

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36124042121276676

**CENOVÉ STRATÉGIE V BIZNIS
MARKETINGU**

Diplomová práca

2023

Bc. Kristián Šperňák

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

**CENOVÉ STRATÉGIE V BIZNIS
MARKETINGU**

Diplomová práca

Študijný program: Marketing a obchodný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Milan Oreský, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Kristián Šperňák

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Bc. Kristián Šperňák

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rád poďakoval vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Milanovi Oreskému, PhD. za poskytnutie cenných poznatkov, rád a postrehov, ktoré mi pomáhali pri spracovaní záverečnej práce.

Abstrakt

ŠPERŇÁK, Kristián, Bc.: *Cenové stratégie v biznis marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 71 s.

Cieľom záverečnej práce bolo vymedziť teoretické východiská tvorby cien na špecifickom trhu B2B z hľadiska biznis marketingu a analyzovať cenové stratégie v konkrétnom odvetví pôsobenia podniku. Na základe získaných poznatkov sme formulovali návrh cenovej stratégie a odporúčaní pri cenovom rozhodovaní vo vybranom podniku skúmaného odvetvia, ktoré prispejú k zlepšeniu súčasného stavu podniku v danej oblasti. Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol a obsahuje 8 tabuliek, 1 graf a 3 obrázky. V prvej kapitole práce sa venujeme teoretickému vymedzeniu základných pojmov a problematike cenových stratégií na trhu B2B. Prvá kapitola popisuje rozdiely medzi tradičným a biznis marketingom, definuje podstatu ceny a jej funkcie, determinuje faktory, ktoré ovplyvňujú cenové rozhodovanie a vymedzuje podstatu cenových stratégií v biznis marketingu. Druhá kapitola sa zameriava na stanovenie výskumnej otázky, určenie hlavného cieľa diplomovej práce spolu s vymedzením niekoľkých parciálnych cieľov. Tretia kapitola je tvorená objektom skúmania, metódami skúmania a opisom zdrojov, z ktorých sme čerpali informácie potrebné k spracovaniu diplomovej práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá výsledkami práce. Venovaná je analýze drevospracujúceho odvetvia, predstaveniu skúmaného podniku, cenovej problematike, faktorom ovplyvňujúcim cenové stratégie skúmaného podniku a konkrétnej cenotvorbe v tomto podniku. V piatej časti práce sa venujeme diskusii, návrhom a odporúčaniam, ktoré majú zefektívniť aktuálne cenové stratégie v skúmanom podniku.

Kľúčové slová:

cena, cenové stratégie, cenové rozhodovanie, biznis marketing, B2B

Abstract

ŠPERŇÁK, Kristián, Bc.: *Pricing strategies in business marketing*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of commerce; Department of marketing. – Supervisor: doc. Ing. Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 71 p.

The aim of the final thesis was to define the theoretical basis of pricing in a specific B2B market from the perspective of business marketing, and to analyze pricing strategies in a particular industry where the company operates. Based on the acquired knowledge, we formulated a proposal for a pricing strategy and recommendations for pricing decisions in the selected company in the studied industry, which will contribute to improving the current state of the company in that area. The thesis is divided into five chapters and includes 8 tables, 1 graph, and 3 images. In the first chapter, we focus on the theoretical definition of basic concepts and issues related to pricing strategies in the B2B market. The first chapter describes the differences between traditional and business marketing, defines the essence of price and its functions, determines the factors that influence pricing decisions, and defines the essence of pricing strategies in business marketing. The second chapter focuses on defining the research question, determining the main goal of the thesis, and defining several partial objectives. The third chapter consists of the object of research, research methods, and a description of the sources from which we obtained the necessary information to process the thesis. The fourth chapter deals with the results of the thesis. It is dedicated to analyzing the wood processing industry, introducing the studied company, pricing issues, factors influencing the pricing strategies of the studied company, and specific pricing in this company. In the fifth part of the thesis, we discuss proposals and recommendations that will improve the current pricing strategies of the studied company.

Key words:

price, pricing strategies, pricing decision making, business marketing, B2B

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Porovnanie tradičného a biznis marketingu	11
1.2 Trendy a inovácie v biznis marketingu	12
1.2.1 Špecifiká trhu B2B	13
1.2.2 Problematika cenovej politiky na B2B trhu	14
1.3 Definícia ceny	15
1.3.1 Funkcie ceny	15
1.4 Cenové rozhodovanie na podnikateľských trhoch	17
1.4.1 B2B faktory rozhodovania o cenách	18
1.4.2 Interné faktory	19
1.4.3 Externé faktory	20
1.5 Podstata cenových stratégií	22
1.5.1 Druhy cenových stratégií	23
1.5.2 Smery cenových stratégií	25
1.6 Cenotvorba v biznis marketingu	26
1.6.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba	26
1.6.2 Konkurenčná cenotvorba v biznis marketingu	26
1.6.3 Cenotvorba a praktiky pri stanovení cien v zahraničí	28
1.6.4 Aspekty cenotvorby na medzinárodnom trhu	29
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
4 Výsledky práce	35
4.1 Analýza odvetvia a podmienok na trhu	35
4.1.1 Aspekty formujúce drevospracujúce odvetvie	36
4.1.2 Aktuálne trendy v drevospracujúcom priemysle	38
4.1.3 Podniky drevospracujúceho priemyslu na Slovensku	39
4.1.4 TOP 10 podnikov v odvetví a analýza konkurencia	41
4.2 Charakteristika skúmaného drevospracujúceho podniku	43
4.2.1 Technologické vybavenie podniku	46
4.2.2 Analýza nákladov podniku	47
4.3 Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien v podniku	49

4.3.1	Faktory ovplyvňujúce ceny surového a palivového dreva.....	51
4.3.2	Manipulácia s cenou podmienená faktormi	53
4.4	Cenové rozhodovanie vo vybranom podniku	54
4.4.1	Cenová stratégia podniku a tvorba cien.....	55
4.4.2	Metodika cenotvorby využívaná spoločnosťou.....	56
4.4.3	Kalkulácie a cenotvorba v podniku.....	57
4.4.4	Uplatnenie cenovej stratégie voči konkrétnemu zákazníkovi	59
5	Diskusia.....	63
5.1	Zhodnotenie aktuálnej cenovej stratégie podniku.....	63
5.2	Návrh v oblasti konkurenčne orientovanej cenovej stratégie	63
5.3	Trendy v biznis marketingu, ktoré by mal podnik nasledovať	65
	Záver	67
	Zoznam použitej literatúry	69

Úvod

Cenové stratégie predstavujú kľúčovú úlohu v marketingovom mixe. Ich uplatnenie v praxi umožňuje podnikom premysleným spôsobom vytvárať ceny produktov a služieb. Jedná sa o širokú škálu prístupov a ich kombinácie v procese tvorby cien, ktoré zohľadňujú veľkú skupinu faktorov. Uplatnenie cenových stratégií v konkrétnych podmienkach trhu predstavuje pomerne náročnú problematiku, s ktorou sa musí každý podnik popasovať čo najlepšie, ak sa chce stať konkurencieschopným. Vznik cenových stratégií podniku zahŕňa detailný postup tvorby cien prostredníctvom jednotlivých krokov v procese rozhodovania o cenách. Jednotlivé kroky vedúce k vzniku cenových stratégií a konkrétnej ceny sú predmetom záverečnej práce.

Hlavným cieľom záverečnej práce je vymedziť teoretické východiská tvorby cien na špecifickom trhu B2B z hľadiska biznis marketingu a analyzovať cenové stratégie v konkrétnom odvetví pôsobenia podniku. Na základe získaných poznatkov formulujeme návrh cenovej stratégie a odporúčaní pri cenovom rozhodovaní vo vybranom podniku skúmaného odvetvia, ktoré prispejú k zlepšeniu súčasného stavu podniku v danej problematike.

V prvej časti práce sa venujeme skúmanej problematike z teoretického hľadiska. Determinujeme v nej základné pojmy, ktoré súvisia s problematikou a napomáhajú nám jednoduchšiemu porozumeniu témy. Zaoberáme sa porovnaním tradičného marketingu a biznis marketingu a špecifikujeme trh B2B. Kľúčovým pojmom pre našu prácu je „cena“. V nadväznosti na tento pojem rozvíjame teoretické poznatky až po špecifikáciu cenových stratégií .

V druhej časti práce uvádzame hlavný cieľ práce s jeho rozčlenením na parciálne ciele, zvlášť pre teoretickú a praktickú časť záverečnej práce. Súčasťou tejto časti je stanovenie výskumnej otázky. Tretia časť práce obsahuje objekt skúmania, metodiku práce a použité metódy skúmania.

Výsledky práce obsahujú analýzu odvetvia a charakteristiku skúmaného podniku. V tejto časti práce sa zameriavame na posúdenie konkrétnej cenovej stratégie uplatňovanej skúmaným podnikom. Pre lepšie pochopenie cenového rozhodovania podniku vytvárame predajnú cenu objednávky na základe podnikom uplatňovaného postupu cenotvorby.

Piatu časť venujeme návrhom a odporúčaniam pre zlepšenie aktuálnej trhovej pozície podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V úvodnej kapitole záverečnej práce uvádzame dostupné informácie, ktoré sa dotýkajú problematiky cenových stratégií, marketingu, B2B trhového sektora a ďalších pojmov súvisiacich s biznis marketingom.

Za posledných 100 rokov sme prechádzali viacerými érami v oblasti podnikania. Od veku výroby až po vek marketingu a v poslednom období od éry globalizácie po éru digitálu. Typické znaky evolúcie v marketingu môžeme sledovať na aktuálnom správaní fungujúcich podnikov. Podniky v priebehu 21. storočia zmenili svoj pohľad a zameranie výhradne na globalizáciu, a vytvorili tak vyváženejší model, v ktorom podniky profitujú z globalizácie, ale vracajú sa viac k lokalizovanému biznisu. Vznikol tak prístup nazývaný aj „globálny“ model, ktorý definuje súčasné správanie marketingových manažérov. V dnešnom marketingu je potrebné vysporiadať sa so zvýšeným množstvom informácií a údajov, prispôbiť sa trendom, pochopiť ako profitovať z digitálneho prostredia a adaptovať podnikateľské modely rýchlo sa meniacim podmienkam na trhu. Dynamická zmena podnikateľského prostredia so sebou prináša vznik nových modelov, ktoré definujú biznis marketing. Tie čerpajú poznatky z tradičných a zastaraných modelov, ktoré boli prispôbené súčasným potrebám podnikov.

1.1 Porovnanie tradičného a biznis marketingu

- **Tradičný marketing** možno definovať viacerými pojmami. Vo všeobecnosti tento pojem chápeme ako podnikateľskú metódu, ktorej účelom je hľadať nové odbytové trhy pre podniky a ich produkty. Idea tradičného marketingu pramení z presvedčenia podnikateľov, že ciele podniku môžu byť dosiahnuté len v prípade, že podnik svojou činnosťou uspokojí potreby a želania zákazníka. Marketing je zároveň nástroj, ktorý slúži rovnakým spôsobom podnikateľom, manažérom aj zákazníkom. S účinnosťou napomáha dostať produkt alebo službu k zákazníkovi v správnom čase, na správnom mieste, v požadovanej kvalite a za cenu, ktorá zodpovedá finálnemu produktu alebo službe.¹
- **B2B marketing**, dnes označovaný ako „biznis marketing“ alebo „priemyselný marketing“ je v praxi chápaný ako súhrn procesov v marketingu, kde jednotliviec

¹ KOTLER, Philip – ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2004. s. 39. ISBN 80-247-0513-3.

alebo organizácia zaist'uje predaj výrobkov alebo služieb ďalšej firme, ktorá tieto výrobky alebo služby predáva ďalej, alebo využíva ako polovýrobok pre vlastné výrobky a služby, ktoré sú určené na predaj konečnému zákazníkovi.

Podľa Halla (2022) „zákazníkom je v tomto prípade organizácia, nie individuálny zákazník alebo spotrebiteľ, aj keď produkty, služby a riešenia ktoré kupujú, môžu byť niekedy rovnaké alebo podobné.“²

1.2 Trendy a inovácie v biznis marketingu

Hall (2022) rozlišuje nasledovné trendy v biznis marketingu:

Trend: Orientácia na zákazníka

Premenlivé obchodné správanie a dynamická zmena podnikateľského prostredia núti B2B marketérov rozširovať prehľad o organizačných vplyvoch na ich podnik. Analýza týchto vplyvov im umožňuje lepšie komunikovať s obchodnými partnermi a zainteresovanými stranami, inak povedané so zákazníkmi. Vzťahy so zákazníkom si budujú prostredníctvom viac cielenej a situácii prispôsobenej komunikácii s dôrazom na jej obsah.

Trend: Nárast popularity digitálneho a obsahového marketingu

Na jednej strane venujeme v marketingovej komunikácii väčší dôraz na obsah, no na druhej strane sa formáty obsahu diverzifikovali, a vo všeobecnej podstate sa stávajú bohatšie, pretože poskytujú kvalitné informácie. Inovácie v technológiách so sebou priniesli vznik digitálneho marketingu. V dnešnej dobe sú podniky schopné sledovať médiá svojich zákazníkov, obchodných partnerov či konkurencie. Spoločnostiam umožňujú pochopiť, ako sa prostredníctvom digitálnych kanálov prezentujú a vykonávajú podnikateľskú činnosť.

Trend: Spolupráca s obchodnými partnermi na podporu cieľov podniku

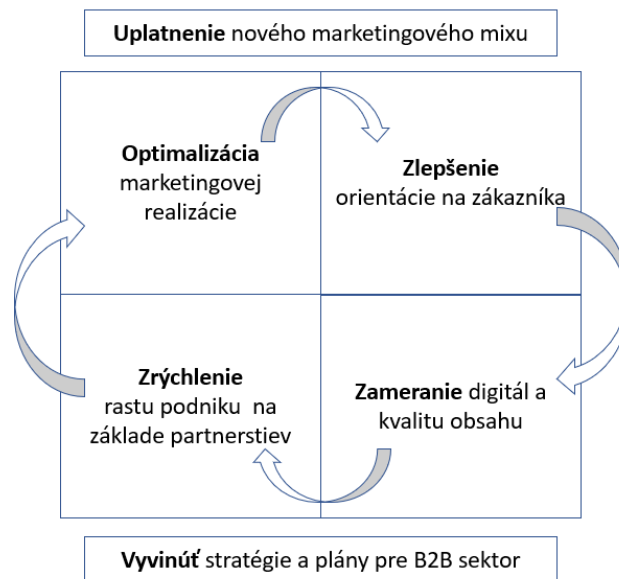
Správnou spolupracou podniky predchádzajú rôznym problémom a zúčastnené strany zo spolupráce benefitujú či už ide o tvorbu obsahu, získanie väčšieho dosahu povedomia, uľahčenie fyzickej distribúcie alebo iné výzvy.

Trend: Optimalizácia v marketingu

Meniaci sa charakter nákupných rozhodnutí a taktík, ktoré používajú podniky

² HALL, Simon. *Innovative B2B marketing new models, processes and theory, 2nd edition*. Great Britain and the United States : KOGAN PAGE LIMITED, 2022. s. 1. ISBN 978-1-3986-0477-3.

k získaniu nových zákazníkov a generovaniu vyšších ziskov sú výsledkom digitalizácie a zavádzania nových technológií do marketingových procesov. Napríklad také digitálne aplikácie zvýšili možnosť podnikov lepšie odsledovať správanie zákazníkov v rôznych komunikačných kanáloch.³



Obrázok 1 Inovatívny B2B marketing

Zdroj: vlastné spracovanie podľa HALL, S., 2022.

1.2.1 Špecifiká trhu B2B

Pre prípravu cenových stratégií musí podnik najprv chápať všetkým špecifikám B2B trhu, a preto charakterizujeme oblasti, ktoré musí podnik pravidelne analyzovať:

- zvláštnosti B2B trhov,
- špecifiká zákazníka B2B trhu,
- nákupné zvyklosti.

Veľkosť a koncentráciu B2B trhu považujeme za jednu z hlavných charakteristík tohto trhu. Cieľový trh je pre značnú časť produktov koncentrovaných na tomto trhu pomerne malý a nedostačujúci. Marketingový manažment pracuje s oveľa menším počtom veľkých odberateľov. Podniky na tomto trhu primárne spolupracujú s dodávateľmi v ich geografickej blízkosti z dôvodu ekonomických a logistických výhod, ktoré táto spolupráca prináša.

³ HALL, Simon. *Innovative B2B marketing new models, processes and theory, 2nd edition*. Great Britain and the United States : KOGAN PAGE LIMITED, 2022. s. 1. ISBN 978-1-3986-0477-3.

Zákazníkom B2B trhu môže byť obchodná spoločnosť, vládne organizácie alebo komerčné spoločnosti, ktoré zaraďujeme do kategórie výrobcov, distribútorov alebo obchodníkov v maloobchode. Vieme tvrdiť, že obe strany obchodu na B2B trhu sú skúsení profesionáli, preto je biznis marketing na tomto trhu náročný a komplexný. Môžeme predpokladať, že každý zákazník je veľký, pretože v porovnaní s fyzickou osobou v roli spotrebiteľa je nutnosťou pristupovať viac profesionálne k veľkým zákazníkom a komunikáciu prenechať na znalého obchodníka. Podniky na tomto trhu sú závislé na objednávkach od veľkých odberateľov.

Segmentácia je nevyhnutným krokom marketingového riadenia nie len na trhu B2B. Trh je potrebné rozdeliť na homogénne skupiny, ktoré musí podnik neustále dôkladne analyzovať a na charakteristické črty vybraných segmentov zacieliť vhodnú marketingovú stratégiu uplatnením nástrojov, ktorými podnik dosiahne požadovaný prínos a získa si tak pozornosť zákazníka (podniku, odberateľa). Hlavným dôvodom segmentácie B2B trhu je, že vieme uplatniť Paretovo pravidlo, a teda 80 % obrátov generuje 20 % zákazníkov. Presná špecifikácia segmentu trhu umožňuje podniku sledovať reakcie trhu na marketingové stimuly.⁴

1.2.2 Problematika cenovej politiky na B2B trhu

Cenová politika je do vysokej miery ovplyvnená typom trhu, na ktorom sa zákazníci pohybujú. Z dôvodu obchodného tajomstva, ceny subjektov na B2B trhoch nie sú zverejnené širokej verejnosti. Potenciálni obchodní partneri majú k dispozícii cenník štandardných položiek, ktorý im umožní lepšiu orientáciu pri výbere obchodného partnera. Veľkí zákazníci na tomto trhu očakávajú rabaty, zľavy a zvýhodnenia podľa veľkosti objednávok a na základe podmienok spolupráce. Podniky si v podmienkach určujú výšku záloh, dobu splatnosti a upresňujú údaje fakturácie.

Na B2B trhu sa až na pár výnimiek stanovujú ceny výhradne na základe dohody medzi výrobcom/poskytovateľom a odberateľom. Cena je variabilná a jej výška sa odvíja v závislosti od dohodnutého obchodu.⁵

⁴ PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. s. 211-212. ISBN: 978-80-271-0787-2.

⁵ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. s. 144. ISBN 978-80-271-2182-3.

1.3 Definícia ceny

Cena je súčasťou marketingového mixu a ako jediný nástroj predstavuje pre podnik zdroj peňazí, ktoré sa podniku spätne vracajú po úspešnom dokončení obchodnej výmeny so zákazníkom. Cena rozhodne nie je statický nástroj marketingového mixu. Má tendenciu meniť sa v čase, môže sa odlišovať podľa dopytu zákazníka a podnik ju môže upravovať podľa sezónnosti produktu alebo služby.

