

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102002/B/2024/36122163606865156

**CENOVÉ STRATÉGIE PRE MALÉ A STREDNÉ
PODNIKANIE**

Bakalárska práca

2024

Dominika Scholzová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**CENOVÉ STRATÉGIE PRE MALÉ A STREDNÉ
PODNIKANIE**

Bakalárska práca

Študijný program: biznis a marketing
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Milan Oreský, PhD.

Bratislava 2024

Dominika Scholzová

Čestné vyhlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu „Cenové stratégie pre malé a stredné podnikanie" vypracovala samostatne pod vedením doc. Ing., Milana Oreského, PhD. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Ekonomickej univerzity.

V Bratislave dňa 24.4. 2024

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Ďakujem pánovi doc. Ing., Milanovi Oreskému, PhD. za cenné rady pri spracovávaní obsahu Bakalárskej práce. Veľká vďaka patrí aj mojim rodičom, ktorí ma vždy motivovali ku kvalitnému vzdelaniu na vysokej škole, môjmu mužovi za trpezlivosť a podporu pri písaní práce.

ABSTRAKT

SCHOLZOVÁ, Dominika: *Cenové stratégie pre malé a stredné podniky*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing., Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 62 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Cenové stratégie pre malé a stredné podnikanie.

Cieľom záverečnej práce bolo analyzovať cenové stratégie podnikov s dôrazom na aktuálne trendy a následne získané poznatky aplikovať vo vybranom podniku na posilnenie konkurencieschopnosti.

Teoretická časť záverečnej práce bola zameraná na vymedzenie základných pojmov a priblíženie danej problematiky. Praktická časť je zameraná na charakteristiku podniku ako aj na cenové stratégie, ktoré podnik využíva. Výsledkom riešenia danej problematiky je navrhnúť určité zmeny v podniku, ktoré môžu pomôcť zlepšiť konkurencieschopnosť a zefektívniť jeho cenotvorbu.

Kľúčové slová:

cena, cenové stratégie, cenové rozhodovanie, malé a stredné podniky, inovácie, konkurencia

ABSTRACT

SCHOLZOVÁ, Dominika: Pricing strategies for small and medium business. - University of Economics in Bratislava. Faculty of commerce; Department of marketing. – Supervisor of the final thesis: doc. Ing., Milan Oreský, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 62 p.

The thesis is elaborated on the topic of Pricing Strategies for Small and Medium Enterprises. The aim of the thesis was to analyze pricing strategies of companies with a focus on current trends and subsequently apply the acquired knowledge in a selected enterprise to strengthen its competitiveness.

The theoretical part of the thesis focused on defining basic concepts and providing an overview of the issue at hand. The practical part is aimed at characterizing the enterprise as well as the pricing strategies it employs. The outcome of addressing this issue is to propose certain changes within the enterprise that can help improve competitiveness and streamline its pricing practices.

Keywords:

price, pricing strategies, pricing decisions, small and medium enterprises, innovations, competition

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí.....	10
1.1 Osobitosti MSP	11
1.2 Aktuálny podiel MSP na slovenskom trhu	14
1.3 Trendy a inovácie v MSP.....	15
1.4 Cena v marketingu	18
1.5 Cenové rozhodovanie	19
1.5.1 Interné faktory.....	20
1.5.2 Externé faktory	21
1.6 Podstata cenových stratégií	23
1.6.1 Hlavné smery rozpracovania cenovej stratégie	24
1.6.2 Druhy cenových stratégií	25
1.7 Cenotvorba.....	27
2 Cieľ práce.....	29
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	31
4 Výsledky práce.....	33
4.1 Charakteristika podniku	33
4.2 Marketingová stratégia.....	43
4.3 Analýza cenových stratégií a cenotvorby	45
4.2 Marketingový prieskum	49
4.2.1 Vyhodnotenie demografických znakov zamestnancov	49
4.2.2 Vyhodnotenie prieskumu zákazníkov	51
4.3 Návrh na zlepšenie aktuálneho stavu a prínos	55
5 Diskusia	58
Záver.....	60
Zoznam použitej literatúry.....	61
Zoznam použitých obrázkov, tabuliek a grafov	63

