

Lenka Kalusová

VYBRANÉ CENOVÉ STRATÉGIE FIRIEM A MOŽNOSTI ICH UPLATNENIA V PRAXI¹

Abstract: *The issue of pricing strategies is highly topical particularly nowadays. Enterprises are forced, as a result of the present economic condition, to cut down the prices of their products so that they could sell them. For that reason, the aim of this paper is to analyse potential uses of selected pricing strategies (skimming pricing strategy and penetration pricing strategy) in practice. We characterise the basic features of these strategies, advantages and disadvantages of their use, and the possibilities of their application in practice. In conclusion of this paper, we offer a few rules and tips that enterprises can use when selecting their optimum pricing strategies.*

Keywords: *pricing decisions, pricing strategies, skimming price strategy, penetration price strategy, advantages and disadvantages of pricing strategies, applicability of strategies.*

JEL: M 30, M 39, G 3

Úvod

Problematika cenových stratégií bola vždy aktuálna, keďže cenové rozhodnutia firiem sú tými rozhodnutiami, ktoré sú zákazníkom najviditeľnejšie. Do popredia sa však problematika cenových stratégií dostala najmä v období posledných piatich rokov v dôsledku celosvetovej hospodárskej krízy. Na mnoho spoločností, najmä v období krízy, bol vyvíjaný tlak, aby neustále znižovali cenu svojich produktov. Veľa výrobkov bolo v obchodoch ponúkaných s výraznými zľavami, ktoré často dosahovali úroveň 70 % – 80 % pôvodnej nákupnej ceny výrobku. Práve preto v tomto období bolo nevyhnutné, aby podnikatelia začali prehodnocovať svoju stratégiu, aby podrobnejšie skúmali, čo si zákazník cení na výrobku a čo, naopak, neprináša pre zákazníka žiadny úžitok, a aby neustále prichádzali s inováciami, za ktoré budú zákazníci ochotní zaplatiť viac.

¹ Príspevok je spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0004/13: Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku.

1 Vymedzenie cenových stratégií firiem

Cenové rozhodovanie ([13], s. 216) je jednou z najdôležitejších otázok, ktorá je v prípade menších firiem v kompetencii top manažmentu firmy, v prípade väčších firiem sú vytvorené samostatné útvary, ktoré sa touto problematikou zaoberajú. Cenové rozhodovanie je súčasťou marketingovej stratégie firmy. Vo všeobecnosti patrí ku kľúčovým rozhodovacím procesom, a to z toho dôvodu, že bez ohľadu na to, v akom odbore podnikania podnik pôsobí, jeho úspech je daný rozsahom, akým tržby z predaja prevýšia náklady vynaložené na spotrebované zdroje. Je to práve cena, ktorá vytvára zisk spoločnosti a ten následne predurčuje jej hospodárnosť, úspech a rast. Podľa § 2 odstavca 1 zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov [41] je *cena* definovaná ako „peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu podľa tohto zákona sa považuje aj tarifa“. V ideálnom prípade cena produktu alebo služby by mala byť stanovená tak, aby zaistila čo najvyššie ziskové rozpätie zodpovedajúce danému objemu produkcie, mala by zohľadniť hodnotenie produktov či služieb zákazníkmi a byť citlivá na riziká zo strany konkurencie. Základnou oblasťou cenového rozhodovania sa teda stávajú cenové stratégie ([11], s. 13).

Prečo je správne stanovenie cien také dôležité? *Smith* ([31], s. 16) uvádza tri hlavné dôvody:

1. *ceny hýbu zákazníkmi a menia podiel na trhu* – nižšie ceny nemusia nutne znamenať vyšší objem predaja alebo väčší zisk,
2. *cena hýbe trhom* – cena je dôležitá správa, najmä v súčasnosti je potrebné, aby cenové rozhodnutia firiem poskytovali dôležité informácie o značke spoločnosti, o obchodnom modeli a o produkte,
3. *ceny hýbu cenami akcií* – na dobre fungujúcich kapitálových trhoch zmena cien výrobkov alebo poskytovaných služieb zároveň vyvoláva aj zmenu cien akcií spoločnosti.

Práve z týchto dôvodov je nevyhnutné, aby mali podniky vypracovanú kvalitnú cenovú stratégiu.

Neexistuje jednotná definícia vymedzenia pojmu cenové stratégie. Cenovými stratégiami sa zaoberajú mnohí zahraniční i domáci odborníci, ktorí poskytujú rozličné pohľady na definíciu cenových stratégií. Podľa *Kellera* ([16], s. 274) cenová stratégia „*môže diktovať, ako spotrebitelia kategorizujú cenu značky (teda ako nízke, stredné či vysoké ceny) a ako stabilne či flexibilne spotrebitelia túto cenu vnímajú (napr. často či málokedy zníženú)*“. *Boone a Kurtz* ([3], s. 641) považujú cenové stratégie za „*konkrétne špecifické stratégie firmy používané na oceňovanie tovarov a služieb*“, ktoré sú sformulované pre dosiahnutie všeobecných cieľov organizácie. *Pride, Ferrell, Lukas, Shembri a Niininen* ([16], s. 321) definujú cenové stratégie ako „*prístup alebo postup určený na dosiahnutie cenových alebo marketingových cieľov*“.

