

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2023/36145173759468036

**CENOTVORBA A CENOVÉ STRATÉGIE AKO SÚČASŤ MARKETINGU V
KONKRÉTNOM PODNIKU**

Diplomová práca

2023

Bc. Marek Ivan

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**CENOTVORBA A CENOVÉ STRATÉGIE AKO SÚČASŤ
MARKETINGU V KONKRÉTNOM PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: ekonomika podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: KPH FPM - Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Marek Ivan



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Marek Ivan
Študijný program: ekonomika podniku (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Cenotvorba a cenové stratégie ako súčasť marketingu v konkrétnom podniku

Anotácia: Záverečná práca je zameraná na vymedzenie podstaty cenotvorby a cenových stratégií ako podstatnej súčasti marketingovej stratégie vzhľadom na správanie sa zákazníka ako reakcie na ceny so zohľadnením dynamického konkurenčného trhového prostredia a s dôrazom na nové prístupy a techniky.

Vedúci: Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Oponent: Ing. Katarína Grančičová, PhD.
Katedra: KPH FPM - Katedra podnikovohospodárska
Dátum zadania: 31.08.2021

Dátum schválenia: 05.02.2021

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne na základe svojich vedomostí a znalostí s využitím knižných a elektronických zdrojov uvedených v zozname použitej literatúry.

V Bratislave 15.5.2023

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel srdečne poďakovať vedúcej tejto práce Ing. Ivete Kufelovej, PhD., za fundované pripomienky, usmernenie a odbornú pomoc, ktorá mi pomohla v priebehu písania diplomovej práce.

ABSTRAKT

IVAN, MAREK: Cenotvorba a cenové stratégie ako súčasť marketingu v konkrétnom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 68 s.

Hlavným zameraním tejto diplomovej práce je analýza cenových stratégií a cenotvorby ako súčasti marketingového mixu s dôrazom na nové prístupy a techniky a to konkrétne u nízko-nákladového leteckého prepravcu Ryanair. Cieľom práce je pomocou tejto analýzy následne odpoved' na otázku: Ako dokáže spoločnosť Ryanair prevádzkovať podnikateľský model, ktorý je primárne založený na veľmi lacných letenkách a pritom byť stále zisková? Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 14 grafov, 5 tabuliek a 5 obrázkov. V prvej kapitole sme definovali všetky súčasné teoretické poznatky, týkajúce sa cenotvorby a cenových stratégií, pričom sme sa sústredili aj na nové prístupy a metódy v tejto oblasti. Druhá a tretia kapitola definuje hlavne a čiastkové ciele práce a popisuje metodiku a metódy skúmania, ktoré boli pri jej písaní použité. Jadrom práce je v štvrtá kapitola, v ktorej sme analyzovali leteckú spoločnosť Ryanair z pohľadu podnikovej stratégie, marketingu, využitia cenových stratégie a metód cenotvorby ale aj z pohľadu jej trhovej pozície v porovnaní s jej priamou konkurenciou. V poslednej kapitole sme interpretovali zistenia vyplývajúce z našej analýzy, za pomocou ktorých sme odpovedali na otázku definovanú cieľom tejto diplomovej práce.

Kľúčové slová: Cenotvorba, cenové stratégie, dynamické oceňovanie

ABSTRACT

IVAN, MAREK: Pricing and pricing strategies as part of marketing in a particular company.
– University of economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business economy – Thesis supervisor: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 68 p.

The main aim of this diploma thesis is to analyze pricing strategies and pricing methods as part of the marketing mix with an emphasis on new approaches and techniques, specifically on the low-cost airline Ryanair. The goal of the thesis is to use this analysis to answer the following research question: How can Ryanair operate a business model that is primarily based on very cheap plane tickets and still be profitable? The thesis is divided into five chapters. Contains 14 graphs, 5 tables and 5 figures. In the first chapter, we defined all current theoretical knowledge related to pricing and pricing strategies, while we also focused on new approaches and methods in this area. The second and third chapters define the main and sub-goals of the work and describe the methodology and research methods that were used in its writing. The core of the work is in the fourth chapter, in which we analyzed the airline company Ryanair from the point of view of corporate strategy, marketing, the use of price strategies and pricing methods, but also from the point of view of its market position compared to its direct competition. In the last chapter, we interpreted the findings from our analysis, based on which we answered the question determined by the goal of this thesis.

Key Words: Pricing, pricing strategies, dynamic pricing

Obsah

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek.....	9
Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Cena.....	12
1.2 Funkcie ceny	13
1.3 Cena ako súčasť marketingovej stratégie.....	14
1.4 Cenové rozhodovanie.....	17
1.5 Cenové stratégie	18
1.5.1 Cenové stratégie orientované na zisk.....	19
1.5.2 Cenové stratégie orientované na odbyt	21
1.5.3 Cenové stratégie status quo	21
1.6 Cenotvorba	22
1.6.1 Nákladová orientovaná metóda tvorby cien.....	23
1.6.2 Hodnotová-dopytová metóda cenotvorby	25
1.6.3 Cenotvorba založená na konkurencii	28
1.7 Cenotvorba a jej vplyv a ziskovosť podniku.....	29
1.8 Nové trendy v cenotvorbe	31
1.8.1 Dynamické oceňovanie	32
2 Cieľ práce.....	34
3 Metodika práce a metódy skúmania	35
3.1 Charakteristika objektu skúmania	35
3.2 Pracovné postupy	35
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	35

3.4	Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov	36
4	Výsledky práce	37
4.1	Charakteristika spoločnosti Ryanair Holdings PLC	37
4.2	Marketingová stratégia Ryanair	39
4.3	Cena a metódy cenotvorby aerolínie Ryanair	42
4.4	Zdroje príjmov Ryanair	47
4.5	Pozícia Ryanairu na trhu nízko nákladových prepravcov	52
5	Diskusia	60
	Záver	66

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Marketingový mix 4P	16
Obrázok 2 Hlavné východiská cenotvorby.....	23
Obrázok 3 Porovnanie postupov cenotvorby	26
Obrázok 4 Štruktúra Ryanair Holdings PLC.....	39
Obrázok 5 Príklady marketingových kampaní Ryanair	41

Zoznam grafov

Graf 1 Vplyv zvýšenia ceny o 1% na EBIT (S&P Global 1200).....	29
Graf 2 Vplyv zlepšenia vybraných metrík o 1% na EBIT (S&P Global 1200).....	30
Graf 3 Vývoj cien Bratislava – Londýn.....	43
Graf 4 Vývoj cien Bratislava – Rím	44
Graf 5 Vývoj Load Factoru za posledných 12 mesiacov	47
Graf 6 Zloženie tržieb na zákazníka v porovnaní s nákladmi.....	50
Graf 7 Vývoj príjmov z predaja leteniek a z doplnkových služieb.....	51
Graf 8 Porovnanie parametrov ASK a Load Factor.....	54
Graf 9 Porovnanie parametra Náklady/ASK	55
Graf 10 Porovnanie parametra Výnosy/ASK	55
Graf 11 Porovnanie parametra EBIT/ASK.....	56

Graf 12 Porovnanie ziskovej marže	56
--	----

Graf 13 Porovnanie výnosu na pasažiera	57
---	----

Graf 14 Porovnanie marketingových výdavkov na jedného cestujúceho	59
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Evolúcia základných parametrov Ryanair Holdings PLC	38
--	----

Tabuľka 2 Najväčšie zmeny v cenách leteniek	46
--	----

Tabuľka 3 Poplatky za hlavné doplnkové služby	49
--	----

Tabuľka 4 Porovnanie vybraných nízko rozpočtových aerolínií	53
--	----

Tabuľka 5 Porovnanie ziskovej marže a priemerných výnosov medzi konkurentmi	63
--	----

Úvod

Cenové stratégie a cenotvorba sú kľúčovou zložkou každého podniku. Cena produktov, či služieb priamo ovplyvňuje schopnosť podniku generovať výnosy a tým pádom aj do veľkej miery rozhoduje o jeho schopnosti konkurovať a prežiť na trhu. Existuje mnoho metód a stratégií ako nastaviť cenu produktov a služieb, avšak nie každá je tá správna. Za správne nastavenou cenou stojí množstvo procesov a analýz pri ktorých len malé zaváhanie dokáže rozhodovať o tom, či budú zákazníci za produkt ochotní zaplatiť alebo nie. Dnešná digitálna doba vytvára obrovský priestor pre inovácie v tejto oblasti, avšak taktiež vytvára aj oveľa vyššiu komplexnosť v rámci celého procesu nastavenia výslednej ceny. Z tohto dôvodu je na podniky kladení čoraz väčší tlak v oblasti cenotvorby a samotná cena je ešte väčším nástrojom konkurenčného boja ako kedykoľvek predtým.

Hlavným zameraním tejto diplomovej práce je analýza cenových stratégií a cenotvorby ako súčasti marketingového mixu s dôrazom na nové prístupy a techniky a to konkrétne u nízko-nákladového leteckého prepravcu Ryanair. Cieľom práce je pomocou tejto analýzy následne odpoved' na otázku: Ako dokáže spoločnosť Ryanair prevádzkovať podnikateľský model, ktorý je primárne založený na veľmi lacných letenkách a pritom byť stále zisková?

Diplomová práca je delená do piatich hlavných častí. V prvej teoretickej časti sme definovali základné pojmy spojené s cenou, popísali sme súčasné cenové stratégie a metódy cenotvorby a vymedzili sme nové trendy a vývoj v tejto podnikovej oblasti. Taktiež sme popísali akú veľkú dôležitosť zohráva cena v rámci marketingového mixu a aký má vplyv na celkovú ziskovosť podniku. V druhej a tretej kapitole tejto diplomovej práce sme zadefinovali hlavný cieľ práce, ciele čiastkové a vymedzili sme metodiku a metódy skúmania, ktoré sme použili. Následne sme v praktickej časti práce analyzovali leteckú spoločnosť Ryanair z pohľadu jej podnikovej stratégie, marketingu, využívaných cenových stratégií a metód cenotvorby ale aj z pohľadu jej trhovej pozície v porovnaní s jej súčasnou konkurenciou. V poslednej časti práce sme zhrnuli a popísali všetky zistenia vyplývajúce z analýzy a pomocou nich sme aj odpovedali na otázku definovanú cieľom tejto diplomovej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V prvej časti diplomovej práce vymedzíme základné teoretické pojmy týkajúce sa ceny, cenotvorby a cenových stratégií a popíšeme súčasný stav riešenej problematiky doma ale aj v zahraničí.

1.1 Cena

V 18. storočí Škótsky filozof a ekonóm Adam Smith vo svojom diele *Bohatstvo Národov* prvý krát popísal svoju myšlienku takzvanej neviditeľnej ruky. Jednalo sa o metaforu, ktorá popisovala systém, alebo mechanizmus, ktorý reguloval trhovú rovnováhu. Adam Smith popisuje ako snaha jednotlivca vytvára prínos a blahobyt celej spoločnosti na základe trhových mechanizmov ako sú maximalizácia individuálnych ziskov, konkurencia a rovnováha ponuky a dopytu.

Ponuka predstavuje množstvo tovarov a služieb, ktoré sú aktuálne určené a dostupné na predaj a dopyt vyjadruje potrebu a ochotu kupujúcich kúpiť tieto tovary a služby za určité peňažné prostriedky. Výsledkom stretu ponuky a dopytu je trhovú cenu. Východiskom trhovej ceny je konkurenčný boj zo strany ponuky: výrobcovia a predávajúci, ale aj zo strany dopytu, čiže konkurencia medzi nakupujúcimi a spotrebiteľmi.¹ Z tohto dôvodu má cena na trhoch kľúčovú úlohu a tvorí základnú zložku fungovania trhových mechanizmov.

V odbornej literatúre nájdeme veľké množstvo definícií cien z odlišných pohľadov. V najužšom význame slova cena predstavuje sumu peňazí, ktorá je predávajúcim účtovaná a požadovaná za jeho výrobok alebo službu.²

Janok definuje cenu z psychologického hľadiska ako: *kvantitatívne ocenenie, alebo subjektívnu predstavu o úžitkoch vybraného súboru jednotlivých charakteristík daného výrobku, príp. služby*.³ Z pohľadu zákazníka môžeme cenu považovať ako peňažné

¹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

² HANULÁKOVÁ, Eva a kol. *Marketing : Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.

³ JANOK, Michal a kol. *Ceny a Cenová stratégia*. 1. vyd. Bratislava : Mika – Konzult, 2007. 199 s. ISBN 978-80-968504-3-3.

vyjadrenie hodnoty, ktoré produkt, alebo služba vytvára na základe svojej kvality a vlastností v porovnaní s inými dostupnými výrobkami a službami.⁴

Slovenská legislatíva vymedzuje pojem cena v Zákone č. 18/1996 Z. z.. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o cenách definuje cenu ako peňažnú sumu, ktorá je dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru.

1.2 Funkcie ceny

Cena je základným faktorom, ktorý determinuje výšku tržieb a ziskov každého podniku. Na druhú stranu cena nie je len nástrojom generovania zisku, ale v skutočnosti má oveľa viac úloh. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými funkciami ceny, medzi základné patria tieto:

- informačná funkcia,
- stimulačná funkcia,
- regulačná (alokačná) funkcia a
- obmedzovacia funkcia.

Prvou a základnou funkciou ceny je informačná funkcia. Firmy vstupujú na trh v dvoch odlišných pozíciách. Prvou je strana nákupcu, keď podnik nakupuje tovary, služby, technológie alebo pracovnú silu potrebnú na jeho fungovanie a na strane druhej ako predávajúci, keď predáva svoje výrobky a služby svojim zákazníkom. Cena plní informačnú funkciu v oboch týchto situáciách poskytuje základnú informáciu pre rozhodovanie. Ceny vstupov výrazne ovplyvňujú výšku nákladov a aj celú nákladovú štruktúru, čo v konečnom dôsledku v značnej miere ovplyvňuje aj produkt samotný.⁵ Z pohľadu spotrebiteľa, cena poskytuje základnú informáciu, ktorá značne vplýva na nákupné rozhodnutie. Podnik ňou taktiež dokáže od komunikovať svoju hodnotovú ponuku a použiť ju ako nástroj prilákania nových zákazníkov.

⁴ JANOK, Michal a kol. *Ceny a Cenová stratégia*. 1. vyd. Bratislava : Mika – Konzult, 2007. 199 s. ISBN 978-80-968504-3-3.

⁵ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

Z hľadiska trhových účastníkov je cena spredmetnenie všetkých znalostí a informácií, ktorými trhoví účastníci disponujú o produkte alebo službe do jednej konkrétnej kvantifikovanej čiastky. Zo strany zákazníka sú tieto informácie výsledkom mnohých subjektívnych hodnotení, ktoré v konečnom výsledku rozhodnú, či zákazník je ochotný kúpiť daný produkt za požadovanú trhovú cenu.⁶

Po informačnej nasleduje stimulačná funkcia ceny. Táto funkcia definuje motivačnú stránku ceny podnikov a jednotlivcov maximalizovať svoje tržby a zisky. Cena motivuje vyrábať, čo najkvalitnejšie výrobky, poskytovať čo najlepšie služby, minimalizovať náklady a celkovo uspokojovať potreby spotrebiteľov, tak aby boli dosiahnuté čo najvyššie výnosy. Táto funkcia vo veľkej miere popisuje aj úlohu ceny v konkurenčnom prostredí, keďže zvyšovanie tržieb, a kvality produktov pri sústavnej optimalizácii a znižovaní nákladov je základným predpokladom úspechu podniku v tomto prostredí.

Regulačná funkcia popisuje dôležitosť ceny ako nástroju koordinácie ekonomického systému v trhovom prostredí. V situáciách vyššieho dopytu je na trhu väčšia ochota zaplatiť, čo priamo vplýva aj na zvyšovanie cien. Naopak znižovanie cien pomáha nastaviť trhovú rovnováhu v momentoch, keď na trhu prevláda ponuka vyššia ako dopyt. Z tohto dôvodu ceny do veľkej miery ovplyvňujú odchody subjektov z trhu a taktiež naopak, príchody nových.⁷ Obmedzovacia funkcia slúži ako nástroj segmentácie potencionálnych zákazníkov. Na každom trhu je určitá kúpna sila, ktorá popisuje množstvo statkov, ktoré si vybraná skupina obyvateľov dokáže za danú cenu kúpiť. V mnohých prípadoch si niektorí účastníci nemôžu dovoliť zaplatiť danú sumu a preto v tomto prípade cena vymedzuje, kto si daný produkt naozaj môže dovoliť.

1.3 Cena ako súčasť marketingovej stratégie

Základným nástrojom marketingovej aktivity každého podniku je jeho marketingový mix. Odborníci zo sveta marketingu a predaja vytvorili množstvo modelov marketingového mixu avšak základ týchto modelov je postavený na najznámejšom 4P modely. Model 4P

⁶ DROZEN, František. *Cena hodnota model*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 128 s. ISBN 80-245-0501-0.

⁷ HANULÁKOVÁ, Eva a kol. *Marketing : Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.

definoval americký profesor z Harvard Business School, Niel H. Borden a svojou myšlienkou položil základy marketingovej stratégie v 20. storočí.

Model 4P vychádza z koncepcie, ktorá hovorí, že pokiaľ podnik vytvára svoj produkt alebo službu za správnu cenu so správnou marketingovou komunikáciou, na správnom mieste, potom bude táto marketingová stratégia účinná a produkt na trhu úspešný.⁸

Prvou zložkou marketingového mixu 4P je produkt, čo v širšom slova zmysle znamená celá produktová politika daného podniku. Základom každého podniku je jeho produkt alebo služba, ktorú predáva. Na začiatku tohto procesu si musí firma odpovedať na otázku: Kto tento produkt potrebuje? Akú potrebu tento produkt spĺňa? Aká je výhoda tohto produktu oproti konkurencii? Po zodpovedaní týchto základných otázok je úlohou marketérov daný produkt navrhnuť, určiť design a použité materiály, vlastnosti a taktiež balenie výrobku. Výrobok samotný je základným krokom, ktorý do veľkej miery určuje akým smerom sa budú poberať ostatné nástroje marketingového mixu.

Druhým P marketingového mixu je price, respektíve cenová politika spoločnosti. Marketingové oddelenie má v tejto oblasti za úlohu prepojiť výslednú cenu s hodnotou, ktorá je vnímaná spotrebiteľom. Cena samotná do veľkej miery pôsobí aj na to ako je podnik vnímaný verejnosťou. Vyššie ceny môžu v zákazníkoch budiť dojem luxusu, pričom v niektorých prípadoch nižšie ceny dokážu vzbudzovať pocit slabšej kvality. Cenová politika je kľúčová zložka marketingového mixu, keďže ako jediná priamo pôsobí a tvorí príjmy z predaja výrobku alebo služby. Je dôležité, aby bola nastavená v súlade s ostatnými zložkami marketingového mixu, tak aby boli príjmy spoločnosti maximalizované. Zle nastavená cena v lepších prípadoch spôsobí stratu spôsobenú ušlými ziskmi, v horšom prípade dokáže ohroziť solventnosť a existenciu podniku.

Rozhodnutia týkajúce sa cenovej politiky sú jedny z najdôležitejších v marketingu každej spoločnosti a plynule nadväzujú aj na iné zložky marketingového mixu. Cenové rozhodnutia úzko súvisia aj s ďalším P (Place), čiže distribučnou politikou podniku. Napríklad pre úspech stratégie nízkych cien je kľúčová vysoká intenzita distribúcie

⁸ ŠTEFKO, Róbert a kol. *Marketing našej súčasnosti*. 1. vyd. Prešov : Bookman, 2013. 484 s. ISBN 978-80-89568-99-4.

a motivovanie sprostredkovateľov pomocou vysokej obrátky tovaru.⁹ Vo všeobecnosti má distribučná politika spoločnosti na starosti súbor operácií, prostredníctvom ktorých sa výrobok alebo služba dostáva z oblasti výroby ku koncovému zákazníkovi v správnom množstve, v správnej kvalite, cene na správne miesto v správny čas.¹⁰ Príkladom môže byť rozhodovanie o možnostiach kde a ako bude produkt dostupný spotrebiteľom. Predaj sa môžu sústrediť viac na kamenné obchody alebo preferovať čisto e-commerce predaj pomocou internetového obchodu. V dnešnej dobe je bežným javom kombinácia viacerých distribučných ciest a tým pádom aj snaha maximalizovať dostupnosť produktov.