Úvod

V súčasnom dynamickom obchodnom prostredí čelia malé a stredné podniky (MSP) neustálym výzvam v oblasti cenového riadenia. Cenová stratégia, ako jedna zo základných prvkov marketingového mixu, zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní vnímania značky, dosahovaní konkurencieschopnosti a napĺňaní dlhodobých obchodných cieľov. S narastajúcou konkurenciou a rastúcou dôležitosťou služieb sa otázky spojené s cenami stávajú komplexnejšími a vyžadujú sofistikovaný a dobre premyslený prístup. Jednotlivé kroky vedúce k vzniku cenových stratégií a konkrétnej ceny sú predmetom záverečnej práce.

Cieľom je poskytnúť ucelený pohľad na efektivitu týchto stratégií a identifikovať možnosti na optimalizáciu, s dôrazom na konkurencieschopnosť, zákaznícku lojalitu a ziskovosť. Preskúmať a analyzovať rôzne aspekty cenových stratégií, s dôrazom na ich aplikáciu v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v automobilovom odvetví, so špeciálnym zameraním na poskytovanie servisných služieb. Výskumný rámec tejto práce sa bude venovať nielen teoretickým konceptom cenového riadenia, ale aj praktickým aplikáciám v kontexte konkrétneho odvetvia, kde kvalita a efektívnosť autoservisov zohrávajú kľúčovú rolu v získavaní a udržiavaní zákazníkov.

Práca poskytne pohľad na výzvy, ktorým automobilový servisný sektor čelí v cenovej stratégii pre MSP. Jej výsledky a odporúčania budú cenným príspevkom pre vedúcich pracovníkov a manažérov, ktorí sa snažia optimalizovať svoje cenové rozhodnutia v konkurenčnom prostredí. Cenová stratégia nie je izolovaným aspektom podnikateľskej stratégie, ale komplexným nástrojom ovplyvňujúcim celkový obchodný úspech MSP. Cieľom práce je poskytnúť ucelený pohľad na efektívne prístupy k cenovému riadeniu, aby sa dosiahla konkurenčná výhoda a udržateľný úspech v súčasnom podnikateľskom prostredí.

Teoretická časť je zameraná na objasnenie pojmov cena, malé a stredné podniky, cenové stratégie. Podrobne sa venujem rozdeleniu a definícií malých a stredných podnikov, ich formám, typológií a aj ich prínosu pre ekonomiku na Slovensku. Ďalej sa zameriavam aj na cenotvorbu, faktory ovplyvňujúce cenu a aktuálne trendy v tomto prostredí.

Výsledky práce zahŕňajú analýzu odvetvia a charakteristiku skúmaného podniku. Táto časť práce je zameraná na posúdenie konkrétnej cenovej stratégie používanej podnikom. S cieľom lepšieho porozumenia procesu cenotvorby podniku vytvárame cenovú ponuku na základe interných postupov podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

V úvodnej časti bakalárskej práce sa zameriame na získanie prehľadu o cenovej politike, cenových stratégiách, konkretizácii trhu a ďalších súvisiacich pojmov v oblasti malého a stredného podnikania.

Súčasný vývoj podnikateľského prostredia prešiel zásadnými transformáciami, s prechodom od doby zameranej primárne na výrobu k obdobiu, kde sa marketing stal kľúčovým faktorom úspechu. Rozvoj MSP bol ovplyvnený vývojom cenovej politiky a stratégií, ktoré sa vyvíjali súčasne s dynamikou podnikateľského prostredia. Stanovenie vhodnej cenovej stratégie je pre tieto podniky kľúčové, keďže ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť, trhovú podiel a ziskovosť. Rozmanitosť MSP a ich unikátne potreby vyžadujú flexibilný prístup k cenotvorbe a stratégiám, ktorým MSP často musia čeliť.