Iné nazeranie na pojem cenové stratégie ponúkajú slovenskí autori. Slovenskí autori na rozdiel od zahraničných ponímajú cenovú stratégiu skôr ako postupnosť všetkých krokov pri stanovovaní cien výrobkov, pričom tieto postupy musia vychádzať z dlhodobých cieľov podniku ako celku. Dokazujú to definície viacerých auto-

rov. Rajňák ([28], s. 107) vo svojej knihe *Cenové rozhodovanie* definuje cenovú stratégiu ako „*súhrn opatrení, pokynov, postupov a pravidiel zásahov v oblasti cien, zameraných na dosiahnutie dlhodobých strategických cieľov v oblasti podniku*“. Podľa Rajňáka teda cenové stratégie predstavujú akúsi postupnosť krokov v procese rozhodovania o cenách. K tejto definícii cenových stratégií sa prikláňa aj Lipianska a Hasprová ([19], s. 31) v práci *Cenové rozhodovanie v marketingu*. Janok ([14] s. 54 – 55) poskytuje ucelenú definíciu cenových stratégií a definuje ich ako „*aktivity, ktoré firma volí na dosiahnutie svojich cenovo-politických cieľov, s ohľadom na dané vecné, priestorové a časové podmienky (napr. životný cyklus výrobu)*. Tie potom v konkrétnych situáciách uplatňuje takticky zameranými predajnými cenami.“ Janok vo svojej definícii cenových stratégií o nich hovorí nielen ako o určitom postupe na dosiahnutie cenovo-politických cieľov, ale ako jediný nastoľuje aj faktory – vecné, časové a priestorové podmienky, ktoré musí firma brať do úvahy pri tvorbe svojej cenovej stratégie. Oláh ([21] s. 6 – 7) chápe cenové stratégie ako „*súhrn opatrení, pokynov, postupov, zásahov, ktoré sa uskutočňujú, aby sa presadili určité ceny výrobkov. Stratégia plní východiskovú, informačnú, hodnotiacu, ako aj taktickú funkciu, ktorá spočíva v stanovení kritérií a alternatívnych úvahách o cenách*.“ Obchodný slovník [24] definuje cenové stratégie ako aktivity zamerané na zistenie optimálnej ceny výrobu; obvykle zahŕňajú celkové marketingové ciele, spotrebiteľský dopyt, atribúty výrobu, ceny konkurencie a trhu a hospodárske trendy.

Medzi základné charakteristické črty cenových stratégií môžeme podľa Janoka a Oláha ([15], s. 124 – 125) zaradiť:

- postupné upustenie od dôsledného sledovania úrovne cien najväčšieho konkurenta v odvetví, a to v prípade, že jeho skladba nákladov je neporovnateľná, má iné ciele, odbytové možnosti aj finančné zdroje,
- upúšťanie od starých metód tvorby cien a ich nahrádzanie novými metódami, ktoré sú založené na zapojení viacerých záujmových skupín – t. j. najlepších pracovníkov firmy, najbližších a najvernejších zákazníkov, rovnako ako aj zisťovanie názorov obyvateľov na nový produkt; vo väčšej miere by sa mali využívať vedecké metódy tvorby cien,
- dosahovanie vyššej kvality výrobkov, čo zároveň môže znamenať aj ich vyššiu cenu,
- skutočnosť, že ceny by sa nemali určovať na základe toho, aký objem zisku chce podnik v určitom sledovanom období dosiahnuť,
- neustále sledovanie a hlavne predvídanie odvetného pôsobenia konkurentov a vypracúvanie plánu činností na trhu v niekoľkých variantoch.

2 Typy cenových stratégií

V domácej i v zahraničnej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými typmi cenových stratégií. Rôzni autori uvádzajú odlišné členenie cenových stratégií – niektorí uvádzajú len dva základné typy stratégií, iní vyčerpávajúco ponúkajú niekoľko desia-

tok cenových stratégií. Hoci množstvo stratégií uvádzaných jednotlivými autormi je rôzne, rovnako ako aj ich názvy, podstata stratégií je vo väčšine prípadov veľmi podobná.

Pohľad na cenové stratégie firiem nám ponúkajú *Pride, Hughes a Kapoor* ([25], s. 385), ktorí členia cenové stratégie pri oceňovaní nových produktov na dva základné typy, a to na stratégie cenového zužitkovania trhu a stratégie cenového prenikania trhom. K týmto dvom základným typom cenových stratégií pridáva *Kurtz* ([18], s. 641) ešte konkurenčnú cenovú stratégiu. *Holden a Burton* [12] uvádzajú, že najlepší spôsob stanovenia cenovej stratégie firmy je výber a aplikácia jednej z troch jednoduchých cenových stratégií, ktorými sú stratégia cenového prenikania trhom, stratégia cenového zužitkovania trhu a neutrálna cenová stratégia (prvé dve stratégie podrobne rozoberieme v nasledujúcom texte, neutrálna cenová stratégia znamená, že ceny sú stanovené na úrovni cien konkurencie). Relatívne novou cenovou stratégiou, ktorú spomínajú viacerí autori (*Phillips a Raspberry* ([27], s. 77), *Rao a Kartono* ([29], s. 15) a iní) je tzv. *internetová cenová stratégia*, ktorú chápu autori ako stanovenie cien svojich výrobkov na webových stránkach inak, ako sú ceny stanovené v bežných kamenných obchodoch firmy.