Poslednou zložkou tohto typu marketingového mixu je štvrté P, teda Promotion, alebo ináč povedané komunikačná stratégia podniku. Marketingová komunikácia má za úlohu od komunikovať zákazníkom prečo daný produkt potrebujú, v čom je lepší ako konkurenčné alternatívy a prečo hodnota tohto produktu je hodná jeho požadovanej cene. Táto zložka marketingového mixu je najvýraznejšia a okrem reklamy a propagácie produktov a služieb, má na starosti aj oblasti ako sú: vzťahy s verejnosťou (PR), imidž podniku, či podpora predaja produktového portfólia.



Obrázok 1 Marketingový mix 4P

Zdroj: Vlastné spracovanie

⁹ DAŇO, Ferdinand – KITA, Pavol. *Distribučný manažment*. 2. vyd. Netri : Hronský Beňadik, 2005. 176 s. ISBN 80-89202-03-9.

¹⁰ CIBÁKOVÁ, Viera – BARTÁKOVÁ, Gabriela. *Základy marketingu*. 1. vyd. Bratislava : Lura Edition, 2007. 224 s. ISBN 978-80-8078-156-9.

Pre celý marketingový mix každého podniku platí, že jednotlivé časti musia byť v plnom súlade. Nie je možné, aby podnik predával luxusný produkt, v prémiových predajniach so zameraním na zámožnú klientelu za nízke ceny s nízkou maržou. V tomto prípade sa podnik jednoznačne diferencuje od konkurencie svojim prémiovým produktom a zameriava sa na vybranú klientelu, ktorá si môže dovoliť za takéto produkty priplatiť. Navyše v mnohých prípadoch takýto zákazníci prikladajú dôležitosť vyšším cenám pri svojom rozhodovaní, pretože vyššiu cenu môžu vnímať ako znak kvality a prestíže, ktorú daná značka ponúka. Príkladom môže byť jedna z najhodnotnejších značiek na svete, francúzsky módný dom Luis Vuitton, ktorý si svoj prémiový status chráni až na toľko, že svoje produkty nikdy nepredáva v zľavách.

Na opačnej strane spektra sú podniky, ktorých hlavnou stratégiou je nákladové vodcovstvo. Tieto podniky sa snažia o minimalizáciu nákladov oproti konkurentom a ponúkajú produkt v takej kvalite, ktorá je dostatočne vysoká v očiach ich cieľových zákazníkov. Vo väčšine prípadov ich propagačné a komunikačné aktivity bývajú slabšie ako je priemer v danom trhovom segmente, avšak dokážu prilákať veľké množstvo zákazníkov vďaka svojim nízkym cenám. Príkladom tejto stratégie môžu byť nízko nákladové letecké spoločnosti, ktoré v mnohých prípadoch ponúkajú ceny, ktorým nedokáže konkurovať ani z pravidla lacnejšia, vlaková alebo autobusová doprava.

1.4 Cenové rozhodovanie

Cenové rozhodovanie je podniková činnosť, ktorá je zodpovedná za nastavenie cenovej stratégie podniku. Nastavená cenová stratégia je následne zodpovedná za cenotvorbu konkrétnych výrobkov a služieb. Z tohto dôvodu rozdeľujeme proces cenového rozhodovania do dvoch časovo odlišných etáp:¹¹

- Formovanie podnikovej cenovej stratégie – definuje základný smer, koncepciu a ciele.

¹¹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

- Cenotvorba – nadväzuje na cenovú stratégiu a je zodpovedná za konečné cenové rozhodnutie.

Faktory, ktoré vplývajú na cenové rozhodovanie v podniku sú:¹²

- Informácie o nákladoch čerpané z účtovníctva,
- vnímanie hodnoty produktu zákazníkom,
- cieľové skupiny zákazníkov, ktorým je produkt určený,
- správanie konkurencie,
- ciele podniku.

1.5 Cenové stratégie

Cenová stratégia je prvým krokom a všeobecne dôležitou súčasťou cenového rozhodovania. Jej úlohou je stanoviť základný smer a stratégiu v oblasti cien v každom podniku. Jej rozsah a obsah záleží na veľkosti podniku avšak jej základy by nemali chýbať ani v menších firmách.

Literatúra definuje cenovú stratégiu ako súhrn opatrení, pokynov, postupov a pravidiel v oblasti cenotvorby, ktorá napomáha podniku v dosahovaní jeho strategických cieľov. Cenová stratégia podniku má na starosti postupy stanovovania výšky cien nových produktov a taktiež produktov, ktoré prechádzajú odlišnými fázami životného cyklu. Rovnako určuje kedy a v akej výške sa bude meniť cena vyrábaných a ponúkaných produktov a vymedzuje ako reagovať na zmeny makroprostredia podniku: konkurencia, legislatíva, makroekonomické zmeny a opatrenia vlády.¹³

Cenová stratégia v musí byť v maximálnom súlade s celkovou podnikovou stratégiou a byť podriadená hospodárskym zámerom firmy. Na druhu stranu je dôležité, aby cenotvorba bola dynamická a schopná sa meniť sa v čase na základe aktuálnej situácii na

¹² KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 120 s. ISBN 978-80-8168-696-2.

¹³ LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 131 s. ISBN 978-80-225-2335-6.

trhu. Najlepšie podniky v odvetví dokážu nielen tieto zmeny v čase registrovať ale často aj predvídať.

Bohužiaľ prax dokazuje, že stále veľké množstvo marketingových manažérov, nemá správny tréning a dostatočné znalosti ako správne navrhnuť cenové stratégie a nevenuje dostatočnú pozornosť ich zmeny v čase. V mnohých prípadoch zmena cenovej stratégie nie je podnikom v čase predvídaná a pozorovaná a je len výsledkom neskorej reakcie na nové potreby zákazníka, konkurenciu alebo trendy v danom segmente.¹⁴

Odborná literatúra a momentálna prax vymedzuje tri základné cieľové orientácie cenových stratégií:

- Stratégie orientované na zisk,
- stratégie orientované na odbyt,
- status quo stratégie.

1.5.1 Cenové stratégie orientované na zisk

Ako názov nasvedčuje základným meradlom, na ktoré sa tieto cenové stratégie zameriavajú je zisk. Z praxe môžeme sledovať, že sa jedná najmä o maximalizovanie zisku v danom, väčšinou kratšom časovom úseku, zabezpečenie prosperity a ziskovosti v dlhodobom časovom horizonte a taktiež dosahovanie zisku vo výške, ktorá zabezpečí prežitie podniku.

Základnou stratégiou v tejto kategórii je cenové zužitkovanie trhu (Skimming pricing). Firma využíva tento typ stratégie v momente predstavenie nového, inovačného a výnimočného produktu, ktorý v danom momente nemá na trhu konkurenciu alebo sa od konkurencie výrazne odlišuje svojimi vlastnosťami, kvalitou, spracovaním alebo funkciami. Skimming pricing je stratégia založená v presadzovaní vysokých cien v krátkom časovom období. To znamená, že podnik využije momentálnu konkurenčnú výhodu vyššími cenami

¹⁴ NAGLE, Thomas. et al. *Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vyd. New York: Pearson, 2011. 353 s. ISBN 978-0-13-610681-4.

a maržami tak aby túto situáciu pretavil v čo najvyššie zisky, ktoré pokryjú vysoké náklady na vývoj a tiež náklady na predstavenie takéhoto inovatívneho výrobku.¹⁵

V ojedinelých prípadoch sa na trhoch vyskytujú spoločnosti, ktorých trhové a konkurenčné postavenie dovoľuje dosahovanie vysokých cien aj v dlhodobom časovom horizonte. Táto konkurenčná výhoda môže vychádzať z mimoriadnej kvality, technológie, ale v praxi je to najmä celkový imidž spoločnosti a jej značky. Príkladom takýchto značiek je americký technologický gigant Apple, nemecké automobily Mercedes-Benz a BMW alebo luxusné módné značky Dior, Gucci či Louis Vuitton.

Spoločnosti tohto typu vo veľkej miere využívajú stratégiu prémiových cien, ktorá sa vyznačuje vysokými cenami počas celého životného cyklu produktu. Tieto značky majú na trhu výnimočné postavenie a ich vysoké ceny sú znakom jedinečnej kvality, prestíže a podčiarkujú jedinečnú trhovú pozíciu. Vysoká cena je v mnohých prípadoch impulzom kúpy pre zákazníkov, ktorí nakupujú luxusné značky. Prípadne zníženie ceny takéhoto výrobku môže pri tomto type zákazníka znížiť celkové uspokojenie spojené s kúpou výrobkov z dôvodu zníženia vnímanej prestíže.¹⁶

Do skupiny, ktoré využívajú cenovú stratégiu orientovanú na zisk môžeme radiť aj tie podniky, ktorých hlavný cieľ je dosahovať zisk dostatočný na momentálne prežitie na danom trhu. Podniky v takomto prípade predávajú svoje výrobky spotrebiteľom za ceny na úrovni celkových nákladov, či dokonca aj pod touto úrovňou. Dôvodom takejto stratégie môžu byť akútne problémy s likviditou, urýchlenie zisku nových financií na investície, či aktuálna makroekonomická situácia v krajine.¹⁷ Takáto cenotvorba má z pravidla krátkodobý charakter a nie je zavedená na dlhšie časové obdobia.

¹⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a Cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. 336 s. ISBN 978-80-7598-943-7.

¹⁶ LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 131 s. ISBN 978-80-225-2335-6.

¹⁷ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

1.5.2 Cenové stratégie orientované na odbyť

Dopytovo orientované cenové stratégie sa používajú ako nástroj získavania alebo udržanie trhového podielu v konkurenčnom prostredí. Základnou stratégiou pri tomto type sú penetračné ceny (penetration pricing), pri ktorej sa podnik snaží pomocou dočasných nízkych cien získať čo najvyšší trhový podiel, zabezpečiť zvýšenie objemu predaja a celkovo zlepšiť svoje postavenie na trhu. Podnik predpokladá, že po zisku dostatočného trhového podielu svoje ceny postupne navýši. V mnohých prípadoch je cena pri aplikovaní tejto stratégie veľmi nízka a tržby z predaja nedokážu pokryť ani celkové náklady spojené s produktom či produktovým portfóliom. Z tohto dôvodu je podstatné, aby podnik ktorý túto metódu aplikuje dokázal vykryť tieto straty a bol na to patrične finančne pripravený. Penetračné ceny sa využívajú najmä pri nových produktoch, startupoch a pri vstupe na nové trhové segmenty, ktoré majú silný rastový potenciál.

Podobnou stratégiou je aj expanzionistická stratégia (expansionistic pricing), ktorá je avšak ešte agresívnejšia ako stratégia penetračných cien. Táto cenová politika sa vyznačuje extrémne nízkymi cenami a pre jej efektívne aplikovanie je potrebná vysoká cenová pružnosť. Spoločnosti ju využívajú pri vstupe na nové zahraničné trhy so snahou vytvoriť hromadné trhy a eliminovať lokálnych konkurentov. Takáto cenová politika však hraničí s dumpingom a mnohé krajiny vrátane krajín EÚ majú antidumpingové zákony, ktoré bojujú proti týmto praktikám.¹⁸

1.5.3 Cenové stratégie status quo

Cenové stratégie tohto charakteru sú aplikované na základe aktuálnej trhovej situácie. Veľké množstvo podnikov nemá silné postavenie na trhu a taktiež ani nemá v záujme zvyšovanie trhového podielu. V mnohých prípadoch majú takéto podniky svoje vlastné cenové stratégie, ktoré operatívne prispôbujú cenovému daniu na ich konkrétnom trhu.¹⁹

¹⁸ LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 131 s. ISBN 978-80-225-2335-6.

¹⁹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

Podobnou metódou udržiavania trhového podielu je aj necenová konkurencia. V tejto situácii manažment firmy zdokonaľuje svoj produkt, optimalizuje svoje náklady a pozorne sleduje ceny konkurencie na ktoré môže prípadne reagovať. Na druhú stranu svoju stabilnú pozíciu tieto podniky udržujú najmä vďaka inováciám, diferenciáciám a diverzifikáciám produktového portfólia a nie primárne prostredníctvom cenových bojov.

Vo vysoko konkurenčnom prostredí sú cenové boje bežnou praxou. Často používaným nástrojom v konkurenčnom boji sú aj cenové stratégie. Konkrétne sa jedná o cenové obmedzovanie trhu (preemptive pricing) a cenové uzatváranie trhu (extinction pricing). Hlavným cieľom cenového obmedzovania trhu je za pomoci nízkych cien odradiť alebo odstrašiť nových potencionálnych konkurentov od vstupu na trh. Táto stratégia je využívaná najmä za prítomnosti nízkych trhových bariér, prípadne v prípadoch keď firma nevlastní žiadny ochranný patent a nemá dostatočnú výhodu diferenciáciu produktov oproti stávajúcej a potencionálnej novej konkurencii. Nízka cena je základnou charakteristikou aj stratégie uzatvárania trhu, avšak v tomto prípade má za úlohu poškodiť alebo vyradiť stávajúcu konkurenciu na trhu. Podstatou tejto stratégie je čo najviac uškodiť konkurentom pomocou extrémne nízkych cien a to aj v prípade, že firma samotná utrpí finančné straty. Podniky aplikujúce tieto metódy zvyčajne majú dominantné postavenie na trhu a sú schopné vykryť prípadne finančné straty.

1.6 Cenotvorba

Po nastavení hlavnej podnikovej stratégie a cieľov, úspešnom stanovení cenovej stratégie nastáva fáza v ktorej podnik musí určiť konkrétnu cenu produktov z jeho portfólia. Túto činnosť nazývame cenotvorba a pre jej tvorbu vychádzame z dvoch extrémov. Prvým je príliš nízka cena, ktorá je nižšia ako náklady potrebné na výrobu, distribúciu a predaj výrobku. Náklady určujú spodnú hranicu pod ktorú cena nemôže klesnúť, pretože v takom prípade by bol podnik stratový. Na druhej strane príliš vysoká cena vyvolá neochotu spotrebiteľov kúpiť daný produkt a tým pádom nebude pre tovar dostatočný dopyt. Vhodná cena leží niekde medzi týmito dvoma extrémami a na to, aby podnik zistil kde presne, slúžia tieto tri v praxi používané metódy: nákladovo orientovaná metóda, hodnotová metóda a metóda založená na konkurencii.



Obrázok 2 Hlavné východiská cenotvorby

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. 2007.

1.6.1 Nákladová orientovaná metóda tvorby cien

Nákladovo orientovaná metóda tvorby cien je najjednoduchšiu metódou tvorby cien, pretože pre jej nastavenie nie sú potrebné žiadne externé informácie o trhu, dopyte, zákazníkoch či cenách konkurencie. Pri tejto metóde si manažment podniku vystačí s internými účtovnými a finančnými dátami. Základným východiskom sú celkové náklady spojené s výrobou, distribúciou a predajom, ktoré sú navýšené o primeranú mieru návratnosti a zisku, ktorý podnik plánuje dosiahnuť.

Z praxe sa plánovaný zisk premieta do ceny vo forme:²⁰

- a) ziskovej prirážky,
- b) cenovej prirážky (návratnosti z predaja),
- c) požadovanej návratnosti investície,

Tvorba cien prostredníctvom ziskovej prirážky

V praxi najviac používaná a na aplikáciu jednoduchá metóda, ktorá vychádza z kalkulácie úplných nákladov na jednotku výrobku, ku ktorým je následne pripočítaná zisková prirážka.

²⁰ KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 120 s. ISBN 978-80-8168-696-2.

Zisková prirážka sa zvyčajne na troch úrovniach:²¹

- a) *Minimálna zisková prirážka* – minimálny zisk, potrebný na ekonomické prežitie podniku.
- b) *Optimálna zisková prirážka* – zabezpečuje dostatočný zisk na chod a rozvojové potreby podniku.
- c) *Extrémne vysoká zisková prirážka* – ojedinelá, maximalizácia využitia v trhu, predaj výnimočného alebo nedostatkového produktu.

Po kalkulácii celkových nákladov je na základe finančných cieľov firmy potrebné stanoviť plánovaný čistý zisk na jednotku produkcie a následne ho navýšiť o daň z príjmu, a v niektorých, zákonom daných prípadoch aj o rezervný fond. Zisková prirážka je následne vypočítaná, ako podiel hrubého zisku na jednotku nákladov. Výsledná cena je vyjadrená ako súčet celkových nákladov a ziskovej prirážky.

Tvorba cien prostredníctvom cenovej prirážky

Táto metóda je založená na základe dát a skúsenosti z minulosti. V praxi je často používaná pri cenotvorbe tovarov s veľmi rýchlo sa meniacimi trhovými podmienkami. Jej výpočet je založený na rentabilite tržieb minulých období, ktorá predstavuje požadovaný koeficient návratnosti (cenovú prirážku) požadovanú v budúcnosti.²²

$$\text{Cenová prirážka} = \frac{\text{hrubý zisk (GP)}}{\text{tržby (R)}} \times 100$$

Výsledná cena je stanovená ako pomer celkových nákladov na jeden vyrobený kus a jedna mínus koeficient cenovej prirážky.

$$\text{Predajná cena (P)} = \frac{\text{celkové náklady (TC)}}{1 - \text{cenová prirážka (koef.)}}$$

²¹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

²² LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 131 s. ISBN 978-80-225-2335-6.

Tento typ z cenotvorby je založený na princípe stanovenia výslednej ceny pomocou cieľovej rentability, meranej pomocou ukazovateľa *ROI (Return on investment)*. Kľúčovým faktorom pri tejto metóde je správny odhad plánovaného objemu predaja a celkových nákladov na produkciu, pretože iba vtedy vie firma zabezpečiť návratnosť vloženého kapitálu. Podobne ako pri predchádzajúcich metódach potrebuje podnik správne určiť výšku celkových nákladov na výrobok. Finálna cena sa stanoví na základe tohto vzorca:²³

$$\text{Predajná cena (P)} = \text{celkové náklady výrobku (TC)} + \frac{\% \text{návratnosti (ROI)} \times \text{investície}}{\text{plánovaný objem predaja (Q)}}$$

1.6.2 Hodnotová metóda cenotvorby

Základný vzťah medzi cenou a hodnotou bol vnímaný už v starovekom Ríme. V Latinčine slovo „pretium“ znamená a je používané na oboje, cenu a aj hodnotu. Ináč povedané hodnota a cena sú úzko prepojené z čoho môžeme usúdiť, že vyššia hodnota bude pravdepodobne aj vyššie ocenená. Z tohto pohľadu je celkom logické, že podnik by sa mal zamerať na vytváranie hodnoty pre svojho zákazníka tak, aby mohol predávať za čo najvyššie ceny a tým pádom aj maximalizovať svoje výnosy. Manažment podniku musí myslieť na tri základné otázky spojené s hodnotou:²⁴

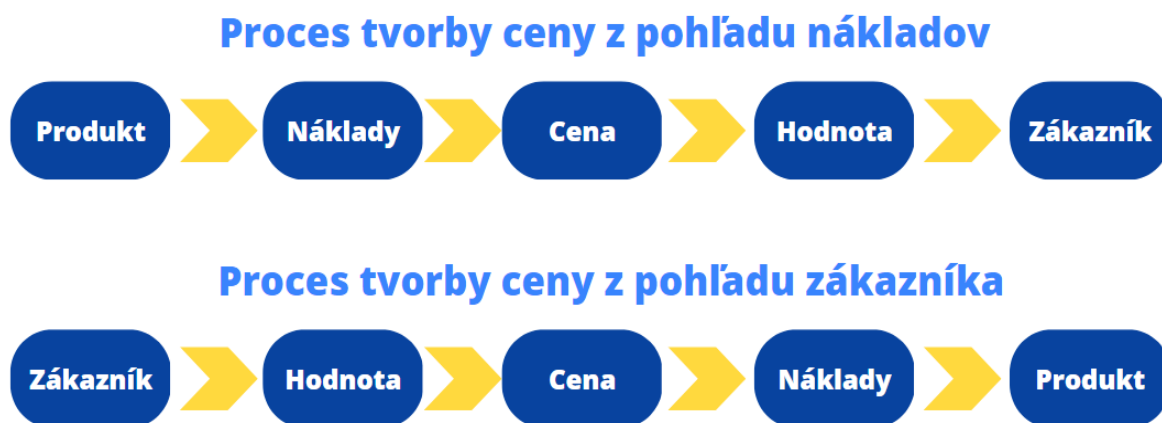
- a) *Ako vytvoriť hodnotu?* – inovácie, kvalita, materiál, vlastnosti, dizajn, značka prispievajú k vytváraniu hodnoty v očiach spotrebiteľa.
- b) *Ako komunikovať hodnotu?* – produktové slogany, pozícia na trhu, od komunikovanie hodnoty cieľovému zákazníkovi, reklama produktu, balenie.
- c) *Ako udržať hodnotu?* – nie len hodnotu v porovnaní s konkurenciou ale v niektorých prípadoch aj hodnotu používaných produktov. Spotrebitelia môžu brať pri svojom nákupnom rozhodovaní do úvahy aj hodnotu v prípade ďalšieho predaja. Schopnosť udržať hodnotu je dôležitá pri luxusnom tovare, elektronike a automobiloch.