V 21. storočí sa podniky posunuli od globálneho zamerania k vyvázenejšiemu modelu, ktorý zohľadňuje nielen globálne, ale aj lokálne potreby a špecifiká MSP. Tento vyvážený prístup sa prejavuje aj v ich cenových stratégiách, pričom MSP musia nájsť rovnováhu medzi konkurencieschopnosťou na globálnom trhu a dostupnosťou pre miestnych zákazníkov. V dnešnom marketingovom prostredí je kľúčové zvládnuť výzvy ako spracovanie veľkého množstva dát, prispôsobovanie sa rýchlo meniacim sa trendom a efektívne využívanie digitálnych nástrojov, pri zachovaní agilnosti a prispôsobivosti podnikateľských modelov a podmienkam trhu. Väčšina MSP sa stále zaoberá rozhodovaním o správnej cenovej stratégii, ktorá im umožní konkurovať na trhu a dosiahnuť ziskovosť.

Dynamicke zmeny podnikateľského prostredia podporujú vznik nových a inovatívnych obchodných modelov, ktoré kombinujú osvedčené postupy s novými a prispôbujú sa špecifickým potrebám MSP. Úspešné podniky v dnešnom prostredí často využívajú nové prístupy v cenovej stratégii, ako je zameranie sa na hodnotu pre zákazníka alebo vytvorenie flexibilných cenových modelov, čo im zvyšuje šancu na úspech.

Domáce MSP čelia konkurencii s väčšími firmami, nedostatku finančných prostriedkov na inovácie a marketing, a tiež administratívnej záťaži spojenjej s byrokraciou a dodržiavaním predpisov. Napriek týmto prekážkam sa mnohé MSP snažia implementovať cenové stratégie, ktoré im pomáhajú získavať verných zákazníkov a zvyšovať ich konkurencieschopnosť.

V zahraničí je stále väčší dôraz na hodnotovú orientáciu v cenovej stratégii, ktorá zdôrazňuje hodnotu produktov pre zákazníkov a odvíja ceny od tejto vnímanej hodnoty. Tento prístup pomáha MSP diferencovať sa od konkurencie a budovať si lojálnu zákaznícku základňu. Je kľúčové, aby MSP sledovali nielen stratégie priamych konkurentov, ale aj celkové trendy v odvetví a preferencie zákazníkov, a boli schopné prispôbiť sa meniacim sa podmienkam trhu. Globalizácia vytvára nové príležitosti aj výzvy pre MSP, ale môže prispieť k rozvoju nových trhov a pracovných miest, ako aj k podpore demokracie a posilneniu strednej triedy, nielen doma, ale aj v zahraničí.

1.1 Osobitosti MSP

Malé a stredné podnikanie a veľké podniky sa líšia v mnohých aspektoch, vrátane veľkosti, škály operácií, zdrojov, rizík a flexibilitou. MSP sú charakterizované svojou menšou veľkosťou a obvykle majú obmedzené zdroje v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré majú rozsiahlejšie operácie a prístup k väčším zdrojom. MSP majú často väčšiu flexibilitu a schopnosť rýchlo reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí v porovnaní s veľkými firmami, ktoré majú tendenciu byť menej agilné kvôli svojej veľkosti a byrokracii. MSP môžu byť vystavené väčším rizikám, pretože majú obmedzené zdroje a menšiu rezervu na kompenzáciu neúspechov. Naopak, veľké firmy môžu mať väčšiu schopnosť absorbovať riziká a vyvíjať dlhodobé stratégie.

MSP majú tendenciu byť inovatívnejšie a flexibilnejšie v prípade vývoja nových produktov a služieb, čo im môže poskytnúť konkurenčnú výhodu. Veľké podniky často investujú do skúsených výskumných a vývojových oddelení, ale môžu byť obmedzené hierarchiou a byrokraciou. MSP sú často zamerané na lokálne alebo regionálne trhy a majú osobnejší vzťah so svojimi zákazníkmi, zatiaľ čo veľké podniky majú globálne ambície a menej osobný vzťah so zákazníkmi. MSP môžu čeliť menším regulačným požiadavkám v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré môžu byť vystavené väčšiemu množstvu regulácií kvôli svojej veľkosti a vplyvu na trh. Tieto rozdiely medzi MSP a veľkými podnikmi môžu ovplyvniť ich schopnosť konkurovať na trhu a dosiahnuť úspech v rámci svojho odvetvia.