Hanna a Dodge ([11], s. 89 – 92) uvádzajú niekoľko typov cenových stratégií, a to: cenové zužitkovanie trhu, tvorba prestížnych cien, cenové prenikanie trhom, expanzionistická tvorba cien, cenové obmedzovanie trhu a cenové uzavíranie trhu.

Autorka *Zamazalová* ([38], s. 153) uvádza dva základné typy cenových stratégií, medzi ktorými sa rozhoduje top manažment firmy, a to:

- *stratégia everyday low pricing* – t. j. stratégia trvalo nízkych cien, v rámci ktorej sú ceny dlhodobo nastavené na nízkej úrovni a pre zákazníkov znamenajú tieto konštantné ceny istotu,
- *stratégia high low pricing* – t. j. stratégia vyšších cien, ktorá je sprevádzaná propagačnými akciami, ktoré majú za úlohu prilákať zákazníka.

Vysekalová ([37], s. 205) okrem toho, že uvádza stratégiu smotánkových cien a stratégiu prienikových cien ako opak smotánkových, uvádza, že z psychologického hľadiska je veľmi zaujímavý tzv. *darovací syndróm*, ktorý spočíva v tom, že zákazník je ochotný zaplatiť aj neprímerane vysokú cenu za produkt ako dôkaz svojho vzťahu k obdarúvanej osobe a manažment by ho mal brať do úvahy pri tvorbe cenových stratégií.

Vyčerpávajúci zoznam cenových stratégií nám ponúka *Blažková* ([2], s. 120 – 122), uvádzajúca až 11 základných typov cenových stratégií, z ktorých si firmy môžu vybrať tú optimálnu. Už spomínané cenové stratégie doplnila o ekonomickú, diferenciálnu cenovú stratégiu, stratégiu cenových variantov, stratégiu ocenenia výrobkovej rady, stratégiu psychologických cien, cenovú stratégiu pre komplementárne výrobky (odporúča rôzne ceny pre výrobky, ktoré spolu súvisia), stratégiu prechodných zliav a stratégiu pridanej hodnoty.

2.2 Stratégia cenového zužitkovania trhu

Stratégia cenového zužitkovania trhu (alebo aj *stratégia zbierania smotany*, angl. *skimming price strategy*) je stratégia, v rámci ktorej sa pre nový produkt stanovia vysoké ceny, a postupom času tieto ceny začnú pomaly klesať. Stratégia je opakom stratégie prenikania trhu. Z psychologického hľadiska je pre zákazníkov prijateľná, pretože ak sú ceny na začiatku stanovené relatívne vysoko, postupne sa tieto ceny budú znižovať, čo je pre zákazníka prijateľnejšie, ako keď podnik vstúpi na trh s výrobkom s relatívne nízkou cenou a následne sa táto cena zvyšuje. Tento typ stratégie využívajú hlavne podniky pôsobiace na trhoch spotrebnej elektroniky a technologických produktov ([32], s. 302). Často sa využíva aj tam, kde sa počiatočné náklady musia vrátiť extrémne rýchlo, alebo tam, kde je malé riziko, že by v krátkom čase mohol niekto na trhu konkurovať danému produktu ([7], s. 196).

Ide o stratégiu, ktorá je vhodná v prípade, že zákazník má „*silnú túžbu vlastniť produkt a je ochotný a schopný zaplatiť vysokú cenu*“ ([5], s. 143). Je zrejmé, že zákazníci v tomto prípade nebudú citliví na cenu, oveľa viac vnímajú prínos, ktorý im produkt prinesie – napr. vyššia kvalita, výkonnosť. Túto stratégiu je teda vhodné použiť v prípade, ak zákazníci interpretujú vysokú cenu produktu ako znak vysokej kvality, ak má produkt prvky duševného vlastníctva (patenty, autorské práva), alebo ak jeho výnimočnosť a jedinečnosť oceňujú aj zákazníci.

Ako uvádza *Forsyth* ([9], s. 41), tento typ cenovej stratégie patrí medzi top cenové stratégie z hľadiska jej prijateľnosti. Jej hlavné *výhody* sa prejavujú najmä v prípade, ak sa použije:

- pri novom produkte v ranej fáze životného cyklu, čím sa kompenzujú vysoké investičné náklady,
- pri segmentácii trhu,
- aby sa zabránilo chybe, že sa ceny stanovia príliš nízko (ľudia vo všeobecnosti ľahšie prijímajú znižovanie cien ako ich zvýšenie),
- na obmedzenie predaja, ak boli výrobné kapacity alebo zásoby nedostatočné.

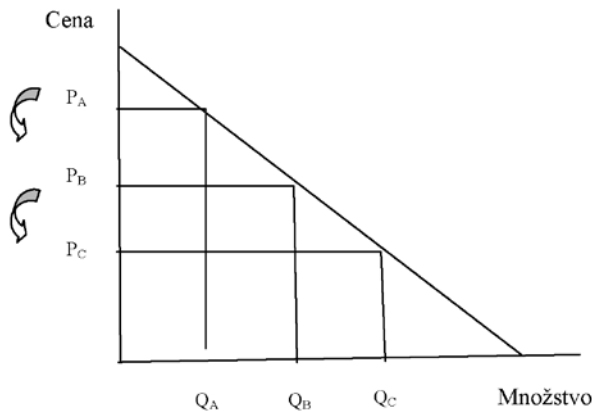
McDonald, Frow a Payne ([20], s. 278) dodávajú, že je vhodnou stratégiou aj v prípade, ak dopyt je cenovo neelastický a zákazníci nemajú jasnú predstavu o nákladoch na výrobu produktu alebo o predaji služby (o nákladoch na výrobu sa vie iba málo).