²³ KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 120 s. ISBN 978-80-8168-696-2.

²⁴ SIMON, Hermann – FASSNACHT, Martin. *Price management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. Cham : Springer, 2019. 569 s. ISBN 978-3-3319-99456-7.

V praxi veľmi často zaužívaná nákladovo orientovaná metóda je zo svojej podstaty jednoduchá na aplikovanie a z toho dôvodu aj veľmi zaužívaná, avšak z pohľadu marketingu sa táto metóda javí nelogická.²⁵

Obrázok 3 popisuje a vysvetľuje tento nelogický proces vytvárania ceny z pohľadu nákladov, čoho výsledkom mnoho podnikov vytvára dobrú kvalitu, ale zlú hodnotu v očiach zákazníkov. Na začiatku procesu je nadizajnovaný a skonštruovaný prototyp produktu, ktorý následne prechádza určitým vývojom, ktorý mu prinesie nové vlastnosti a zlepši spracovanie. Celý tento proces je samozrejme náročný na investície a určuje základnú nákladovú štruktúru, na základe ktorej podnik stanoví aj potencionálnu spotrebiteľskú cenu koncového výrobku. Až v tomto momente prichádza na rad marketing, ktorý má ťažkú úlohu, pretože musí zákazníka presvedčiť, že hodnota, ktorú tento produkt ponúka je minimálne rovná alebo vyššia ako požadovaná cena. V týchto prípadoch je bežné, že konkrétne vlastnosti, kvalita a produkt ako celok, neprináša na trhu dostatočnú hodnotu za ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť.²⁶



Obrázok 3 Porovnanie postupov cenotvorby
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: NAGLE, Thomas. et al. 2011.

Hodnotovo-dopytová cenotvorba začína tento proces z opačného spektra. Východiskovým bodom tejto teórie je vnímanie hodnoty tovaru zákazníkom na základe jeho potrieb a preferencií v hodnotení tovarov a jeho vlastností. Dôležitým faktorom sú aj dáta

²⁵ ŠTEFKO, Róbert a kol. *Marketing našej súčasnosti*. 1. vyd. Prešov : Bookman, 2013. 484 s. ISBN 978-80-89568-99-4.

²⁶ NAGLE, Thomas. et al. *Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vyd. New York: Pearson, 2011. 353 s. ISBN 978-0-13-610681-4.

z trhu, to znamená údaje o dopyte, cenách a trhových preferenciách. Z tohto dôvodu je pre tento prístup cenotvorby kľúčové, aby boli tieto dáta v požadovanej kvalite získané tak, aby mal manažment relevantné údaje o aktuálnej situácii na trhu. Takýto prieskum trhu je vykonávaný za pomoci ankiet, dotazníkov a sledovaní trhových konkurentov.

Konečné nákupné rozhodnutie spotrebiteľa je do veľkej miery ovplyvnené jeho subjektívnym vnímaním hodnoty, ktorú mu výrobok prináša. Ináč povedané úžitok a uspokojenie potrieb, ktoré mu produkt prináša je priamo úmerné aj ochote zákazníka daný produkt kúpiť a taktiež rozhoduje v akej výške je ochotný za neho zaplatiť. Z toho dôvodu je v tomto procese dôležité správne určiť ako cieľový zákazník vníma ponúkanú hodnotu. V praxi sa najčastejšie používajú tieto metódy:²⁷

- a) *Metóda priameho cenového porovnania* – táto metóda je založená na prieskume, v ktorom je potenciálnym spotrebiteľom predložený výrobok, ktorému následne na základe svojho vnímania navrhne cenu za ktorú by bolo produkt ochotný kúpiť.
- b) *Metóda priameho porovnávania vnímaných hodnôt* – táto metóda takisto vychádza z prieskumu medzi zákazníkmi, avšak v tomto prípade ide o hodnotenie a porovnávanie viacerých výrobkov medzi ktorými je aj jeden na trhu už predávaný, tzv. referenčný výrobok. Cena a hodnotenie referenčného výrobku slúži ako základ pre cenotvorbu nových, na trhu ešte nepredávaných výrobkov.
- c) *Diagnosticke metóda* – Táto metóda vychádza z hodnotenia vybraných úžitkových vlastností výrobku ako funkčnosť, rýchlosť, spotreba či trvanlivosť. Potenciálny zákazník určí jednotlivým vlastnostiam bodové hodnotenia a váhu na základe významu, ktorý danej vlastnosti prisudzuje. Váha významnosti sa vynásobí bodovým hodnotením a vnímaná hodnota sa stanoví ako aritmetický priemer z týchto hodnôt. Vnímaná hodnota nového a referenčného výrobku sa porovná a na základe toho sa pomerovo stanovuje trhovú cenu nového výrobku.

²⁷ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

1.6.3 Cenotvorba založená na konkurencii

Základným faktorom pri tvorbe cien touto metódou je konkurencia, jej marketingová stratégia a cenotvorba. Z pravidla podniky uplatňujúce túto metódu nemajú nastavené vlastné interné cenové procesy ale do veľkej miery sledujú trh a svojich konkurentov, ktorých v tomto smere kopírujú. Táto stratégia je uplatňovaná najmä v trhových segmentoch, na ktorých si nakupujúci vyberá z veľkého množstva konkurenčných výrobkov. Zákazníci rozhodujú o výbere z týchto produktov na základe porovnávania hodnoty a ceny takto podobných produktov.

Cieľom tejto metódy cenotvorby nie je vyrovať alebo prekonať ceny konkurencie ale stanoviť adekvátnu cenu na základe relatívnej vytvorenej hodnoty voči trhovým konkurentom. Pri hodnotení konkurenčných cenových stratégií môže podnik vychádzať z nasledujúcich otázok:²⁸

- a) *Je firemná ponuka porovnateľná s ponukou konkurenciu z pohľadu hodnoty pre zákazníka?* – Ak zákazníci vnímajú, že produkt im prináša vyššiu hodnotu ako konkurencia, tak aj požadovaná cena môže byť vyššia. V prípade, že zákazník vníma ponúkanú hodnotu ako nižšiu než konkurencia, môže podnik zvoliť stratégiu nižších cien, tak aby vzbudil po produkte záujem. V tejto situácii sa naskytuje aj možnosť pre marketingové oddelenie, ktoré svojou aktivitou môže podporiť vnímanie hodnoty produktu u zákazníkov a tým pádom vytvoriť priestor pre vyššie ceny.
- b) *Aké je postavenie konkurencie na trhu ? Aké sú aktuálne cenové stratégie konkurencie?* – Podnik čiaci množstvu malých konkurentov, ktorí predávajú za vysoké ceny v porovnaní s hodnotou, ktorú ponúkajú, môže zvoliť stratégiu nižších cien tak, aby vyhnal týchto slabších konkurentov z trhu. Ak na trhu dominujú silný hráči, firma by sa mala sústrediť na neobsluhované trhové medzery a ponúkať produkty s pridanou hodnotou za vyššie ceny.

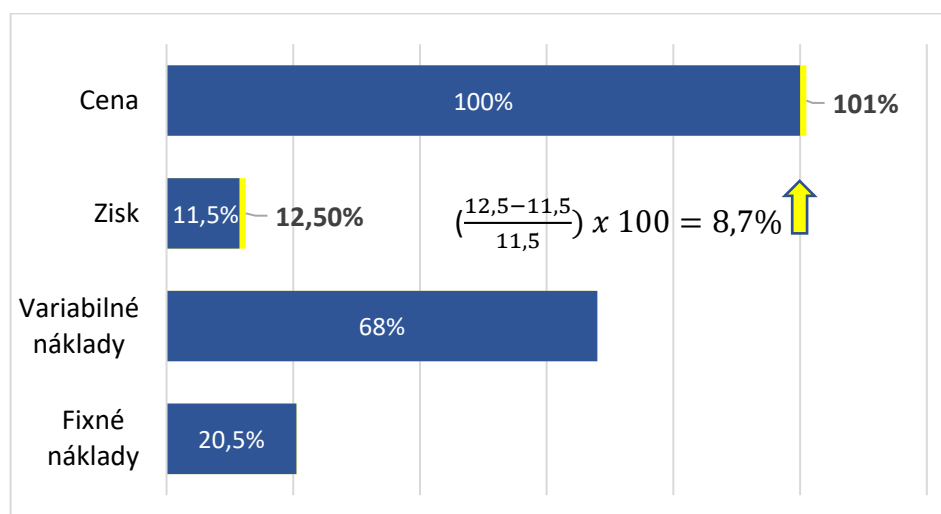
Na akej úrovni stanoví podnik finálnu cenu do veľkej miery závisí aj od jeho postavenia na trhu. Pri dominantnom postavení môže hrať podnik úlohu cenového vodcu

²⁸ HANULÁKOVÁ, Eva a kol. *Marketing : Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.

a určovať smerovanie cenotvorby na danom trhu. Taktiež dôležitú rolu hrá charakter samotného výrobku. Pri homogénnych výrobkoch sa spravidla uplatňuje priemerná konkurenčná cena, keďže aj výrobky sú si vo svojej podstate veľmi podobné. Na druhú stranu pri diferencovaných výrobkoch vzniká priestor na odklon od cien konkurencie, keďže zákazníci sa rozhodujú podľa viacerých kritérií a nie len podľa ceny a dopytu po výrobku.²⁹

1.7 Cenotvorba a jej vplyv na ziskovosť podniku

Väčšina manažérov podnikov z rôznych odvetí sa snaží o optimalizáciu procesov za účelom zvyšovania celkových ziskov. Je to celkom logický krok, keďže jednou z úloh manažmentu je zvyšovať ekonomický úžitok a celkovú hodnotu podniku. Na druhú stranu, v tomto procese optimalizácie sa často pozabúda práve na cenotvorbu a jej manažment. Správne nastavená cena má značný dopad na zvyšovanie ziskovosti podniku, avšak často sa jej nevenuje potrebná pozornosť. Aj minimálny rozdiel vo výslednej cene dokáže mať obrovský vplyv na celkovú výnosnosť podniku. Nasledujúca kapitola má za úlohu načrtnúť aký veľký tento vplyv môže v skutočnosti byť.

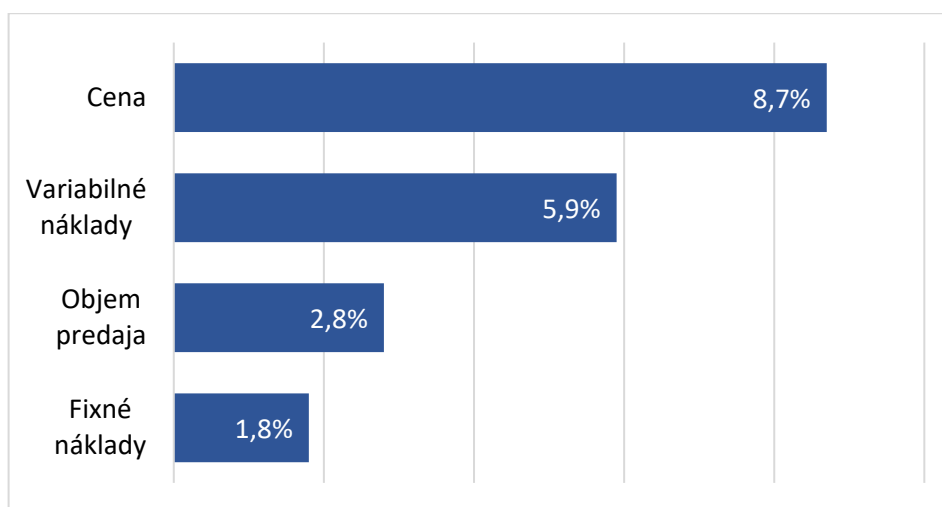


Graf 1 Vplyv zvýšenia ceny o 1% na EBIT (S&P Global 1200)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: BAKER, Walter. Et al. 2010.

²⁹ KRETTTER, Anton a kol. *Marketing*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 288 s. ISBN 978-80-552-0134-4.

Graf 1 zobrazuje rozloženie pomeru nákladov a ziskovej prirážky na výslednej cene. Tieto hodnoty sú na spriemerované na základe dát spoločností z indexu S&P Global 1200, ktorý pokrýva takmer 70 percent celkovej kapitalizácie akciových trhov. Z grafu môžeme vidieť, že priemerná zisková marža firiem z tohto indexu je 11,5 percent. V hypotetickej situácii pri ktorej, sa zachoval objem predaja (náklady ostanú totožné) a došlo k zvýšeniu ceny len o 1 percento sa zisková marža zvýši z 11,5 na 12,5 percent, čo predstavuje navýšenie celkových tržieb o 8,7%. Pri tomto príklade môžeme vidieť, akú silu má správne nastavená cena, keďže aj malé percentuálne navýšenie majú obrovský vplyv na celkový zisk.



Graf 2 Vplyv zlepšenia vybraných metrík o 1% na EBIT (S&P Global 1200)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: BAKER, Walter. Et al. 2010.

Dôležitosť nastavenia správnej cenotvorby zobrazuje aj graf 2. Tento graf popisuje potencionálny dopad zlepšenia vybraných metrík na EBIT spoločností z indexu S&P Global 1200. Táto analýza počíta s tým, že ostatné faktory ostávajú konštantné. Z grafu môžeme na prvý pohľad vidieť, že navýšenie ceny o 1 percento má jednoznačné najväčší vplyv na výnosnosť podniku. Variabilné náklady majú druhý najväčší vplyv, keďže ich percentuálne zníženie zvýši zisk o 5,9 percenta. Taktiež môžeme pozorovať, že jednotkové zvýšenie počtu predaných výrobkov a znižovanie fixných nákladov majú výrazne nižší dopad na zisk podnikov z vybraného indexu.

Táto kapitola nemá za úlohu znížiť dôležitosť optimalizácie nákladov alebo zvyšovaniu objemu predaja, ale skôr upriamiť pozornosť na fakt, aký veľký dopad má výsledná cena na ziskovosť podniku. Analýza podnikov z indexu S&P Global 1200

predpokladá s hypotetickou situáciou pri ktorej zvýšenie, resp. zníženie jednej metrík nevplyva na iné. V reálnom svete môžeme predpokladať, že potencionálne zvýšenie ceny bude mať vplyv na počet predaných kusov a tým pádom sa zmení aj nákladová štruktúra. Na druhú stranu táto analýza dokazuje, že samotná cenotvorba a jej manažment je dôležitým faktorom, na ktorý by mal byť kladený veľký dôraz.

Dáta však poukazujú, že proces cenotvorby má v mnohých podnikoch nedostatky. Vo väčšine prípadov neexistuje jedno oddelenie, ktoré zodpovedá za cenotvorbu a cenovú stratégiu podniku. V realite často nesú jednotlivé oddelenie svoju malú časť zodpovednosti v procese cenotvorby. Z toho dôvodu je bežným javom protiklad záujmov. Napríklad zvýšenie ceny vedie k zvýšeniu ziskovej marže a krátkodobým príjmom podniku, čo môže byť cieľom finančného oddelenia. Na druhú stranu marketingová časť podniku môže chcieť stimulovať trhový podiel a objem predaja na základe nižších cien.³⁰ Z tohto dôvodu je kľúčové, aby cenová stratégia bola jasne stanovená a jednotlivé oddelenie pracovali práve v súlade s touto stratégiou.

Ďalším problémom je aj fakt, že mnohí manažéri nemajú potrebné znalosti v rámci cenotvorby. Na základe prieskumu Bain and Company väčšina podnikov pokladá cenotvorbu za kľúčovú činnosť s vysokou prioritou, avšak až 85 percent z nich vidí priestor na zlepšenie. Veľké množstvo týchto podnikov vytvára výslednú cenu len na základe svojich nákladov. Na druhú stranu táto analýza dokazuje, že najlepšie firmy majú cenotvorbu v súlade s čiastkovými cieľmi oddelení, pričom do veľkej miery využívajú dáta v celom procese stanovenia ceny. Taktiež tieto podniky značne investujú do vzdelávania a technológií v oblasti cenového manažmentu.³¹

1.8 Nové trendy v cenotvorbe

Ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú rentabilitu, ziskovosť a do veľkej miery zodpovedajú za úspech podniku na trhu sa v rýchlo menia v čase. Nové technológie,

³⁰ SMITH, Gerald. *Getting the price right: the behavioral economics of profitable pricing*. New York : Columbia University Press, 2021. 282 s. ISBN 978-0-231-54907-3.

³¹ KERMISCH, Ron – BURNS, David. *A Survey of 1,700 Companies Reveals Common B2B Pricing Mistakes*. Boston, 2018, [cit. 2022-12-10]. Dostupné na: <https://www.bain.com/insights/a-survey-of-1700-companies-reveals-common-b2b-pricing-mistakes-hbr/>.

regulácie, potreby zákazníkov či nové informácie trhu zásadne menia podnikateľské prostredie. Úspešné firmy počítajú s týmito rýchlymi zmenami a dokážu sa v čas adaptovať. V mnohých prípadoch je práve táto schopnosť transformácie faktorom, ktorý oddeľuje dlhodobo prosperujúce spoločnosti od tých čo prežijú len pár rokov. S týmito zmenami na trhoch samozrejme súvisí aj zmena a nové trendy v cenotvorbe. Príkladom v tomto smere môže byť spoločnosť Netflix, ktorá úspešne transformovala svoj business model z bežnej požičovne filmov na platformu, ktorá dokáže streamovať tisíce filmov na počkanie. Túto zmenu samozrejme kopírovala aj zmena cenotvorby, keď zákazníci Netflixu prestali byť účtovaní denný poplatok za vypožičanie konkrétneho filmu ale začali platiť poplatok na mesačnej báze, ktorý im umožnil prístup na platformu.³²

1.8.1 Dynamické oceňovanie

Momentálne žijeme vo svete, kde veľká časť života ľudí sa odohráva v online prostredí. Drvivá väčšina z nás vlastní mobilný telefón či počítač, ktorý používa na sociálne siete, surfovanie na internete, či nakupovanie online. Táto digitálna revolúcia spôsobuje to, že každý človek za sebou zanecháva veľké množstvo dát o jeho správaní a aktivitách v tomto online prostredí. Spoločnosti, sociálne siete, podniky, či iné subjekty následne môžu využiť tieto dáta na dosiahnutie cieľov, či už sa jedná o zvýšenie návštevnosti a času stráveného na stránke alebo aj na maximalizáciu predajov, či tržieb. Cenotvorba nie je výnimkou a práve jednou z foriem cenotvorby, ktorá je primárne založená na dátach je dynamické oceňovanie.