Cena je veľmi citlivý nástroj. Na jednej strane máme zákazníka, ktorý detailne hodnotí produkt a náklady s ním spojené, ktoré musí vynaložiť na jeho obstaranie a na druhej strane je tu podnik, ktorý vyhodnocuje dosiahnuté tržby a zároveň náklady, ktoré musel vynaložiť na ich dosiahnutie. Spoločnosti stanovujú svoje ceny tak, aby tržby prevyšovali ich náklady a aby dosahovali požadovaný zisk.

Každý podnik by mal svoje ceny priebežne revidovať a prispôbovať ich podmienkam prostredia a trhovej situácii. Podľa Drážilovej (2019) najčastejšie dochádza k stanoveniu alebo revízii ceny pri:

- zavádzaní produktu na trh,
- zmene trhových podmienok,
- štruktúrovej zmene nákladov,
- vytváraní cenovej ponuky na projekt, ktorý bude realizovaný v budúcnosti podľa konkrétnych kritérií zákazníka.⁶

Zdroje, ktoré napomáhajú nastaveniu správnych cien sú podnikové náklady, zákaznícky dopyt a konkurencia. Podniky spomenuté zdroje navzájom kombinujú a stanovujú cenu produktu alebo služby tak, že odráža náklady spojené s výrobou/poskytnutím. Cena je nastavená správne v prípade, že zákazník je ochotný cenu zaplatiť a zároveň je konkurencieschopná s produktom a službou rovnakých vlastností.

1.3.1 Funkcie ceny

Cena odráža efektívnosť marketingovej stratégie a ako jeden z nástrojov marketingového mixu spĺňa päť základných funkcií, ktoré si bližšie charakterizujeme. Tieto funkcie sú nasledovné:

1. kriteriálna funkcia ceny,
2. stimulačná funkcia ceny,

⁶ DRÁŽILOVÁ, Alena. *Základy úspešného podnikání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. s. 144. ISBN 978-80-271-2182-3.

3. regulačná funkcia ceny,
4. obmedzovacia funkcia ceny,
5. distribučná funkcia ceny.⁷

Kriteriálna funkcia ceny – cena je nástroj ktorý nesie veľmi hodnotnú informáciu pre potenciálneho zákazníka. Táto informácia je zároveň kritériom pri nákupnom rozhodovaní zákazníka. Správne stanovená cena môže spustiť potrebu nákupu na strane zákazníka v štádiu, kedy hodnotí jednotlivé alternatívy a porovnáva kritériá produktu alebo služby. Cena poskytuje informácie a odpovedá na otázku problému, v akom objeme vyrábať a ako alokovať zdroje. Cena zahŕňa informáciu o všetkých okolnostiach, podmienkach výroby ako aj subjektívne hodnotenie účastníka trhu.

Stimulačná funkcia ceny – výrobcovia sa na základe cien rozhodujú, aké zdroje obstarajú a vymedzia účel tomuto zdroju. Ten im v procese spracovania a pri použití čo najmenej nákladnej metódy má priniesť maximálnu hodnotu. Keďže zisk podniku je závislý na rozdiely medzi nákladmi a príjmom z predaja, podnik je motivovaný stanoviť produktu čo najvyššiu cenu a minimalizovať náklady vstupov a výroby. Ceny konkurencie motivujú podnikateľov, aby dbali pri produktoch na kvalitu produktu, plynulosť dodávok a vytváranie pridanej hodnoty v podobe dodatkových služieb spojených s kúpou. Správne stanovená cena umožňuje vo vyššej miere prihliadať na potreby a želania zákazníkov, čo vedie k stabilite a rozvoju podniku samotného.⁸

Regulačná funkcia ceny – hlavnou úlohou tejto cenovej funkcie je prerozdelenie ekonomických zdrojov, tak aby každý zo zdrojov bol využívaný čo najefektívnejšie. Táto funkcia tiež napomáha zákazníkovi prerozdeliť peňažné zdroje. Inak povedané rozložiť kúpnu silu zákazníka tak, aby bola pre neho dosiahnutá čo najvyššia miera úžitku.⁹ Regulačná funkcia ceny zabezpečuje aj neustále prerozdelenie výrobných zdrojov ako reakciu na cenové informácie a premenlivosť trhu. Tento alokačný mechanizmus stanovuje, kto si produkt zakúpi a v akom objeme, čo má vo výsledku dopad na spoločenské rozdelenie. Alokačný mechanizmus stanovuje celkový dopyt po produkte.

⁷ HOLKOVÁ, Viera – VESELKOVÁ, Alexandra. *Mikroekonómia*. Praha : Wolters Kluwer, 2020. s. 262. ISBN 978-80-7598-890-4.

⁸ ŠAGÁTOVÁ, Slavka. Tvorba cien výrobných radov, ako nástroj posilnenia konkurencieschopnosti v podmienkach krízy. In *Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza II.: zborník vedeckých prác*. Šoporňa : Ľuboš Janica, 2011, s. 138-143. ISBN 978-80-970622-1-7.

⁹ SABAYOVÁ, Mária – PRESPERÍNOVÁ, Marianna. *Ekonomika a financie verejného sektora*. Bratislava : APZ v Bratislave, 2018. s. 26. ISBN 978-80-8054-776-9.

Obmedzovacia funkcia ceny – produkciu trhu dostávajú len tie subjekty, ktoré sú ochotné a schopné zaplatiť cenu stanovenú trhom. V koncepte marketingovej stratégie v oblasti cenotvorby je podstatnou skutočnosťou, že zákazník disponuje dostatočnými finančnými zdrojmi. V prípade ich nedostatku sú súčasné modely podnikania nastavené tak, že sa tieto medzery dajú preklenúť za pomoci finančných produktov, akými sú úver, lízing alebo splátkové predaje.

Distribučná funkcia ceny – cena je nástrojom, ktorý rozdeľuje tovar a služby. Tie sa rozdeľujú do skupín podľa vôle zákazníkov zaplatiť za ne. Z makroekonomického hľadiska má distribučná funkcia veľký význam a nesúvisí s distribúciou ako nástrojom marketingového mixu.

1.4 Cenové rozhodovanie na podnikateľských trhoch

Každý podnik sa stretáva s najdôležitejším atribútom rozhodovacích procesov a tým je cenové rozhodovanie, bez ohľadu na to, v akom odvetví podnik pôsobí. Úspech cenového rozhodovania spočíva v tom, ako cena ovplyvní tržby z predaja a či prevýši náklady na vynaložené zdroje. Správne rozhodnutie o cene predurčuje úspech a prosperitu podniku. Jednou z častí cenového rozhodovania je aj stanovenie cenovej stratégie podniku. Dôvody, prečo je stanovenie ceny dôležité vieme opísať v týchto bodoch :

1. nákupné správanie zákazníka je vysoko podmienené cenou – stanovenie nízkych cien nezaručuje podniku zvýšenie objemu predaja a dosahovanie vyšších ziskov,
2. cena na strane dopytu a ponuky výrazne ovplyvňuje trh, nakoľko je to základná informácia pri obchodnom styku,
3. správne nastavená cena na dobre fungujúcich B2B trhoch vyvolá aj zvýšenie hodnoty akcií firiem.

Práve pre tieto dôvody je nevyhnutné, aby si podniky určili exaktnú cenovú stratégiu. Jej vypracovanie kladie dôraz na obsah, ktorý vo veľkej miere závisí od:

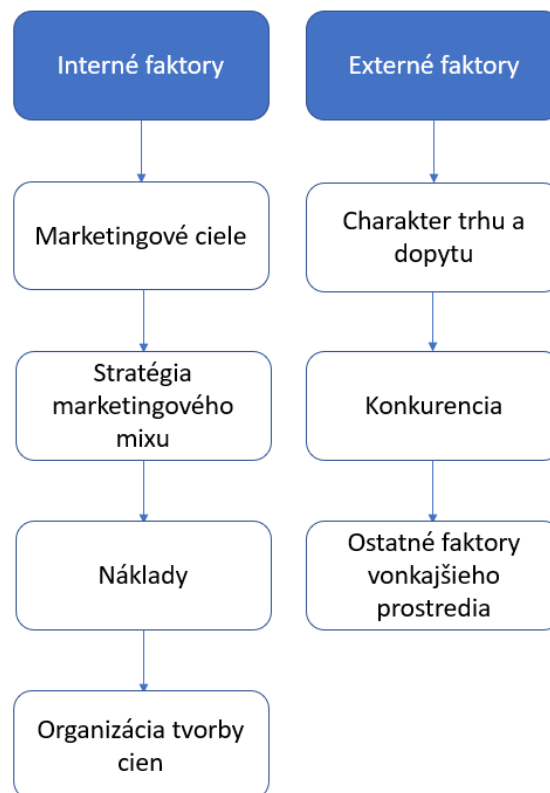
- veľkosti podniku,
- rozsahu sortimentu,
- výstupov výroby,
- poskytovaných služieb.

1.4.1 B2B faktory rozhodovania o cenách

Stanoviť cenu výstupu je veľmi dôležitý, náročný a zároveň nevyhnutný proces, s ktorým sa každý podnik musí vysporiadať v podnikateľskom sektore. Vo fáze rozhodovania o cene do tohto procesu vstupujú často protichodné faktory a rôzne vplyvy okolia, na ktoré musí podnik brať ohľad, dávať si na ich vplyv pozor a promptne reagovať na ich výskyt a existenciu. Faktory, ktoré svojím výskytom vplývajú na rozhodovanie o cenách rozdelíme na:

1. interné (vnútorné) faktory,
2. externé (vonkajšie) faktory.

Každý z faktorov pôsobí na produkt v rôznej intenzite, vyskytuje sa v rôznom čase a vyznačuje sa dynamickým charakterom, preto je stanovenie ceny veľmi náročná a zodpovedná úloha v podniku. Niektoré faktory tlačia cenu dole (príjmy, konkurencia), iné nahor (zisk, inflácia, obmedzené kapacity výroby).



Obrázok 2 Faktory rozhodovania o cenách

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ORESKÝ, M., HASPROVÁ, M., 2022.

1.4.2 Interné faktory

Na rozhodovanie o cenách a na ich stanovenie vplývajú tieto vnútorné faktory:

- **Ciele marketingu** – prvým vnútorným faktorom sú ciele marketingu. Tieto ciele predstavujú súčasť kľúčových cieľov fungovania podniku. Sú formované od úplného začiatku podnikateľskej činnosti, kedy si každý podnik musí zvoliť produktovú stratégiu predtým ako im stanoví ceny. Jasne definované ciele formujú víziu podniku a vďaka nej je možné stanoviť ceny jednotlivých produktov jednoduchšie. Medzi všeobecne platné marketingové ciele zaradíme:
 - cieľ prežitia podniku,
 - maximalizácia bežného zisku,
 - maximalizácia trhového podielu,
 - hlavné postavenie v oblasti kvality produktov.¹⁰
- **Stratégia marketingového mixu** – druhým vnútorným faktorom je stratégia marketingového mixu. V tomto prípade sa zameriame na jeho nástroje, primárne na cenu. Pri rozhodnutiach a formulovaní cenovej stratégie je potrebné využiť koordináciu prepojenia rozhodovania o cenách s prihliadnutím na ostatné zložky marketingového mixu. Výsledkom je zostavenie komplexného a koordinovaného marketingového programu.¹¹ Cena je nástroj, ktorý vymedzí pozíciu produktu a ktorý definuje trh, konkurencieschopnosť a ohodnotí jeho vlastnosti. Odhadovaná cena predikuje, aké vlastnosti môže zákazník od produktu očakávať a aké náklady budú vynaložené na jeho výrobu. Ak sa cena zakladá na necenových faktoroch, tak rozhodnutia o stratégií ostatných marketingových nástrojoch výrazne ovplyvnia výšku ceny.
- **Náklady** – základný faktor, ktorým pri tvorbe ceny dokážeme definovať dolnú hranicu ceny. Jedná sa o minimálnu cenu, ktorú musí firma požadovať za svoj produkt. Podnikovým cieľom je stanoviť cenu tak, aby pokryla vstupy, náklady na výrobu, prepravu, skladovanie a úkony spojené s finálnym predajom zákazníkom. Táto cena má za úlohu zabezpečiť dostatočný prílev príjmov za vynaložené úsilie a znášanie rizík pri jednotlivých procesoch. Náklady sú u niektorých spoločností

¹⁰ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ, Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy*. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 36. ISBN 978-80-89393-71-8.

¹¹ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 19. ISBN 978-80-225-4957-8.

hlavným faktorom cenovej stratégie. Existujú výrobné podniky a poskytovatelia služieb, ktorým nízke náklady umožňujú stanoviť nízke ceny, čo vo výsledku zvýši objem predaja a zabezpečí mnohonásobný nárast ziskovosti.

Náklady podniku môžeme rozdeliť na dva typy, a to na fixné náklady a variabilné náklady:

1. Fixné náklady – sú náklady, ktoré nie sú závislé na objeme produkcie. Tieto náklady nijako neovplyvní ani výška predaja produktu/služby. V praxi tieto náklady finančne vyjadrujú výrobnú réžiu, čo predstavujú rôzne položky (napr. nájom, energie, mzdy).
 2. Variabilné náklady – predstavujú položky nákladov, ktoré sa menia priamo s objemom produkcie. Sú opakom fixných nákladov. Označujú sa ako variabilné preto, lebo sa menia ako celok podľa vyrobeného množstva produktov.¹²
- **Organizácia tvorby cien** – v každom podniku sa určia predstavitelia rôznych organizačných úrovní, ktorí tvoria manažment a vyznačujú sa rôznymi rozhodovacími kompetenciami. V prípade cenotvorby je to práve manažment, ktorý rozhoduje o výške a smerovaní cien. Tvorba cien je rôznorodý proces. Závisí od veľkosti podniku, šírke produktového portfólia, zemepisnej polohy trhu a pod. V malých podnikoch výšku cien stanovuje a spravuje manažér. U stredne veľkých a veľkých podnikoch sa vytvárajú divízie zaoberajúce sa marketingovým mixom alebo sa zameriavajú priamo na jednotlivé nástroje marketingového mixu, resp. ich kooperáciu. Výstupom ich rozhodovania o cene sú správy z výkonu divízie určené oddeleniu marketingu a vrcholovému manažmentu.

1.4.3 Externé faktory

Analyzovanie vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú proces rozhodovania o cenách a ich tvorbu je pre podnik namáhavé, pretože tieto faktory sa nedajú ovplyvniť ani nijako zmeniť v prospech podniku. Zaraďujeme sem charakter trhu a dopytu, konkurenciu a ostatné faktory vonkajšieho prostredia.

¹² LISÝ, Ján – ČAPLÁNOVÁ, Anetta – DZIUROVÁ, Valéria, et al. *Ekonomía*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. s. 60. ISBN 978-80-7552-275-7.

- **Charakter trhu a dopytu** – náklady predstavujú faktor, ktorý nám vymedzuje spodnú hranicu cien. Trh a dopyt predstavujú vonkajšie faktory, ktoré vymedzujú hornú hranicu ceny. Horná hranica ceny sa inak nazýva aj cenový strop. Podľa Oreského (2022) „vo všeobecnosti rozlišujeme tri typy trhov, z ktorých každý prináša iné podnety na tvorbu cien.“¹³
 1. monopolistická konkurencia,
 2. oligopolistická konkurencia,
 3. monopol.

Monopolistická konkurencia – je jedným z druhov nedokonalkej konkurencie. Tento druh konkurencie vychádza z hypotézy, že produkty na trhu ponuky, kde vystupuje veľký počet subjektov sú homogénne len vo výnimočných prípadoch. Obvykle sú ponúkané produkty diferencované a vyznačujú sa špecifickou kvalitou, dizajnovým vyhotovením a spájajú sa so širokou škálou doplnkových služieb. Monopolistická konkurencia obsahuje prvky monopolu a dokonalej konkurencie. Vstupujúci na trh sa nestretáva so žiadnou z bariér, preto na tomto trhu pôsobí veľa menších predávajúcich. Obchoduje sa tu na báze cenového pásma a nie na základe ceny určenej trhom. Tento trh sa vyznačuje taktiež vysokým počtom malých kupujúcich, ktorí nedisponujú dostatočnou ekonomickou silou, aby ovplyvnili cenu stanovenú trhom.¹⁴

Oligopolistická konkurencia – charakteristickou črtou tohto trhu je, že tu vystupujú malí predávajúci, ktorí vytvárajú prevažnú časť ponuky na tomto trhu. Dôležitý je spôsob, akým predajcovia reagujú na kroky konkurentov. Ich správanie na trhu sa veľmi citelne prejavuje na tvorbe cien a smerovaní marketingovej stratégie. Vstup na tento trh je oveľa náročnejší ako pri monopolistickej konkurencii a preto sa tu vyskytujú bariéry vstupu. S určitosťou sa nedá povedať, že zníženie cien oligopolistu prinesie jeho podniku dlhodobú výhodu na trhu. V prípade zvýšenia ceny taktiež nie je pravidlom, že takýto krok musia ostatní konkurenti nasledovať. Takýmto krokom oligopolista podstupuje riziko straty zákazníkov v prospech konkurencie.¹⁵

¹³ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 20. ISBN 978-80-225-4957-8.

¹⁴ FENDEKOVÁ, Eleonora – FENDEK, Michal. *Mikroekológia: oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 177-178. ISBN 978-80-8168-765-5.

¹⁵ Tamtiež.

Monopol – predstavuje jediný predávajúci s dominantným postavením na trhu, na ktorom pôsobí. Monopol môže riadiť štát, môže ísť o súkromný regulovaný monopol, ale nájdú sa aj neregulované podniky s monopolným postavením. V každom zo spomínaných podnikov je tvorba cien jedinečným procesom. Štátny monopol môže podhodnotiť cenu produktu pod výšku nákladov. V monopole regulovanom vládou sa ceny nastavujú primerane a úmerne s požadovanou návratnosťou. Neregulovaný monopol má v tvorbe ceny voľnosť, preto môže cenu zvyšovať do bodu, do ktorého to bude akceptované zo strany trhu.¹⁶

- **Konkurencia** – je ďalším z vonkajších faktorov, ktorá vo veľkej miere ovplyvňuje tvorbu cien. Jedná sa o stále opakujúci sa kolobeh zvyšovania a znižovania cien produktov a služieb, a následná reakcia na túto trhovú skutočnosť účastníkmi trhu. Zákazníci majú tendenciu posudzovať ceny u porovnateľných produktoch, a teda správne nastavená cenová stratégia môže ovplyvniť správanie priamych konkurentov.
- **Ostatné faktory vonkajšieho prostredia** – patrí sem široká škála rôznych faktorov, na ktoré musí podnik brať ohľad. Zaraďujeme sem ekonomické faktory ako napríklad ekonomický cyklus, úrokové sadzby, menové kurzy, inflácia, inovácie v odvetví, vývoj cien na domácom/zahraničnom trhu a pod.¹⁷

1.5 Podstata cenových stratégií

Fendeková a Kufelová (2020) definujú cenové stratégie ako „*aktivity zamerané na zistenie optimálnej ceny výrobku alebo služby, ktoré zvyčajne zahŕňajú celkové marketingové ciele firmy, spotrebiteľský dopyt, atribúty výrobku, ceny konkurencie a trhu a rovnako aj hospodárske trendy.*“

Cenová stratégia sa dá definovať aj inými spôsobmi:

- plán, ktorým sa podnik riadi pretože chce dosiahnuť vytýčené marketingové a cenové ciele,
- súhrn opatrení, pravidiel a postupov v oblasti cenotvorby, ktoré sú nápomocné pri

¹⁶ BAŠOVÁ, Alena. Analýza teoretických názorov na prirodzený monopol v jeho historickom kontexte. In *Konkurencia: zborník príspevků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference*. Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2015, s. 9-18. ISBN 978-80-88064-14-5.