Ako sme v predchádzajúcom texte uviedli, táto stratégia je úspešná najmä na trhoch, kde dochádza ku segmentácii zákazníkov, čo znamená, že zákazníci sa líšia v ochote platiť rôzne ceny za vybraný produkt. Podstatu a úspešnosť tejto stratégie – t. j. stratégie cenového zužitkovania, môžeme vysvetliť na príklade hypotetického produktu, ktorý je na trhu inováciou, a na príklade troch zákazníkov – A, B a C. A je osoba, ktorá nie je citlivá na cenu produktu – je ochotná zaplatiť extra cenu za to, aby bola trendy a bude si chcieť ako prvá zakúpiť tento nový produkt, nazývajú ju preto aj inovátor. B podobne ako A by mala záujem o tento nový produkt, avšak je už opatrnejšia. Počká si, či sa neobjavia nejaké sťažnosti na nový produkt a až následne sa bude rozhodovať, či si ho za svoje peniaze kúpi, jej ochota platiť

je oproti A teda podstatne nižšia. Nakoniec osoba C, hoci o novom produkte veľa počula, patrí do najväčšej skupiny, t. j. do skupiny, ktorá čaká, až si tento nový produkt kúpi veľa ľudí a kúpi si ho, až keď ho bude považovať už za cenovo dostupný.

Graf č. 1

Stratégia cenového zužitkovania trhu



Prameň: [23].

Osoby A, B a C teda reprezentujú tri rôzne segmenty zákazníkov. Tieto tri segmenty sú na grafe zastúpené krivkou dopytu. P_A , P_B a P_C zachytávajú ochotu spomínaných troch segmentov platiť za produkt určitú cenu. Ako teda spoločnosť bude postupovať pri stratégii cenového zužitkovania trhu v tomto konkrétnom prípade? Spoločnosť uvedie tento produkt na trh pri cene P_A a bude čakať, kým všetci zákazníci v segmente, v ktorom je aj A, si kúpia produkt za cenu P_A . Následne, keď sa vyčerpajú všetci zákazníci zo segmentu A, spoločnosť zníži cenu na úroveň P_B a nakoniec dôjde až k celkovému zníženiu ceny na úroveň P_C , keď si už budú ochotní kúpiť tento produkt všetci zákazníci. Niektorí by mohli namietat', že táto cenová stratégia nemôže byť účinná, pretože zákazníci v segmente A predpokladajú, ako sa bude firma správať pri stanovení ceny a budú očakávať, že cena klesne. V skutočnosti však zákazníci, ktorí vykazujú takéto správanie, do segmentu A jednoducho nepatria, nie sú to odborníci, ktorí musia mať daný výrobok ako prví, a to bez ohľadu na jeho cenu.

Z uvedeného príkladu vyplýva, že stratégia cenového zužitkovania úspešne využíva segmentáciu zákazníkov a ich netrpezlivosť, až budú vlastniť produkt, a ich ochotu platiť za privilégium vlastniť produkt okamžite ([32], s. 303 – 304).

Ako hlavné *nevýhody* použitia tohto typu cenovej stratégie Forsyth ([9], s. 41) identifikoval:

- môže prilákať konkurenciu,
- nízky objem výroby nemusí vyhovovať cieľom výroby,

– informovanosť spotrebiteľov môže byť nižšia a prijatie produktu v úvodnej fáze životného cyklu bude trvať dlhší čas.

K uvedeným nevýhodám stratégie cenového zužitkovania trhu uvádza *Taloo* ([35], s. 152) ďalšie *obmedzenia* tejto stratégie:

– prináša pozitívne efekty iba v prípade, že krivka dopytu po tovare je neelastická; v prípade, ak v dlhodobom časovom horizonte dôjde k tomu, že krivka dopytu bude elastická, je vhodnejšie použiť stratégiu prenikania trhom;

– v prípade, že chce podnik použiť stratégiu cenového zužitkovania trhu, musí byť opatrný pokiaľ ide o zákony. Hovoríme tu o cenovej diskriminácii, ktorá je v mnohých štátoch zakázaná, ale *yield management* nie je. Stratégia *Price skimming* môže byť považovaná za cenovú diskrimináciu alebo za formu *yield managementu* (*yield manažment* sa nazýva aj *manažment výnosov* alebo *cenotvorba*). Predstavuje zvláštny spôsob odstupňovania cien, ktorý sa zakladá na vytváraní prídelov. Ak je určitý prídel spotrebovaný, potom firmy ponúkajú ďalší prídel, ale zvyčajne za vyššiu cenu [40]. Ide o termín zastrešujúci súbor stratégií, ktorých jadrom koncepcie je zabezpečiť správnu službu správnemu zákazníkovi v správny čas za dobrú cenu. [39]). Zatiaľ čo v prvom prípade, t. j. v prípade cenovej diskriminácie, sa využívajú na cenovú úpravu charakteristiky trhu, napr. cenová elasticita, v druhom prípade sa využívajú charakteristiky produktu. Väčšina obchodníkov považuje tieto rozdiely za kuriózne, pretože väčšina charakteristík trhu úzko koreluje s charakteristikami produktu. Preto ak sa firma rozhodne pre stratégiu cenového zužitkovania trhu, je potrebné, aby zdôrazňovala charakteristiky a vlastnosti produktu, aby sa nedostala do rozporu so zákonom;

– doba obratu zásob môže byť pre produkt veľmi nízka, čo by mohlo spôsobiť problémy v distribučnom reťazci.