Dynamické oceňovanie je definované ako proces taktického upravovania cien počas predajného obdobia na základe zmien v dopyte po produkte a na základe konkurenčného správania za účelom maximalizácie zisku.³³ Ináč povedané dynamické oceňovanie je typ cenotvorby pri ktorej predávajúci žiada za rovnaký produkt inú cenu (vyššiu alebo nižšiu) v rozdielnych časových úsekoch, zvyčajne na základe ponuky a dopytu v čase po danom produkte, za účelom dosahovania čo najvyššieho výnosu a zisku.

³² NAGLE, Thomas. et al. *Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vyd. New York: Pearson, 2011. 353 s. ISBN 978-0-13-610681-4.

³³ KLEIN, Robert – Steinhart, Claudius. *Revenue Management*. Berlín: Springer. 2008. 261 s. ISBN: 978-3-540-68845-7

Väčšina odvetví, v ktorej je dynamické oceňovanie používané má produkt alebo službu, ktorá má konkrétnu dobu životnosti. Príkladom môžu byť lístky na koncerty a športové udalosti, letenky, lístky na autobusovú a vlakovú dopravu, energie či informácie. Takéto výrobky majú vo väčšine prípadov hodnotu len po konkrétne časovo ohraničený bod, po ktorom ich hodnota padá na nulu. Úlohou predajcu pri produktoch tohto typu je maximalizácia ziskov z predaja pred dobou expirácie. Predajca môžu skúsiť nastaviť fixné ceny a to buď na relatívne nízkej hladine, tak aby predal všetok tovar do doby životnosti (a obedovať potenciálny profit), alebo naopak, zaviesť vysoké ceny, ktoré prinesú vysoké marginálne výnosy avšak je dosť možné, že nie všetok tovar sa predá a tým pádom ani výnosy nebudú maximalizované. V mnohých prípadoch je riešením práve dynamické oceňovanie, ktoré optimalizuje cenovú hladinu na základe dopytu a doby blížiacej sa životnosti a tým pádom maximalizuje zisky z predaja takýchto produktov.³⁴

Dynamické oceňovanie má oproti fixným cenám výhodu rýchlej adaptácie. Dopyt po výrobku, či službe nie je vždy ľahké predikovať, keďže je závislý na mnoho faktoroch. Ani zďaleka sa nejedná len o dostupné množstvo konkrétneho produktu a aktuálnej ceny. Dopyt zákazníkov vo veľkej miere ovplyvňujú aj faktory ako sú sezónnosť, obdobie v roku, či v niektorých prípadoch aj fáza dňa. Na príklad prepravná spoločnosť UBER dynamicky upravuje svoje ceny v reálnom čase na základe aktuálneho dopytu, ktorý je spravidla väčší po skončení pracovnej doby cez týždeň a v nočných hodinách v piatok a v sobotu.

Pre čo najlepšie a najefektívnejšie uplatnenie tejto cenovej stratégie je kľúčové aby spoločnosť poznala správanie svojho zákazníka a dokázala ho aj s určitou pravdepodobnosťou správne predikovať. Z toho dôvodu je tento typ cenotvorby používaní najmä v e-commerce, keďže každý zákazník zanechá pri takomto nakupovaní cenné informácie ktoré sú následne zbierané a analyzované. Napríklad Americký e-commerce gigant Amazon dokáže na základe takýchto dát adaptovať ceny produktov v priebehu niekoľkých minút.

³⁴ DASGUPTA, Prithviraj – MOSER, Louise – MELLIAR-SMITH, Michael. *Dynamic pricing for time-limited goods in a supplier-driven electronic marketplace. Electronic commerce research*, 2005, 5: 267-292.

2 Cieľ práce

Hlavným zameraním tejto diplomovej práce je analýza cenových stratégií a cenotvorby ako súčasti marketingového mixu s dôrazom na nové prístupy a techniky a to konkrétne u nízko-nákladového leteckého prepravcu Ryanair. Cieľom práce je pomocou tejto analýzy následne odpoveď na otázku: Ako dokáže spoločnosť Ryanair prevádzkovať podnikateľský model, ktorý je primárne založený na veľmi lacných letenkách a pritom byť stále zisková?

Pre dosiahnutie hlavných cieľov je potrebné v teoretickej časti práce splniť nami vybrané čiastkové ciele:

- Definovanie pojmu ceny, funkcií ceny a zastúpenia ceny v marketingovom mixe spoločností.
- Identifikácia a definovanie tradičných cenových stratégií a metód cenotvorby a ich dôležitosť a vplyv na generovanie príjmov a ziskov.
- Vymedzenie nových trendov v cenotvorbe s dôrazom na dynamické oceňovanie.

V praktickej časti práce boli pre dosiahnutie hlavných cieľov definované tieto čiastkové ciele:

- Charakteristika a vývoj leteckej spoločnosti Ryanair PLC s dôrazom na jej celkovú stratégiu a model podnikania.
- Vymedzenie marketingovej stratégie spoločnosti Ryanair PLC s dôrazom na cenu a jej miesto v marketingovom mixe.
- Analýza cenových stratégií a metód cenotvorby s dôrazom na nové prístupy, techniky a technológie.
- Analýza konkurenčného prostredia nízko-nákladových leteckých prepravcov na Európskom trhu.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tejto podkapitole popíšeme akým postupom bola táto diplomová práca písaná, z akých zdrojov čerpal autor pri jej písaní, čo je predmetom jej skúmania a aké vedecké metódy boli v nej použité.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania tejto diplomovej práce je írsky podnik Ryanair Holding PLC, ktorá je najväčšou skupinou leteckých prepravcov v Európe vlastniaca aerolínie Buzz, Lauda, Malta Air a najmä Ryanair. Ryanair je nízko-nákladový letecký prepravca, ktorého hlavnou činnosťou je ponuka letov naprieč celou Európou a taktiež letov do niektorých vybraných krajín severnej Afriky a blízkeho východu. Model fungovania spoločnosti Ryanair sa zameriava na ponúkanie veľmi lacných leteniek, čo znamená, že práve cena a cenotvorba sú jej neväčšími marketingovými ale aj konkurenčnými výhodami na trhu leteckých prepravcov v Európe.

3.2 Pracovné postupy

Písanie tejto diplomovej práce začalo zoznámením sa so smernicami Ekonomickej univerzity v Bratislave týkajúcich sa záverečných prác a následne pokračovalo hľadaním konkrétneho podniku a vhodných knižných a internetových zdrojov, ktoré boli adekvátne na spracovanie tejto diplomovej práce. Výsledkom oboznámenia sa s danou problematikou na základe domácich ale aj zahraničných zdrojov bola teoretická časť práce, ktorej poznatky a zistenia boli základom pre časť praktickú. V praktickej časti práce boli teoretické východiská aplikované v rámci výskumu cenových stratégií a metód cenotvorby v nami zvolenom podniku.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V praktickej časti práce bola z pohľadu domácej literatúry hlavným zdrojom Slovenská ekonomická knižnica Ekonomickej univerzity v Bratislave. Zahraničná literatúra použitá v tejto práci pochádzala najmä z ekonomickej knižnice Goethe Universität Frankfurt, na ktorej autor absolvoval študijný pobyt na základe programu Erasmus.

Posledným zdrojom v praktickej časti boli výskumy a štúdie dostupné z verejne dostupných, internetových zdrojov.

Základom pre spracovanie teoretickej časti boli dáta z výročných správ Ryanair Holding PLC z rokov 2016 až 2022. Dôvodom tohto dlhšieho časového rozhrania bola pandémia covid-19, ktorá mala v posledných dvoch rokoch výrazne negatívny vplyv na letecký sektor a tým pádom aj na dáta v týchto výročných správach. Druhým zdrojom boli informácie a údaje z domovskej stránky Ryanair.com, ktoré dokreslili stratégiu a metódy cenotvorby tohto prepravcu. V neposlednej rade bol použitý aj vyhľadávač letov Ryanair, ktorého dáta tvorili základ pre sledovanie vývoja cien leteniek. Posledným dátovým zdrojom boli údaje z výročných správ dvoch najväčších konkurentov: EasyJet a WizzAir. Tieto údaje boli použité v analýze konkurenčného postavenia Ryanair v trhovom segmente nízko-nákladových leteckých prepravcov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Hlavnými vedeckými metódami použitými v tejto práci boli analýza a syntéza údajov z výročných správ a pozorovanie vývoja cien leteniek na nami vybraných letoch v čase. Výsledkom týchto činností bolo vymedzenie cenových stratégií a hlavných metód cenotvorby, ktoré aerolína Ryanair využíva a na základe ktorých dokáže predávať letenky za veľmi nízke ceny. Pri popise fungovania dynamického oceňovania tejto aerolínie sme taktiež využili metódu dedukcie, pomocou ktorej sme doplnili a vymedzili dôležité faktory, ktoré na túto metódu cenotvorby vplývajú.

V rámci praktickej časti sme taktiež použili metódu komparácie, keď sme porovnali spoločnosť Ryanair s dvomi najväčšími konkurentami na trhu nízko-nákladových leteckých prepravcov. Predmetom tohto porovnávania bola analýza a porovnávanie vybraných ukazovateľov veľkosti, ekonomickej efektívnosti a hospodárnosti, ktoré sú špecifické pre letecký priemysel. Táto podkapitola slúžila ako skúmanie a porovnanie efektívnosti Ryanair v rámci konkurenčného prostredia.

Pre jednoduchšiu analýzu, porovnávanie a najmä interpretáciu výsledkov sme v práci použili veľké množstvo grafov a tabuliek, ktoré prehľadne zobrazujú skúmané dáta a výsledky, ktoré boli zistené.

4 Výsledky práce

V tejto časti práce sa zameriame na skúmanie a analýzu vybraného podniku, ktorým je írsky letecký dopravca Ryanair PLC. Úlohou tejto analýzy je získať dáta a odpovede na nami definované čiastkové a hlavné ciele tejto diplomovej práce.

4.1 Charakteristika spoločnosti Ryanair Holdings PLC

Spoločnosť Ryanair je írsky nízko-nákladový letecký prepravca, ktorý bol založený v roku 1984. Začiatky Ryanairu neboli ani zďaleka také úspešné ako sa môže na prvý pohľad zdať. V prvých rokoch po svojom založení mala firma veľké finančné problémy a jej model fungovania sa ani len zďaleka neblížil dostupnému leteckému cestovaniu. Tento stav bol aj z dôvodu, že v 80. rokoch minulého storočia neexistoval v Európe koncept nízko-nákladových leteckých prepravcov. Tento prelom prichádza až v 90. rokoch s novým riaditeľom spoločnosti Michaelom O’Learym, ktorý sa inšpiroval nízko-nákladovými prepravcami v Spojených štátoch a ako prvý priniesol tento koncept aj do Európy. Postupnou transformáciou ponúkaných služieb a produktov a znižovaním nákladov Michael O’Leary vytvoril z Ryanairu nákladového vodcu na trhu leteckej dopravy, čo spoločnosti umožnili ponúkať svoje služby výrazne lacnejšie ako konkurenti na tomto trhu. Lacné letenky sa prirodzene stali veľmi obľúbené a postupne priťahovali čoraz viac cestujúcich. Najväčší rast tohto nízko-nákladového dopravcu však prišiel až na prelome milénia, keď Ryanair začal svoje letenky predávať online pomocou svojej webovej stránky. Po tomto prelomovom momente spoločnosť každoročne rástla a v dnešnej dobe jej patrí jednoznačne prvenstvo v segmente nízko-nákladovej leteckej dopravy v Európe. Zaujímavosťou je fakt, že aj teraz v roku 2023 je Michael O’Leary stále riaditeľom celej firmy.

Tabuľka 1 popisuje rast Ryanairu v posledných rokoch. Od roku 2016 do roku 2020 Ryanair rástol v každej základnej metrike. V tomto období pravidelne navýšil svoje výnosy, počet spravovaných lietadiel, počet zamestnancov a najmä aj počet prepravených pasažierov, ktorý vzrástol o 43 miliónov, čo predstavuje rast o viac než 40% za 5 rokov fungovania. V tomto období sa navýšil aj počet krajín do ktorých Ryanair ponúka svoje lety z 35 na 40 krajín, čo predstavuje historické maximum spoločnosti. Tabuľka 1 zobrazuje aj dopad globálnej pandémie Covid-19 na odvetvie leteckej prepravy. Môžeme vidieť že

medziročný prepád v počte pasažierov bol v stovkách percent, čo sa negatívne podpísalo aj na výnosoch a celkovom ekonomickom fungovaní spoločnosti. Pozitívom ostáva následný medziročný rast medzi rokmi 2021 a 2022, kde môžeme vidieť postupné zotavenie Ryanairu a aj celého leteckého priemyslu. Môžeme očakávať, že tento trend bude pokračovať aj v budúcnosti, keďže v dobe písania tejto diplomovej práce táto pandémia už nijako vážne neobmedzuje cestovanie a tým pádom aj priemysel leteckej dopravy.

Tabuľka 1 Evolúcia základných parametrov Ryanair Holdings PLC

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prevádzkový výnos (mil. €)	6 536	7 113	7 151	7 697	8 4945	1 636	4 801
Zisk pred zdanením (mil. €)	1 460	1 641	1 667	1 017	1 127	-839	-339
Počet pasažierov	106 mil.	120 mil.	130 mil.	142 mil.	149 mil.	27 mil.	97 mil.
Počet Lietadiel	341	383	440	458	470	451	500
Počet krajín	35	37	37	38	40	37	36
Počet zamestnancov	10 926	13 000	14 500	16 800	17 000	15 000	19 000

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ Ryanair Holdings PLC 2016-2022

Spoločnosť Ryanair dlhodobo fungovala ako samostatná letecká aerolínia. Tento model fungovania sa avšak začal meniť začiatkom roku 2018, keď vedenie Ryanair oznámilo založenia svojej dcérskej aerolínie Buzz, so sídlom v poľskej Varšave. Buzz sa sústreďuje na lety do dovolenkových destinácií z územia Poľska, pričom svoje lety primárne poskytuje v letných mesiacoch a nemá žiadnu stálu ponuku letov. Rast a expanzia Ryanair Holdings sa týmto krokom neskočil, práve naopak len začal a v nasledujúcom roku 2019 nastalo odkúpenie dvoch konkurentov zo strany Ryanairu. Prvým je aerolínia Air Malta, ktorá bola následne premenovaná na Malta Air. Druhým a zásadnejším krokom z pohľadu expanzie bolo odkúpenie rakúskeho nízko-nákladového konkurenta Lauda Motion, ktorý bol následne premenovaný na Lauda. Okrem vyššie spomínaných Ryanair Holdings vlastní aj značku a spoločnosť Rynair UK, ktorá je britskou dcérskou spoločnosťou so sídlom

v Londýne. Aj po týchto akvizíciách tvorí drvivú väčšinu Ryanair Holding jej materská značka Ryanair. Celú štruktúru Ryanair Holdings popisuje obrázok 4.



Obrázok 4 Štruktúra Ryanair Holdings PLC

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy Ryanair Holdings PLC 2022

4.2 Marketingová stratégia Ryanair

Za takmer 40 rokov od svojho vzniku prešla letecká spoločnosť veľkou tranzíciou. Z krachujúcej aerolínie sa stala v priebehu dvoch desaťročí najúspešnejšia nízko-nákladová aerolínia v Európe. Jedným z kľúčových dôvodov tohto úspechu bola jasne vymedzená stratégia spoločnosti a v súvislosti na ňu správne nastavená efektívna marketingová stratégia. Táto podkapitola má za úlohu popísať marketingovú stratégiu spoločnosti Ryanair pomocou modelu 4P. V tejto časti vymedzíme len 3P, konkrétne product (produkt), place (distribúcia), promotion (propagácia) a posledné P, čiže price (cenu) popíšeme v samostatnej kapitole.

Product (Produkt)

Hlavným produktom Ryanairu sú lety, ktoré primárne poskytuje do rôznych destinácií po celej Európe a malú časť do krajín blízkeho východu a severnej Afriky. Produkt Ryanairu sa do značnej miery líši oproti tradičným aerolíniám. Ryanair ako nízko-nákladový dopravca poskytuje leteckú dopravu na základnej úrovni a to z dôvodu šetrenia nákladov a tým pádom schopnosti poskytovať lety za nižšie sumy. Cieľom Ryanairu nie je konkurovať kvalitou tradičným aerolíniám, ale poskytovať svoje služby v kvalite, ktorá je adekvátne jeho nízkym cenám. Oproti tradičným aerolíniám sa produkt Ryanairu značne odlišuje v politike ohľadom doplnkových služieb. Z praxe je bežné, že cestujúci má v cene

letenky zaplatenú batožinu, rezervované konkrétne miesto v lietadle a taktiež nárok na základné občerstvenie počas letu. Ryanair má všetky tieto doplnkové služby spoplatnené a nie sú zahrnuté v cene letenky. Ryanair taktiež neponúka prémiové možnosti cestovania, ako sú napr. business trieda a dokonca vo svojich lietadlách nemá ani zabudované informačno-zábavné systémy, ktoré pri iných aerolíniách slúžia na sledovanie filmov, počúvanie hudby, či zobrazovanie aktuálnych informácií o lete.

Ďalším zásadným rozdielom je systém letov a letísk, ktoré Ryanair aplikuje. Vo svojej podstate Ryanair poskytuje len výhradne priame lety z destinácie A do destinácie B, pričom neponúka možnosť prestupných letov. To znamená, že osoba cestujúca do viacerých destinácií, alebo cestujúca medzi destináciami, medzi ktorými Ryanair nemá priame spojenie si musí zakúpiť jednotlivé lety samostatne. Pri výbere letísk sa Ryanair primárne sústreďuje na menšie letiská, ktoré sa zvyčajne nachádzajú niekoľko kilometrov od hlavných miest. Tento typ letísk má rádovo nižšie poplatky ako hlavné letiská. Dobrým príkladom v tomto smere je britský Londýn, kde Ryanair lieta na malé letiská Stansted, Luton a Gatwick a nie na hlavné letisko Heathrow.

Place (Distribúcia)

Po transformácii business modelu a presune predaju na internet sa začiatkom nového tisícročia z Ryanairu vo svojej podstate stala ecommerce spoločnosť. V dnešnej dobe Ryanair predáva svoje letenky a služby výhradne online. Na svojich stránkach má spoločnosť online rezervačný systém, kde si zákazník veľmi jednoducho dokáže vyhľadať požadovaný let, následne si ho zarezervovať, vybrať aké doplnkové služby potrebuje, či nepotrebuje a v neposlednom rade celú rezerváciu behom pár sekúnd zaplatiť. Druhým používaným spôsobom takejto rezervácie a nákupu leteniek je mobilná aplikácia Ryanair, ktorá je dostupná na platformách Android a IOS. V oboch prípadoch si zákazník vie vytvoriť svoj profil, kde si môže uložiť svoje osobné a platobné informácie a tým pádom aj urýchliť celý proces rezervácie a nákupu.

V neposlednej rade si cestujúci dokážu zarezervovať lety spoločnosti Ryanair cez tretie strany. Jedná sa primárne o online cestovné agentúry a portály, ktoré v reálnom čase dokážu porovnávať lety rôznych aerolínií na totožných trasách a taktiež umožňujú aj ich

priamu rezerváciu. Medzi najznámejšie online porovnávače leteniek, kde je možné kúpiť aj lety aerolínie Ryanair sú: Kiwi.com, Expedia.com alebo Skyscanner.net.

Promotion (Propagácia)

Marketingová komunikácia Ryanairu je založená najmä na internetovej reklame. Spoločnosť investuje každoročne desiatky miliónov na propagáciu na sociálnych sieťach ako sú Facebook, Instagram alebo Twitter. Druhou silnou zložkou v online propagácii je emailový marketing, kde Ryanair využíva svoju silnú emailovú databázu a cieľi tento typ reklamy najmä na predchádzajúcich zákazníkov. Spoločnosť taktiež veľmi často používa špeciálne marketingové akcie. Tento typ marketingových kampaní Ryanair používa najmä počas špeciálnych udalostí a sviatkov (Valentín, veľká noc, vianočné sviatky), alebo počas letnej sezóny. Tieto špeciálne kampane sú zväčša časovo obmedzené a trvajú len pár hodín, či maximálne pár dní, alebo sú obmedzené kapacitne na určitý počet leteniek. V drvivej väčšine prípadov sú tieto kampane spojené s cenovým zvýhodnením a agresívnou cenotvorbou, ktorá má za úlohu zvýšiť krátkodobý dopyt. V neposlednom rade Ryanair cieľi svoj marketing aj na študentov, ktorým poskytuje špeciálnu zľavu na svoje lety a služby.