¹⁷ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 23. ISBN 978-80-225-4957-8.

spĺňaní strategických cieľov v dlhodobom horizonte času.

Pri stanovení cenových stratégií podniky postupujú v súlade s ich cieľmi, od ktorých sa stratégie priamo odvíjajú. Zo širokého hľadiska môžu byť stratégie zamerané na výkony podniku akým je napríklad zisk, odbyt či na udržanie aktuálnej trhovej pozície.

Medzi významné ciele cenových stratégií podniku môžeme zaradiť tieto:

1. dosahovať vymedzené ciele,
2. dosahovať výnosy z investícií (ROI) a z čistého predaja,
3. udržať alebo zväčšiť trhovú pozíciu (trhový podiel),
4. prekonať konkurenciu alebo sa konkurencii vyhýbať,
5. maximalizovať zisky,
6. udržiavať ceny stabilné.

1.5.1 Druhy cenových stratégií

- **Cenová stratégia zužitkovania trhu (Skimming pricing)** – skimmingovou stratégiou podnik presadzuje zavedenie vysokých cien produktov v krátkom časovom období. Ich zámerom je nastaviť cenu atraktívne, aby ju zákazník v tomto období zaplatil. S odstupom času sa výška tejto ceny pomalým tempom znižuje. Takýto prístup je využívaný pri zavádzaní nového produktu, ktorému chce podnik dodať atraktivitu vyššou cenou, ktorá ma vyzdvihovať lepšie vlastnosti tohto produktu v porovnaní s ostatnými produktmi na trhu.¹⁸ Stratégia tohto prístupu je opozitom prienikovej stratégie, kedy sa cena produktu podhodnocuje. Produkty, ktoré sú ocenené na základe cenovej stratégie zužitkovania sa vyznačujú inováciami a technologickým pokrokom, ktoré majú za úlohu obmeniť aktuálnu trhovú ponuku. Dosiahnutý zisk z uplatnenia stratégie podnik vkladá do výskumu, vývoja a do nástrojov marketingovej komunikácie.
- **Tvorba prémiových cien (prestige pricing)** – pri tejto stratégii je v záujme podniku udržiavať cenu vo vysokých hodnotách, ktorú má v úmysle nastaviť na dlhé časové obdobie, počas celého životného cyklu produktu. Prémiová cena pripisuje produktu prestíž. Produkt je zákazníkom vnímaný ako jedinečný a obsahuje pridanú hodnotu. Vysoká cena je atraktívna pre zákazníkov

¹⁸ KALUSOVÁ, Lenka. Vybrané cenové stratégie firiem a možnosti ich uplatnenia v praxi. In *Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013, roč. 42, č. 3, s. 384-396. ISSN 0323-262X.

nakupujúcich luxusné statky/služby. Psychológia vysokej ceny zákazníka uspokojuje, ten od kúpy produktu očakáva určité renomé.

- **Cenový prienik trhom (penetration pricing)** – prienikové ceny definujeme týmto označením z dôvodu, že podnik prostredníctvom nízkej ceny dokáže veľmi efektívne a rýchlo získať podiel na cieľovom trhu. Cena je lákadlo, ktoré účinkuje na potenciálneho zákazníka a vyvoláva v ňom potrebu nákupu. Túto cenovú stratégiu využívajú prevažne nové subjekty na trhu, ktoré nízkou cenou narúšajú činnosť konkurencie, ktorá je vytláčaná z trhu. Vytláčaním konkurencie podnik nadobúda väčší trhový podiel. Prieniková stratégia je funkčná len v prípade, že cenová elasticita dopytu po produktoch je vysoká, a preto nízke ceny zabezpečia vyšší objem predaja. Využívanie tejto stratégie sa odporúča podnikom na trhoch, ktoré sú veľké, kde lojalita spotrebiteľov nie je vysoká a kde sa produkt podniku nachádza vo fáze rastu.¹⁹
- **Cenová expanzia (expansionistic pricing)** – jedná sa taktiež o politiku nízkych cien, ktorá smeruje k vytváraniu nových trhov alebo k rozširovaniu existujúcich. Častokrát sa tak deje na úkor ostatných pôsobiacich konkurentov. Pri tejto stratégii je prítomná vysoká cenová pružnosť dopytu. Cenová expanzia sa využíva ako nástroj vstupu na nové medzinárodné trhy. Neželaná forma tejto stratégie sa nazýva dumping. Jedná sa o stav, ktorý sa dosahuje v prípade, ak je predávaný produkt v zahraničí za cenu nižšiu, ako sú jeho výrobné náklady. Na ochranu pred dumpingom boli vo viacerých krajinách prijaté antidumpingové zákony.²⁰
- **Cenová stratégia zániku (extinction pricing)** – pri stratégii zániku je cena stanovená na tak nízkej hladine, že zabezpečuje efektívnu elimináciu konkurencie, napriek tomu že sa výška ceny nachádza pod úrovňou vynaložených nákladov na produkt. Hlavným cieľom tejto stratégie je cenová likvidácia konkurenčných subjektov.²¹ Táto stratégia je využívaná podnikmi so silným ekonomickým

¹⁹ GBUROVÁ, Jaroslava. Cenové stratégie a psychologicky orientované ceny pôsobiace na nákupné správanie spotrebiteľa. In *Journal of Global Science*. Prešov : eXclusive marketing s. r. o., 2017, roč. 2, č. 3, p. 1-7. ISSN: 2453-756X.

²⁰ BOS, Iwan – MARINI, Marco. Oligopoly Pricing: The Role of Firm Size and Number [online]. In *Games*. 2023, s. 14, [cit. 2023-25-01]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366659419_Oligopoly_Pricing_The_Role_of_Firm_Size_and_Number

²¹ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 122-123. ISBN 978-80-225-4957-8.

zázemím, ktoré plánujú v tomto boji veľké finančné straty. Po likvidácii konkurencie sa ušlý zisk doháňa stanovením vysokých cien.

- **Stratégia cenového obmedzovania (preemptive pricing)** – v tejto stratégii vystupujú nízke ceny ako bariéry vstupu na trh pre potenciálnych konkurentov. Jedná sa o druh prienikovej ceny, ktorá má za úlohu zabrániť vstupu konkurentov na existujúci trh. Nízka cena pôsobí pre možný konkurenčný subjekt neatraktívne a vo výsledku ho odradzuje od vstupu na tento trh. Podniky túto cenovú stratégiu využívajú v prípade, že nedisponujú vlastníctvom ochranných patentov a vstup na tento trh je pomerne jednoduchý pre ostatné subjekty.²² Neskorší prílev konkurentov prináša strategickú výhodu a zvyšuje trhovú podiel. Z úspor, ktoré dokážu získať vedľa znížiť náklady na výrobu a prebytočné peňažné prostriedky využiť na získanie dobrého mena.

1.5.2 Smery cenových stratégií

Smer cenovej stratégie orientovaný na zisk

Podnik si vo svojom finančnom pláne vytýčil cieľovú hranicu zisku, ktorú chce dosiahnuť uplatnením cenovej stratégie. Podnik sa stratégiou orientuje na maximalizáciu zisku v čo najkratšom čase prostredníctvom ponuky produktov s inovatívnymi prvkami.

Požadovaný cieľ podnik dosiahne aj za pomoci minimálneho zisku dosahovaného pravidelne z dlhodobého hľadiska. Dôležité je, aby zisk zabezpečil z dlhodobého hľadiska stabilitu, prosperitu a likviditu subjektu.

Smer cenovej stratégie orientovaný na trh

Tento smer sa zameriava na trhové ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť za pomoci cenovej stratégie. Cenu využíva ako nástroj na získanie vyššieho podielu na trhu až do bodu, v ktorom prevezme väčšinovú kontrolu (využitie nízkych cien).

V tomto smere sa niektoré menšie podniky snažia za pomoci cenovej stratégie o udržanie, resp. o pomalé zlepšovanie trhovej pozície. Takéto podniky musia sledovať kroky konkurencie v inovačnej, produktovej a cenovej činnosti, aby ich ponuka obsahovala kvalitné produkty a bola diverzifikovaná.

²² DU, Peng – CHEN, Qiushuang. Skimming or penetration: optimal pricing of new fashion products in the presence of strategic consumers. In: *Annals of Operations Research*. 2017, vol. 257, p. 275-295. DOI: 10.1007/s10479-014-1717-0.

Status quo cenová stratégia

V tomto smere nie je v záujme podniku meniť svoje postavenie na trhu, preto sa nesnažia využiť žiadnu z riskantných cenových stratégií. Avšak ich činnosť zahŕňa pravidelné sledovanie cenového pohybu na trhu. Manažéri sú so ziskom spokojní a zameriavajú sa skôr na stabilizovanie cien. Takýto smer vytvára necenovú konkurenciu, ktorú je možné udržať len v krátkom časovom horizonte. V konečnom dôsledku vyvolá aj tak pohyb cien.

1.6 Cenotvorba v biznis marketingu

Pri tvorbe cien sú prítomné tri prvky, a tými sú náklady, dopyt a konkurencia. Tieto prvky musia podniky zohľadniť a stanoviť produktom optimálne ceny. Výrobné a obchodné podniky sa špecializujú na nákup produktov za účelom ďalšieho spracovania alebo predaja. Primárne sa orientujú na mix nákupu, ktorý zahŕňa položky ako výška cien, výkyvy cien, stabilita, zľavy, rabaty, prirážky, cena dodávok, ceny logistických operácií, colné sadzby a v neposlednom rade dane spojené s činnosťou.

1.6.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba

Predpokladom nákladovo orientovanej cenotvorby je poznanie celkových fixných a variabilných nákladov jednotku výstupu. Jednoduchosť tejto metódy spočíva vo výpočte celkových nákladov na jednotku produkcie za pomoci kalkulačného vzorca. K výsledku kalkulačného vzorca je potrebné pripočítať výšku zisku v percentuálnom vyjadrení. Zisk môže byť takto premietnutý do finálnej ceny vo forme:

1. prirážky zisku,
2. návratnosti investovaného kapitálu,
3. návratnosti z predaja.²³

1.6.2 Konkurenčná cenotvorba v biznis marketingu

Základ tvorby cien v konkurenčnom prostredí predchádza precíznou snahou podniku analyzovať konkurenciu a zákazníkov vonkajšieho prostredia trhu, ktorí na ňom pôsobia. Podnik musí po tejto analýze definovať svoju východiskovú pozíciu na trhu, aké

²³ KMETY BARTEKOVÁ, Mária. Kreativne odvetvia na Slovensku a ich cenové stratégie ako súčasť ich marketingového mixu. In *Marketing science & inspirations: vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2021, roč. 16, s. 21-30. ISSN 1338-7944.

má podmienky a predpoklady k úspechu, a ako bude reagovať na premenlivosť prostredia. Vnútorne zdroje a interné prostredie podniku sú identifikátorom vlastných schopností nastaviť cenu, ktorá bude konkurencieschopná.²⁴

Nastavenie konkurenčných cien vyplýva z dvoch podstát:

- *z priemeru konkurenčných cien* – ide o základný a najviac využívaný postup tvorby cien. Prináša uspokojivú rentabilitu pre všetkých konkurentov. Vzťahy medzi konkurentmi ostávajú nenarušené.
- *ceny konkurenčného lídra* – typická cenotvorba, vyskytujúca sa na trhoch, kde pôsobia veľkostne rovnaké malé a stredné podniky. Ceny produktov a služieb sa prispôsobujú lídrovi pôsobiacemu v záujmovej oblasti.²⁵

Základom konkurenčnej výhody každého podniku je mať detailne vypracovanú cenovú stratégiu. Je potrebné, aby podnik dopodrobna poznal svoje dlhodobé ciele, obzvlášť pri cenových stratégiách v biznis marketingu. Vzniku konkurencieschopnej ceny v biznis marketingu predchádza nasledovaniu týchto štyroch prístupov:

1. cenotvorba ovplyvnená konkurenčnými cenami iných podnikov,
2. cenotvorba ovplyvnená hodnotou,
3. cenotvorba cenovými prirážkami,
4. nákladovo orientovaná cenotvorba.

Dominanciu má cenotvorba ovplyvnená konkurenčnými cenami iných podnikov z dôvodu, že aktuálne trhové ceny sú zvyčajne generované elektronickými aukciami určenými k nákupu v rámci konkurenčného boja.

V cenotvorbe ovplyvnenej hodnotou je proces definovania tejto hodnoty oveľa zložitejší na podnikateľských trhoch oproti tým spotrebiteľským. Siete dodávateľov a dodávateľské reťazce formujú predajné ceny zapojených konkurenčných subjektov, a stanovujú tak úroveň konečnej ceny produktu. Táto cena je vytváraná priamo úmerne vo vzťahu s hodnotou dodania. Všetky zapojené subjekty si rozdeľujú náklady a výnosy v zmysle uzatvorených dohôd (napr. v akej miere sa zapojili do hodnotového reťazca).

Cenové prirážky sú typické pre priemyselné podniky a veľkoobchodníkov. Tieto subjekty dodávajú svojim zákazníkom produkty v menšom objeme. Pri dodávkach sa

²⁴ PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján. *Konkurenčné stratégie: tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. s. 174. ISBN 978-80-8168-011-3.

²⁵ BACULÍKOVÁ, Nina. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2014. s. 63 – 64. ISBN 978-80 8075-671-0.

vyskytujú náklady spojené s expedíciou a manipuláciou, čo sa premietne v sume finálnej ceny produktu.

Obchod medzi firmami sa vyznačuje inou štruktúrou ponuky ako ju poznáme pri obchodovaní s konečnými spotrebiteľmi. Takáto ponuka má formálny charakter a zasiela sa v hmotnej alebo elektronickej podobe a môže obsahovať prílohy či technickú dokumentáciu. Bez ohľadu o akú ponuku sa jedná, zákazník sa zameriava na tieto 4 znaky ponuky:

- cena,
- zákaznícky servis a podpora,
- úroveň technológie,
- kvalita.

1.6.3 Cenotvorba a praktiky pri stanovení cien v zahraničí

Rozhodovanie o cene a tvorba cien vychádza z potrieb podmienených reálnou situáciou vzniknutou na trhu v reálnom čase. Medzinárodné trhy sú prepojené v rôznych oblastiach ako politika, ekonomika, kultúra, environmentalistika a mnoho ďalších. Pri určovaní cien v zahraničí si podniky musia uvedomiť a analyzovať faktory kľúčového geografického hľadiska. Geografické hľadisko sa vyznačuje tým, že definuje rozsah a hranice zahraničného trhu. Pri analýze tohto hľadiska domáce podniky získavajú informácie o rozdieloch v geografickom dopyte, nákladoch na prepravu, veľkosti objednávok, početnosti dodávok, zárukách a rozsahu zmluvne podmienených služieb.

Jednou z cenových praktík podnikov uplatňovaných na zahraničných trhoch je prenos prepravných nákladov na odberateľa vo forme cenovej prirážky k cene produktu. Tieto náklady môže podnik tiež absorbovať v prípade, že sa to oplatí z finančného hľadiska. Prepravné náklady sú objemná položka finančného plánu každej firmy. Spôsob ako sa firmy vysporiadajú s týmto druhom nákladov a akým spôsobom ho premietnu do ceny produktu určuje, ako bude firma konkurencieschopná na domacom a zahraničnom trhu.

Podľa Kufelovej (2020) „*vzhľadom na špecifiká zahraničných trhov možno pri stanovení ceny využiť dva prístupy:*“

1. *Stanovenie ceny bez prepravných nákladov* – zákazník (odberateľ) uhradí prepravné náklady, alebo zabezpečí prepravu vo vlastnej réžii. Môže využiť vlastné

dopravné prostriedky k preprave, zároveň však nesie riziko straty tovaru alebo jeho poškodenia v súvislosti s prepravou a manipuláciou,

2. *Cena absorbujúca prepravné náklady* – všetky náklady spojené s prepravou a manipuláciou tovaru uhradí dodávateľ (predávajúci).²⁶

Tvorba cien pre zahraničné trhy si vyžaduje exaktnú analýzu trendov, aktuálnej a vývojaschopnej štruktúry požiadaviek na medzinárodných trhoch. Pre cenotvorbu a jej potreby je v tomto prípade nevyhnutná analýza:

- zákazníkov, ich kúpyschopnosti, preferencií a zvyklostí,
- trendov vývoja stability menových kurzov, výkyvov a vplyvov inflácie na zahraničné meny,
- možností zvýšenia odbytu na zahraničnom trhu,
- možností zvýšenia rozsahu domáceho aj zahraničného trhu,
- odvetvia trhu a konkurenčných firiem,
- automatizovaných procesov a inovačných technológií zvyšujúcich produktivitu práce,
- výrobných kapacít a ich vplyv na štruktúru nákladov,
- faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku nákladov a možnosti ich znižovania,
- vývoja územnej štruktúry a objem vývozu do zahraničia,
- finančných produktov, ktoré ponúkajú možnosť úverovania, samofinancovania, prípadne možnú finančnú podporu exportu zo strany štátu,
- legislatívy a jej opatrení, ktoré ovplyvňujú obchod so zahraničím. (rabaty, colné a daňové úľavy).

1.6.4 Aspekty cenotvorby na medzinárodnom trhu

Pri tvorbe ceny na medzinárodnom trhu je nevyhnutné poznať či sa jedná o *globálny* alebo *multinacionálny* podnik a následne špecifikovať štruktúru ponúkaného produktu alebo poskytovanej služby. *Globálna* spoločnosť je taká, ktorej produkt sa prispôsobuje trendom medzinárodného trhu, zatiaľ čo *multinacionálna* spoločnosť prispôsobuje svoje produkty a služby lokálnym potrebám zahraničného trhu. Ak firma dokáže prispôsobiť svoje produkty a služby zahraničnému trhu a expanduje na nové trhy,

²⁶ KUFELOVÁ, Iveta. Cenotvorba a cenové praktiky na zahraničných trhoch. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2020: zborník vedeckých prác vydaný pri príležitosti 80. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2020, s. 348-355. ISBN 978-80-225-4749-9.

mala by prispôsobiť ceny konkurenčným produktom a službám. Cenotvorbu produktu určeného pre zahraničný trh bude ovplyvňovať nie len štruktúra nákladov, dopyt po produkte, ale aj samotná marketingová stratégia.

Ďalším dôležitým aspektom je charakter obchodovaného produktu. Inovatívne technologické produkty sú na zahraničných trhoch jednoduchšie obchodovateľné v porovnaní s produktmi určenými na spotrebu. Produkty určené k spotrebe prevažne podliehajú určitým kultúrnym tradíciám z geografického hľadiska.

2 Ciel' práce

Cenové stratégie sú dôležitou súčasťou biznis marketingu a výrazným spôsobom vplývajú na úspešnosť podnikania subjektov pôsobiacich na B2B trhu. Správne zvolená cenová stratégia napomáha podnikom zvyšovať zisky, zlepšiť konkurencieschopnosť a získavať nových zákazníkov na tomto trhu. Podstatou cenových stratégií je vo všeobecnosti spájanie teoretických poznatkov so skúsenosťami podnikov z praxe. Všeobecne sú cenové stratégie odrazom uskutočnených cenových rozhodnutí podniku na existujúce faktory pôsobiace na B2B trh, ceny na tomto trhu a podnik samotný.