2.3 Stratégia cenového prenikania trhom

Stratégia cenového prenikania trhom (ang. *penetration price strategy*) je opakom stratégie cenového zužitkovania trhu. Stratégia cenového prenikania trhom je agresívny typ stratégie, ktorého podstata spočíva v tom, že firmy úmyselne stanovujú ceny svojich produktov na veľmi nízkej úrovni, aby v čo najkratšom čase prilákali čo najviac zákazníkov a zabezpečili si tak odbyt pre svoje výrobky. Hlavným cieľom takto stanovenej cenovej stratégie je narušiť štruktúru cien konkurentov a získať čo najväčší podiel na trhu ([34], s. 299).

V prospech využívania a rozšírenia tejto stratégie podľa *Foxalla* ([10], s. 163) hovoria štyri podmienky:

- najmä v prípade, že dopyt po danom výrobku je elastický, sú nízke ceny potrebné a nevyhnutné – hovoríme tu o cenovo citlivých spotrebiteľoch, ktorí si daný produkt kúpia iba v prípade, že je cena nízka,
- ak sa očakáva výrazný pokles výrobných aj distribučných nákladov pri dosiahnutí určitého stupňa výkonu, takáto skutočnosť by mohla viesť ku snahe preniknúť na trh za čo najkratší čas, a to práve pomocou nízkej ceny,

- nízka cena by mohla viesť k obmedzeniu hospodárskej súťaže,
- stratégia cenového prenikania trhom by sa mala použiť aj v prípade, že necenové prvky marketingového mixu nevie firma použiť na prilákanie zákazníkov, ochotných platiť vysokú cenu za vlastníctvo produktu.

Tento typ cenovej stratégie je vhodné používať najmä v nasledujúcich *situáciách* ([30], s. 353 – 354):

- trh je veľký a vo fáze rastu,
- lojalita zákazníkov nie je príliš veľká – zákazníci už zo zvyku uprednostňujú overené značky produktov pred novými produktmi,
- v prípade intenzívnej konkurencie na trhu,
- keď firma používa túto stratégiu ako vstupnú stratégiu,
- keď je asociácia vnímanej ceny a kvality nízka.

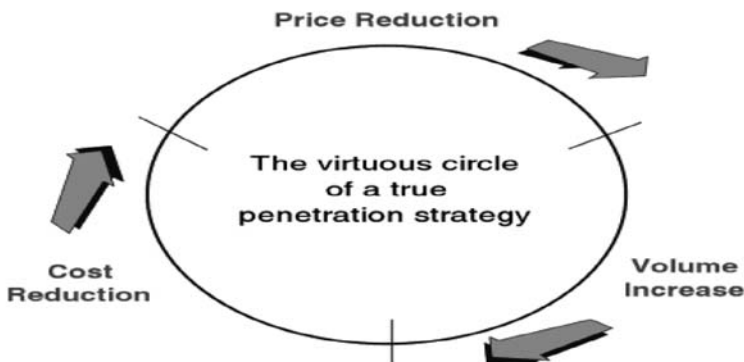
Túto stratégiu využívalo najmä veľa firiem juhovýchodnej Ázie pri vstupoch na zahraničné trhy. Problém tejto cenovej stratégie spočíva v tom, že môže viesť k cenovej vojne v odvetví, čo môže mať fatálne následky pre všetky firmy pôsoiace v ňom.

Tento typ cenovej stratégie sa môže použiť v každej fáze životného cyklu výrobku alebo služby. Zvyčajne firmy využívajú túto stratégiu po tom, ako získajú stabilnú základňu a majú záujem o zvýšenie objemu predaja svojich produktov. Obzvlášť efektívna býva táto stratégia pri vstupe do nového odvetvia, pričom je potrebné si uvedomiť, že penetračné ceny nemusia byť nevyhnutne nízkymi cenami. Sú nízke v porovnaní s vnímanou hodnotou ([1], s. 233).

Úspech samotnej stratégie cenového prenikania závisí od viacerých *faktorov*, a to napríklad ako firma dokáže redukovať náklady, či už prostredníctvom zvyšovania objemu produkcie, prostredníctvom úspor z rozsahu alebo využívaním skúsenostnej krivky.

Schéma č. 1

Kruh stratégie prenikania trhom



Prameň: [10].

Pre väčšinu obchodných aktivít platí, že čím dlhšie sa podieľate na nejakej činnosti, tým lepšie ju dokážete robiť. Postupom času, ako získava výrobca skúsenosti, by sa mali redukovať náklady na výrobu, pretože dochádza k zlepšovaniu výrobného procesu, postupne rastie objem predaja, výrobca získava viac skúseností s prácou s dodávateľmi a zlepšuje sa jeho postavenie pri vyjednávaní s nimi, a keďže klesajú náklady na výrobu, môžu sa znížiť aj ceny ([6], s. 373).