Obrázok 5 Príklady marketingových kampaní Ryanair
Zdroj: Ryanair.com

4.3 Cena a metódy cenotvorby aerolínie Ryanair

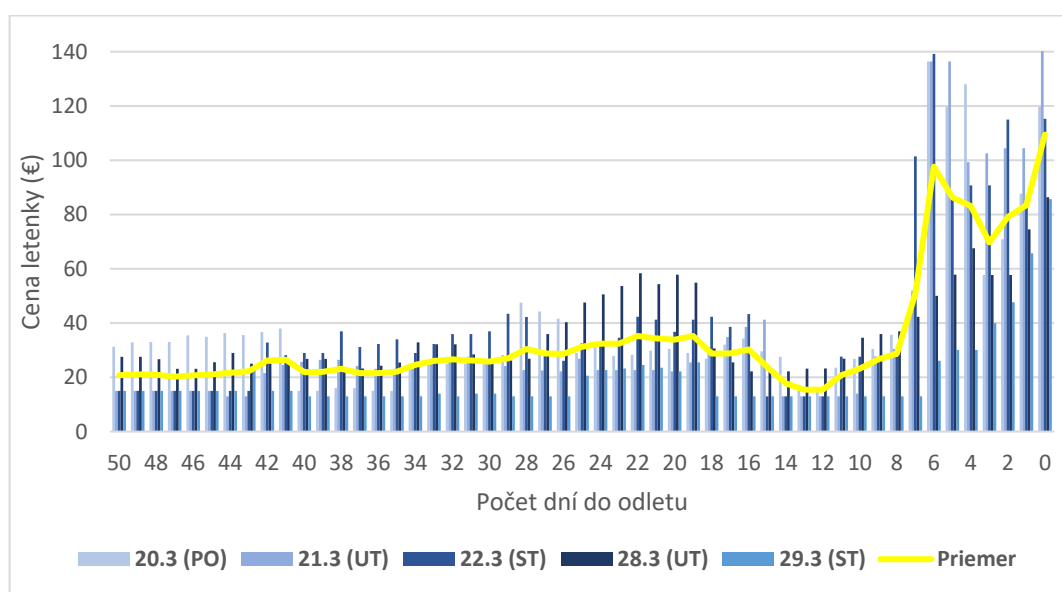
Jedným z hlavných dôvodov prečo je Ryanair aktuálne najväčšou a v očiach mnohých aj najúspešnejšiu nízko-nákladovou aerolíniou v Európe sú jej agresívne cenové stratégie a metódy cenotvorby. V predchádzajúcej kapitole sme popísali prvé 3P z marketingového mixu aerolínie Ryanair a v tejto sa budeme venovať poslednej zložke marketingového mixu, čiže cene. V praxi je z pravidla veľmi zložité určiť, ktorá konkrétna zložka z marketingu je tá najdôležitejšia, avšak v prípade Ryanairu môžem tvrdiť, že práve cena je tou najkľúčovejšiu. Na nízkych cenách je postavený celý model fungovania tejto spoločnosti, a v súlade s nimi sú nastavané aj všetky ostatné časti marketingu. Práve nízke ceny v mnohých prípadoch môžu za to, že sa cestujúci rozhodnú letieť s Ryanairom napriek nižšej kvalite a komfortu oproti tradičným aerolíniám, a práve nízke ceny sú zväčša náplňou marketingovej komunikácie Ryanairu, pomocou ktorej sa snaží nalákať nových cestujúcich.

Cenotvorba aerolínie Ryanair je primárne založená na výške aktuálneho dopytu po letenkách. Ceny sa menia a prispôbujú v reálnom čase na základe zmeny v dopyte, čo znamená, že cena leteniek, resp. niektorých doplnkových služieb sa mení v čase. Táto stratégia má za cieľ maximalizovať celkové výnosy tým, že pomocou nej sa Ryanair snaží predat' čo najväčší možný počet miest v lietadle, za čo najvyššie možné ceny, na základe momentálneho dopytu. Tento typ cenovej stratégie nazývame aj dynamické oceňovanie (dynamic pricing) a v tejto kapitole zanalyzujeme ako práve takéto dynamické oceňovanie funguje v cenotvorbe spoločnosti Ryanair.

Dynamické oceňovanie funguje pomocou algoritmu, ktorý dokáže v reálnom čase vyhodnocovať aktuálny dopyt po letenkách, na základe niekoľkých kľúčových faktov a tým pádom aj určiť správnu cenovú hladinu s cieľom maximalizovať možný zisk. Bohužiaľ je nie je reálne zistiť ako presne tento algoritmus funguje a aké dáta sa v tomto procese využívajú. Tento proces je tajomstvom spoločnosti Ryanair, avšak z našej analýzy sme zistili niekoľko poznatkov, vďaka ktorým môžeme načrtnúť ako tento systém funguje a vymedziť čo sú základné faktory, ktoré ovplyvňujú výšku cien leteniek. V našej analýze sme pozorovali vývoj cien 10 letov, ktoré boli rozdelené do 2 kategórii. Prvou kategória bolo 5 letov na trase Bratislava – Londýn, ktoré môžeme zaradiť do kategórie business, keďže je veľmi pravdepodobné, že značná časť pasažierov využíva tento let za pracovným účelom.

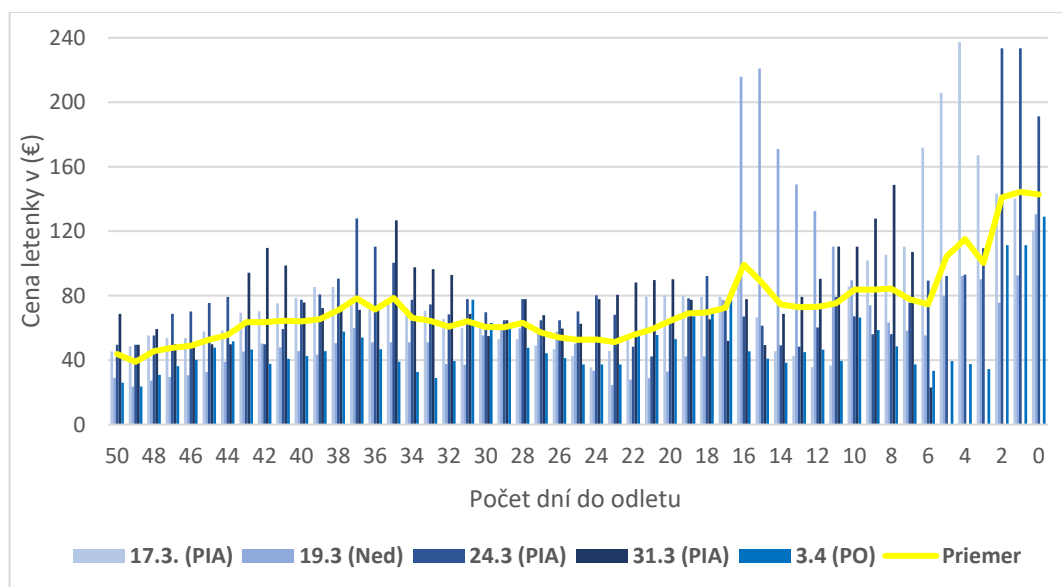
Taktiež sme sa sústredili primárne na lety v prvých dňoch týždňa, ktorými spravidla cestuje menej víkendových turistov. Druhou skúmanou bola turistická kategória, keďže sme v tejto časti pre analýzu vybrali 5 letov na trase Bratislava – Rím. Začiatok sledovania vývoja cien bolo stanovených 50 dní do odletu a sledovanie pohybu cien pokračovalo až do dňa samotného odletu. Všetky sledované lety mali dátum odletu medzi marcom a aprílom roku 2023.

Graf č. 3 popisuje vývoj cien na trase Bratislava – Londýn. Z grafu môžeme vidieť, že v období keď do odletu ostávalo 30 až 50 dní, tak cena bola nízka a relatívne stabilná. Priemerná cena nami sledovaných letov v tomto období pohybovala v rozmedzí 20 až 26 EUR. Následne sa cena leteniek postupne navyšovala a 19 dní pred odletom bola priemerná cena viac než 35 EUR za letenku. Po tomto období však nastal výrazný pokles čoho výsledkom bola najnižšia priemerná cena na hranici 15 EUR 13 dní pred odletom. S blížiacim sa dátumom odletu sa cena následne prudko navyšovala. Najvyššia priemerná cena bola presne na dátum odletu, konkrétne 109,43 EUR za jednu letenku. Najvyššia cena vôbec bola zaznamenaná taktiež v deň odletu, keď letenka na let v utorok 21.3 stála 140,26 EUR. Priemerná cena jednej letenky v rámci sledovaného obdobia bola 34,34 EUR (vid. príloha 1).



Graf 3 Vývoj cien Bratislava – Londýn
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu č. 4 je na prvý pohľad jasné, že vývoj cien na trase Bratislava – Rím bol volatilnejší než pri letoch Bratislava – Londýn. Najlacnejšie letenky na tejto trase boli dostupné 50 a 49 dní pred odletom, keď sa priemerná cena pohybovala medzi 39 a 44 Euro. V nasledujúcich 30 dňoch ceny postupne rástli (maximum 37 dní do odletu – 78,30 EUR) a následne aj klesali (51,2 EUR 23 dní do odletu). Po tomto období ceny leteniek už len rástli, čoho maximum boli 3 posledné dni pred odletom keď sa priemerná cena pohybovala na úrovni 140 EUR. Celkovo najvyššie ceny za jednu letenku dosahovali hranicu 237 EUR, pričom boli zaznamenané v dňoch tesne pred odletom. Na druhú stranu je zaujímavé že let v nedeľu 19.3 bol najdrahší 15 dní pred odletom (220,92 EUR), pričom len 4 dni predtým sa predával za necelých 33 EUR. Tento extrémny skok za relatívne krátke obdobie predstavuje nárast ceny o takmer 580 percent. Priemerná cena jednej letenky na tejto linke v rámci sledovaného obdobia bola 70,99 EUR (vid. príloha 2).



Graf 4 Vývoj cien Bratislava – Rím
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe tejto analýzy sme prišli k niekoľko zaujímavým poznatkom o cenotvorbe spoločnosti Ryanair. Prvým zaujímavým zistením bol cenový nepomer medzi priemernou cenou letenky do Londýna (34,34 EUR) a do Ríma (70,99 EUR). Na prvý pohľad sa môže zdať, že let do Ríma by mal byť lacnejší, keďže doba letu je kratšia a s tým spojené náklady sú nižšie. Na druhú stranu britský let je smerovaný na rozlohovo menšie letisko London Stanstend Airport, ktoré nie je hlavné Londýnske letisko. Opačným prípadom je let do Ríma, ktorý pristáva na najväčšom talianskom letisku Rome-Fiumicino Aiport. Poplatky na

takýchto hlavných letiskách bývajú rádovo vyššie ako na menších a taktiež je letisko London Stansted, spolu s Dublinským letiskom považované za domovské letisko celej spoločnosti Ryanair, čoho výsledkom sú pravdepodobne aj určité zľavy za letiskové poplatky. Pri tomto uvažovaní môžeme tvrdiť, že časť cenovej stratégie pravdepodobne vychádza aj na základe nákladov spojených z jednotlivými letmi. Na druhú stranu takto veľký cenový rozdiel na cene však pravdepodobne nie je len výsledkom nákladovosti ale aj rozdielnosti v dopyte. Linka Bratislava – Rím lieta na tejto trase len 3 dni v týždni, pričom do Londýna Ryanair lieta až 6 krát do týždňa.

Na základe zistení z našej analýzy môžeme povedať, že dynamické oceňovanie aerolínie Ryanair funguje na niekoľkých kľúčových faktoroch. Konkrétne to sú:

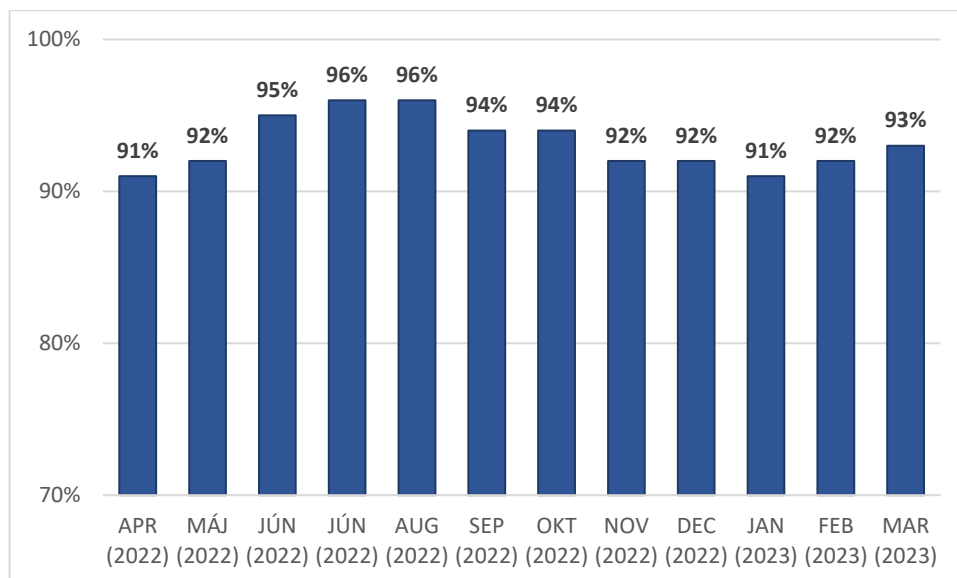
- **Počet dní (čas) do odletu:** Z analýzy jasne vyplýva, že počet dní do odletu vo veľkej miere ovplyvňuje cenu letenky. Vo väčšine prípadov boli letenky najlacnejšie na začiatku nami sledovaného obdobia (t.j 40-50 dní do odletu) a naopak ceny boli najvyššie tesne pred odletom. Pomocou takejto cenotvorby dokáže Ryanair, zaplniť veľkú časť lietadla mnoho dní pred odletom, čoho výsledkom je jednoduchšia kalkulácia dopytu a tým pádom aj presnejšia úprava cien pre zvyšné dostupné miesta. V neposlednom rade tento prístup generuje cash flow týždne pred odletom samotným, čo má pozitívny vplyv na likviditu celej spoločnosti.
- **Obsadenosť letu:** Druhým kľúčovým faktorom, na základe ktorého mení algoritmus Ryanairu cenu letenky v čase je aktuálna obsadenosť letu. Z grafov môžeme vidieť, že postupné zvyšovanie cien s blížiacim sa dátumom nie je lineárne. Na pozorovaniach všetkých 10 letoch bolo zjavné, že veľké zmeny cien môžu nastať smerom nahor ale aj nadol za relatívne krátke časové obdobie. Tieto zmeny pripisujeme náhlejšej rezervácii viacerých miest v lietadle a tým pádom navýšeniu krátkodobého dopytu. Tabuľka č. 2 popisuje najväčšie percentuálne zmeny, ktoré nastali v nami sledovanom období. Tieto údaje nám dokazujú, že algoritmus dokáže ceny niekoľkonásobne navýšiť ale aj znížiť v rámci krátkeho časového úseku na základe aktuálneho dopytu po jednotlivých letenkách. Vo väčšine prípadov nastali menšie či väčšie zmeny na cenách každý deň sledovaného obdobia (vid. prílohy 1 a 2).

Tabuľka 2 Najväčšie zmeny v cenách leteniek

Linka	Typ zmeny	Počiatočná cena (€)	Cena po zmene (€)	Počet dní	Zmena v %
Rím	Nárast	32,85	215,79	4	557%
Londýn	Nárast	12,99	136,36	5	950%
Rím	Pokles	220,92	63,3	6	-71%
Londýn	Pokles	43,3	12,99	1	-70%

Zdroj: vlastné spracovanie

- Deň v týždni:** Ďalším faktorom, ktorý významne ovplyvňoval cenu letenky bol deň v týždni v ktorom bol daný let naplánovaný. Tento jav bol zjavný najmä pri turistickej linke Bratislava – Rím. Priemerná cena piatkových letov na tejto trase sa pohybovala na hranici 80 Euro. Lety v nedeľu a pondelok boli značne lacnejšie, keďže priemerná cena v tieto dni bola 66,38 EUR a 50,10 EUR (vid. Príloha 2). Ryanair zjavne vie, že táto destinácia je veľmi obľúbená na predĺžené víkendy a toto zvýšenie dopytu pretavuje aj do vyšších ziskov.
- Sezónnosť:** V neposlednom rade hrá kľúčovú rolu aj sezónnosť, čiže čas v roku kedy je daný let poskytovaný. Graf č. 5 zobrazuje obsadenosť letov Ryanair za posledných 12 mesiacov. Z grafu môžeme vidieť, že ľudia najviac lietajú v letných mesiacoch a v prvých jesenných mesiacoch. V období od Júna do Októbra sa priemerná obsadenosť letov pohybovala od 94 do 96 percent. Naopak najhoršie boli zimné a jarné mesiace v ktorých bola obsadenosť letov menšia o 3 až v 5 percent v porovnaní s letom. Na prvý pohľad sa môže zdať, že tieto pár percentné rozdiely sú zanedbateľné, avšak v konečnom dôsledku to znamená státisícové rozdiely v počte pasažierov. Tieto údaje poskytujú Ryanairu základný parameter o vývoji dopytu po letenkách v rámci kalendárneho roka, na základe ktorého dokážu upravovať cenu svojich letov.



Graf 5 Vývoj Load Factoru za posledných 12 mesiacov

Zdroj: Vlastné spracovanie na údajov z: Ryanair.com

Na základe analýzy z dostupných dát sme vymedzili základné faktory, ktoré majú vplyv na vývoj cien leteniek v čase. Na druhú stranu môžeme predpokladať, že nie sú jediné. Ďalšie faktory, ktoré majú vplyv na cenu leteniek ale nemohli byť presne určené z verejne dostupných dát pravdepodobne sú:

- **Historické dáta:** Vo veľkej väčšine prípadov lieta Ryanair na svojich linkách niekoľko rokov. Výsledkom toho sú dôležité historické dáta vývoju dopytu po jednotlivých letoch. Na základe týchto údajov vie Ryanair v reálnom čase porovnať a vyhodnotiť aktuálny dopyt s dopytom minulých rokov a následne adekvátne upraviť cenu leteniek.
- **Porovnanie s konkurenciou:** Je veľmi pravdepodobné, že algoritmus dynamického oceňovania spoločnosti Ryanair dokáže porovnávať ceny letov konkurenčných nízko-nákladových aerolínií na totožných trasách a na základe toho aj upraviť ceny vlastných letov.

4.4 Zdroje príjmov Ryanair

Spoločnosť Ryanair je v povedomí zákazníkov najviac známa vďaka svojim lacným letenkám. Z toho dôvodu sa v hlavách mnohých cestujúcich často vynorí otázka, ako je možné, že táto aerolína dokáže predávať letenky lacnejšie ako cena vlakového lístku

a pritom je stále schopná generovať zisk. Cenová stratégia a vo všeobecnosti celková stratégia Ryanairu v sebe skrýva mnohé procesy a mechanizmy, vďaka ktorým je schopná efektívne prevádzkovať svoju činnosť a to aj pri extrémne nízkych cenách. Dynamické oceňovanie je jedno z najdôležitejších zložiek fungovania cenotvorby ale iba vďaka nemu by Ryanair nedokázal byť ziskový. Kľúčovú rolu v generácii príjmov hrá rozdelenie hlavných zložiek príjmov, ktoré Ryanair zarába zo svojej činnosti.