Hlavným cieľom záverečnej práce je vymedziť teoretické východiská tvorby cien na špecifickom trhu B2B z hľadiska biznis marketingu a analyzovať cenové stratégie v konkrétnom odvetví pôsobenia podniku. Na základe získaných poznatkov formulujeme návrh cenovej stratégie a odporúčania pri cenovom rozhodovaní vo vybranom podniku skúmaného odvetvia, ktoré prispievajú k zlepšeniu súčasného stavu podniku v danej oblasti. Pre splnenie primárneho cieľa bolo potrebné stanoviť si čiastkové ciele pre teoretickú aj praktickú časť záverečnej práce, ktoré si ďalej špecifikujeme.

Vymedzenie parciálnych cieľov pre teoretickú časť práce bolo podmienené získaním informácií o cene a cenových stratégiách v prostredí B2B trhu od autorov domácej a zahraničnej literatúry zameraných na túto problematiku. Na základe preštudovania týchto materiálov sme špecifikovali tieto parciálne ciele:

1. porovnanie tradičného marketingu s biznis marketingom,
2. objasnenie cenovej problematiky na B2B trhu,
3. vymedzenie ceny v biznis marketingu na základe zdrojov informácií od domácich a zahraničných autorov,
4. definovanie faktorov ovplyvňujúcich cenu,
5. rozčlenenie cenových stratégií do kategórií.

V podmienkach skúmaného podniku bolo potrebné vykonať dôkladnú analýzu súčasného stavu a vytvoriť dôsledný návrh odporúčaní na zlepšenie existujúceho stavu v skúmanej problematike cenových stratégií v biznis marketingu. Návrhu odporúčaní predchádzali parciálne ciele:

1. analyzovanie konkrétneho podniku,
2. oboznámenie sa s cenovými formuláciami podniku,
3. analyzovanie faktorov pôsobiacich na podnik a cenotvorbu v podniku,

4. demonštrovanie postupu pri tvorbe ceny v podniku,
5. sumarizácia získaných poznatkov a formulácia návrhov na zlepšenie súčasného stavu v skúmanom podniku.

Pre účely záverečnej práce sme si stanovili výskumnú otázku v nasledovnom znení:
„Ako ovplyvňujú rôzne cenové stratégie konkurencieschopnosť podniku v odvetví pôsobenia?“

3 Metodika práce a metody skúmania

Nasledujúcu kapitolu venujeme stručnej charakteristike skúmaného objektu, vymenujeme metódy a myšlienkové postupy, ktoré sme využili pri formovaní záverečnej práce. V rámci tejto kapitoly uvádzame aj zdroje informácií. Údaje z týchto zdrojov slúžili ako základ pre formulovanie teoretickej ako aj praktickej časti záverečnej práce.

Objekt skúmania

Pre potreby nášho výskumu sme si vybrali drevospracujúci podnik pôsobiaci na Východnom Slovensku s vyše 20 ročnou aktívnou podnikateľskou činnosťou. Jedná sa o stredne veľký podnik. Pri skúmaní sme kládli dôraz najmä na cenovú problematiku a faktory, ktoré ovplyvňujú cenové stratégie objektu skúmania. Objekt skúmania ďalej detailne charakterizujeme v ďalšej časti práce.

Využitie metódy a myšlienkové postupy

Metodika, ktorú sme využili v tejto práci a ktorá nám zabezpečila hlavný prítok informácií o tomto odvetví bol *kvalitatívny výskum* s využitím *rozhovoru s expertom*, ktorý pôsobí v drevospracujúcom podniku dlhé roky. Ďalšie metódy skúmania, ktoré sme v práci využili sú *analýza, deskripcia, syntéza, indukcia, dedukcia* a *pozorovanie*.

Analýza je systematický proces zberu a vyhodnocovania informácií s cieľom získať hlbší pohľad na skúmanú problematiku. *Deskripciou* odvetvia a skúmaného podniku sme nadobudli poznanie jednotlivých stránok vyskytujúcich sa javov. Metódu analýzy sme dopĺňali metódou *syntézy*. Na základe tejto metódy bolo možné vytvoriť nové myšlienky spájaním jednotlivých informácií do ucelenej podoby. Porozumenie jednotlivým informáciám nám následne napomohlo vytvoriť ucelený obraz o problematike cenových stratégií v konkrétnom odvetví. Metódou *syntézy* sme formulovali záver a odporúčania pre skúmaný podnik.

Využitím *indukcie* sme logickým procesom získavali informácie. Pozorovaním jednotlivých procesov v skúmanom podniku sme boli schopní vyvodit' všeobecný záver. *Dedukcia* je myšlienkový postup, v ktorom sa platnosť všeobecnej informácie vzťahuje na konkrétny prípad. V práci sme sa na základe týchto metód oboznamovali s tvorbou cien a cenovými stratégiami v drevospracujúcich podnikoch.

Za pomoci *pozorovania* sme získavali informácie na danú tému, ktoré sme využili najmä v štvrtej časti práce. Táto vedecká metóda je založená na zmyslovom vnímaní objektívne existujúcich javov, ale aj na ich interpretáciu. Pozorovanie sme využili najmä

v súvislosti so získavaním informácií o technologickej stránke skúmaného podniku. Po návšteve podniku sme boli schopní rozobrať majetkovú stránku podniku a lepšie tak pochopili procesy spracovania a skladovania surového dreva a výrobkov z nich.

Zdroje údajov

Na dosiahnutie cieľov, ktoré sme si v predchádzajúcej časti diplomovej práce stanovili, bolo potrebné získať objektívne informácie v oblasti ceny a cenových stratégií. Pre vypracovanie teoretickej časti bolo potrebné štúdium prevažne domácej odbornej literatúry. Tú sme dopĺňali literatúrou zahraničnou a odbornými článkami z publikácií. Poznatky z teoretickej časti sme uplatnili v podmienkach konkrétneho drevospracujúceho podniku, ktorý sme v dôsledku citlivých informácií museli v práci anonymizovať. Cenotvorbu a cenové stratégie sme analyzovali v praktickej časti práce. Hlavný zdroj informácií sme získali na základe sprostredkovaného rozhovoru s vedúcim pracovníkom spoločnosti, ktorý nám ochotne zodpovedal na otázky v požadovanej problematike.

4 Výsledky práce

Cenové stratégie v biznis marketingu sú veľmi špecifickou problematikou pre každý podnik, ktorý pôsobí na trhu B2B. Rôznorodosť cenových stratégií podnikov závisí najmä od odvetvia, v ktorom podniky vykonávajú svoju činnosť. Analýzou súčasného stavu odvetvia a trhových podmienok vieme bližšie demonštrovať cenové stratégie týchto podnikov. Pre potreby našej práce sme sa zamerali na drevospracujúce odvetvie. Predmetom nášho skúmania bol konkrétny drevospracujúci podnik pôsobiaci v Prešovskom kraji. V jednotlivých kapitolách praktickej časti práce sme sa zameriavali na to ako odvetvie, v ktorom pôsobí nami skúmaný podnik, formuje trh a aké faktory tohto odvetvia ovplyvňujú cenové stratégie a cenotvorbu podniku. Následne sme na základe týchto poznatkov formulovali návrh cenovej stratégie skúmaného podniku.

4.1 Analýza odvetvia a podmienok na trhu

Drevospracujúci priemysel na Slovensku sa zameriava na rôznorodé činnosti podnikov, pri ktorých sa využíva drevo ako vstupná surovina. Slovenskí podnikatelia v tomto odvetví sa sústreďujú najmä na ťažbu dreva, spracovanie dreva, výrobu drevených výrobkov, distribúciu dreva, predaj surového dreva alebo finálnych produktov z tejto suroviny.

Slovenská republika má v rámci tohto priemyslu strategický význam aj pre Európu, nakoľko sa naša krajina zaraďuje medzi štáty s najvyššou lesnatosťou. Drevospracujúci priemysel bol neoddeliteľnou súčasťou hospodárstva už historicky a činnosť tohto sektora neustále prispieva k prosperite krajiny. V súčasnosti patrí naša krajina k najvýznamnejším výrobcam a vývozcom dreva, a drevených výrobkov v rámci celej Európy.

Drevospracujúci priemysel poskytuje množstvo pracovných miest pre ľudí z celého regiónu. Práca v ňom predstavuje veľký prínos pre slovenské hospodárstvo a budovanie stability v tomto odvetví.

V B2B sektore existuje množstvo firiem, ktoré sa zameriavajú na drevársky priemysel. Najväčšie zastúpenie majú podniky orientované na odlesňovanie, výrobu dreveného nábytku, výrobu palivového dreva a reziva. V oblasti výroby drevárskeho nábytku sa bližšie špecifikujú výrobcovia okien, dverí, parkiet, schodov, stolov a podlahových krytín.

K súčasným trendom tohto odvetvia patrí najmä sociálna zodpovednosť. Ministerstvo hospodárstva v spolupráci s podnikateľmi v tomto odvetví čelia výzvam,

akými sú udržateľnosť a ochrana životného prostredia. Podnikatelia sú vedení k obnoviteľnému a trvalo udržateľnému hospodáreniu so surovinou štátnych lesov. Ďalšou výzvou odvetvia je vytváranie výhod v konkurenčnom prostredí.

4.1.1 Aspekty formujúce drevospracujúce odvetvie

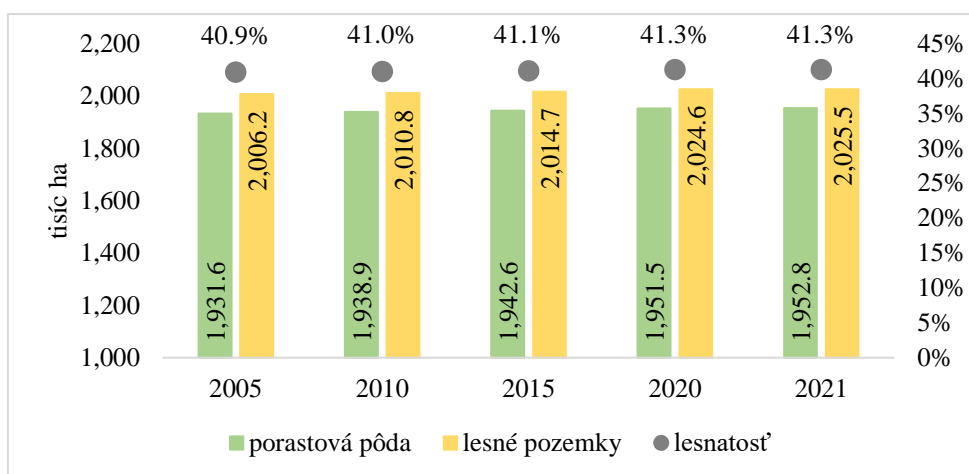
Vznik a rozvoj drevospracujúceho priemyslu v Slovenskej republike je podmienený a regulovaný lesným hospodárstvom. Aspekty ako lesnatosť územia, štruktúra lesov, objem ťažby, či zamestnanosť v odvetví zahŕňajú informácie, ktoré formujú nasledujúce kapitoly. Preto je definovanie týchto aspektov nasledovné:

Lesnatosť územia

Lesy sú dôležitou súčasťou prírodného bohatstva našej krajiny. Existencia lesov je spájaná s významnými úlohami. Zabezpečujú ochranu pôdy, biodiverzitu a udržiavajú klimatické podmienky územia.

Plochu lesných porastov v Slovenskej republike podľa najnovších údajov Slovenskej inšpekcie životného prostredia tvorí výmera 2 025 525 hektárov (2021). Pretrváva tak naďalej trend, že výmera lesných porastov sa naďalej zvyšuje. Priemerný ročný nárast lesných porastov bol zaznamenaný o 1 581 hektárov. Podiel výmery lesných pozemkov na celkovej výmere územia Slovenskej republiky bola podľa údajov z roku 2021 v percentuálnom vyjadrení 41,3 %. Od roku 2005 sa zvýšila o 0,4 %.²⁷

Graf 1 Výmera lesných porastov v Slovenskej republike



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, 2022.

²⁷ Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky. *Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike za rok 2021. Zelená správa*. [online]. Bratislava, 2022. [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.mpsr.sk/zelena-sprava-2022/123---18463/>

Zvyšovanie tohto trendu je podmienené zákonom, na základe ktorého je povinnosťou podniku, ktorý odlesňuje a čerpá zdroje lesov SR opätovne zabezpečiť zalesnenie plochy. Tento proces sa realizuje na poľnohospodársky nevyužitej pôde. Pomalé pokračovanie rastu výmery lesných plôch sa očakáva aj v nasledujúcom období a je taktiež deklarovaný v pláne trvalo udržateľného rozvoja pre krajiny Európskej únie.

Z geografického hľadiska v rámci krajov SR je dlhodobo najviac zalesnený kraj Žilinský, ďalej to je Banskobystrický, Trenčiansky a Prešovský kraj. Plochy s najnižšou výmerou lesov patria Nitrianskemu a Trnavskému kraju. Lesnatosť na juhozápade Slovenskej republiky nedosahuje ani 10 %.²⁸

Štruktúra lesov a objem ťažby suroviny

Z hľadiska ceny je potrebné poznať štruktúru domácich lesov, nakoľko sa cena surového a palivového dreva určuje podľa druhu stromu. Aj takýto je jeden z faktorov cenotvorby tohto priemyslu.

Slovenské lesy sa vyznačujú zložitou štruktúrou a sú zložené s rôznych druhov drevín. Ich výskyt je ovplyvnený najmä geografickou polohou, ale na ich štruktúru pôsobia aj iné faktory, napríklad ľudské či prírodné. Z celkového hľadiska sú slovenské lesy tvorené asi 30 rôznymi druhmi drevín. Najrozšírenejším druhom lesa na území SR je smrekový a bukový les. Ten tvorí až 40 % celkových lesov na našom území. Ďalšie rozšírené lesné spoločenstvá sú:

- bukovo-jedľový les,
- bukový les,
- bukovo-dubový les,
- borovicový les,
- javorovo-jaseňový les.

Ťažba dreva je proces, ktorým sa drevo získava z lesných zdrojov. Proces ťažby zahŕňa operácie, akými sú pílenie stromov, orezávanie konárov, vyťahovanie kmeňov, orezávanie guľatiny a drevorezba. Cieľom ťažby dreva je získať surovinu na rôzne účely pre potreby stavebníctva až po výrobu nástrojov. Ťažbou dreva sú uspokojované potreby spoločnosti v dôsledku ich pravidelných dodávok. Tržby z predaja dreva patria do strategického plánu obnovy slovenských lesov, z ktorých je financovaná ich obnova a ochrana. Drevo ako surovina je najperspektívnejším ekologickým a strategickým

²⁸ Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Lesy a drevospracujúci priemysel*. [online]. Bratislava, 2013. [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: https://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/woodprocessing_sk.pdf

materiálom pre budúce generácie. Správne využívanie a spotreba dreva podporuje nielen rôzne odvetvia priemyslu, ale podieľa sa aj na celkovej zamestnanosti v krajine.

Tabuľka 1 Objem ťažby lesných porastov v Slovenskej republike v roku 2021

Ťažba ihličnatých drevín spolu	3 851 000 m ³	Ťažba listnatých drevín spolu	3 536 000 m ³
smrek	3 072 000 m ³	dub	663 000 m ³
jedľa	369 000 m ³	buk	2 499 000 m ³
borovica	339 000 m ³	hrab	217 000 m ³
smrekovec	71 000 m ³	agát	60 000 m ³
		topole a osika	97 000 m ³

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021.*

V Slovenskej republike sa za rok 2021 vyťažilo takmer 7,64 milióna m³ surového dreva čo je len o 0,13 milióna m³ viac oproti roku 2020 a z historického hľadiska sa jedná o druhý najnižší objem vyťaženého dreva od roku 2005. 2,92 miliónov m³ dreva sa vyťažilo z dôvodu pôsobenia nepriaznivých vonkajších faktorov a škodlivých činiteľov na lesné porasty.

Zamestnanosť v odvetví drevospracujúceho priemyslu

Zamestnanosť v tomto odvetví lesného hospodárstva je zaznamenávaná Štatistickým úradom SR ako súčasť zamestnanosti v lesnom hospodárstve krajiny. Hlavnou úlohou lesného hospodárstva v krajine je udržiavať a naďalej zvyšovať zamestnanosť najmä v oblastiach vidieku.

Podľa aktuálnej Zelenej správy publikovanej 03. novembra 2022 subjekty pôsobiace v lesnom hospodárstve SR poskytujú zamestnanie približne 8,3 tisíc zamestnancom. V odvetví je taktiež evidované pôsobenie takmer 8,5 tisíc živnostníkov, čo v súčte predstavuje 16 848 zamestnancov podľa aktuálnych údajov štatistického úradu pre rok 2021. Odvetvie tak zaznamenáva mierny nárast zamestnanosti oproti predchádzajúcemu meranému obdobiu, kedy bolo zamestnaných v odvetví 16 810 osôb v roku 2020. Priemerná mesačná mzda zamestnancov v drevospracujúcom odvetví je aktuálne 1 206 € brutto.

4.1.2 Aktuálne trendy v drevospracujúcom priemysle

Cenotvorba, výkonnosť a efektivita podnikov je v drevospracujúcom odvetví vo vysokej miere podmienená aktuálnymi trendami a ich neustálym vývojom. Trendy, ktoré

sú príznačné pre výrobné, spracovateľské, ale aj obchodné podniky v tomto odvetví zahŕňajú:

- Vývoj produktov, ktoré sú zhmotnením inovatívneho, trvalo udržateľného postupu vo výrobnom procese. Výsledkom sú odolnejšie drevené výrobky, ktoré majú minimálny dopad na životné prostredie a v prípade opotrebenia budú jednoducho nahraditeľné, alebo znova využité v ďalšom výrobnom procese.
- Tradičné technológie a manuálna práca sa odstupom času zefektívnili a dnes sa procesy spojené so spracovaním dreva vyvíjajú s výskumom a inováciou. Výsledkom tejto činnosti je digitalizácia a automatizácia procesov, ktorá zvyšuje nielen produktivitu práce, ale aj kvalitu výroby. Zaradiť sem môžeme pásové či laserové píly alebo CNC stroje riadené počítačom. Viaceré procesy v súvislosti s ťažbou a spracovaním dreva smerujú v zmysle aktuálnych trendov k robotizácii.
- Dôležitým trendom tohto priemyslu je využiteľnosť celkového potenciálu suroviny a zabezpečovanie výrobného procesu bez zvyškov. Dôležitú úlohu zohráva aj recyklácia. Nie však v tradičnom slova zmysle v spojitosti s finálnym produktom, ale vo vzťahu k surovine. Stále aktuálnym trendom je neustála obnova zdrojov surového dreva.
- Už z historického hľadiska sa drevo využívalo prevažne v stavebníctve, nábytkárskom a papierenskom priemysle. Trendom dnešných dní je surové drevo využívať v nových smeroch ako napríklad pri vývoji alternatívnych stavebných, zhotovujúcich materiálov a vo výskume alternatívnych, udržateľných náhrad fosílnych palív.

Z toho vyplýva, že vznik nových trendov je preukázateľne podmienený zmenami a preferenciami obchodujúcich podnikov dnešných dní. Uvedené trendy vychádzajú zo všeobecne uznávaných dokumentov, akými sú napríklad Správa o lesnom hospodárstve Slovenskej republiky či program trvalo udržateľného rozvoja Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru.

4.1.3 Podniky drevospracujúceho priemyslu na Slovensku

Každá firma pôsobiaca v drevospracujúcom odvetví je významným hráčom pre slovenský priemysel. Zohrávajú totiž dôležitú rolu v tvorbe pracovných miest, tvorbe hrubého domáceho produktu a exporte do zahraničia. Ich úspech a miera konkurencieschopnosti závisí od mnohých faktorov ako:

- kvalita výroby,
- investície do výskumu a vývoja,
- adaptácia nových technológií,
- disponovanie ľudským kapitálom.