Okrem toho, že cenová stratégia prenikania trhom má veľa výhod a môže zabezpečiť firme úspech na trhu, sú s ňou spojené aj určité nevýhody. *Pickton* a *Master-son* k nim zaraďujú:

- stanovenie prienikových cien môže vyvolať odpor a následne aj odplatu zo strany konkurenčných firiem,
- tento typ cenovej stratégie nie je príliš vhodný pre produkty, ktoré majú krátky životný cyklus, pretože sa môže stať, že nebude dostatok času na to, aby firma zvýšila svoje pôvodne nízke príjmy,
- obrovskou nevýhodou pre spotrebiteľa je, že počiatočné ceny, ktoré firma stanovila pre svoj produkt, nebudú stále na rovnakej úrovni. Tieto ceny sa postupne budú meniť.

Stokes a *Lomax* ([33], s. 270) dopĺňajú uvedené nevýhody využitia stratégie prenikania trhom o ďalší problém, ktorým je, že v krátkodobom horizonte táto cenová stratégia vedie k redukovaniu zisku. Rovnako ako *Pickton* a *Master-son*, aj *Stokes* a *Lomax* vidia ako veľký problém skutočnosť, že po určitom čase bude potrebné zdvihnúť cenu produktov, čo môže mať neprimerané dôsledky.

Zhrnutie rozdielov medzi cenovou stratégiou zužitkovania trhu a stratégiou prenikania trhom zobrazuje tab. č. 1 a graf. č. 2.

Tab. č. 1

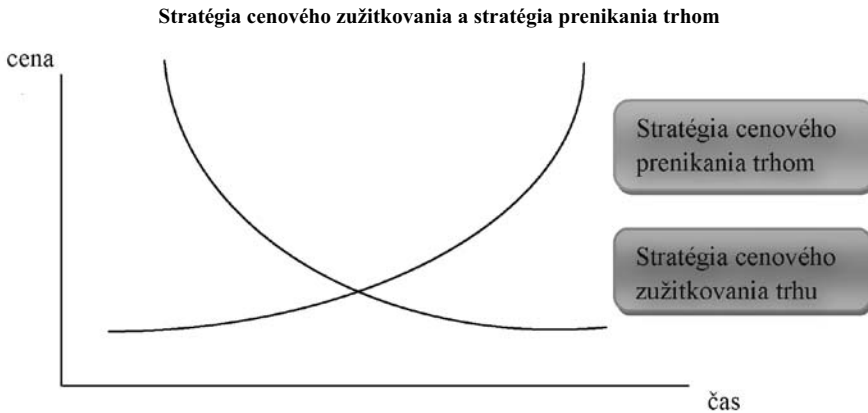
Rozdiely v Skimming Strategy a Penetration Strategy

Faktor	Skimming Strategy	Penetration Strategy
cenová elasticita dopytu	neelastický	elastický
náklady na výrobu a uvádzanie na trh	vyššie	nížšie
úspory z rozsahu	nie	áno
obťažnosť vstupu konkurentov na trh	t ťažší vstup	ľahký vstup
rýchlosť, s akou zákazníci prijímajú nový koncept	pomaly	rýchlo
marketingový segment založený na cene	segmenty existujú	existuje masový trh
zdroje firmy na výrobu a uvedenie produktu na trh	malé alebo obmedzené	veľké

Prameň: [17].

Hlavný rozdiel medzi stratégiou cenového zužitkovania trhu a stratégiou prenikania trhom je teda v tom, že stratégiu zužitkovania trhu využívajú firmy, ktoré stanovujú vysokú cenu, aby vyzdvihli výnimočné vlastnosti nového produktu. Po čase sa však cena produktu začne znižovať a postupne kľzať dolu po krivke dopytu. Stratégiu prenikania trhu volia firmy na trhu, kde sú zákazníci vysoko citliví na cenu produktu.

Graf č. 2



Prameň: [36].

3 Výber správnej cenovej stratégie

Z predchádzajúceho textu je zrejmé, že ponuka cenových stratégií, ktoré môžu firmy využívať na ocenenie svojich výrobkov a služieb a na ich presadenie sa na trhu, je naozaj veľmi široká. Ako sa teda čo najlepšie a najefektívnejšie zorientovať v týchto cenových stratégiách a vybrať si tú, ktorá firme zabezpečí jej sledovaný cieľ (či už je to maximalizácia zisku alebo maximalizácia trhového podielu), prispeje k prosperite podniku a k zvýšeniu jeho trhovej hodnoty? Niektorí odborníci uvádzajú, že existujú určité kľúče, ktoré môžu výrazným spôsobom prispieť k správne rozhodnutiu a voľbe optimálnej cenovej stratégie.

Holden a Burton [12] uvádzajú 5 základných faktorov, ktoré by firmy pri výbere cenovej stratégie mali posudzovať:

1. *hodnota ponuky vo vzťahu ku konkurentom* – cenová stratégia hovorí o tom, ako nastaviť cenovú hladinu vo vzťahu k hodnote produktu;
2. *poznávanie fázy životného cyklu produktu* – ide o kritický bod stanovenia cenovej stratégie, pretože v rámci jednotlivých fáz životného cyklu môže dochádzať k zmenám cenovej pružnosti. Preto je nevyhnutné, aby pre každú fázu životného cyklu bola stanovená nová stratégia a postupne s prichádzajúcou ďalšou fázou životného cyklu prehodnocovať súčasnú stratégiu a navrhovať novú, pretože stratégia, ktorá je vysoko efektívna pre jednu fázu životného cyklu, môže byť absolútne nevhodná pre inú fázu cyklu produktu;
3. *odvetvie ekonomiky* – je nevyhnutné, aby firma poznala stav odvetvia podnikania, v ktorom pôsobí (t. j. napr. nachádza sa vo fáze rastu alebo vo fáze poklesu, aké sú marže a pod.) a štruktúru nákladov. Podniky pôsobiace v odvetví podnikania s vysokou úrovňou fixných nákladov budú určite voliť iné cenové stratégie ako podniky pôsobiace v odvetví s vysokou úrovňou variabilných nákladov;
4. *dynamika konkurencie* – v prípade, že konkurenti dokážu veľmi pohotovo reagovať na cenovú stratégiu firmy, je potrebné urobiť analýzu konkurencie, t. j. či sa kon-

