veľmi dôležitý. Samozrejme má svoje výhody aj nevýhody. Pomocou dotazníka, ktorý bol zapracovaný do praktickej časti našej práce sme sa dozvedeli, ako funguje proces uplatňovania cenových stratégií v podniku DHL Freight Slovakia s.r.o. Diskusia a spolupráca s manažérmi bola veľmi dobrá a intenzívna.

Naším cieľom bolo aj analýza konkurenčného prostredia. Zberná služba je veľmi obľúbená v nákladnej preprave a preto sme sa rozhodli, že ponuku podniku porovnáme s ponukou konkurencie. Získavanie informácií nebolo jednoduché, jednotlivé firmy neboli ochotný zdieľať svoju ponuku s fyzickou osobou. Predsa sa našli aj firmy, ktoré svoje ponuky individualizujú, alebo ich zverejnia na svojej webovej stránke.

Na záver môžeme konštatovať, že sa nám úspešne podarilo splniť hlavný cieľ aj čiastkové ciele. Počas písania sme hlbšie pochopili problematiku a dôležitosť uplatňovania cenových stratégií. Spoznali sme štruktúru aj fungovanie firmy DHL Freight Slovakia s.r.o. . Táto práca nám určite pomôže pri budovaní našej kariéry.

Zoznam použitej literatúry

A) Knižné publikácie

BOHÁČEK, Jiří - MATISKO, Peter - STROMKO, Břetislav. 2021. Marketingová strategie a plánování. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 150 s. ISBN 978-0-83-3014-1.

CSIKÓSOVÁ, Adriana - JANOŠKOVÁ, Mária. 2018. Marketing. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2018. 107 s. ISBN 978-80-553-2769-3

GAJANOVÁ, Ľubica. A KOL. 2022. Praktikum z marketingu služieb. Žilina: EDIS-vydavateľstvo UNIZA, 2022. 192 s. ISBN 978-80-554-1873-5

CHUKUMOVA, Olena – ZAMLYNSKYI, Viktor. 2023. Modern trends in digital transformation of marketing & management. Košice: University of Security Management in Košice, 2023. 604 s. ISBN 978-80-8185-061-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar – JANEČEK, Petr. 2023. Strategický marketing : strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2023. 428 s. ISBN 978-80-271-3722-0

KARLÍČEK, Miroslav. 2018. Základy marketingu. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, Milan – HAVLÍČEK, Karel. 2015. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7408-100-2.

KUBICOVÁ, Ľubica. 2020. Marketingová stratégia firmy. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2020. 122 s. ISBN 978-80-552-2150-2

MACHKOVÁ, Hana. 2015. Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe. Praha: Grada, 2015. 194 s. ISBN 9788024753669

MARTELLE, Craig. 2019. Pricing Strategies: Maximize your bottom line for long-term financial health. UK: Craig Martelle Inc., 2019. 138 s. ISBN neuvedené

MARINO, Lucas – MARINO, Dino. 2023. Course Pricing Strategies: Your Guide to Confidently Pricing Your Online Course. UK: Marino Consulting Services, LLC., 2023. 104 s. ISBN neuvedené

NAGLE, Thomas - MÜLLER, Georg. 2017. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. New York: Taylor & Francis, 2017. 352 s. ISBN 9781315185309

- NAGLE, Thomas - MÜLLER, Georg. 2023. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Harlow: Pearson Education Limited, 2023. 352 s. ISBN 97810320168251
- NATENBERG, Sheldon. 2014. Option Volatility and Pricing: Advanced Trading Strategies and Techniques. New York: McGraw Hill, 2014. 592 s. ISBN 978-0071818773
- NATENBERG, Sheldon. 2017. Option Volatility and Pricing: Practicing Advanced Trading Strategies and Techniques. New York: McGraw Hill, 2017. 602 s. ISBN 978-1260116939
- ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. 2022. Cena v marketingu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2022. 196 s. ISBN 978-80-225-4957-8
- ORESKÝ, Milan. 2023. Biznis marketing. Bratislava: Grada Slovakia, s.r.o. - Grada, 2023. 269 s. ISBN 978-80-8090-682-5
- POPESKO, Boris – PAPADAKI, Šárka. 2016. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: GRADA Publishing, 2016. 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- PEREIRA, Daniel. 2022. Pricing Strategies & Tactics. Canada: Library and Archives Canada, 2022. 143 s. ISBN 978-1738761241
- SOUKALOVÁ, Radomila. 2015. Marketing... je věda kreativní. Praha: VeRBuM, 2015. 157 s. ISBN 978- 80-875-0071-2.
- SMOLKOVÁ, Eva – SMOLKA, Samuel. 2021. Strategický marketing : cesta k ovplyvňovaniu spotrebiteľského správania. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2021. 166 s. ISBN 978-80-223-5329-8
- SCHINDLER, Robert. M. 2023. Pricing Strategies: Harvesting Product Value. UK: SAGE Publications Ltd., 2023. 424 s. ISBN 978-1526494412
- SMITH, Gerald. 2021. Getting Price Right: The Behavioral Economics of Profitable Pricing. New York: Columbia Business School Publishing, 2021. 513 s. ISBN 978-0231190701
- ŠTEFKO, Róbert – OLEÁROVÁ, Mária. 2023. Marketingový manažment a významné súvislosti, prístupy, stratégie. Prešov: Bookman, s.r.o., 2023. 120 s. ISBN 978-80-8165-524-1
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra – JELÍNKOVÁ, Eva. 2018. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: GRADA Publishing, 2018. 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

B) Internetové zdroje

Obchodný register SR. Výpis z *Obchodného registra Mestského súdu Bratislava III*. [online]. Bratislava, 2023. [cit. 2023-11-11]. Dostupné na: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=548509&SID=2&P=0>

Trend. *Ekonomika Európy je na tom zle, postrachom je inflácia aj mzdy. Čo urobia politici?* [online]. Bratislava, 2023. [cit. 2023-11-14]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/ekonomika-europy-je-tom-zle-postrachom-je-inflacia-aj-mzdy-politici-zakrocia>

European Comission. *Weekly Oil Bulletin*. [online.] Brusel, 2024. [cit. 2024-1-20]. Dostupné na: https://energy.ec.europa.eu/data-and-analysis/weekly-oil-bulletin_en?prefLang=sk&etrans=sk#maps-with-fuel-prices-in-euro

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie o cenách

Príloha č. 2 – Štruktúra nákladovo orientovanej ceny

Príloha č. 3 - Otázky z dotazníka

Príloha č. 4 – Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha č. 5 – Týždenný ropný bulletin

Príloha č. 6 – Konkurencia – porovnanie zbernej služby pre trh B2B

Príloha č. 7 – SWOT analýza spoločnosti