Okrem vytvárania pracovných miest sú drevospracujúce podniky prínosné pre slovenské hospodárstvo aj v ďalších smeroch.

Drevárske podniky sú zodpovedné za spracovanie surového dreva a výrobu drevených výrobkov, ktoré majú hodnotu pre výrobné podniky, rovnako tak pre živnostníkov ako aj konečných spotrebiteľov. Drevárske podniky tak vytvárajú pridanú hodnotu pre ďalšie podniky v B2B sektore a pre spotrebiteľov v B2C sektore. Hodnota produkcie sa prenáša do celkovej hodnoty hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky. Podiel lesného hospodárstva na hrubom domácom produkte sa dlhodobo pohybuje pod úrovňou 1 %. V prípade, že by lesné hospodárstvo zohľadňovalo drevospracujúci priemysel (aktuálne nezohľadňuje) v celkovom výsledku HDP, ukazovateľ by sa pohyboval približne v 3 %.²⁹ Hospodársky výsledok pre toto odvetvie za rok 2021 predstavuje zisk vo výške 77,92 miliónov €. Výsledok je podstatne vyšší oproti predchádzajúcemu meranému obdobiu. Nízky rast jednotkových nákladov na ťažobnú činnosť a rekordná cena dreva v surovom stave spôsobila obrovský prílev ziskov do odvetvia.

Tabuľka 2 Výsledok hospodárenia po zdanení podnikov drevospracujúceho odvetvia

Hospodársky výsledok (zisk) v mil. €					
2021	2020	2019	2018	2017	2016
77,92	25,51	28,62	40,62	44,45	44,59

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021.

Hlavný princíp podnikania v drevospracujúcom priemysle je využívať drevo ako obnoviteľný zdroj. Preto sa slovenské podniky usilujú o trvalo udržateľný rozvoj svojho podnikania. Nasledovanie tohto prístupu sa prenáša do finálnej hodnoty produktov a výrazne ovplyvňuje aj smerovanie odvetvia.

Produkty drevospracujúcich podnikov sú súčasťou zahraničného obchodu. Tento obchod sa realizuje formou exportu do iných krajín, pomáha zvyšovať celkovú mieru

²⁹ Enviroportál. *Podiel lesného hospodárstva na tvorbe HDP*. [online]. Bratislava, 2021. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/indicator/detail?id=1141>

vývozu v krajine a zvyšuje tak aj objem zahraničných obchodov. Výhodou zahraničného obchodu je nadväzovanie nových partnerstiev.

Objem exportu surového dreva vo výmere 2,06 mil. m³ bol v roku 2021 historicky po prvýkrát menší než jeho dovoz. Dovozy surového dreva sa realizovali v objeme 2,45 mil. m³. O vývoz surového dreva sa postarali obhospodarovatelia lesov (17 %) a ostatný vývoz realizovali iné obchodné subjekty (83 %). Naďalej však platí, že hlavnými odberateľmi surového dreva sú členské krajiny Európskej únie a Čína.

Drevospracujúci priemysel sa vyznačuje neustálym procesom vývoja a inovácie výrobných procesov a technológií. Investície do inovácií a vývoja napomáhajú pri zlepšovaní procesu výroby, znižujú náklady a zvyšujú produkciu podnikov.

Drevárske podniky na Slovensku pôsobia prevažne v menších obciach a pomáhajú tak ich rozvoju. Existencia týchto podnikov je prínosom pre ekonomiku a rozvoj regiónov, v ktorých sa podniky nachádzajú. Prínosom sú pracovné miesta, rozvoj, rast a prosperita slovenských oblastí.

4.1.4 TOP 10 podnikov v odvetví a analýza konkurencia

Osobitnú pozornosť v tomto odvetví na lokálnom trhu si zaslúžia najmä najväčšie a najúspešnejšie spoločnosti, ktoré vytvárajú v tomto prostredí z jedného hľadiska tlak konkurenčnými cenami, z druhej strany sú ale vzorovým príkladom pre malé a stredné podniky a vzorovým príkladom toho, ako sa má toto odvetvie uberať.

Tabuľka 3 Rebríček top 10 spoločností v odvetví podľa výšky dosiahnutých tržieb

Názov spoločnosti	Podnikateľské zameranie	Tržby v €	Rok
Mondi SCP, a.s	výroba papiera a lepenky	558 217 000 €	2021
IKEA Industry Slovakia s.r.o.	výroba ostatného nábytku	294 133 000 €	2022
KRONOSPAN, s.r.o.	výroba dosiek a drevených panelov	139 114 156 €	2022
PRP, s.r.o.	pilovanie a hobľovanie dreva	114 846 521 €	2021
Rettenmeier Tatra Timber, s.r.o.	pilovanie a hobľovanie dreva	107 138 853 €	2021
Metsa Tissue Slovakia s.r.o.	výroba papiera a lepenky	104 114 607 €	2021
LIND MOBLER SLOVAKIA, s.r.o.	výroba ostatného nábytku	92 219 270 €	2021
DOKA DREVO, s.r.o.	výroba dosiek a drevených panelov	88 821 720 €	2022
BUKOCEL, a.s.	výroba celulózy	84 465 164 €	2021
GRAFOBAL, akciová spoločnosť	výroba vlnitého papiera a lepenky a škatúľ	57 909 559 €	2021

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finstat, 2023.

Slovenské drevospracujúce spoločnosti dosahujú každoročne tržby v miliónoch eur. Na základe tohto ukazovateľa sme znázornili rebríček desiatich drevospracujúcich podnikov, ktoré generujú najvyššie tržby. Jedná sa o údaje prevažne z rokov 2021, nakoľko niektoré zo spomenutých spoločností doposiaľ nezverejnili tržby za predchádzajúci rok 2022. Na hlavných priečkach sa nachádzajú spoločnosti Mondi SCP, a.s., IKEA Industry Slovakia s.r.o. a KRONOSPAN, s.r.o.

Najúspešnejšia zo spoločností v tejto kategórii, Mondi SCP, a.s., sa zameriava na výrobu celulózy, papiera, kartónov a obalov pre podniky z rôznych priemyselných odvetví, akými sú napríklad stavebníctvo alebo farmaceutický priemysel. Špecializujú sa primárne na obalové materiály chrániace rôzne produkty pred nežiaducimi vonkajšími faktormi. Zameriava sa taktiež na výrobu kancelárskych potrieb, vývoj a výskum nových technológií pre zdokonaľovanie obalových materiálov. Nákup surového dreva pre spoločnosť Mondi SCP, a. s. zabezpečuje spoločnosť SLOWWOOD Ružomberok, a. s., ktorá realizuje nákupy suroviny od dvoch druhov odberateľov. Ich primárnym dodávateľom sú Štátne lesy SR. Aktuálne priemerné ceny dreva z prírodných zdrojov štátnych lesov spomíname v tejto práci. Sekundárnymi dodávateľmi tejto spoločnosti predstavujú podniky a jednotlivci súkromného sektora. Cenník určený pre výkup dreva od subjektov tohto sektora je pravidelne aktualizovaný na mesačnej báze.³⁰

Tabuľka 4 Ocenenie výkupu dreva spoločnosťou SLOWWOOD Ružomberok, a.s. (04/2023)

Sortiment (základná cena)	Cena v €/m ³
Listnaté netriedené výrezy – buk	75 €
Listnaté netriedené výrezy I. skupina – ostatné	71 €
Listnaté netriedené výrezy II. skupina	69 €
Listnaté netriedené výrezy III. skupina	47 €

I. skupina: buk, javor, jaseň, hrab, breza
II. skupina: dub, cer, agát
III. skupina: topoľ, osika, jelša, vřba, brest, čerešňa

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa SLOWWOOD Ružomberok, a.s., 2023.*

³⁰ MONDI Slovensko. *Kto sme.* [online]. Ružomberok, 2023. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.mondislovensko.sk/sk/o-n%c3%a1s/>

Z uvedenej tabuľky vieme povedať, že priemerná cena za m³ surového dreva listnatého výrezu je 65,5 €. Konkrétnu cenu, za ktorú je surovina dodávaná spoločnosti Mondi SCP, a. s. odhadnúť nevieme, nakoľko sa jedná o nedostupný, premenlivý údaj deklarovaný v partnerskej zmluve medzi podnikmi.

Druhou v poradí je dcérska spoločnosť švédskej spoločnosti IKEA, ktorá združuje viacero tovární na území Slovenska zameraných na výrobu nábytku a doplnkov pre domácnosť. Spoločnosť disponuje modernými technológiami a vo výrobnom postupe aplikuje procesy šetrné k životnému prostrediu. Najväčším dodávateľom dreva pred inváziou na Ukrajine boli krajiny Rusko a Bielorusko, s ktorými spoločnosť rozviazala v auguste 2022 partnerstvo a dodávky suroviny nahradila z krajín Európskej únie. Dodávky dreva pre Európsky trh spoločnosť nahradila dodávateľmi primárne z Poľska (66,50 €/2022), Litvy (32 €/2021) a Švédska (46,67 €/2022). Dodávky z Českej a Slovenskej republiky pre európsky trh tvoria spolu 5 %.³¹ Priemerné ceny za m³, uvádzame v zátvorkách spolu s vykazovaným obdobím. Môžeme len odhadovať, v akom rozmedzí sa ceny dodávok surového dreva pohybujú.

Na tretej priečke sa nachádza nitrianska spoločnosť KRONOSPAN s.r.o. Hlavnou podnikateľskou činnosťou tejto spoločnosti je výroba a predaj drevotriesky, reziva, drevených parkiet a dosiek určených na ďalšie spracovanie. Dodávateľsko-odberateľské vzťahy tejto spoločnosti sú komerčne veľmi citlivé a dostupnosť informácií ohľadom cenovej problematiky je veľmi obmedzená.

4.2 Charakteristika skúmaného drevospracujúceho podniku

Z dôvodu súkromia a ochrany obchodných informácií nám nižšie opisovaný podnik nepovolil zmeniť obchodný názov spoločnosti, preto ho ďalej spomíname len ako „skúmaný podnik“, „vybraná spoločnosť“ alebo „spoločnosť“. V rámci našich možností sme urobili všetko pre zabezpečenie anonymity podniku a experta, vedúceho pracovníka, ktorý s nami v rámci tejto práce participoval.

Vybraná spoločnosť sa radí do kategórie malých a stredných podnikov. Pôsobí na slovenskom trhu v odvetví drevospracujúceho priemyslu. Skúmaný podnik vystupuje

³¹ Openiazoch. *Rusko a Bielorusko vymenili za Švédsko a Pobaltie. IKEA po invázii na Ukrajinu zmenila dodávateľov dreva.* [online]. Bratislava, 2023. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://openiazoch.zoznam.sk/retail/rusko-a-bielorusko-vymenili-za-svedsko-a-pobaltie-ikea-po-invazii-na-ukrajinu-zmenila-dodavatelov-dreva/>

v tomto odvetví ako skúsený hráč s vyše 20-ročnou históriou podnikania. Počet zamestnancov tejto spoločnosti sa pohybuje v rozmedzí 45 – 49 osôb. Jedná sa z prevažnej väčšiny o zamestnancov z miestneho regiónu, čo aktívne prispieva k rozvoju miestnej komunity. Podnikateľská činnosť tohto podniku sa zameriava na tieto hlavné úkony:

1. ťažba surového dreva z vlastných lesov,
2. spracovanie surového dreva (guľatiny),
3. výroba a predaj nábytkárskych prírezov,
4. výroba a predaj paliet,
5. výroba a spracovanie personalizovaných polovýrobov,
6. predaj drevených štiepkov a pilín,
7. predaj palivového dreva (odpad z hlavnej výrobnéj činnosti),
8. poskytovanie služieb v oblasti zalesňovania.

Spoločnosť ťaží surovinu z vlastných lesov v Spišskej oblasti, ale je tiež odberateľom tejto suroviny od tuzemských a zahraničných dodávateľov. Nemalú časť tvoria aj dodávky príležitostnej ponuky, napríklad odlesnenie súkromného pozemku. V takomto prípade sa podnik dostane k surovine za cenu pod priemernou trhovou hodnotou.

Výstupy spoločnosti sú určené prevažne pre B2B sektor, a teda sú predmetom predaja pre iné výrobné, spracovateľské podniky alebo pre menšie živnostenské subjekty. Spoločnosť patrí medzi významných hráčov na trhu s nábytkárskymi prírezmi a s palivovým drevom. Hlavným odberateľom palivového dreva sú priemyselné podniky. Samozrejmosťou je, že tržby spoločnosti sú tvorené aj vzájomným obchodom so spotrebiteľmi, jedná sa však iba o 5–6 % podiel na celkových tržbách.

Spoločnosť sa snaží svoje činnosti orientovať ekologicky, redukovať a predávať odpad spojený s výrobou a spracovaním, minimalizovať znečisťovanie životného prostredia a obnovovať lokálne lesy.

Podnik disponuje výrobnou halou s moderným vybavením obsahujúcim technológiu na efektívne spracovanie dreva, produkciu a skladovanie výrobkov. Výstupy výrobného procesu sú predávané lokálne, ale prevažne sa jedná o export do zahraničia.

Skúmaný podnik vykazuje každoročne niekoľkomiliónové tržby a dosahuje stabilné zisky. Aktuálne musí čeliť náročnej konkurencii v odvetví a z dôvodu neustále meniacich sa cien a zvyšujúcich sa nákladov prehodnocovať cenové stratégie. Konkurenčnú výhodu vníma vo svojom dlhoročnom pôsobení na trhu, kvalitnej výrobe, pravidelných dodávkach

dreva odberateľom a výhodnej cene za produkty a služby. Spoločnosť hľadá spôsoby, ako zlepšiť svoju marketingovú stratégiu a hľadá nové kanály odbytu pre svoju produkciu z dôvodu zvyšovania zisku.

4.2.1 Marketingový mix vybraného podniku

Predtým, než si v podniku priblížime cenové stratégie a tvorbu cien produktov a služieb, bude potrebné poznať, ako ostatné nástroje marketingového mixu koordinujú v procese rozhodovania o cene. Preto je nevyhnutné oboznámiť sa so všetkými nástrojmi marketingového mixu vo vzťahu k vybranému drevospracujúcemu podniku. V nasledujúcich bodoch charakterizujeme nástroje, známe aj ako „4P“.

Produkt

Napriek tomu, že skúmaný podnik sa zameriava primárne na ťažbu, spracovanie dreva a poskytovanie služieb v spojitosti s výrobou, bolo prekvapivé, že produktové portfólio nebolo široké podľa našich očakávaní. Produktové portfólio podniku tvorí predaj surovej guľatiny, teda mäkkého a tvrdého dreva v závislosti od skupiny, do ktorej spadá. Hlavný produkt podniku tvorí opracovaná guľatina, z ktorej sa vyrábajú drevené prírezy. Tie majú využitie primárne v stavebníctve. Pod pojmom prírez si predstavujeme dosky, hranoly a laty rôzneho opracovania vo veľkosti od 3 do 6 m. V závislosti od požiadavky vie podnik spracovanie personalizovať podľa špecifického dopytu odberateľa, a teda nie je pravidlom, že výstupom výrobného procesu sú len vyššie spomenuté produkty. Počas spracovania surového dreva, teda pri výrobe prírezov vzniká druhá najväčšia skupina produktov a tou je palivové drevo. Dalo by sa definovať ako drevené, niekoľko centimetrové hranaté kvádre rôznych veľkostí. V princípe sa jedná o odpad hlavnej výroby, ktorý je dopytovaný hlavne priemyselnými podnikmi. Palivové drevo vzniká aj účelovo v prípade, že sa guľatina javí ako nevhodná pre výrobu hlavného produktu. Ďalším odpadovým produktom najmenšieho rozmeru je drevená pilovina, ktorá má využitie od paliva až po chovateľské potreby. Portfólio ponuky podniku je tvorené taktiež službami, akými sú napríklad odlesnenie pozemku, spracovateľský outsourcing a preprava v rámci Slovenskej republiky.

Cena

Cena je nástroj marketingového mixu, ktorý si bližšie rozoberieme v nasledujúcich kapitolách. Skúmaný podnik tvorí ceny v závislosti od širokej škály faktorov pôsobiacich na odvetvie ako aj na cenu samotnú. Drevospracujúci podnik berie ohľad na konkrétnu

zákazku, dodávateľov, odberateľov, ale najmä na rastúcu prosperitu podnikania. Tvorbe cien ako aj cenovým stratégiám sa venujeme v ďalších častiach práce.

Distribúcia

Podnikateľské aktivity podniku začínajú už ťažbou dreva z vlastných lesov v oblasti Spiša. Napriek tomu je pre podnik nevyhnutné drevo odoberať od iných partnerských podnikov, lokálnych ako aj zahraničných.

Za vyše 20 rokov pôsobenia si podnik vybuodoval sieť partnerských podnikov, ktoré sú zväčša rovnakých rozmerov ako skúmaný podnik. Areál podniku disponuje veľkým dvorom a dvomi krytými skladovacími priestormi. Skladovacia plocha je k podnikaniu postačujúca a zabezpečuje skladovanie ako suroviny tak produktov. Priestory slúžia na vedenie evidencie a preklopenie časového nesúladu v súvislosti s dodaním. Podniku tak nevznikajú žiadne zbytočné náklady so skladovaním. Naopak podnik nesie plné riziko, čo môže predstavovať nevýhodu.

Prepravu podnik pre odberateľov zabezpečuje vlastnou dopravou, ak odberateľ nepreferuje dopravu na vlastné riziko a náklady. Podnik svojou činnosťou vybuodoval aj vozový park, ktorým je možné zabezpečiť dopravu do podniku, závodu odberateľov. Cenu za prepravu si bližšie špecifikujeme v ďalšej časti.

Marketingová komunikácia

Rokmi podnikania v tomto odvetví skúmaná spoločnosť nadobudla goodwill v regióne, čo sa postupom času a po mnohých úspešných zákazkách rozmohlo naprieč celou republikou. Dnes sa spoločnosť môže pochváliť ako jedna z top 50 slovenských podnikov orientovaných v drevárskom priemysle v závislosti od dosahovaných tržieb za rok 2021. Najväčšiu časť klientely podnik získal na základe referencií nespokojných odberateľov. Podnik však využíva aj zviditeľnenie prostredníctvom reklám. Podnik je inzerentom v regionálnych „Podvihorlatských“ novinách a je taktiež prevádzkovateľom stránky so stručným obsahom s možnosťou dohodnutia obchodu a komunikáciou cenových ponúk.

4.2.1 Technologické vybavenie podniku

Aby sme pochopili cenové stratégie podniku je potrebné poznať, akým technologickým vybavením podnik disponuje a aké využíva. Z tohto dôvodu je nevyhnutné popísať jednotlivé výrobné procesy vzniknuté z dôsledku práce s týmito technológiami. K spracovaniu surového dreva spoločnosť prevádzkuje a využíva túto strojovú techniku:

1. Kruhová píla – technológia, stroj na spracovanie guľatiny na polotovary. Najčastejšie ju v podniku využívajú pri reze výrubov.
2. Pásová píla – prístroj na spracovanie guľatiny určený primárne na zhotovenie drevených dosiek rovnakých rozmerov.
Tieto konkrétne stroje využívajú technológiu pilovania. Pilovaním sa spracuje guľatina, ktorú podnik využíva na výrobu reziva. Tieto automatizované píly spĺňajú funkciu aj oštepovacieho stroja, pri pilovaní vzniká štiepka a odpad, ďalej využívaný ako palivové drevo.
3. Linka na výrobu reziva – jedná sa o automatizovaný technologický proces spracovania už pilovanej guľatiny na rezivo preferovanej veľkosti, podľa požiadaviek dodávateľa.
4. Hobľovací stroj s brúsnym pásom – tento stroj sa využíva na hladenie a vyrovnávanie guľatiny a drevených dosiek pred ich spracovaním. Po spracovaní sa vyhladzujú za pomoci brúsneho pásu. Tento stroj tiež slúži na lúpanie dreva. Zabezpečuje proces odstránenia vonkajšej kôry zrezaného stromu.
5. CNC stroje – stroje, ktoré sa používajú na výrobu rôznych špecifických výrezov. Stroje sú automatizované a opracujú drevo na základe digitálnych vstupných údajov, ktoré sú zadávané zamestnancami do strojového počítača.
6. Nákladná doprava – podnik disponuje množstvom rôznych nákladných dopravných prostriedkov (kamióny, tatry, vysokozdvížné vozíky). Tieto stroje sú využívané hlavne pri vlastnej výrobe a spracovaní dreva, ale aj na konečnú dopravu pre zákazníkov.