kurencia dokáže prispôbiť stratégiu firmy a narušiť ju. Na základe analýzy potom firma vie, či má voliť konzervatívny alebo agresívny prístup pri vytváraní cenovej stratégie;

5. *konsenzus* – manažéri na všetkých úrovniach musia pochopiť cenovú stratégiu, aby rozhodnutia, ktoré prijímajú, boli v súlade s touto stratégiou, a tým dochádzalo k napĺňaniu stratégie a cieľov podniku.

Ucelený súbor pravidiel, ktoré by mali pomôcť pri formulovaní cenovej stratégie, ponúkajú firmám aj autorky *Fendeková* a *Kufelová* ([8], s. 29):

- *rozsah ponuky* – firmy by mali svoju pozornosť sústrediť na zistenie, či si zasluhuje veľkosť nákupov zákazníkov, aby boli pre nich ceny stanovené individuálne,
- *znalosti zákazníka* – hlavnú otázku, ktorú by si spoločnosti mali v tomto prípade klásť, je, či zákazníci vedia odhadnúť hodnotu produktu a či dokážu rozpoznať rozdiely medzi jednotlivými cenovými úrovňami,
- *dopyt* – stanovenie, či je spotrebiteľ citlivý na výšku ceny alebo nie,
- *konkurenčné substitúty* – firma by mala vedieť, či sú na trhu ponúkané podobné produkty uspokojujúce rovnakú potrebu a s porovnateľnou cenou,
- *informácia* – dokáže predajca určiť úroveň dopytu a vzťah medzi cenou a kvalitou?
- *priazeň a náklonnosť* – firma by mala zisťovať, či sú spotrebiteľia naklonení konkurencii, a ak áno, tak či je to z cenových alebo iných dôvodov.

Vyššie uvedené faktory a pravidlá by mali byť firme nápomocné pri výbere *optimálnej cenovej stratégie* ([4], s. 437), teda takej cenovej stratégie, ktorá nachádza rovnováhu medzi dvoma základnými požiadavkami firiem, a to dosahovať v súčasnosti určitú úroveň zisku a zároveň z dlhodobého hľadiska získať určitý podiel na trhu.

Záver

Ako sme na začiatku príspevku uviedli, škála cenových stratégií, z ktorých si firmy môžu vybrať, je naozaj veľmi pestrá a neobmedzuje sa teda iba na dve spomínané cenové stratégie – stratégiu cenového zužitkovania trhu a stratégiu cenového prenikania trhom. Napriek tomu uvedené dva typy cenových stratégií môžu byť dobrým odrazovým mostíkom pre manažerov firiem pri snahe o stanovenie správnej cenovej stratégie pre svoje produkty.

Literatúra

- [1] BAKER, R. J. 2006. *Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2006, 233 s. ISBN 978-0-471-72980-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 120 – 212 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOONE, L. E. – KURTZ, D. L. 2012. *Contemporary Marketing*. Mason: South – Western, 2012, 641 s. ISBN 978-1-111-22178-2.
- [4] CAPUTO, M. R. 2005. *Foundation of Dynamics Economic Analysis: Optimal Control Theory and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, 437 s. ISBN 0-521-84272-7.