Finančné výkazy a dáta z výročných správ jasne dokazujú, že okrem leteníek existuje druhá kľúčová zložka, ktorá má nenahraditeľné zastúpenie v generovaní príjmov a práve ona je odpoveďou, prečo dokážu byť samotné letenky tak lacné. Nejedná sa o nič iné ako príjem z doplnkových služieb, ktoré Ryanair ponúka svojim cestujúcim. Vo všeobecnosti sa jedná o služby, ktoré dokážu celý cestovateľský zážitok spríjemniť a zásadne zjednodušiť, avšak let samotný je možné absolvovať aj bez nich a iba na základe platnej letenky. Medzi tieto doplnkové služby ponúkané spoločnosťou Ryanair patria: poplatky za batožinu, možnosť prioritného boardingu na let, rezervácia konkrétneho sedadla, predaj jedla, nápojov a produktov počas letu, cestovné poistenie a v neposlednej rade množstvo služieb v spolupráci s tretími stranami, ako sú požičanie auta alebo rezervácia hotela.

Najväčšie príjmy z pohľadu doplnkových služieb tvoria príjmy z poplatkov za batožinu. Cestujúci ktorý si zakúpil len samotnú letenku má nárok len na malú batožinu, ktorá musí spĺňať určitú váhu a rozmery a musí sa zmestiť pod sedadlo v lietadle. Za poplatok, ktorý sa v závislosti od letu pohybuje medzi 20 až 30 EUR dostáva cestujúci možnosť cestovať s malým kufrom s váhou do 10 kilogramov, ktorý spĺňa rozmery tak aby sa zmestil do úložného priestoru v kabíne lietadla. Ryanair taktiež ponúka cestujúcim možnosť cestovať s veľkým cestovným kufrom, ktorý sa ukladá do podpalubia lietadla. Podmienkou sú avšak určité rozmerové obmedzenia a maximálna povolená váha je 20 kilogramov. Cestujúci s týmto typom batožiny si pripláť k cene letenky aj poplatok vo výške od 30 do 40 EUR. K týmto poplatkom za extra batožinu Ryanair „grátis“ pridáva aj prioritný boarding na let. Ryanair sa takto snaží zvýšiť hodnotu, ktorú ponúka za relatívne vysoké poplatky za batožinu, aj keď vo svojej podstate prioritný boarding znamená len to, že cestujúci sa vďaka nemu dostane na svoje miesto v lietadle o pár minút skôr, ako bez neho.

Druhou dôležitou zložkou je predaj možnosti vybrať si konkrétne miesto v lietadle. Pokiaľ má cestujúci zakúpenú len letenku, tak miesto mu bude náhodne priradené deň pred

dátumom odletu. Prirodzene tento systém náhodného priradenia vytvára dopyt pre rezerváciu konkrétneho miesta. Príkladom môže byť viac členná rodina, ktorá chce sedieť vedľa seba a nie náhodne po celom lietadle. Cena takejto rezervácie závisí od konkrétneho letu, avšak vo väčšine prípadov sa pohybuje v rozmedzí od 3 do 10 EUR za štandardné miesta, 7 až 13 EUR za miesta v prednej časti lietadla a za miesta s extra priestorom pre nohy si cestujúci priplatí v rozmedzí od 13 do 20 EUR.

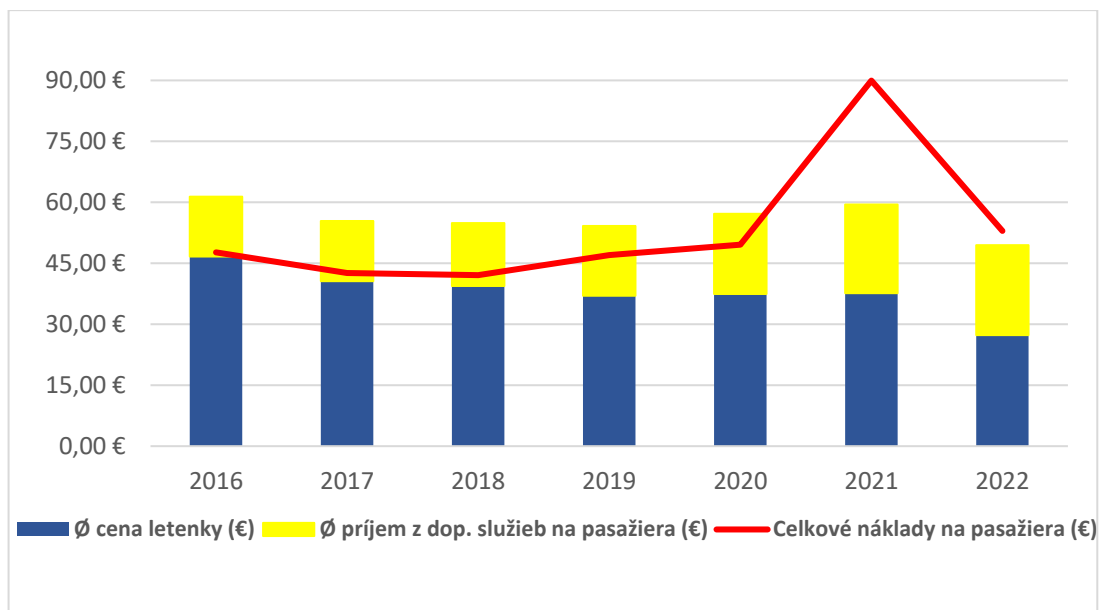
Tabuľka 3 Poplatky za hlavné doplnkové služby

	Batožina		Rezervácia konkrétneho miesta		
	Malá (10kg)	Veľká (20kg)	Štandardné	Predná časť	Extra miesto pre nohy
Poplatok	20 až 30 EUR	30 až 40 Eur	3 až 10 EUR	7 až 13 EUR	13 až 20 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z: Ryanair.com

Graf č. 6 zdôrazňuje dôležitosť doplnkových služieb v rámci tvorby príjmov spoločnosti Ryanair. Graf zobrazuje príjmy z leteniek a doplnkových služieb pripadajúce na jedného cestujúceho v porovnaní s celkovými nákladmi na jedného cestujúceho. Na prvý pohľad je zrejmé, že pokiaľ by Ryanair zinkasoval len príjmy za letenky, tak by generoval na každého cestujúceho výraznú stratu. To by sa pravdepodobne pretavilo aj do veľkých finančných problémov a taktiež aj ohrozilo fungovanie celej aerolínie.

Na druhú stranu môžeme vidieť do akej veľkej miery je generovanie celkových príjmov optimalizované, keďže každým pred pandemickým rokom spoločnosť dosahovala vyššie príjmy ako náklady na jedného pasažiera. V období pandémie nebol príjem dostatočný ani po sčítaní obidvoch zložiek a aerolínia v tomto období generovala značnú stratu na každom jednom pasažierovi. Pozitívom je výrazné zníženie straty na pasažiera medzi rokmi 2021 a 2022, čo nasvedčuje pozitívnemu trendu obnovy cestovného ruchu po skončení svetovej izolácie a obnove možnosti cestovať.

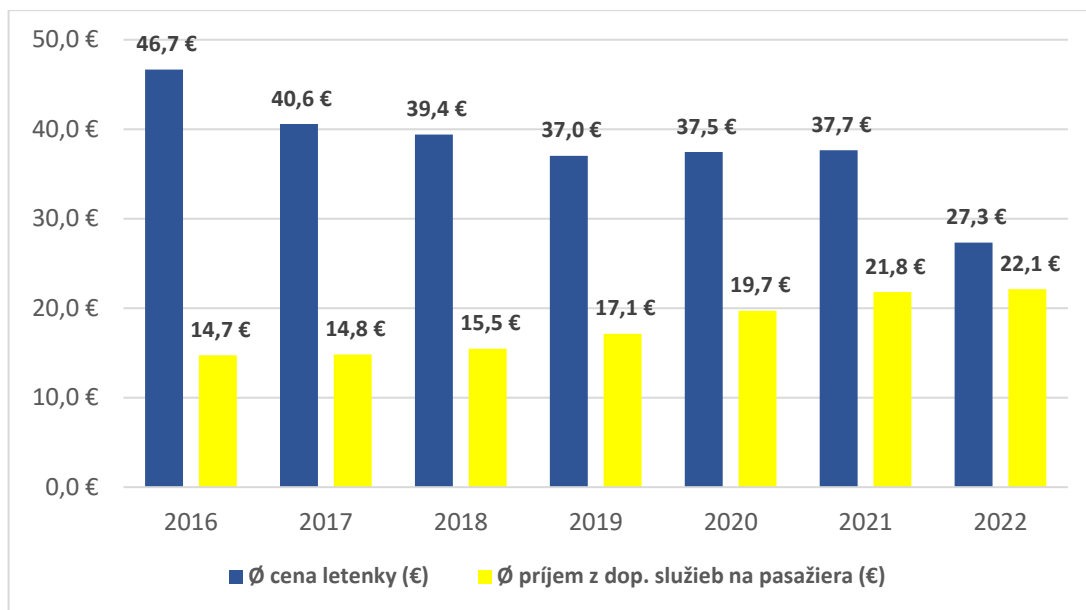


Graf 6 Zloženie tržieb na zákazníka v porovnaní s nákladmi

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ Ryanair PLC 2016-2022

Veľmi zaujímavý je aj samotný vývoj a zastúpenie jednotlivých zložiek príjmov v sledovanom období. Z grafu č. 7 môžeme vidieť, že v posledných rokoch Ryanair postupným zvyšovaním poplatkov doplnkových služieb tlačí čo raz väčšiu časť svojich výnosov práve na túto zložku príjmov, vďaka čomu dokáže znižovať cenu samotných leteniek. V roku 2016 Ryanair bol priemerný príjem z doplnkových služieb na jedného cestujúceho 14,7 EUR, pričom v roku 2022 to bolo až 22,1 EUR, čo predstavuje nárast o vyše 50 percent za posledných 6 rokov. V tomto istom období sa znížila cena priemernej letenky z 46,7 EUR na 27,3 EUR. Táto zmena znamenala zníženie až o 41,5 percenta.

V prípade tohto výrazného zníženia ceny cestovného sa dá oponovať, že najväčšie zníženie cien leteniek nastalo medzi rokmi 2021 a 2022. Tento drastický medziročný prepád smerom nadol je možné prisudzovať aj snahe o zvýšenie a obnovenie dopytu po konci pandémie. Na druhú stranu z grafu je jasné, že znižovanie cien leteniek bolo znateľné a najmä sústavné už predtým, ako celá pandémia začala. Tento fakt potvrdzuje cenové zníženie medzi rokmi 2016 až 2019, kedy priemerná cena za jednu letenku klesla z 46,7 EUR na 37,0 EUR.



Graf 7 Vývoj príjmov z predaja leteniek a z doplnkových služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ Ryanair PLC 2016-2022

Znižovanie cien leteniek a navyšovanie príjmov z doplnkových služieb a tým pádom aj podielu tejto časti príjmu na celkových výnosoch má pravdepodobne hneď niekoľko dôvodov:

- **Zväčšovanie trhového podielu:** výrazne znižovanie cien leteniek najmä v poslednom roku má znaky odbytovej cenovej stratégie, konkrétne penetračných cien. Cieľom tohto výrazného zníženia je pravdepodobne zväčšenie trhového podielu a stabilizácia na poste trhového lídra v počte pasažierov po skončení pandémie a obnove tohto cestovného ruchu.
- **Psychológia cien:** na základe nízkej ceny základného produktu (letenky), Ryanair stimuluje zákazníkov k nákupu, aj keď je možné, že vďaka vyšším cenám doplnkových služieb zákazník v súčte zaplatí viac, ako by zaplatil v minulých rokoch.
- **Nízke marginálne náklady a vysoké marže:** Vo všeobecnosti doplnkové služby vytvárajú nízke marginálne náklady a vysoké marže. Napríklad, viac batožiny na palube lietadla má len minimálny dopad na celková náklady spojené s letom, pričom vytvára ohromný príjem.

4.5 Pozícia Ryanairu na trhu nízko nákladových prepravcov

Táto podkapitola má za úlohu porovnať spoločnosť Ryanair s priamou konkurenciou a poukázať na mimoriadnu efektivitu Ryanairu, ktorá je jedným zo zásadných faktorov, prečo je spoločnosť schopná aplikovať agresívne cenové stratégie založené na veľmi nízkych cenách a pritom byť stále zisková a úspešná. Trh leteckých prepravcov je vysoko konkurenčným prostredím, na ktorom rozhodujú maličkosti. Segment nízko nákladových prepravcov nie je výnimkou, práve naopak vďaka svojmu rýchlemu rastu a zvyšujúcej sa popularite lacných leteniek sa tento segment stáva čoraz viac konkurenčnejším.

Výber priamych konkurentov Ryanair bol vykonaný na základe dvoch hlavných kritérií. Prvým je business model konkurenta, konkrétne sme sa sústredili na aerolínie s modelom orientovaný na lacné letenky. Druhým faktorom bola geografická lokácia, v ktorej daný konkurent poskytuje svoje služby. Na základe týchto charakteristík padol výber na maďarskú aerolíniu WizzAir a britskú EasyJet. Obe spoločnosti sa radia medzi nízko nákladových leteckých dopravcov, ktorý ponúkajú porovnateľnú kvalitu za porovnateľnú cenu ako Ryanair, podobnej alebo až totožnej cieľovej skupine zákazníkov. Navyše sa takisto ako Ryanair primárne sústreďujú na západnú a strednú Európu, kde poskytujú najväčšiu časť letov zo svojho portfólia. Na základe analýzy trhu a týchto spoločných charakteristík môžeme tvrdiť, že vybraný prepravcovia jednoznačne patria k najbližším a taktiež najväčším konkurentom Ryanairu a vďaka tomu sú ideálnym predmetom analýzy v tejto podkapitole.

Tabuľka č. 4 obsahuje základné údaje, ktoré porovnávajú veľkosť jednotlivých dopravcov. Najväčším z pomedzi tejto trojice je Ryanair, ktorý prepravuje najväčšie množstvo pasažierov a taktiež má aj najviac lietadiel, ktoré v roku 2022 premávali až na 1750 trasách, čo predstavuje skoro dvojnásobok oproti konkurentom. Veľkostne druhým najväčším prepravcom je Easy Jet, ktorý lieta do 34 krajín čo je avšak len o 2 menej v porovnaní s Ryanairom. V tomto smere prevyšuje oboch konkurentov veľkostne najmenší WizzAir, ktorý poskytuje svoje lety až do 50 krajín. WizzAir sa primárne sústreďuje na lety v Európe, avšak vo svojej ponuke má aj lety do krajín strednej Ázie a blízkeho východu, čím sa mierne odlišuje. Ukazovateľ výnosov a počtu pasažierov je zobrazený aj z pred pandemického obdobia, konkrétne z roku 2019. Je to práve z dôvodu veľkého rozdielu

v porovnaní s posledným rokom 2022, v ktorom sa cestovný ruch stále zotavoval po pandémii Covid-19.

Tabuľka 4 Porovnanie vybraných nízko rozpočtových aerolínií

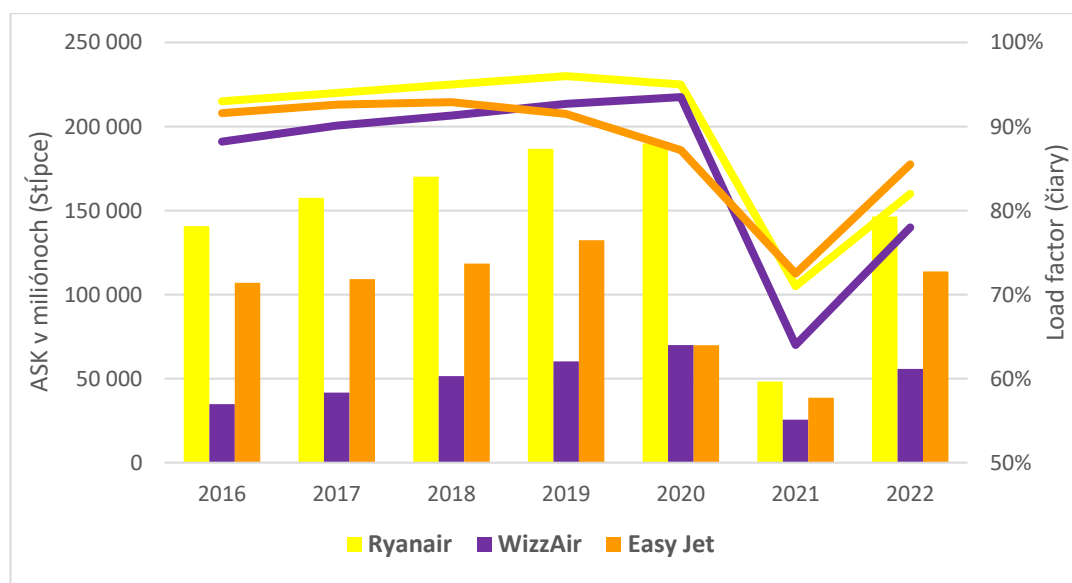
		Ryanair	Wizz Air	Easy Jet
Prevádzkové výnosy	2022	4 800,9 mil. €	1 663,4 mil. €	5 769,0 mil. €
	2019	7 697,4 mil. €	2 319,1 mil. €	7 278,9 mil. €
Počet pasažierov	2022	97 mil.	27 mil.	69 mil.
	2019	142 mil.	34 mil.	96 mil.
Počet lietadiel	2022	500	153	320
Počet krajín		36	50	34
Počet trás		1750	1000	998

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ 2019-2022

Available seats kilometres (ASK) je jedna z najzákladnejších metrík leteckej dopravy, ktorá zobrazuje a porovnáva kapacitu jednotlivých prepracov. Je vypočítaná ako súčin všetkých dostupných sedadiel (miest na sedenie) a celkových preletených kilometrov zo všetkých letov. Graf č. 8 dokazuje, že Ryanair je jednoznačný líder v dostupnej kapacite na trhu nízkonákladových prepravcov, keďže jeho ASK v pred covidovom období atakovalo hranicu 200 miliárd. Druhou najväčšou kapacitou disponuje EasyJet, ktorého ASK dosiahlo maximum v roku 2019, kedy bolo na hranici 130 miliárd. Z tejto trojice je kapacitne najmenší WizzAir, ktorého ASK sa pred pandémiou pohyboval na úrovni medzi 60 a 70 miliárd.

ASK je základnou metrikou leteckého priemyslu, avšak sama osebe nám okrem kapacity konkrétneho prepravcu moc nenapovie. Na druhú stranu je taktiež základom pre výpočet mnohých ukazovateľov efektivity, ktoré sa používajú v leteckom priemysle. Prvým z týchto faktorov je tzv. Load Factor, ktorý meria schopnosť aerolínií predávať ich ponúkané sedadlá v lietadle. Cieľom prepravcov je dostať tento ukazovateľ čo najbližšie k 100%, čo by v skutočnosti znamenalo, že prepravca s takýmto load factorom by predal a tým pádom aj zinkasoval tržby za všetky svoje ponúkané miesta na sedenie.

Graf č. 8 poukazuje na vynikajúcu efektivitu Ryanairu, ktorý dlhodobo dosahuje najvyšší load factory v leteckom priemysle. V rokoch 2016 až 2020 sa Ryanairu sa každý rok podarilo predat' viac než 93% svojich dostupných sedadiel, pričom v najlepšom roku 2019 to bolo až 96%. Na druhom mieste je EasyJet, ktorému sa za normálnych okolností (nie v pandémieí) darí držať tesne nad hranicou 90%. Najmenej efektívne z tejto trojice predával svoje miesta WizzAir. Na grafe môžeme taktiež pozorovať drastický prepád v posledných 2 rokoch, ktorý bol spôsobený na základe výpadku leteckej dopravy z dôvodu svetovej pandémie.