Rozdelenie podnikov sa často vykonáva na základe niekoľkých kritérií, ktoré pomáhajú kategorizovať ich do rôznych skupín podľa ich charakteristík a vlastností. Medzi tieto kritériá patria¹:

- Konečný výsledok podnikovej činnosti je súhrnom výrobkov, služieb a výstupov, ktoré generuje podnik, pričom tvoria základ pre získanie príjmov a dosiahnutie cieľov, ako je napríklad dosiahnutie zisku alebo rozšírenie trhového podielu.
- Hospodárske odvetvie je sektorová kategória ekonomiky, zahŕňajúca podniky a organizácie, ktoré vykonávajú podobný druh činnosti alebo pôsobia v rovnakom odvetví, pričom každé má špecifické charakteristiky a nároky.
- Technicko-organizačná charakteristika podniku zahŕňa technologický proces, metódy výroby, organizačnú štruktúru a riadiace postupy, ktoré ovplyvňujú spôsob fungovania a úspech podniku.
- Vlastníctvo podniku sa týka právnej a ekonomickej kontroly nad podnikom, môže byť súkromné alebo verejné, pričom rozdiely vlastníctva ovplyvňujú rozhodovacie procesy a vnímanie podniku.
- Právna forma podniku je jeho právny štatút, podľa ktorého je organizovaný a funguje, môže zahŕňať rôzne formy, ako sú živnosť, obchodná spoločnosť, družstvo alebo nezisková organizácia.
- Veľkosť podniku sa často kategorizuje podľa základných delení, čo umožňuje rozdelenie podnikov do rôznych kategórií, od malých a stredných podnikov po veľké korporácie, čím poskytuje lepšie porozumenie ich rozsahu a významu v ekonomike.

Tabuľka platí pre podniky v Európskej únii a rozdeľuje ich podľa veľkosti na mikro, malé a stredné podniky. Hlavným kritériom je počet zamestnancov a ročný obrat v eurách alebo celková hodnota majetku. Mikro, malými a strednými podnikmi sa považuje každý subjekt vykonávajúci hospodársku činnosť, bez ohľadu na jeho právnu formu. Toto zahŕňa najmä samostatne zárobkovo činné osoby, rodinné podniky, partnerstvá alebo združenia vykonávajúce hospodársku činnosť.²

¹ EUROEKONÓM, *Klasifikácia podnikov a ich charakteristiky* [online]. Bratislava, 2022. [cit. 2024-03-02]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/klasifikacia-podnikov/>

² Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie. *Príručka pre používateľov k definícii MSP*. Luxemburg, 2020. 34 s. ISBN 978-92-79-69884-2

Tabuľka 1

Členenie podnikov podľa veľkosti

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Bilančná suma
Mikro	<10	<2 000 000	<2 000 000
Malý	<50	<10 000 000	<10 000 000
Stredný	<250	<50 000 000	<43 000 000
Veľký	≥250	≥50 000 000	≥43 000 000

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majdúchová, H., Neumannová, A., 2007.

Ďalšou charakteristikou je ich lokálna orientácia, keďže MSP často pôsobia na miestnych alebo regionálnych trhoch tak si vytvárajú silné vzťahy s miestnou komunitou. Zákazníci majú tendenciu preferovať individuálnu pozornosť a riešenia na mieru, ktoré zohľadňujú ich konkrétne potreby a problémy. Sú lojálni podnikom, s ktorými majú dlhodobé vzťahy založené na dôvere a spoľahlivosti. Očakávajú, že podniky budú dodržiavať svoje sľuby a poskytovať kvalitné produkty a služby v stanovených termínoch.

Vzhľadom na tieto špecifiká, je dôležité, aby si podniky boli vedomé svojich jedinečných výziev a využívali svoje silné stránky na to, aby si udržali konkurencieschopnosť a dosiahli dlhodobý úspech na trhu.