- [5] CRANE, F. G. 2010. *Marketing for Entrepreneurs – Concept and Applications for New Venture*. USA, California: SAGE Publications, Inc., 2010, 143 s. ISBN 978-1-4129-5346-7.
- [6] CHEVERTON, P. 2004. *Key Marketing Skills: Strategies, Tools, and Techniques for Marketing Success*. London: Kogan Page Ltd., 2004, 353 – 354 s. ISBN 0-7494-4298-0.
- [7] DRURY, C. 2008. *Management and Cost Accounting*. London: South Western Cengage Learning, 2008, 196 s. ISBN 978-1-84480-566-2.
- [8] FENDEKOVÁ, E. – KUFELOVÁ, I. 2008. Mikroekonomické aspekty cenovej stratégie firmy. In: *Ekonomika a informatika*, 2008, roč. VI, s. 29.
- [9] FORSYTH, P. 2007. *Demystifying Marketing: A Guide to the Fundamentals for Engineers*. London: The Institution of Engineering and Technology, 2007, 41 s. ISBN 978-0-86341-806-8.
- [10] FOXALL, G. R. 1981. *Strategic Marketing Management*. London: Croom Helm Ltd., 1981, 163 s. ISBN 0-7099-1002-9.
- [11] HANNA, N. – DODGE, R. 1997. *Pricing – Zásady a potupy tvorby cen*. Praha: Management Press, 1997, 89 – 92 s. ISBN 80-85943-34-4.
- [12] HOLDEN, K. – BURTON, M. R. 2008. *Pricing with confidence: 10 ways to stop leaving Money on the table*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2008, ISBN 978-0-470-19757-8.
- [13.] JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 216 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] JANOK, M. a kol. 2007. *Ceny a cenová stratégia*. Bratislava: MIKA – Consult, 2007, 54 – 55 s. ISBN 978-80-968504-3-3.
- [15] JANOK, M. – OLÁH, M. a kol. 1996. *Cenová stratégia*. Bratislava: Mika Consult, 1996, 124 – 125 s. ISBN 80-967295-3-5.
- [16] KELLER, K. L. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 274 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [17] KRISHNAMACHARYULU, C. S. G. – RAMAKRISHNAN, L. 2011. *Rural Marketing: Text And Cases*, 2/E. New Delhi: Dorling Kindersley, 2011, 280 s. ISBN 978-81-317-3263-2.
- [18] KURTZ, D. L. 2012. *Contemporary Marketing*. Mason: South – Western, 2012, 641 s. ISBN 978-1-111-22178-2.
- [19] LIPIANSKA, J. – HASPROVÁ, M. 2009. *Cenové rozhodovanie v marketingu*. Bratislava: Sprint dva, 2009, 31 s. ISBN 978-80-225-2812-2.
- [20] McDONALD, M. – FROW, P. – PAYNE, A. 2011. *Marketing Plans for Services – A complete Guide*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd., 2011, 278 s. ISBN 978-0-470-97909-9.
- [21] OLÁH, M. 1998. Cenová stratégia firmy, kľúč k prosperite podnikania a tvorbe vlastných finančných zdrojov. In: *Finančný poradca podnikateľa*, 1998, č. 6 – 7. s. 143.
- [22] PICKTON, D. – MASTRESON, R. 2010. *Marketing: An Introduction*. London: Sage Publishing Ltd., 2010, 373 s. ISBN 978-1-84920-570-2.
- [23] Pricing Objectives. [online][cit. 01.05.2012] Dostupné na internete: <<http://www.witiger.com/marketing/pricingobjectives.htm>>
- [24] Pricing Strategy [online][cit. 29.4.2012] Dostupné na internete: <<http://www.businessdictionary.com/definition/pricing-strategy.html>>
- [25] PRIDE, W. M. – HUGHES, R. J. – KAPOOR, J. R. 2012. *Business*. Mason: South – Western, 2012, 385 s. ISBN 978-0-535-47808-3.

- [26] PRIDE, W. M. – FERRELL, O. – LUKAS, B. A. – SCHEMBRI, S. – NIININEN, O. 2012. *Marketing Principles*. South Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Ltd., 2012, 321 s. ISBN 9780170190862.
- [27] PHILLIPS, M. – RASBERRY, S. 2008. Marketing without advertising. 77 s. ISBN 978-1-4133-0632-3. [online][cit. 30.4.2012] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=9Sy7trG0xgMC&pg=PA77&dq=internet+pricing&hl=sk&sa=X&ei=Z9CsT7X3JY6HswbxyviDA&ved=0CEgQ6AEwAw#v=onepage&q=internet%20pricing&f=false>>
- [28] RAJŇÁK, M. a kol. 2007. *Cenové rozhodovanie*. Bratislava: SPRINT vfra, 2007, 107 s. ISBN 978-80-89085-89-7.
- [29] RAO, V. R. – KARTONO, B. 2009. *Pricing objectives and strategies: a cross-country survey*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd., 2009, 15 s. ISBN 978-1-84720-240-6.
- [30] SAXENA, R. 2009. *Marketing Management 4E*. New Delhi: Tata McGraw – Hill Company Ltd., 2009, 353 – 354 s. ISBN 978-0-07-014491-0.
- [31] SMITH, T. J. 2012. *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures*. Mason: South – Western Cengage Learning, 2012, 16 s. ISBN 978-0-5384-8088-8.
- [32] SOMAN, D. – N-MARANDI, S. 2010. *Managing Customer Value – On Stage at a Time*. Singapore: World Scientific Publishing Co, 2010, 302 s. ISBN 978-981-283-827-8.
- [33] STOKES, D. – LOMAX, W. 2008. *Marketing: A Brief Introduction*. Thomson Learning, 2008, 270 s. ISBN 978-1-84480-552-5
- [34] SUTHERLAND, J. – CANWELL, D. 2008. *Essential Business Studies A Level: AS Student Book AQA*. Buckinghamshire: Folens Ltd, 2008, 299 s. ISBN 978-1-85008-360 3.
- [35] TALLOO, T. J. 2007. *Business Organisation And Management (For Delhi University B. Com Hons. Course)*. New Delhi: Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., 2007, 152 s. ISBN 978-0-07-062046-9.
- [36] The ins and out of penetration pricing. [online][cit. 4.5.2012] Dostupné na internete:<<http://revenue-management-2010.blogspot.com/2011/02/ins-and-outs-of-penetration-pricing.html>>
- [37] VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2011. *Chování zákazníka – Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 205 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [38] ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 153 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [39] WITHIEM, G. Yield Management. [online][cit. 1.5.2012] Dostupné na internete: <<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13622.html>>
- [40] Yield Management. [online][cit. 1.5.2012] Dostupné na internete: <<http://www.timocom.sk/sec/900110/?lexicon=811070858311827%7Cyield-management%7Cdopravn%C3%BD-lexik%C3%B3n>>
- [41] Zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov. [online][cit. 29.4.2012] Dostupné na internete: http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k2&skupina=1