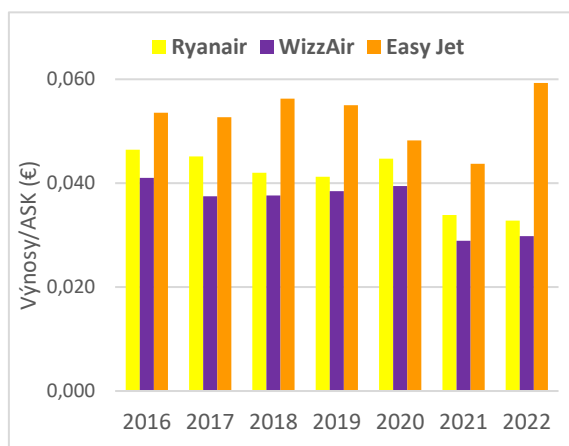
Graf 8 Porovnanie parametrov ASK a Load Factor

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

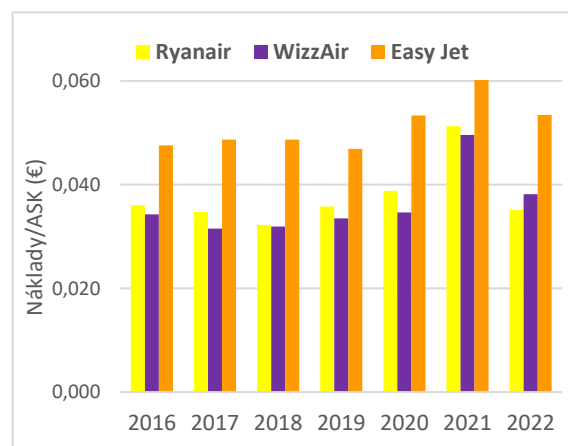
V porovnávaní efektívnosti pokračujú grafy 9 a 10. Graf č. 9 dáva do pomeru celkové výnosy s parametrom ASK (Výnosy/ASK). Na základe tohto ukazovateľa vieme porovnať aký veľký výnos dosiahla aerolína na jeden kilometer v rámci jedného sedadla a tým pádom do veľkej miery eliminovať veľkostný rozdiel medzi jednotlivými aerolínami.. Graf jasne poukazuje, že najväčší výnos na ASK dosahoval v sledovanom období EasyJet, ktorému sa ako jedinému podarilo prekonať hranicu 0,05 EUR. Druhý najlepší vo výnosnosti z tohto pohľadu bol Ryanair a na poslednom mieste v rámci tohto parametra bol výsledky maďarský WizzAir, ktorý výrazne zaostával.

Situácia sa však drasticky v mení pri ukazovateli, ktorý dáva do pomeru celkové náklady a ASK (Náklady/ASK). Graf č. 10 popisuje tento parameter a poukazuje na

nákladovú efektivitu Ryanair a WizzAiru oproti EasyJetu. Celkové náklady na ASK prvých dvoch menovaných boli v 6 zo 7 sledovaných rokov pod úrovňou 0,04 eura, pričom EasyJet sa pod túto hranicu nedostal ani v jednom roku a skôr sa pohyboval na úrovni 0,05 eura.



Graf 9 Porovnanie parametra Výnosy/ASK

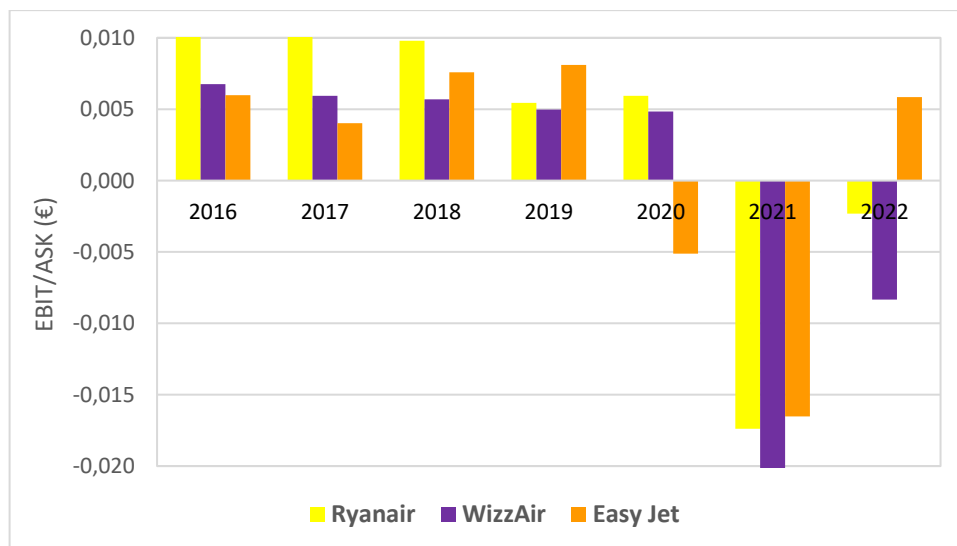


Graf 10 Porovnanie parametra Náklady/ASK

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

Na základe rozdielu týchto dvoch parametrov vieme určiť a porovnať aj ziskovosť jednotlivých prepravcov. Graf č. 11 zobrazuje, ako sa efektivita nákladov Ryanairu odráža v ziskovosti. Spoločnosť Ryanair sa ako jediná porovnávaná aerolína v sledovanom období dostala na hranicu 0,01 EUR čistého zisku v pomere s ASK, a až v 4 sledovaných obdobiach z celkových 7 dosiahla najvyšší zisk v pomere s týmto parametrom. Úplne najlepšie výsledky v rámci tohto ukazovateľa dosahoval tento írsky letecký prepravca na začiatku nami analyzovaného obdobia, v rokoch 2015 a 2016.

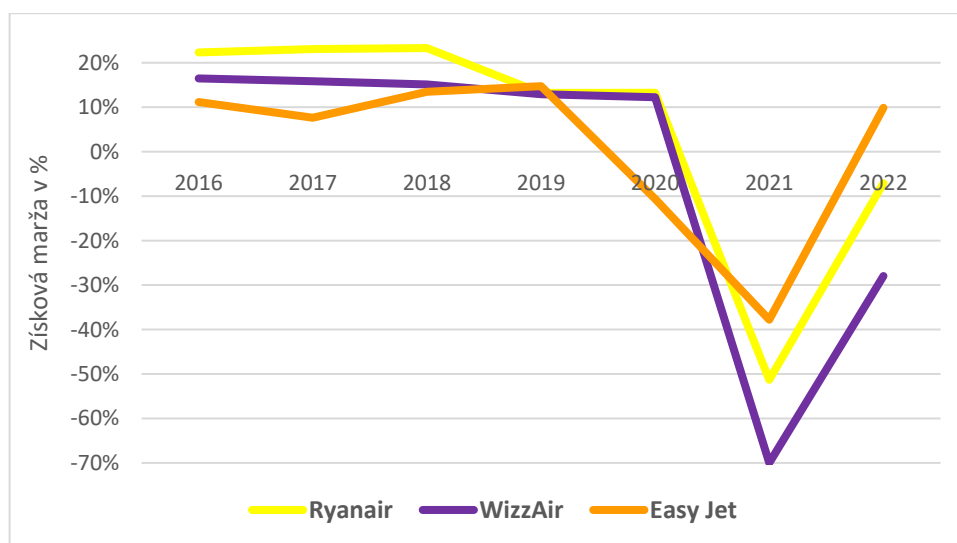
Z grafu č. 11 môžeme taktiež vidieť, že aerolína EasyJet úspešne zvyšovala svoju ziskovosť v období pred pandémiou nad rozdiel od WizzAiru, ktorý zaznamenal stabilné ale nie zlepšujúce sa obdobie. Avšak ani jedna z dvoch spomínaných sa v období pred pandémiou nedokázala vyrovnáť s efektívnosťou Ryanairu. Od roku 2020 môžeme sledovať silný dopad pandémie, ktorý vyvrcholil v roku 2021, kde každá zo spoločností dosahovala masívne straty. Najhoršie zasiahla toto obdobie maďarský Wizzair, ktorý vyprodukoval v posledných dvoch rokoch najvyššiu stratu na jeden ASK.



Graf 11 Porovnanie parametra EBIT/ASK

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

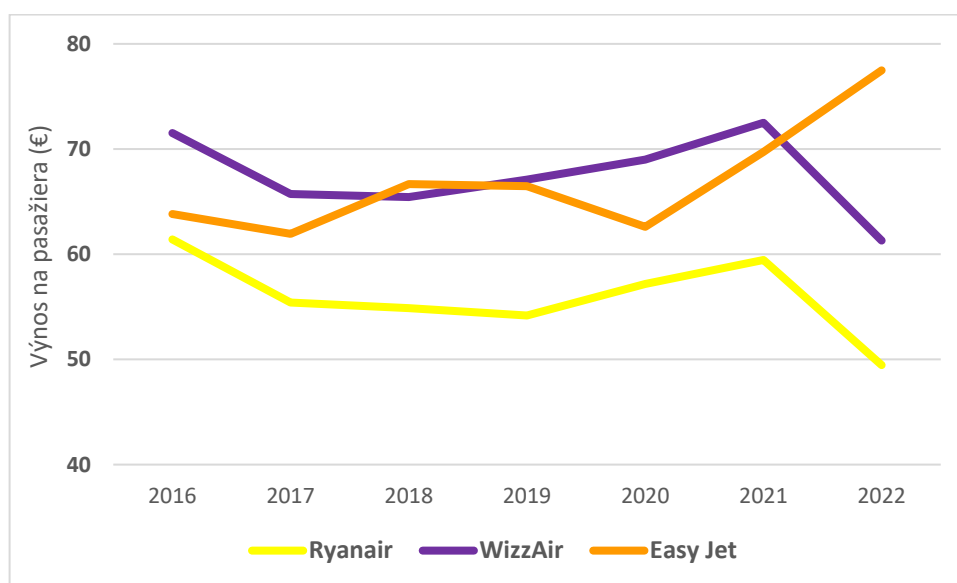
Graf č. 12 potvrdzuje ako efektívne hospodári Ryanair oproti ostatným, keďže porovnáva ziskovú maržu všetkých troch konkurentov. Ryanair ako jediný z vybranej trojice nízko nákladových leteckých prepravcov dosahoval ziskovú maržu nad úrovňou 20%, konkrétne v rokoch 2016 až 2018. V tomto istom období dosiahol najlepšie výsledky aj WizzAir, so ziskovou maržou na úrovni 15 až 16%. Britský EasyJet zaznamenal od roku 2017 do roku 2019 pozitívnu trend rastu, ktorého výsledkom bola najvyššia zisková marža na úrovni 15%. Pandemické obdobie najhoršie zvládol, WizzAir, ktorého straty v porovnaní s celkovými tržbami boli jednoznačne najvyššie.



Graf 12 Porovnanie ziskovej marže

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

Posledným ukazovateľom, ktorý porovnávame v tejto kapitole je výnos na jedného pasažiera. V podstate nám tento údaj dáva informáciu, koľko reálne každá aerolínia zinkasovala za jedného cestujúceho. To znamená, že tento údaj obsahuje nie len príjmy za letenku ale aj za doplnkové služby, ako sú batožina, výber miesta a ďalšie. Na prvý pohľad môžeme vidieť, že cenová stratégia Ryanairu je agresívnejšia ako stratégia konkurencie, čoho výsledkom je jednoznačné postavenie cenového lídra v tomto segmente. Z grafu môžeme vidieť, že cestujúci Ryanair v sledovanom období reálne zaplatili za svoje lety o niekoľko euro menej ako cestujúci konkurencie. Najvyšší rozdiel oproti ostatným dvom konkurentom bol v roku 2019 keď cestujúci Ryanair platili v priemere o 12, respektíve 13 Eur menej za svoj let ako cestujúci WizzAiru a EasyJetu. Zaujímavým javom je aj rozdielny dopad pandémie na cenotvorbu jednotlivých konkurentov. Zatiaľ čo Ryanair a WizzAir v roku 2022 znižovali ceny svojich letov, EasyJet ich prudko navyšoval. Výsledkom týchto rozličných stratégií bol rozdiel v príjmoch na jedného cestujúceho v roku 2022 medzi Ryanairom a EasyJetom necelých 28 Eur.



Graf 13 Porovnanie výnosu na pasažiera

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

Účelom tejto podkapitoly bolo zasadiť fungovanie Ryanairu do kontextu so svojou hlavnou konkurenciou. Táto analýza poukázala, že aj napriek tomu, že Ryanair je kapacitne jednoznačne najväčším nízko nákladovým prepravcom v Európe, tak stále dokáže hospodáriť vysoko efektívne. Analýza naznačila, že jeden z úspechov Ryanairu je práve vysoká efektivita nákladov, vďaka ktorej dokáže dosahovať vyššie zisky ako konkurencie,

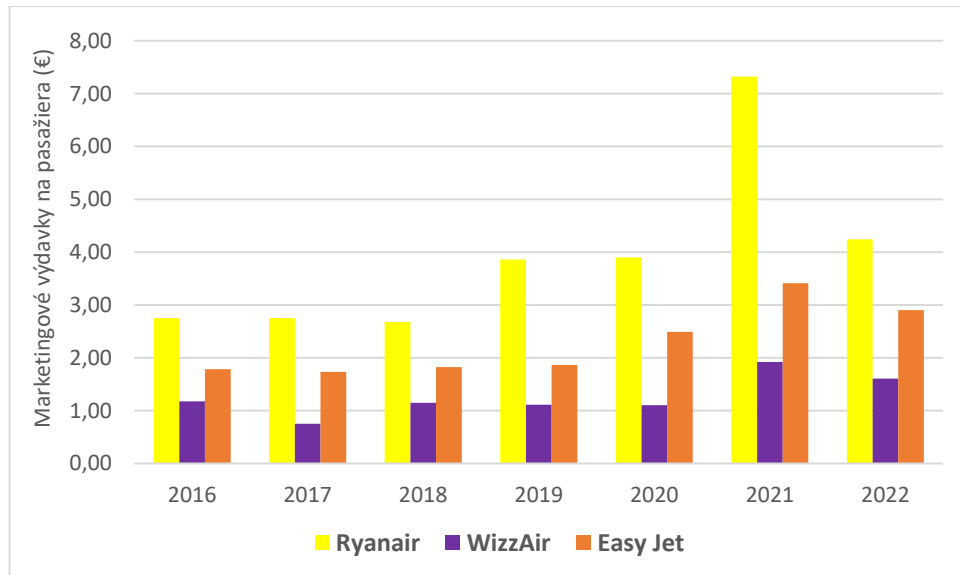
a to aj skrz agresívnejšiu cenovú stratégiu a podstatne lacnejšie ceny leteniek. Kapacitná a prevádzková veľkosť má samozrejme silný vplyv na túto efektivitu, keďže niektoré fixné náklady sú rozdelené medzi väčší počet letov. Na druhú stranu celková efektívnosť je do značnej miery ovplyvnená aj schopnosťou naplniť svoje lety (Load Factor), čo Ryanair dokáže priemerne o niekoľko percent lepšie ako konkurencia. Logicky sa takéto vyššie využitie svojich dostupných miest pretaví aj vo vyššiu efektivitu výnosov a nákladov a tým pádom aj na celkovú hospodárnosť.

Vysoká efektivita Ryanairu je aj jedným z hlavných dôvodov, prečo má táto spoločnosť pozičnú výhodu oproti konkurencii na tomto trhu. Konkrétne sa jedná o cenovú stratégiu a cenotvorbu, ktorá je značne agresívnejšia než stratégie konkurencie. Samozrejme, že každá z troch aerolínii neposkytuje úplne totožné lety, do totožných destinácií v rovnakej kvalite. Na druhú stranu môžeme povedať, že kvalita služieb a geografické rozloženie letov týchto troch konkurentov je veľmi podobné, pričom Ryanair dokáže predávať svoje lety o niekoľko EUR lacnejšie. Cenová hladina je veľkým faktorom v rozhodovacom procese zákazníkov, pričom na trhu nízko nákladových leteniek to platí dvojnásobne. Nižšie ceny poskytujú Ryanairu značnú konkurenčnú výhodu, ktorá má veľký vplyv na počet predaných leteniek.

Rozdielna cenová hladina taktiež vytvára priestor pre potencionálnu cenovú manipuláciu. Prvým možným scenárom je cenové navýšenie o niekoľko percent, ktoré by potencionálne mohlo priniesť značný nárast tržieb, pričom výsledná cena by mohla byť stále nižšia, prípadne na podobnej úrovni ako cena konkurencie. Druhou možnosťou je využiť tento cenový rozdiel ako priestor pre vylepšenie kvality poskytovaných služieb. Zvýšenie nákladov z dôvodu vyššie kvality služieb, by mohlo byť pokryté práve cenovým rozdielom oproti konkurencii, a tým pádom presunúť konkurenčnú výhodu týmto smerom. Posledným a aj najviac pravdepodobným scenárom je ponechanie tejto konkurenčnej výhody, čiže zachovanie súčasných cien v porovnaní s konkurenciou.

Posledným grafom v tejto kapitole je graf č. 14, ktorý porovnáva marketingové výdavky vybraných prepravcov. Aby sme eliminovali veľkostné rozdiely, tak sme celkové výdaje na marketing vydělili počtom cestujúcich, čoho výsledkom je porovnanie marketingových nákladov na jedného cestujúceho. Je veľmi prekvapivé o koľko viac finančných prostriedkov Ryanair vynakladá na marketing oproti konkurencii. Marketing je

dôležitou súčasťou každej spoločnosti a má veľký vplyv na jej celé fungovanie. Na druhú stranu má aerolína Ryanair silnú konkurenčnú výhodu v podobe značne nižších cien, pričom aj napriek tomu míňa na marketing rádovo viacej ako jej konkurenti.



Graf 14 Porovnanie marketingových výdavkov na jedného cestujúceho
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročných správ 2016-2022

5 Diskusia

Cenotvorba a cena samotná má mimoriadny vplyv na úspech a ekonomickú situáciu každej spoločnosti. Cena je jedinou zložkou marketingu, ktorá priamo vplýva na výnosy a tým pádom aj na zisky podniku. Správne nastavená cenotvorba dokáže byť zásadným faktorom, ktorý rozhoduje o úspešnosti podniku na danom trhu, avšak len minimálne pochybenie v jej nastavení dokáže podnik veľmi rýchlo priniesť ku krachu.

V tejto diplomovej práci sme v prvom rade vymedzili všetky teoretické východiská potrebné pre jej napísanie. Na začiatku práce sme definovali cenu samotnú z mnohých pohľadov, popísali jej funkcie a vymedzili jej zásadné postavenie v marketingovom mixe. Následne sme taktiež popísali všetky tradične zaužívané cenové stratégie a metódy cenotvorby, a samotný dopad ceny na generáciu príjmov a výnosov. V neposlednej rade sme taktiež vymedzili nové trendy v tejto oblasti. V dnešnom dynamickom trhovom prostredí sa procesy rýchlo menia v čase a cenotvorbe nie je výnimkou. Noviniek v tejto oblasti je viacero, či už sa jedná o rôzne formy platených členstiev pomocou predplatných alebo využívanie dát v rámci cenotvorby pomocou dynamického oceňovania.

V praktickej časti sme následne využili teoretické poznatky pre analýzu cenových stratégií a metód cenotvorby. Voľba pri výbere podniku skúmania padla na írsku nízko-nákladovú aerolíniu Ryanair. Hlavným dôvodom, prečo sa práve Ryanair stal predmetom skúmania v tejto časti práce je jeho veľmi agresívna cenotvorba, ktorou je táto spoločnosť veľmi známa a taktiež môžeme špekulovať, že práve cenotvorba má najväčšie pričinenie na jej úspechu. Taktiež je tento podnik zaujímavý z pohľadu odvetvia a trhu na ktorom pôsobí. Európsky trh nízko-nákladových leteckých dopravcov je veľmi konkurenčný a toho dôvodu je na aerolínie kladený veľký tlak na efektívnosť a inovácie, čo v končnom dôsledku má aj veľký vplyv na vývoj a zlepšovanie cenových stratégií a metód cenotvorby. V neposlednej rade je odvetvie komerčnej leteckej prepravy zaujímavé aj z pohľadu využitia technológií v procese stanovovania finálnych cien. Samotný predaj leteniek prebieha v dnešnej dobe takmer výhradne len v online priestore, a tým pádom nákupný proces generuje veľké množstvo dát, ktoré sú následne využívané pre aplikáciu nových metód v procese cenotvorby.