4.2.2 Analýza nákladov podniku

Spoločnosť za posledné vykázané účtovné obdobie vynaložila náklady na ťažbu a obstaranie surového dreva vo výške 66 402 €, pričom náklady na spotrebu materiálu, energie a skladovanie dodávok boli vo výške 3 283 340 €. Náklady určené k vyplácaniu miezd zamestnancom sa pohybovali vo výške 341 918 €. Poskytovanie služieb v súvislosti s výrobnou činnosťou a predajom si vyžiadalo finančné prostriedky vo výške 2 240 489 €. Na údržbu strojov, upratovaciu činnosť hál, prepravné náklady a ostatné poplatky boli vynaložené náklady vo výške 54 953 €.

Celkové náklady vynaložené na hospodársku činnosť sa pohybovali vo výške 7 016 614 €.

Z pohľadu trendov rastúcich cien vyššie spomínaných položiek môžeme tvrdiť, že v roku 2023 je nutné počítať s tým, že náklady na hospodársku činnosť budú na zabezpečenie rovnakých tržieb oveľa vyššie.

Tabuľka 5 Náklady spoločnosti v roku 2021

Položka nákladov	Suma
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	66 402 €
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	3 283 340 €
Služby	2 240 489 €
Osobné náklady	475 776 €
Dane a poplatky	29 698 €
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	217 616 €
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	648 340 €
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	54 953 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	7 016 614 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Registra účtovných záznamov, 2021.

Podnik vykazuje zisky od roku 2015. Za sledované obdobie podnik dosahoval čistý zisk vo výške 66 513 €. Plánovaný zisk podniku pre rok 2023 je v rozmedzí 90 až 100-tisíc €. Spoločnosť sa zameriava prevažne na budovanie majetku, zlepšovanie výrobných procesov a kladie dôraz na inovácie v rôznych aspektoch jej podnikateľských činností.

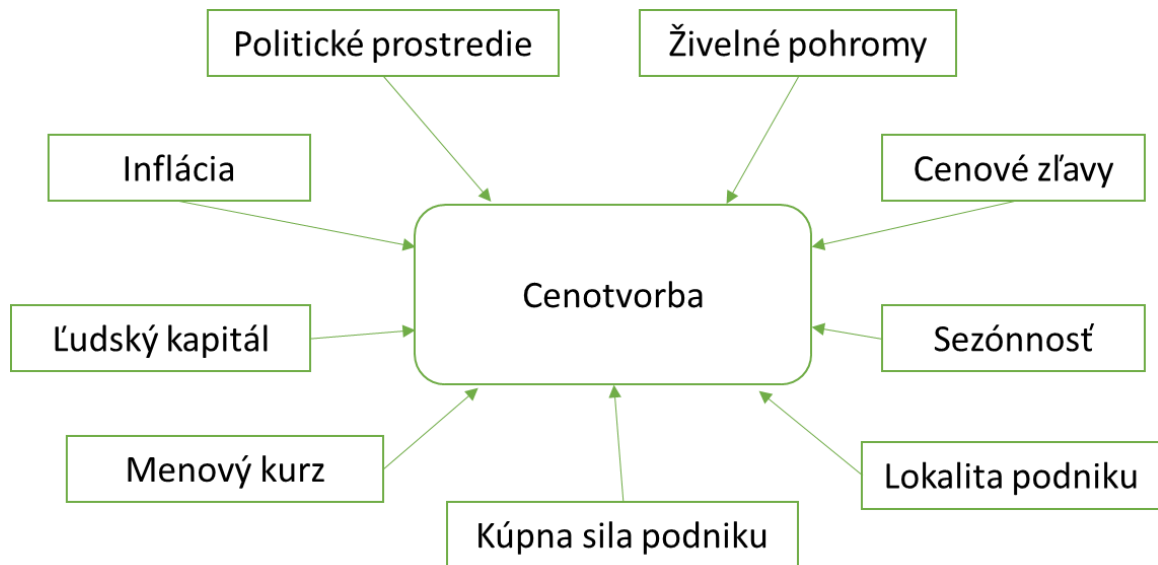
Tabuľka 6 Výnosy spoločnosti v roku 2021

Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	7 126 519 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	7 016 614 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	109 905 €
Výnosy z finančnej činnosti spolu	0 €
Náklady na finančnú činnosť spolu	20 538 €
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 20 538 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	89 367 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	66 513 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Registra účtovných záznamov, 2021.

4.3 Faktory ovplyvňujúce tvorbu cien v podniku

V rozhovore s expertom sme sa otázkami dopracovali aj na vymedzenie faktorov, ktoré ovplyvňujú skúmanú spoločnosť v tvorbe cien. Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu sú znázornené v schéme nižšie a popísané v ďalšej časti práce.



Obrázok 3 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu na úrovni podniku

Zdroj: vlastné spracovanie.

Vyššie uvedené faktory sme si charakterizovali nasledovne:

Politické prostredie – už pri analýze odvetvia sme načrtli dodávateľsko-odberateľské vzťahy najväčších hráčov v odvetví. Import surového dreva bol z historického hľadiska najvýhodnejší pre krajiny Európskej únie z Ruska a Bieloruska. Po invázii Ruska na Ukrajinu boli drevospracujúce podniky nútené zabezpečiť svoju produkciu importom suroviny z krajín únie. Strata partnerských firiem z týchto krajín, vniesla na trh drevárskemu priemyslu výzvu v hľadaní nových zdrojov za rozumné ceny. Ceny surového dreva sú aktuálne výrazne vyššie, ako to bolo v horizonte dvoch rokov naspäť. Skúmaná spoločnosť nadviazala spoluprácu aj s poľským a českým dodávateľom surového neopracovaného dreva.

Menový kurz – spoločnosť má prístup k surovine okrem vlastných zdrojov aj dodávkami zahraničných partnerov a príležitostné ponuky v podobe odlesnenia súkromných plôch doma aj v zahraničí. Obchody so zahraničnými partnermi akými sú Poľsko alebo Česká republika sa spájajú s cudzou menou, a teda na obchod vplýva výmenný kurz. Tvorba cien podniku sa teda odráža aj od aktuálnych cenových kurzov krajín.

Lokalita podniku – nami skúmaný podnik sa nachádza v Zemplínskom regióne. Región sa vyznačuje slabou infraštruktúrou oproti strednej a západnej časti Slovenska. Výhodou je však lepší prístup k lesom a vhodné podmienky na ťažbu, odlesňovanie a skladovanie surového dreva. Tvorbu cien ovplyvňuje vo vysokej miere lokalita podniku. Dôvodom je prístup k vlastným lesom nachádzajúcim sa v Spišskej oblasti, premenlivá cena pohonných hmôt, časovo náročný a ťažšie realizovateľný import od zahraničných partnerov.

Živelné pohromy – nepriaznivé vplyvy počasia sú neoddeliteľnou súčasťou bežného života každého z nás. Pre odberateľov surového dreva to predstavuje zväčša nízko nákladový prístup k surovine. Pre príklad si môžeme vziať vplyv nárazového vetra. Vietor častokrát vyvracia ihličnaté stromy, ktoré obmedzujú infraštruktúru alebo prírodné prostredie. Drevospracujúce podniky tak s povolením lesného hospodárstva odpracujú vyvrátené stromy a tie využijú vo svojom podniku za minimálne náklady.

Cenové zľavy – v skúmanom podniku sme sa dopytovali na existenciu systému cenových zliav. Taktika zliav je v spoločnosti najúčinnjším faktorom k uzavretiu obchodu. Dopytovaný expert tvrdí, že na slovenskom trhu je komunikácia zľavy tým najúčinnším spôsobom ako uzavrieť obchod. Poskytovanie zliav je súčasťou takmer každého obchodu spoločnosti. Zľavy poskytované podnikom vieme rozčleniť na:

- personalizované zľavy (individuálne),
- množstevné zľavy,
- zľavy z opakovaného obchodu (vernostné).

Cenové zľavy sa realizujú v rôznych formách. Najčastejšie sa stanoví percentuálne vyjadrenie poskytnutej zľavy na celú objednávku, inokedy sa jedná o poskytnutie bezplatnej služby, vyloženie prírezov, preprava objednávky a pod.

Sezónnosť – v nadväznosti na problematiku cenových zliav v podniku existuje faktor sezónnosti, ktorý výrazným spôsobom ovplyvňuje cenu dreva a drevených výrobkov. Ako v takmer každom odvetví aj na drevospracujúce podniky pôsobia aktuálne trendy a preferencie spotrebiteľov z hľadiska sezóny. Preferencie spotrebiteľov sa odzrkadľujú na dopyte obchodníkov s drevenými výrobkami a ich požiadavkami na dodávateľov suroviny. Preferencie a trendy sa menia v rôznych závislostiach širokej škály faktorov v danom časovom úseku.

Ľudský kapitál – pre zabezpečenie podnikateľskej činnosti a obchodu je potrebné pre podnik zamestnávať drevorubačov, strojových pracovníkov, šoférov a v neposlednom rade

administratívnych a ekonomických pracovníkov. Zamestnanci tvoria kultúru podniku od úplného počiatku a prezentáciou ich práce podnik uzatvoril množstvo obchodov a dodal objednávku vždy v požadovanom stave. Spoločnosť cieľi dopyt po manuálnej práci na obyvateľov s nižším vzdelaním. Vedúci pracovníci musia mať dosiahnuté minimálne stredoškolské vzdelanie v technickej alebo polytechnickej oblasti. Vzdelanie je faktor, ktorý ovplyvňuje výšku mzdového ohodnotenia. Náklady na mzdy zamestnancom sú faktor, ktorý vplýva na cenotvorbu spolu s objemom ľudského kapitálu, ktorým spoločnosť vykonáva svoju činnosť.

Inflácia – v súčasnosti sa problematika inflácie odzrkadlila aj na cenách vstupov do výrobného procesu. Zvýšenie týchto cien narušil finančný plán podniku a z tohto dôvodu bol nútený prehodnotiť svoju tvorbu cien. Inflácia mala v poslednom období aj výrazný vplyv na cenu energií a pohonných hmôt, čo navýšilo náklady vo všetkých činnostiach podniku. Podnik si však naďalej plánuje udržiavať kvalitu výroby a zároveň si chce zachovať konkurencieschopnosť. Pravdou je, že práve inflácii podnik pripisuje nižšie objednávky zo strany odberateľov. Napriek tomuto faktoru je skúmaný podnik pripravený pohotovo reagovať a chopiť sa každej príležitosti na znižovanie nákladov a cien s udrжанím rovnakej kvality, aby si udržal stálych zákazníkov a prilákal nových.

Kúpna sila podniku – podnik pravidelne monitoruje svoju kúpnu silu. Svoje prebytočné prostriedky sa snaží investovať do nových výrobných procesov a inovácií technologického prostredia. Zaujíma sa o aktuálne ceny a hospodárne narába s rozpočtom, ktorý buduje správne stanovenými cenami. Cenotvorba je proces, ktorý myslí hlavne na budovanie podnikového rozpočtu, s ktorým firma v priebehu roka hospodári.

4.3.1 Faktory ovplyvňujúce ceny surového a palivového dreva

Na základe osobného rozhovoru s vedúcim pracovníkom podniku, dlhoročným expertom a obsluhujúcim pásovej píly vieme povedať, že cena surového a palivového dreva je veľmi premenlivá a nemá dlhodobu fixne stanovenú hodnotu. Z rozhovoru vyplynulo, že neustála premenlivosť cien je zapríčinená širokou škálou faktorov, ktoré zahŕňajú:

1. Typ dreva – subjekty v drevospracujúcom priemysle rozlišujú surové drevo na tvrdé a mäkké, dodávatelia tohto dreva určujú ceny za m³ v závislosti od kvality a druhu dreva. Tvrdé drevo, napríklad dubové má vo všeobecnosti vyššiu cenu ako drevo mäkké.

2. Dostupnosť a množstvo surového dreva – odberatelia, ktorí majú preferencie konkrétneho druhu si overujú dostupnosť suroviny u partnerských dodávateľov. Dodávatelia často zastupujú rolu obchodných predajcov a na základe dostupnosti suroviny a množstva určujú cenu.
3. Náklady vynaložené na ťažbu a prepravu surového dreva – ťažba surového dreva sa spája so širokou škálou nákladov od prevádzkovania techniky po prepravu suroviny z miesta ťažby k subjektom distribučného kanála. Aktuálne sa ceny výrazne zvýšili po prudkom náraste pohonných hmôt.
4. Konkurencia – konkurencia má výrazný vplyv na ceny dreva. V závislosti od predajcov pôsobiacich na rovnakom trhu sa deklaruje cena surového dreva. Každý predajca vie vyvodit' ceny na základe prevádzkových nákladov a nastaviť tak cenu s ohľadom na konkurenciu.
5. Množstevné zľavy – v závislosti od odberaného množstva suroviny je medzi podnikateľmi veľakrát deklarovaná dohoda o množstevnej zľave.
6. Špecifické požiadavky na surovinu – faktory ako vzhľad, tvrdosť, zdravie surového dreva je tiež smerodajným faktorom pri cenotvorbe suroviny.
7. Dopyt a ponuka – vplyv dopytu a ponuky na trhu je stále meniaci sa faktor, ktorý výrazne ovplyvňuje cenu suroviny.
8. Regulácie a legislatíva – cena dreva je ovplyvnená aj premenlivou politickou situáciou. V závislosti od situácie môže byť v krajine kontrolovaný vývoz dreva alebo nastavené daňové zvýhodnenie pre lokálnych podnikateľov. Aktuálna je politika ochrany prírodných zdrojov a zákaz ťažby surového dreva v chránených oblastiach.

Situačná premenlivosť spomínaných faktorov je dôvod, prečo nie je možné jasne definovať fixnú cenu surového dreva. Orientáciu v cenách tejto suroviny však vieme najlepšie odhadnúť z informácií komoditných búrz akou je napríklad Európska komoditná burza alebo sa tiež vieme zamerať na historické dáta publikované štatistickým úradom vykazujúcim priemerné ceny surového dreva.

Najaktuálnejší údaj o cene surového dreva je zaznamenaný v roku 2021, kedy bolo možné speňažiť surové drevo v priemere za 57,9 €/m³. Zaznamenaný je tak nárast takmer o 30 %. Hlavnou príčinou nárastu je výrazný vzostup cien ihličnatého dreva o 61 % na cenu 63,6 €/m³.

4.3.2 Manipulácia s cenou podmienená faktormi

Na základe realizovaného rozhovoru s expertom, vedúcim zamestnancom, skúmaného podniku sme zistili, že spoločnosť je pravidelným odberateľom piliarskej bukovej guľatiny a dodávateľom piliarskeho reziva. V drevospracujúcom priemysle aktívne komunikuje s viacerými dodávateľmi a za svoje dlhoročné pôsobenie boli tomuto podniku komunikované cenové ponuky nespočetnekrát. Počas rozhovoru s vedúcim zamestnancom sme zhrnuli nasledujúce cenové formulácie, s ktorými sa v tomto odvetví podnikatelia drevospracujúceho priemyslu stretávajú.

Cena sa pravidelne mení v závislosti od nákladov na ťažbu, spracovanie a dopravu surového dreva. Každá situácia na trhu ovplyvňujúca cenu suroviny sa v určitom bode stabilizuje a samotní dodávatelia vedia svoje ceny nastaviť fixnou hodnotou. Takáto cena však fixná nezostáva dlhodobo, a preto sa odberatelia častokrát nemôžu spoliehať na cenu z predchádzajúcich nákupov.

Ako najjednoduchšiu formuláciu cenotvorby surového dreva, s ktorou sa v praxi tento podnik stretáva, a ktorú praktikuje, je súčet prevádzkových nákladov s požadovanou maržou násobenú o náklady na výrobu. Výsledná suma sa odpočíta od požadovaného príjmu a dá nám zisk. Jedná sa o bežnú praxiu cenotvorby. Vzorec definujeme nasledovne:

$$\text{Zisk} = \text{Príjem} - (\text{Prevádzkové náklady} + (\text{Marža} * \text{Náklady na výrobu}))$$

Podnikatelia s drevom vedia svojou činnosťou vybudovať spleť kontaktov. K surovine sa vedia dostať alebo ju vyťažiť a spracovať za cenu pod aktuálnou trhovou hodnotou. Preto spomínanú cenu vytvorenú na základe prevádzkových nákladov a marže porovnávajú s aktuálnou trhovou hodnotou a finálnu cenu tak v tejto závislosti prehodnocujú.

Výberu dodávateľa surového dreva predchádza porovnaním širokého portfólia obchodníkov s drevom. Výber dodávateľa začína analýzou cenových ponúk od viacerých hráčov na trhu. Konkurencia silno vplýva na cenové formulácie, pretože v tomto bode vie podnik konfrontovať ostatných potenciálnych dodávateľov a rokovať tak o najlepších podmienkach kúpnej zmluvy. Z hľadiska cenovej konkurencie skúmaný podnik, tak ako väčšina malých a stredných podnikov v odvetví, prispôbuje svoje ceny dorovnávaním cien konkurenčných subjektov. Nakoľko sa jedná prevažne o identické produkty s konkurenčnými, cenové vedenie či agresia nie je možná, či účinná.

V prípade prebytku alebo dlhodobého skladovania suroviny, ktorá nejde na odbyt,

producenti a obchodníci pristupujú k špeciálnym cenám v podobe bonusov, rabatov a zliav. V praxi sa tak jedná o výnimočnú cenovú ponuku ovplyvnenú ročným obdobím alebo aktuálnym trendom a preferenciou drevospracujúcich podnikov a spotrebiteľov. Dlhodobé skladované zásoby sú vystavené vyššiemu riziku.

Pravidelným odberateľom sa uplatňujú opakujúce sa ceny, samozrejme s minimálnou variabilnou odchýlkou. To samozrejme neplatí, ak rovnakým spôsobom nepostupujú konkurenti, alebo nie je v stávke rozpustenie dlhoročného partnerstva.

4.4 Cenové rozhodovanie vo vybranom podniku

Podnik vo svojich počiatkoch začínal ako rodinná firma. Cenové rozhodovanie v podniku bolo prvotne vo vysokej miere ovplyvnené nákladmi na surovinu a dopytom. Dlhodobé pôsobenie v tomto odvetví vyformovalo spoločnosť do dnešnej podoby, a v jednotlivých procesoch cenového rozhodovania dnes členovia predstavenstva spolupracujú spolu so zamestnancami na vedúcich pozíciách v rôznych oddeleniach. Vyformovala sa hierarchia, v ktorej členovia predstavenstva vykonávajú dohľad nad správnu implementáciou opatrení cenového rozhodovania a cenotvorby. Vedúci zamestnanci sa tak podieľajú na vyhodnocovaní pôsobenia rôznych faktorov na podnik a správne nastavujú rozhodovacie procesy na základe vopred určených finančných cieľov podniku.