V praktickej časti sme si v prvom rade zacielili definovať podnikovú stratégiu aerolínie Ryanair a následne analyzovať jej marketingový mix na základe 4P. V tejto časti sme zistili, že Ryanair sa krátko po svojom vzniku ocitol v zlej ekonomickej situácii, čo viedlo k drastickej zmene modelu fungovania podniku. Koncept tradičnej aerolínie postupne zanikol a na rad prišiel model nízko-nákladovej komerčnej leteckej dopravy, ktorý do tej doby nebol v Európe vôbec známy. Ako už samotný názov napovedá, táto zmena sa týkala najmä drastické znižovania nákladov, ktoré následne viedlo k zlepšeniu ekonomickej situácie a zabráneniu krachu samotného. Stratégiou nákladového vodcu sa Ryanair drží dodnes a na túto stratégiu priamo nadväzuje aj celý marketingový mix. Snaha o minimalizovanie nákladov je najviac znateľná pri samotnom produkte Ryanairu. Vo svojej podstate sa lety Ryanair až tak nelíšia od letov iných spoločností. Z destinácie A sa do destinácie B dostanete za podobne dlhú dobu a s podobnou úrovňou bezpečnosti. Čo sa avšak líši je celý zážitok z letu. Na letoch Ryanair nedostanete občerstvenie počas letu, nebudete môcť letieť business triedou, nebudete si môcť pozrieť obľúbený film na obrazovkách v sedadle pred vami a za batožinu a aj konkrétne miesto si budete musieť priplatiť. Ryanair si je vedomý všetkých týchto odlišností, avšak práve oni sú dôvodom ako dokáže minimalizovať celkové náklady a tým pádom aj ponúkať svoje lety za oveľa nižšie sumy.

Správne a jasne nastavená podniková stratégia priamo nadväzujúca na marketingový mix je prvým dôvodom úspechu a rastu Ryanairu. Vedenie Ryanairu vie že kvalitou nemôže konkurovať iným aerolíniám, avšak jej nízkej náklady umožňujú ponúkať lety za neporovnateľne nižšie ceny, čo v končnom dôsledku vytvára pre zákazníkov väčšiu hodnotu za ich peniaze. Podobne sú v súlade aj ďalšie zložky marketingového mixu. V rámci šetrenia nákladov sú už dlhú dobu všetky letenky predávané pomocou online platforiem a marketingová komunikácia je primárne vedená cez sociálne siete, emaily, internetové stránky a iné online marketingové kampane.

V ďalšej časti práce sme analyzovali samotnú cenovú stratégiu a metódy cenotvorby aerolínie Ryanair. Cenotvorba tejto spoločnosti nevychádza z tradičných metód a stratégie cenotvorby, ale je založená primárne na dynamickom oceňovaní. Dynamické oceňovanie funguje na základe výšky aktuálneho dopytu po letenkách. Čím vyšší je dopyt, tým je aj vyššia výsledná cena leteniek. V podstate to znie veľmi jednoducho, ale v skutočnosti do

takéhoto procesu prichádza množstvo dát a faktorov, ktoré výslednú cenu ovplyvňujú a práve zistiť čo sú presne tieto faktory bolo cieľom našej analýzy.

Analýza dynamického oceňovanie leteckého prepravcu Ryanair prebiehala na analýze vývoja cien 10 letov do dvoch odlišných destinácií. Ceny letov boli analyzované v období 50 dní pred odletom až do dňa samotného odletu. Na základe tejto analýzy sme zistili, že na zmenu cien leteniek v čase vplýva niekoľko faktorov. Prvým a zásadným faktorom, ktorý výrazne vplýva na cenu je počet dní (čas), ktorý ostáva do odletu. Z pravidla môžeme tvrdiť, že letenky sú najlacnejšie 40-50 dní do odletu a ich cena postupne stúpa, čoho výsledkom sú najvyššie ceny v rozmedzí 3 až 0 dní do odletu. Druhým kľúčovým faktorom vyplývajúcim z našej analýzy bol aktuálna obsadenosť letov. Z dát bolo jasné, že počet dní nie je ani zďaleka jediným faktorom. Cenotvorba spoločnosti Ryanair dokáže mimoriadne rýchlo reagovať na zvýšení dopyt po letenkách a v rámci doslova len niekoľkých hodín alebo dní navýšiť ceny až o stovky percent. Medzi ďalšie faktory vyplývajúce z našej analýzy radíme deň v týždni, na ktorý je daný let naplánovaný a obdobie v roku alebo inak povedané sezónnosť. Najväčší rozdiel v cenách z pohľadu dňa v týždni sme zaznamenali na trase Bratislava-Rím, kedy sa priemerná cena piatkových letov pohybovala na úrovni 80 EUR a naopak v pondelok to bolo len 50 EUR. Tento rozdielny deň má pravdepodobne zásadný vplyv aj na dopyt samotný, keďže sa jedná o dovolenkovú destináciou obľúbené na predĺžené víkendy a to sa v konečnom dôsledku aj odzrkadľuje na výslednej cene. Posledným faktorom, ktorý je z dát veľmi zjavný je sezónnosť. Z pravidla je dané, že ľudia lietajú najmä v letných mesiacoch od Júna do Októbra, a najmenej v zime. Rozdiel v priemernej obsadenosti letov je v zime od 3 až do 5 percent nižší a tým pádom môže byť tento nižší dopyt odzrkadený aj na nižších cenách.

V nasledujúcej kapitole sme následne popísali ako Ryanair mení stratégiu v oblasti riadenia svojich zdrojov príjmu. Z dát bolo jasne vidieť, že vedenie spoločnosti tlačí čoraz väčšiu zložku svojich príjmov na príjmy z doplnkových služieb a práve naopak znižuje príjmy z leteniek samotných. Za posledných 6 rokov klesla priemerná cena leteniek o 41,5 percenta, pričom priemerný príjem z doplnkových služieb v tom istom období stúpol o viac než 50 percent. Takáto zmena pomeru v rámci týchto hlavných zložiek príjmov má niekoľko dôvodov. V prvom rade sa jedná o výhodu z pohľadu psychológie cien. Cestujúci môže mať pocit, že vďaka lacným letenkám dobre ušetrí, pričom sa v konečnom dôsledku môže stať,

že kvôli vyšším poplatkom za doplnkové služby zaplatí reálne viac. Nízke ceny samotných leteniek taktiež stimulujú vyššie predaje a tým pádom aj zväčšovanie trhového podielu. Ďalším možný dôvodom, prečo vedenie Ryanairu volí túto cenovú stratégiu je fakt, že doplnkové služby majú takmer nulové marginálne náklady, pričom prinášajú obrovské marže.

Na konci praktickej časti sme porovnali Ryanair s najväčšími konkurentmi na európskom trhu nízko-nákladových prepravcov. Konkrétne sa jednalo o maďarskú aerolíniu WizzAir a britskú EasyJet, ktoré sú najväčšími priamymi konkurentmi na tomto trhu. Z analýzy je jasné, že Ryanair je najefektívnejší nízko-nákladový letecký prepravca, keďže dokáže aj naprieč svojej veľkosti zaplňať svoje lety lepšie ako konkurenti a tým pádom dosahovať slušné výnosy pri takmer najnižších nákladoch. Výsledkom toho je fakt, že zisková marža spoločnosti Ryanair je vyššia ako marža jej konkurentov, pričom svoje služby ponúka výrazne lacnejšie.

Tabuľka č. 5 zobrazuje tieto rozdiely a na prvý pohľad môžeme vidieť, že nie sú vôbec zanedbateľné. V sledovanom období bol priemerný výnos Ryanairu na jedného zákazníka oproti konkurentom výrazne menší. Jeden cestujúci Ryanairu v priemere zaplatil za letenku a doplnkové služby 55,99 EUR čo je v priemere o viac než o 18 percent menej ako jeden cestujúci WizzAiru (67,51 EUR) a o 32 percent menej než cestujúci, ktorý si vybral leteckú spoločnosť EasyJet. Priemerné výnosy na pasažiera samotné nám toho až tak veľa nepovedia, či dokonca by sa mohlo zdať, že Ryanair zaostáva za svojou konkurenciou. Podstatné je však to, že aj pri nižšie nastavených cenách (z čoho vyplývajú nižšie priemerné výnosy), dosahoval Ryanair v sledovanom období aj výrazne vyššiu ziskovú maržu. Ziskové marže boli veľmi skreslené stratami počas rokov pandémie covid-19. Na druhú stranu môžeme vidieť že priemerná zisková marža Ryanairu bola najvyššia na trhu aj v období pred pandemiou aj v období s ňou.

Tabuľka 5 Porovnanie ziskovej marže a priemerných výnosov medzi konkurentmi

	Obdobie	Ryanair	WizzAir	EasyJet
Výnos na pasažiera (€)	2016 - 2022	55,99	67,51	77,32
Zisková marža	2016 - 2022	5%	-4%	1%
	2016 - 2020	19%	15%	12%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z výročných správ 2016-2022

Táto analýza poukázala na dominanciu v efektívnosti Ryanairu na trhu nízko nákladových prepravcov. Táto trhovú pozíciu im prináša obrovskú konkurenčnú výhodu, keďže ponúkajú podobný produkt ako konkurencia, avšak za nižšie ceny a aj napriek tomu majú vyššie ziskové marže. Z tohto dôvodu bolo veľkým prekvapením, keď sme na konci praktickej časti zistili, o koľko viac Ryanair míňa na marketing, ako jeho konkurenti. Pre zohľadnenie rozdielu vo veľkosti medzi jednotlivými konkurentmi sme marketingové výdaje vydělili počtom cestujúcich, avšak aj pri tomto parametri boli v posledných rokoch marketingové výdaje Ryanairu 2 až 3 násobne väčšie ako výdaje jeho konkurencie.

V tomto prípade nastáva otázka, či sú marketingové výdaje v takejto výške opodstatnené. Nízke ceny sú najväčšou marketingovou výhodou Ryanairu a práve oni sú hlavným dôvodom, prečo si zákazníci práve vyberajú túto aerolíniu. Taktiež je veľmi nepravdepodobné, že konkurenti by mohli takto nízke ceny dlhodobo kopírovať, keďže dáta jasne dokazujú, že v efektívnosti nákladov je Ryanair jednoznačne lídrom na tomto trhu. Na základe týchto skutočností, môžeme tvrdiť, že Ryanair by pravdepodobne mohol znížiť svoje marketingové výdavky. Myslíme si, že zníženie marketingových nákladov o pár percent by nemalo skoro žiadny vplyv na výšku dopytu po letenkách Ryanair a tým pádom by ani, neovplyvnilo na priemernú naplnenosť letov. Týmto krokom by podnik dokázal znížiť svoje celkové náklady a tým pádom aj navýšiť svoje zisky.

Druhou možnosťou je ponechanie vyšších marketingových nákladov pre upevnenie povedomia v mysliach stávajúcich alebo potencionálnych nových zákazníkov. V tomto prípade by však vedenie Ryanair malo zvážiť, či svoj lety nepredáva až príliš lacno. Ako sme vyššie poukázali, príjmy z predajov leteniek a doplnkových služieb Ryanairu boli za obdobie posledných 6 rokov o 18, respektíve 32 percent nižšie ako konkurencia, pričom bol tento rozdiel v posledných rokoch ešte vyšší. Takto nízka cena za takmer totožný produkt ako ponúka konkurencia vytvára enormný priestor pre navýšenie príjmov pomocou potencionálneho zvýšenia cien alebo priestor pre zlepšenie kvality z celého letového zážitku. Zvýšenie kvality služieb je možnosťou ako spríjemniť let zákazníkovi a tým pádom dosiahnuť aj vyššiu spokojnosť, čo sa v konečnom dôsledku môže pretaviť vo väčšej naplnenosti letov. Na druhú stranu, cestujúci Ryanairu si nepotrpia na vyšší štandard a naplnenosť letov sa už teraz pohybuje nad úrovňou 95 percent. Na základe týchto skutočností si myslíme, že práve mierne cenové navýšenie je lepšia variant ako využiť toto

dominante trhové postavenie. Myslíme si, že cenové navýšenie v jednotkách percent by nemalo vplyv na dopyt po letenkách, pričom by prinieslo enormné navýšenie ziskov. V praktickej časti práce sme popísali aký veľký vplyv má cenové navýšenie o jedno percento, v prípade, že náklady a dopyt po produkte ostanú rovnaké. Z výskumu vyplýva, že pri priemernom podniku z indexu S&P Global 1200 by pri takejto situácii došlo k 8,7 percentnému nárastu zisku po zdanení. V tomto prípade nastáva otázka, ako by vyzerali zisky spoločnosti Ryanair pri potencionálnom navýšení cien napríklad v rozmedzí 3 až 5 percent.

Hlavným cieľom tejto práce je pomocou analýzy a cenových stratégií a cenotvorby ako súčasti marketingového mixu Ryanair odpovedať na otázku: Ako dokáže Ryanair prevádzkovať podnikateľský model fungovania, ktorý je primárne založený na veľmi lacných letenkách a pritom byť stále ziskový? Samotné cenové stratégie a cenotvorba je len jedna zo zložiek, ktorá odpovedá na túto otázku ale samotná nestačí. Na úplné zodpovedanie tejto otázky musíme zohľadniť všetko čo sme spomínali vyššie a to je. V prvom rade je to jasne definovaná podnikateľská stratégia nákladového vodcovstva, na ktorú v súlade nadväzuje správne nastavený marketingový mix. Následne sa za to zapríčiňuje vyššia efektívnosť nákladov a schopnosť naplniť svoje lety o niekoľko percent lepšie ako priama konkurencia, čoho výsledkom je vyššia ziskovosť pri nižších cenách. A v neposlednom rade sa za tento úspech a schopnosť predávať letenky za tak nízke ceny zapríčiňuje samotná cenotvorba a cenové stratégie. Dynamické oceňovanie a riadenie zložiek príjmov spoločnosti Ryanair spája všetky vyššie spomínané faktory a je poslednou zložkou v celom procese. Vďaka tomu cenotvorba aj uzatvára odpoveď na otázku ako je možné, že Ryanair dokáže prevádzkovať model takto lacných leteniek a pritom byť stále ziskový a veľmi úspešný.

Záver

V dnešnom globálnom svete podniky čelia obrovskej konkurencii z celého sveta. O úspechu či neúspechu v tomto svete často rozhodujú tie najmenšie detaily. Výskumy a analýzy poukazujú, že práve cenotvorba a cenový manažment je miesto kde má množstvo firiem priestor na zlepšenie a aj samotný majitelia a riaditelia podnikov si to do veľkej miery uvedomujú. Dobrým príkladom sú podniky, ktoré sú lídrami svojich odvetví. Tieto firmy sa v mnohých prípadoch odlišujú od menej úspešných práve efektívnosťou a správnym manažmentom svojich cien. Správne nastavená cena môže byť dôležitým faktorom, ktorý rozhodne o výsledku firmy v konkurenčnom boji. Vďaka týmto skutočnostiam je proces cenotvorby a cenového riadenia veľmi zaujímavý, čo bolo aj hlavným dôvodom výberu tejto témy diplomovej práce.

Samotná práca je delená do piatych častí. Prvej časti sme si definovali všetky súčasné teoretické poznatky, týkajúce sa cenotvorby a cenových stratégií, pričom sme sa sústredili aj na nové prístupy a metódy v tejto oblasti. Pre čo najširší záber sme v tejto kapitole čerpali nie len zo slovenskej literatúry, ale do vo veľkej miery využili aj viaceré zahraničné zdroje. Druhá a tretia časť práce, definuje hlavne a čiastkové ciele práce a popisuje metodiku a metódy skúmania, ktoré boli pri jej písaní použité.

V praktickej časti práce sme analyzovali leteckú spoločnosť Ryanair z pohľadu podnikovej stratégie, marketingu, využitia cenových stratégie a metód cenotvorby a z pohľadu jej trhovej pozície v porovnaní s priamou konkurenciou. Na základe našej analýzy sme zistili, že optimálne využitie dynamického oceňovania a správny manažment príjmov sú len jedny z príčin, prečo je táto spoločnosť schopná aplikovať takto agresívnu cenotvorbu. Primárnym faktorom úspechu tejto firmy, nie je len samotná cenotvorba, ale do veľkej miery je to aj jasne stanovená podniková stratégia, na ktorú priamo nadväzuje marketingová stratégia, čoho výsledkom je vyššia efektivita procesov a nákladov v porovnaní s konkurenciou. Vo výsledku všetky tieto faktory do seba dokonale zapadajú a umožňujú aerolínií Ryanair aplikáciu veľmi nízkych cien, avšak súčasne zachovávajú vynikajúce ziskové marže a to je dôvod prečo je táto aerolína tak úspešná. Poslednou kapitolou práce je diskusia, kde sme interpretovali naše zistenia, za pomocou ktorých sme odpovedali na otázku definovanú cieľom tejto diplomovej práce.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. BAKER, Walter. Et al. *The Price Advantage*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 366 s. ISBN 978-0-470-48177-6.
2. CIBÁKOVÁ, Viera – BARTÁKOVÁ, Gabriela. *Základy marketingu*. 1. vyd. Bratislava : Lura Edition, 2007. 224 s. ISBN 978-80-8078-156-9.
3. DAŇO, Ferdinand – KITA, Pavol. *Distribučný manažment*. 2. vyd. Netri : Hronský Beňadik, 2005. 176 s. ISBN 80-89202-03-9.
4. DROZEN, František. *Cena hodnota model*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 128 s. ISBN 80-245-0501-0.
5. FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a Cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. 336 s. ISBN 978-80-7598-943-7.
6. HANULÁKOVÁ, Eva a kol. *Marketing : Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.
7. JANOK, Michal a kol. *Ceny a Cenová stratégia*. 1. vyd. Bratislava : Mika – Konzult, 2007. 199 s. ISBN 978-80-968504-3-3.
8. KLEIN, Robert – Steinhartd, Claudius. *Revenue Management*. Berlín: Springer. 2008. 261 s. ISBN: 978-3-540-68845-7
9. KRETTTER, Anton a kol. *Marketing*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008. 288 s. ISBN 978-80-552-0134-4.
10. KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 120 s. ISBN 978-80-8168-696-2.
11. LIPIANSKA, Júlia – HASPORVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 131 s. ISBN 978-80-225-2335-6.
12. NAGLE, Thomas. et al. *Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vyd. New York: Pearson, 2011. 353 s. ISBN 978-0-13-610681-4.
13. RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.
14. SIMON, Hermann – FASSNACHT, Martin. *Price managment: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. Cham : Springer, 2019. 569 s. ISBN 978-3-3319-99456-7.

15. SMITH, Gerald. *Getting the price right: the behavioral economics of profitable pricing*. New York : Columbia University Press, 2021. 282 s. ISBN 978-0-231-54907-3.
16. ŠTEFKO, Róbert a kol. *Marketing našej súčasnosti*. 1. vyd. Prešov : Bookman, 2013. 484 s. ISBN 978-80-89568-99-4.

Elektronické zdroje:

17. DASGUPTA, Prithviraj – MOSER, Louise – MELLIAR-SMITH, Michael. *Dynamic pricing for time-limited goods in a supplier-driven electronic marketplace*. *Electronic commerce research*, 2005, 5: 267-292. [cit. 2022-12-11].
18. KERMISCH, Ron – BURNS, David. *A Survey of 1,700 Companies Reveals Common B2B Pricing Mistakes*. Boston, 2018, [cit. 2022-12-10]. Dostupné na: <https://www.bain.com/insights/a-survey-of-1700-companies-reveals-common-b2b-pricing-mistakes-hbr>
19. Výročné správy Ryanair Holdings PLC z rokov 2016 až 2022, [cit. 2023-12-2]. Dostupné na: <https://investor.ryanair.com/results-centre/>
20. Výročné správy easyJet PLC z rokov 2016 až 2022, [cit. 2022-12-2]. Dostupné na: <https://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2022>
21. Výročné správy WizzAir Holdings PLC z rokov 2016 až 2022, [cit. 2022-12-2]. Dostupné na: <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/investor-relations/investors/annual-reports>