K podnikovým aktivitám v oblasti cenového rozhodovania patria:

- **vypracovanie aktuálnych cenníkov pre rôzne stupne dopytu** – vypracovanie cenníkov je bežnou súčasťou tohto podniku. Cenník sa vytvára na mieru a zohľadňuje faktory pôsobiace na podnik, cenu suroviny a obchodnú históriu s potenciálnym odberateľom. Podnik kladie dôraz na udržanie obchodných vzťahov, preto je pri tvorbe cien so známym odberateľom zhovievavejší ako s novým záujemcom.
- **prirážky pre jednotlivé produktové rady** – výška prirážky sa vykazuje v percentuálnom vyjadrení a je obsiahnutá vo finančnom pláne podniku. Spoločnosť má vypracovaný finančný plán na krátke aj dlhé obdobie. V dôsledku pôsobenia faktorov je výška prirážky častokrát odlišná v praxi od tej deklarovanej.
- **cenová politika je komunikovaná primárne vo vnútri podniku** – podnik si procesy v spojitosti s cenotvorbou stráži, a teda jediná možnosť ako sa dostať ku konkrétnym číslam je dopytovať sa po cenách požadovaných produktov. Navonok

sú ceny prezentované cenovými ponukami. Podnik však nikdy nekomentuje nastavenie cien.

- **rozhodovanie o predajných cenách výstupov pri objednávkach** – členovia predstavenstva z pravidla schvaľujú cenové návrhy vedúcich pracovníkov podniku, ktoré neskôr prezentujú.
- **rozhodovanie o výške cien za služby, ktoré poskytujú** – cenník služieb sa aktualizuje na ročnej báze. V cenníku služieb nájdeme položky ako odlesňovanie, outsourcing spracovateľských procesov či dopravu.
- **porovnanie výsledných cien s prevádzkovými nákladmi** – podnik porovnáva splnenie mesačných finančných cieľov na základe vykázaných tržieb a nákladov v sledovanom období.
- **rozhodovanie o výške poskytnutých cenových zliav** – podnik posudzuje obchodnú históriu, objem dopytu a premietne to do cenovej zľavy vo forme zľavy.

Do kompetencií vedúcich pracovníkov podniku z hľadiska cenového rozhodovania patria tieto úlohy:

- povinnosť vypracovať cenovú ponuku na mieru, na základe vopred definovaných cenových tabuliek. Vypracovanú cenovú ponuku si nechávajú odsúhlasiť členmi predstavenstva,
- pravidelne sa informujú a získavajú informácie o aktuálnych cenách konkurentov v oblasti pôsobenia ako aj na zahraničných trhoch,
- informácie o cenách substitučných produktov iných výrobcov zhromažďujú a pravidelne monitorujú ,
- vyhodnocujú faktory pôsobiace na odvetvie ako aj cenu suroviny a následne manipulujú s výškou cien,
- sledujú vývoj dopytu porovnávaním plánovaného a skutočného dopytu.

4.4.1 Cenová stratégia podniku a tvorba cien

Skúmaná spoločnosť má v súčasnosti určené finančné ciele sformulované vo finančnom pláne pre rok 2023. V pláne však nie je jasne definovaná cenová stratégia. Cenová stratégia spočíva v individuálnom prístupe podniku ku každej objednávke. Takýto prístup môžeme charakterizovať ako implicitný, pretože sa cena vytvára na základe podnikových aktivít, názoroch a vyhodnotení aktuálnej situácie vedúcimi pracovníkmi podniku. Tí určujú smer v oblasti cenovej tvorby. V podniku malých a stredných rozmerov

nie je takýto prístup k tvorbe cien neobvyklý.

Na základe rozhovoru s expertom, vedúcim pracovníkom, sme získali teoretické poznatky o faktoroch pôsobiacich na tvorbu cien v podniku, cenových formuláciách a z nich sme sa pokúsili jasnejšie definovať a konkretizovať cenové stratégie, ktoré skúmaný podnik využíva pri tvorbe cien.

Vybraná spoločnosť sa zameriava najmä na dlhodobé udržanie trhovej pozície, budovanie majetku a dosahovanie zisku. Svoje ceny porovnáva v pomere k nákladom s konkurenčnými cenami a celkovo sa snaží zabezpečiť si finančnú stabilitu.

Tvorba cien spravidla odzrkadľuje výber cenovej stratégie pre jednotlivé produktové rady. Pre podnik cenotvorba predstavuje náročný proces, v ktorom je potrebné zohľadniť vplyv faktorov na odvetvie, na podnik a na cenu samotnú. V ďalších kapitolách si rozoberieme vplyv faktorov na tvorbu cien z hľadiska biznis marketingu. Poznanie faktorov a osvojenie si jednotlivých vplyvov na cenu vedie podniky k správne prístupu v cenotvorbe.

4.4.2 Metodika cenotvorby využívaná spoločnosťou

Vznik cenových stratégií v biznis marketingu si vyžaduje zo strany podniku zadefinovanie metód, ktorými podnik vytvára ceny svojich produktov. Na základe dopytovaných otázok môžeme tvrdiť, že nami skúmaný podnik sa orientuje hlavne na nákladový prístup tvorby cien a hodnotový prístup ho dopĺňa. S odkazom na odbornú literatúru sme zhodnotili, že nami skúmaný podnik využíva všetky tri metódy pri tvorbe cien známymi aj pod ekonomickým pojmom „magický trojuholník“. Jedná sa o nasledujúce metódy pri tvorbe cien:

Nákladovo orientovaná cenotvorba

Vedúci pracovníci najčastejšie vytvárajú ceny produktov pre daný mesiac na základe cenovej (ziskovej) prirážky. V praxi to znamená, že k nákladom pripočítajú podnikom požadovanú percentuálnu prirážku, ktorá má vo finále zabezpečiť ziskovosť z konkrétneho obchodu. Výšku prirážky podnik určuje v nepravidelných intervaloch za každý produkt zvlášť. Obmena výšky prirážky sa realizuje v závislosti od pôsobenia vyššie spomínaných faktorov na ceny vstupnej suroviny a podnik samotný.

Hodnotovo orientovaná cenotvorba

Počas pôsobenia podniku sa vedúci pracovník stretol s množstvom dopytu po

produktov spoločnosti. Odberatelia sú ochotní zaplatiť viac za produkty, ktoré vo finále prinesú vyššiu hodnotu. Pochopením zákazníckych potrieb vie podnik tieto potreby zohľadniť vo svojom výrobnom procese a následne nastaviť cenu tak, aby zohľadnila celú škálu faktorov. Táto metóda tvorby ceny je vo všeobecnosti náročnejšia na implementáciu oproti metóde konkurenčnej a nákladovej. Náročná je najmä na podnikom obetovaný čas, na prieskum a vyhodnocovanie jednotlivých dopytov.

Konkurenčne orientovaná cenotvorba

Na slovenskom trhu pôsobí veľa hráčov v drevospracujúcom priemysle. Či už sa jedná o podniky zamerané na ťažbu, spracovanie dreva, výrobu nábytku alebo celulózy a papiera, vieme povedať, že sa jedná o veľmi silné konkurenčné prostredie, nakoľko všetky zo spomenutých podnikov pracujú so základnou surovinou, drevom.

Vzhľadom na cenovú premenlivosť v tomto odvetví sa nami vybraná spoločnosť dostane k cenám konkurencie len na základe potenciálnych odberateľov, ktorí si cenovú ponuku konkurenčného podniku plánujú porovnať v ďalších konkurenčných podnikoch. Na nami skúmaný podnik sa obracajú so žiadosťou o dopyt a návrh ocenenia požadovanej objednávky. Informácie o cenách sú pre tieto podniky veľmi citlivou informáciou, preto je ťažké dostať sa k cenovej ponuke konkurencie bez toho, aby subjekt nebol podnikateľom s drevom alebo s výrobkami z dreva.

Napriek prevahe citlivých informácií sa konkurenčné podniky navzájom motivujú v neustálej technologickej a procesnej inovácii. Veľa konkurentov dovoľí nahliadnuť iným podnikateľom z odvetvia do svojich výrobných hál a vysvetlí im procesy a odovzdá know-how, ktoré používajú od ťažby cez prepravu až po samotnú výrobu a spracovanie. Množstvo podnikov spolupracuje a vytvára spojenectvá s väčšími podnikmi, ktoré sa zameriavajú na rozdielne činnosti. Tie sa vo finálnom výsledku dopĺňajú, a teda veľké podniky outsourcujú činnosti v iných podnikoch, čím alokujú svoje náklady do partnerského podniku. V prípade našej spoločnosti takúto dlhodobú spoluprácu nevidujeme ani z historického hľadiska. Outsourcing vykonáva prevažne pre lokálnych stolárov a remeselníkov.

4.4.3 Kalkulácie a cenotvorba v podniku

V rozhovore s vedúcim pracovníkom sme sa dozvedeli ako vzniká cena v tomto podniku. Všetko začína objednávkou zo strany odberateľa. Na základe detailov v objednávke sa vypracuje cenník s konečnou cenou dopytovaných produktov. Pri tomto

proces tvorby cien sa posudzuje viacero faktorov a obchodná história s odberateľom. Postup vytvárania ceny popisujeme v nasledujúcich bodoch.

Tabuľka 7 Postup tvorby cien v spoločnosti

surové drevo (m ³)
+ prevádzkové náklady
+ mzdové náklady
+ zisková prirážka
= predajná cena
- zľava z ceny
+ náklady na prepravu
+ služby
= celková cena bez DPH
+ DPH
= výsledná predajná cena s DPH

Zdroj: vlastné spracovanie.

Kalkulácia základnej ceny

1. **obstarávacia cena vstupnej suroviny** – v závislosti či sa vstupná surovina ťaží a dováža z podnikom vlastnených lesov, alebo je dodávaná lokálnymi či zahraničnými dodávateľmi, vie podnik vyhodnotiť prvý údaj. Tým je cena za m³ surového dreva. V prípade dodávok suroviny je potrebné započítavať aj náklady súvisiace s obstaraním, vrátane dopravy suroviny na spracovanie a samotného spracovania.
2. **prepočet ceny menovým kurzom** – v prípade že sa uzatvára obchod so zahraničným partnerom je pre podnik potrebný prepočet ceny aktuálnym kurzom.
3. **vyjadrenie ceny vrátane DPH** – po vyjadrení alebo prepočte ceny menový kurzom podnik pripočíta daň z pridanej hodnoty ku každej položke. V prípade opakovaných obchodov s platiteľmi DPH, podnik túto sumu neprepočítava a vyjadrí v netto hodnote.
4. **pripočítanie cenovej prirážky** – k výslednej cene podnik pripočíta požadovanú ziskovú prirážku pre daný produkt. Orientačnú výšku požadovanej prirážky podnik komunikuje svojim vedúcim pracovníkom.

Rozhodovanie podniku o výške cenovej zľavy

Spoločnosť sa rozhoduje o výške cenovej zľavy na základe spomínaných kritérií vo vyššie uvedenej kapitole. Výška zľavy je v kalkulácii vyjadrená v percentuálnom aj konkrétnom číselnom vyjadrení v obchodovanej mene. Po vyhodnotení zákazníka a objednávky sa znižuje základná cena.

Vyčíslenie nákladov na prepravu

Náklady na prepravu vo vysokej miere ovplyvňuje v dnešných dňoch premenlivá cena pohonných hmôt a lokalita nami skúmaného podniku a podniku odberateľa. Nami skúmaná spoločnosť si aktuálne účtuje prepravu 1 € s DPH za každý km prepravy. Jedno nákladné vozidlo vlastnené podnikom má kapacitu úložného priestoru približne v objeme 45 m³. V závislosti od veľkosti objednávky alebo inak zmluvne dohodnutej spolupráce podnik poskytuje dopravu aj zadarmo pre vybraných obchodných partnerov.

Určenie ceny celkovej objednávky

Odberatelia si vo väčšine prípadov objednávajú tovar s dodatočnými službami. Najčastejšie sa jedná o dopravu a manipuláciu s dodávkou dreva. K tomuto je potrebná špeciálna technika akou sú nákladné vozidlá s vyklápaním alebo nakladače dreva. Tie treba dopraviť alebo zabezpečiť do miesta objednávky. V takom prípade zistíme celkovú cenu objednávky.

Výpočet DPH

Ak skúmaný podnik určil netto predajnú cenu svojím produktom a má tiež vyčíslené ceny služieb, ktoré kompletizujú objednávku, súčtom týchto cien dostane celkový základ pre výpočet dane z pridanej hodnoty. Spoločnosť vždy vykazuje svoje ceny v ponukách vybraných položiek s vyčíslenou daňou z pridanej hodnoty

Kalkulácia predajnej ceny vrátane DPH

Na základe vyššie uvedeného postupu sa vieme dopracovať prostredníctvom jednotlivých krokov k celkovej predajnej cene vrátane DPH a vieme tak podniku definovať kalkulačný vzorec predajnej ceny.

4.4.4 Uplatnenie cenovej stratégie voči konkrétnemu zákazníkovi

V predchádzajúcej kapitole sme si priblížili všeobecný postup nákladovo-orientovanej cenotvorby, ktorý skúmaná spoločnosť využíva a ktorým reaguje na dopyt odberateľov. Tento postup uplatníme na konkrétnej objednávke. K dispozícii máme tieto

údaje z objednávky:

Tabuľka 8 Objednávka adresovaná skúmanému podniku

Objednávka zo dňa 07.03.2023	
Zákazník:	stolárstvo, právnická osoba
Druh obchodu:	opakovaný
Objednaný tovar:	rezivo – laty morené (3 – 6 m)
Druh dreva:	bukové
Objem objednávky:	120 m ³
Doprava:	áno
Dodatočné služby:	nie
Vzdialenosť podniku:	250 km

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre výpočet výslednej predajnej ceny s DPH budeme postupovať v zmysle jednotlivých krokov tabuľky 7, s ktorými sme sa oboznámili v predchádzajúcej časti. Pre lepší náhľad do problematiky sme pracovali s cenou na meter kubický a následne sa dopracovali k sume za celú objednávku

Krok prvý – Kalkulácia predajnej ceny

1. Obstaranie vstupnej suroviny – bukového dreva

Nakoľko skúmaný podnik vlastní lesy s bohatou zásobou bukového dreva, musí s týmto bohatstvom rozumne hospodáriť a vyrúbané plochy znovu zalesniť. Vlastníctvo lesov je pre tento podnik výhodou, pretože sa to odrazí na vstupnej cene surového dreva, s ktorou ráta pri tvorbe ceny. Skúmaný podnik zhodnotí cenu nákladov ťažby dreva a dopravy suroviny z vlastných lesov a spriemeruje s cenou odoberaného bukového dreva od svojich dodávateľov.

- Priemerná obstarávacia **netto** cena bukovej guľatiny za marec 2023 je **86 €/ m³**.

2. Pripočítanie prevádzkových nákladov

Táto položka zahŕňa cenu za spracovanie surovej guľatiny na rezivo, laty o dĺžke od 3 do 6 metrov, ktoré sú tradične spracované morením. Morenie je proces, pri ktorom sa narezané drevo ponorí do roztoku z kovových solí a nechá sa uschnúť. Výrobku sa tak zvýši odolnosť a trvanlivosť. Morenie je nákladný proces, ktorý sa odrzkadľuje na konečnej cene. Prevádzkové náklady tiež zahŕňajú aj spotrebu energie či skladovanie okrem iného.

- Podnikom odhadované prevádzkové náklady na marec 2023 sú vo výške **64 €/ m³**.

3. Pripočítanie mzdových nákladov

Mzdové náklady zahŕňajú prácu zamestnancov na jednotlivých úsekoch spracovania, výroby a manipulácie s drevom. Mzdové náklady sa odhadujú na základe mzdových nákladov z predchádzajúceho obdobia. Predchádzajúce obdobia podnik vykazoval náklady na vyplácanie miezd vo výške 341 918 €. Podnik odhaduje realizáciu objednávky do 3 dní. Pri výpočte odhadovaných mzdových nákladov postupuje nasledovne:

- Mzdové náklady predchádzajúceho obdobia **341 918 €** vydáme počtom dní hospodárskeho roka (360 dní). Výsledkom sú odhadované mzdové náklady na 1 deň. S prihliadnutím na to, že objednávku podnik dokáže skompletizovať do 3 dní bude výpočet mzdových nákladov na výrobu metra kubického morených lát nasledovný:

$$((341\,918\text{ €} / 360\text{ dní}) * 3\text{ dni}) / 120\text{ m}^3 = 23,74\text{ €/ m}^3 \rightarrow 24\text{ €}$$

4. Zisková prirážka

Predmetom objednávky sú laty morené. Podnik si v roku 2023 stanovil pre túto produktovú položku ziskovú prirážku vo výške 30 %. Skúmaný podnik navýši súčet prvých troch spomenutých položiek o požadované percento plánovaného zisku. Výsledkom bude predajná cena bez dane z pridanej hodnoty za meter kubický predmetného reziva objednávky. Výpočet predajnej ceny podnik interpretuje nasledovne:

$$(86\text{ €} + 64\text{ €} + 24\text{ €}) * 1,3 = 226,2\text{ €/ m}^3 \text{ predajná cena bez DPH}$$

Predajnú cenu za celú objednávku vypočítame:

$$(226,2\text{ €} * 120\text{ m}^3) = 27\,144\text{ € bez DPH.}$$

Krok druhý – Rozhodnutie o poskytnutí zľavy z predajnej ceny

Ako sme už spomínali v kapitole o faktoroch ovplyvňujúcich cenu, podnik posudzuje svojich odberateľov na základe spoločnej obchodnej histórie. Vzhľadom na to, že v tomto prípade sa jedná o opakovaný nákup zo strany odberateľa, je tomuto subjektu poskytnutá zľava vo výške 10 % z celkovej predajnej ceny. Zľavu podnik uplatňuje týmto spôsobom:

$$27\,144\text{ €} * 0,9 = 24\,429,6\text{ € bez DPH, čo predstavuje novú predajnú cenu}$$

Krok tretí – Výpočet ceny na dopravu

Objem objednaného tovaru je 120 m³. Podnikom vlastnené nákladné vozidlá majú

kapacitu úložného priestoru na 45 m³ objednaného tovaru. Pre potreby splnenia tejto objednávky musí podnik zabezpečiť dopravu tromi nákladnými vozidlami. Sídlo odberateľa je vzdialené od skúmaného podniku 250 km. Cena za 1 km dopravy je vyčíslená podnikom vo výške 1 € bez DPH. Vo výsledku sa budú musieť vodiči nákladných vozidiel prepraviť vo vzdialenosti 500 km. Cena na dopravu sa vypočíta nasledovne:

$$3 \text{ nákladné vozidlá} * (1 \text{ €} * 500 \text{ km}) = 1\,500 \text{ € bez DPH.}$$

Krok štvrtý – Výpočet dane z pridanej hodnoty

Pre potreby výpočtu dane z pridanej hodnoty je pre podnik nevyhnutné, aby poznal základ dane, z ktorého dokáže vyjadriť túto položku prezentovanú v kalkulácii. Z takto zisteného základu dane vypočítame podľa aktuálnej sadzby DPH vo výške 20 %. Základ dane navýšime o túto daň a dostaneme výslednú predajnú cenu s DPH. Výpočet dane z pridanej hodnoty vyjadríme nasledovne:

$$24\,429,60 \text{ € bez DPH} + 1\,500 \text{ €} = 25\,929,60 \text{ € bez DPH (základ dane),}$$

$$25\,929,60 \text{ € bez DPH} * 0,20 \text{ sadzba DPH} = 5\,185,92 \text{ € (DPH)}$$

$$25\,929,60 \text{ € bez DPH} + 5\,185,92 \text{ € DPH} = 31\,115,52 \text{ € (predajná cena spolu s DPH)}$$

5 Diskusia

V piatej časti práce sme zhodnotili účinnosť cenovej stratégie skúmaného podniku orientovanú na nákladovú cenotvorbu. Problematiku cenových stratégií sme si priblížili na konkrétnej objednávke, výsledkom čoho sme vytvorili kalkuláciu ocenenia objednávky. Metóda analýzy tejto kalkulácie a dostupnosť informácií z predchádzajúcich častí práce nám pomohli pri vypracovaní následného návrhu a odporúčaní pre skúmaný podnik. Na záver sme poznatky z práce vyhodnotili a definovali trendy smerovania drevospracujúcich podnikov na trhu Európskej únie. V tejto problematike sme zhodnotili aké možnosti a prostriedky má skúmaný podnik tieto trendy nasledovať.

5.1 Zhodnotenie aktuálnej cenovej stratégie podniku

Cenotvorba v skúmanej spoločnosti je orientovaná na zistenie nákladov a následne pripočítanie ziskovej prirážky k predajnej cene. Pri stanovení percentuálnej sadzby ziskovej prirážky skúmaný podnik vychádza z finančného plánu pre aktuálny rok. Detailnou analýzou podniku sme dospeli k názoru, že v skúmanom podniku by mali pravidelne aktualizovať krátkodobé finančné ciele a prispôbovať ich faktorom pôsobiacim na cenu a odvetvie pôsobenia. Podľa nášho názoru podnik tiež nemôže prijímať objektívne opatrenia s dôrazom na zlepšenie cenových stratégií, ak detailne nepozná svoju súčasnú pozíciu na trhu a nebude pravidelne monitorovať ceny konkurenčných podnikov. Vypracovaním chýbajúcej cenovej stratégie ďalej prezentujeme opodstatnenosť návrhu. Ďalšie príležitosti pre zlepšenie skúmaného podniku vidíme v nasledovaní trendov biznis marketingu, ktoré sú smerodajné pre napredujúce podniky EÚ v drevospracujúcom odvetví.

5.2 Návrh v oblasti konkurenčne orientovanej cenovej stratégie

Ako sme už v práci spomínali, skúmaný podnik najčastejšie využíva postupy pre vytvorenie ceny s orientáciou na náklady, v ktorej vidí východisko svojej cenovej stratégie. Príležitosť pre zlepšenie týchto cenových stratégií súčasnej situácie vidíme v zohľadnení všetkých prvkov tzv. magického trojuholníka, ktorý sme taktiež v práci definovali. Na základe získaných informácií o skúmanom podniku sme dospeli k názoru, že podnik nevenuje dostatočnú pozornosť konkurenčným podnikom. Túto slabú stránku skúmaný podnik interpretuje tým, že rokmi praxe budoval základňu stálych zákazníkov a na

konkurenčné ceny vie promptne reagovať v prípade, že nový zákazník porovnáva cenovú ponuku s konkurenčnou.

Pravdou je, že skúmaný podnik má snahu získavať informácie o konkurencii. Prevažne však tieto informácie vyhľadáva v dostupných zdrojoch na internetových stránkach, inzerátoch a katalógoch konkurencie. Z nadobudnutých skúseností vieme tvrdiť, že konkurenčné podniky informácie o cenách vo všeobecnosti neprezentujú. V prípade, že áno je veľká pravdepodobnosť, že informácie o cenách sú skreslené a celková cena by bola posudzovaná z hľadiska konkretizovanej objednávky. Pre získanie konkrétnych konkurenčných cien je potrebné dožadovať sa kalkulácie.

Ďalším najčastejšie využívaným cenovým nástrojom konkurenčných podnikov je informácia o výške poskytnutej zľavy. Stále platí, že zákazníci drevospracujúcich podnikov najlepšie reagujú na cenové zľavy pri rozhodovaní o nákupe. Nakoľko skúmaný podnik pristupuje k zľavám špecificky na základe obchodnej histórie s odberateľom, vieme povedať, že s odhliadnutím od množstevných zliav takto postupujú aj iné drevospracujúce podniky. Preto je v tomto prípade najcennejším zdrojom informácií o cenách konkurentov a výške poskytnutých zliav kalkulácia, ktorú príde potenciálny zákazník porovnať s kalkuláciou skúmaného podniku.

Na základe analýzy skúmaného podniku si myslíme, že podnik pracuje s nedostatočnými a skreslenými informáciami o cenách konkurencie a nevie posúdiť či je ním stanovená cena vyššia alebo nižšia v porovnaní s konkurenciou. Drevospracujúce odvetvie sa v Slovenskej republike označuje ako konkurenčne silné odvetvie. Naším odporúčaním ako získať relevantné údaje o konkurenčných cenách je priama komunikácia s konkurenciou. V preklade, skúmaný podnik sa môže na základe prejaveneho záujmu o nákup v inom podniku dozvedieť informáciu o aktuálne poskytovaných cenách konkurencie. Ďalší spôsob zisťovania cien je dopytovanie sa zamestnancov alebo dodávateľov konkurenčného podniku. Ďalej navrhujeme spoločnosti na mesačnej báze zhodnotiť zozbierané konkurenčné ponuky, ktoré potenciálni zákazníci porovnávajú s cenovou kalkuláciou skúmaného podniku. Prieskum bude zameraný výhradne na oblasť cien a mal by spočívať vo výbere najčastejšie odoberaného typu tovarov. Vo výsledku tak podnik môže smerovať svoje cenové stratégie cielenejšie s dôrazom na ich efektivitu.

Z hľadiska konkurencieschopnosti vieme tvrdiť, že skúmaný podnik nemá v tomto odvetví žiadneho významného spojenca. Konzervatívnym prístupom k spojenectvu sa podľa nášho názoru oberá o príležitosti a konkurenčnú výhodu. Myslíme si, že spoločnosť by mala spolupracovať s podnikom veľkých rozmerov, ktorý je pravidelným odberateľom

surového dreva alebo produktov na ktorých výrobu sa zameriava skúmaný podnik. Z dlhodobého hľadiska by tento druh súčinnosti na spoločnom ciele týchto podnikov zvýšil efektívnosť a úspešnosť v dosahovaní zisku skúmaného podniku. Nakoľko sa skúmaný podnik vyznačuje obmedzenými zdrojmi na to, aby konkuroval veľkým hráčom na trhu. Ďalší návrh na zlepšenie cenových stratégií vidíme v nasledovaní súčasných trendov biznis marketingu pre podniky pôsobiace na stredoeurópskom trhu.

5.3 Trendy v biznis marketingu, ktoré by mal podnik nasledovať

Drevospracujúce odvetvie ako každé z odvetví tiež prechádza neustálymi zmenami a vývojom k lepšiemu. Cieľom podnikov pôsobiacich v tomto odvetví je vytváranie a udržiavanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi na trhu B2B. Z pohľadu biznis marketingu existuje množstvo konkrétnych trendov pre drevospracujúce podniky. Podniky by mali tieto trendy nasledovať, aby držali krok s lídrami na stredoeurópskom trhu v tomto odvetví. Pre skúmaný podnik by podľa nášho názoru bolo prospešné, ak by nasledoval tieto konkrétne trendy a odporúčame:

1. **zaradenie certifikovaných produktov do svojho portfólia** – zákazníci trhu B2B sa čoraz viac zaujímajú o to, z čoho sú produkty vyrábané a evidujeme nárast dopytu po produktoch vyrábaných z certifikovaných drevín. Pre spoločnosť navrhujeme aby sa usilovala o certifikáciu FSC (Forest Stewardship Council). Aktuálne sa jedná medzi drevospracujúcimi podnikmi o najuznávanejšiu formu certifikácie. Pre získanie tohto certifikátu musí skúmaný podnik zapracovať na nastavení spravodlivých miezd pre zamestnancov, zabezpečiť odborné vzdelanie a zlepšiť bezpečnostné opatrenia. Žiadne zo spomínaných kritérií skúmaný podnik nezabezpečuje v rozsahu na dosiahnutie certifikácie. V spomínanom trende vidíme príležitosť aj pre cenové stratégie. Certifikované produkty môže podnik viac ohodnotiť a nastaviť tak vyššiu predajnú cenu,
2. **nákup nových technológií** – technologický pokrok v drevárskom odvetví odzrkadľujú najmä stroje na ťažbu a spracovanie. Aktuálnym trendom pre toto odvetvie sa stala 3D tlač a digitálne riadené stroje, ktoré umožňujú efektívne a presné spracovanie dreva. Pre podnik navrhujeme tiež investovať do digitálnej automatickej linky na rezanie a hobľovanie surovej guľatiny. Obstaranie stroja, ktorý za pomoci laserov, kamier a röntgenu dokáže zmerať vlhkosť, hustotu a zdravie dreva môže skúmanému podniku znížiť náklady a zrýchliť tak výrobný

proces, čo sa v konečnom dôsledku odzrkadlí na cenách a hospodárskom výsledku spoločnosti.

3. **zvýšiť vývoz surového dreva do krajín Európskej únie** – z dôvodu invázie Ruska na Ukrajinu Európska únia rozviazala partnerstvo s Ruskom a Bieloruskom, ktorí tvorili významných dodávateľov drevenej guľatiny pre európsky trh. Cena suroviny sa z vyššie uvedeného dôvodu pohybuje na svojich historických maximách. Príležitosť tak vidíme pre vlastníkov lesov. Jedným z nich je aj skúmaná spoločnosť. Podľa nášho názoru by sa skúmaná spoločnosť mala viac zameriavať aj na vývoz surového dreva z vlastných lesov do zahraničia. Podnik sa môže stať pre zahraničného odberateľa strategickým partnerom, a dosiahnuť tak konkurenčnú výhodu medzi drevospracujúcimi podnikmi bez vlastných zdrojov.

Výskumnú otázku sa nám podarilo zodpovedať na základe identifikácie faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú tvorbu cien v podniku. V konečnom dôsledku, vplyv cenových stratégií na konkurencieschopnosť podniku sa formuje práve z dôvodu existencie týchto faktorov. Na príklade konkrétnej objednávky sa potvrdilo, že individualizácia ceny pre konkrétneho zákazníka sa stala kľúčovým pre realizáciu a dokončenie obchodu, a vieme potvrdiť že správne nastavená stratégia cenových zliav dopomôže k získaniu a udržaniu zákazníkov.

Záver

Cenové stratégie sú neoddeliteľnou súčasťou finančného plánovania podnikov. Požadovaný výsledok správne formulovanej cenovej stratégie je vytvorenie predajnej ceny, ktorá dopomôže k naplneniu cieľov finančného plánu podniku. Účinná cenová stratégia je výsledkom správnych cenových rozhodnutí. Tie napomáhajú podnikom zvyšovať zisky, zlepšiť konkurencieschopnosť a získavať nových zákazníkov. Je dôležité, aby mal každý podnik jasne definovanú cenovú stratégiu z dôvodu, že nesprávne stanovenie ceny sa odzrkadlí na prosperite podniku a v prípade pesimistického záveru môže dôjsť až k neschopnosti podniku vykonávať činnosť.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo vymedziť teoretické východiská tvorby cien na špecifickom trhu B2B z hľadiska biznis marketingu a analyzovať cenové stratégie v konkrétnom odvetví pôsobenia podniku. Na základe získaných poznatkov sme sformulovali návrh cenovej stratégie a odporúčaní pri cenovom rozhodovaní vo vybranom podniku pôsobiacom v skúmanom odvetví, ktoré prispievajú k zlepšeniu súčasného stavu podniku v danej problematike.

Hlavný cieľ práce sa nám podarilo naplniť na základe splnenia parciálnych cieľov. V začiatku teoretickej časti sme s pomocou literatúry porovnali špecifiká tradičného a biznis marketingu. Objasnili sme cenovú problematiku na trhu business-to-business a definovali pojem „cena“ ako nástroj biznis marketingu. Počas vypracovania teoretickej časti sme postupne odhaľovali faktory, ktoré ovplyvňujú ceny a teoretickú časť sme zakončili členením cenových stratégií do kategórií. Biznis marketing je relatívne nový pojem a zdroje domácej literatúry k tejto problematike sú vo veľmi obmedzenom množstve. Pre uplatnenie známych pojmov na problematiku biznis marketingu, bolo potrebné pracovať prevažne so zahraničnou literatúrou.

Praktickú časť sme venovali výsledkom práce na základe realizovaného kvalitatívneho výskumu. Zdrojom informácií pre vypracovanie praktickej časti bol rozhovor s expertom, vedúcim zamestnancom, skúmaného drevospracujúceho podniku. Problém nastal z hľadiska spolupráce s podnikom, ktorý nám z dôvodu vysokej citlivosti informácií nebol ochotný poskytnúť súhlas so zverejnením obchodného mena v práci. Táto skutočnosť však nenarušila proces tvorby práce a mali sme dostatok informácií k splneniu parciálnych cieľov pre praktickú časť. Čiastkové ciele zahŕňali analýzu konkrétneho podniku vo vybranom odvetví, faktory pôsobiace na cenotvorbu v podniku, demonštrovanie postupu pri tvorbe ceny v podniku a formuláciu návrhov a odporúčaní pre

zlepšenie konkurenčnej pozície podniku. Pre naplnenie týchto čiastkových cieľov sme využili rôzne výskumné metódy obsiahnuté v tretej kapitole.

V závere práce môžeme konštatovať, že sa nám úspešne podarilo naplniť hlavný cieľ práce a tiež zodpovedať výskumnú otázku. Problematika záverečnej práce nám umožnila zaoberať sa cenovými stratégiami v biznis marketingu dopodrobna a obohatila nás o nové názory a skúsenosti v danej téme. Zároveň sme identifikovali niektoré obmedzenia nášho výskumu a diskutovali o možnostiach ich prekonania v budúcnosti.

Zoznam použitej literatúry

Knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

- 1) BACULÍKOVÁ, Nina. *Ceny a cenové rozhodovanie. 1. vyd.* Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2014. 116 s. ISBN 978-80 8075-671-0.
- 2) BAŠOVÁ, Alena. Analýza teoretických názorov na prirodzený monopol v jeho historickom kontext. In *Konkurencia: sborník príspevků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference*. Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2015, s. 9-18. ISBN 978-80-88064-14-5.
- 3) BOS, Iwan – MARINI, Marco. Oligopoly Pricing: The Role of Firm Size and Number [online]. In *Games*. 2023, 16 s. [cit. 2023-25-01]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/366659419_Oligopoly_Pricing_The_Role_of_Firm_Size_and_Number
- 4) DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- 5) DU, Peng – CHEN, Qiushuang. Skimming or penetration: optimal pricing of new fashion products in the presence of strategic consumers. In: *Annals of Operations Research*. 2017, vol. 257, p. 275-295. DOI: 10.1007/s10479-014-1717-0.
- 6) FENDEKOVÁ, Eleonora – FENDEK, Michal. *Mikroekonómia: oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 232 s. ISBN 978-80-8168-765-5.
- 7) GBUROVÁ, Jaroslava. Cenové stratégie a psychologicky orientované ceny pôsobiace na nákupné správanie spotrebiteľa. In *Journal of Global Science*. Prešov : eXclusive marketing s. r. o., 2017, roč. 2, č. 3, p. 1-7. ISSN: 2453-756X.
- 8) HALL, Simon. *Innovative B2B marketing new models, processes and theory, 2nd edition*. Great Britain and the United States : KOGAN PAGE LIMITED, 2022. 376 s. ISBN 978-1-3986-0477-3.
- 9) HOLKOVÁ, Viera – VESELKOVÁ, Alexandra. *Mikroekonómia*. Praha : Wolters Kluwer, 2020. 392 s. ISBN 978-80-7598-890-4.
- 10) KALUSOVÁ, Lenka. Vybrané cenové stratégie firiem a možnosti ich uplatnenia v praxi. In *Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*.

Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013, roč. 42, č. 3, s. 384-396. ISSN 0323-262X.

- 11) KMETY BARTEKOVÁ, Mária. Kreatívne odvetvia na Slovensku a ich cenové stratégie ako súčasť ich marketingového mixu. In *Marketing science & inspirations: vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2021, roč. 16, s. 21-30. ISSN 1338-7944.
- 12) KOTLER, Philip – ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 13) KUFELOVÁ, Iveta. Cenotvorba a cenové praktiky na zahraničných trhoch. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2020: zborník vedeckých prác vydaný pri príležitosti 80. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2020, s. 348-355. ISBN 978-80-225-4749-9.
- 14) LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ, Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 134 s. ISBN 978-80-89393-71-8.
- 15) LISÝ, Ján – ČAPLÁNOVÁ, Anetta – DZIUROVÁ, Valéria, et al. *Ekonomía*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 621 s. ISBN 978-80-7552-275-7.
- 16) ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022, 198 s. ISBN 978-80-225-4957-8.
- 17) PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana – PAPULA, Ján. *Konkurenčné stratégie: tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN 978-80-8168-011-3.
- 18) PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. 344 s. ISBN: 978-80-271-0787-2.
- 19) SABAYOVÁ, Mária – PRESPERÍNOVÁ, Marianna. *Ekonomika a financie verejného sektora*. Bratislava : APZ v Bratislave, 2018. 218 s. ISBN 978-80-8054-776-9.
- 20) ŠAGÁTOVÁ, Slavka. Tvorba cien výrobných radov, ako nástroj posilnenia konkurencieschopnosti v podmienkach krízy. In *Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza II.: zborník vedeckých prác*. Šoporňa : Ľuboš Janica, 2011, s. 138-143. ISBN 978-80-970622-1-7.

Internetové zdroje

- 1) Enviroportál. *Podiel lesného hospodárstva na tvorbe HDP*. [online]. Bratislava, 2021. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/indicator/detail?id=1141>
- 2) Finstat. *Firmy s finančnými údajmi – databáza hospodárskych výsledkov slovenských firiem*. [online]. Bratislava, 2023. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na: <https://finstat.sk/databaza-financnych-udajov>
- 3) Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky. *Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike za rok 2021. Zelená správa*. [online]. Bratislava, 2022. [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.mpsr.sk/zelena-sprava-2022/123---18463/>
- 4) MONDI Slovensko. *Kto sme*. [online]. Ružomberok, 2023. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.mondislovensko.sk/sk/o-n%c3%a1s/>
- 5) Openiazoch. *Rusko a Bielorusko vymenili za Švédsko a Pobaltie. IKEA po invázii na Ukrajinu zmenila dodávateľov dreva*. [online]. Bratislava, 2023. [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://openiazoch.zoznam.sk/retail/rusko-a-bielorusko-vymenili-za-svedsko-a-pobaltie-ikea-po-invazii-na-ukrajinu-zmenila-dodavatelov-dreva/>
- 6) Register účtovných závierok. [online]. Bratislava, 2021. [cit. 2023-04-14]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>
- 7) Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Lesy a drevospracujúci priemysel*. [online]. Bratislava, 2013. [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: https://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/woodprocessing_sk.pdf
- 8) SLOVWOOD Ružomberok, a.s. *Cenník nákupu dreva zo súkromného sektora*. [online]. Ružomberok, 2023. [cit. 2023-04-15]. Dostupné na: <https://www.slovwood.sk/cennik.xhtml>
- 9) Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Vybrané finančné a ekonomické ukazovatele v lesnom hospodárstve SR*. [online]. Bratislava, 2021. [cit. 2023-04-07]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/pl2012rs/v_pl2012rs_00_0_00_sk
- 10) Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Ťažba a dodávky dreva*. [online]. Bratislava, 2021. [cit. 2023-04-07]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/pl2010rs/v_pl2010rs_00_00_00_sk