Cenová politika je silne ovplyvnená typom trhu, na ktorom sa zákazníci pohybujú. Je dôležité stanoviť ceny tak, aby boli konkurencieschopné, ale zároveň im umožňovali dosahovať zisk. Vzhľadom na obmedzené zdroje sa MSP musia často sústrediť na efektívne využívanie svojich nákladov a cenovú diferenciáciu. Verní zákazníci často očakávajú na tomto trhu zľavy a výhody podľa objemu a pravidelnosti svojich objednávok. Cenová politika by mala zohľadňovať nielen ich vlastné náklady a zisky, ale aj iné potreby zákazníkov, trhovú situáciu a špecifické charakteristiky ich odvetvia. MSP by mali pravidelne monitorovať a aktualizovať svoju cenovú stratégiu v závislosti na zmenách na trhu a potrebách zákazníkov s cieľom zabezpečiť dlhodobý úspech a udržať si svoju trhovú pozíciu.

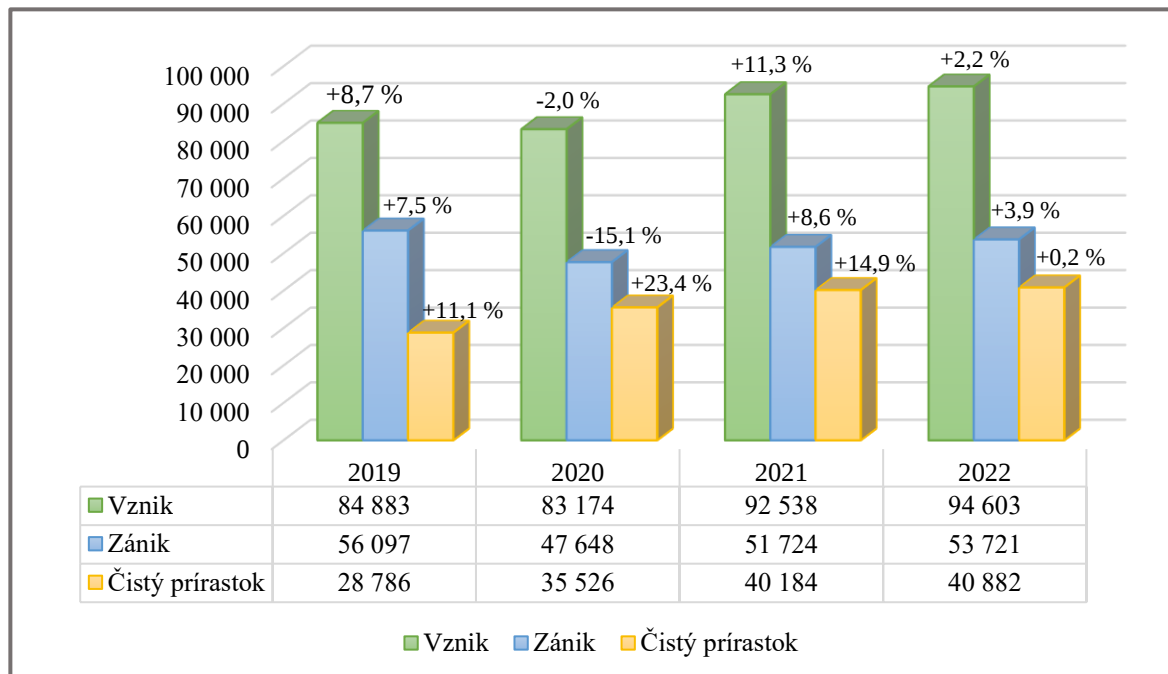
1.2 Aktuálny podiel MSP na slovenskom trhu

Od roku 2019 prešli malé a stredné podniky na Slovensku ťažkými obdobiami kvôli pandémie COVID-19 a následne aj geopolitickej nestabilite. Pandémia spôsobila recesiú, uzatvorenie prevádzok a obmedzenia mobility, čo vážne ovplyvnilo MSP. Mnoho z nich sa stretlo s poklesom dopytu a finančnými problémami, čo viedlo k stratám pracovných miest. Situácia sa ešte zhoršila s vypuknutím vojny, keď zvýšená neistota a obmedzenia obchodu spôsobili ďalšie problémy. MSP sa museli prispôbiť novým trhovým podmienkam, pričom niektoré sa museli zatvoriť alebo obmedziť, zatiaľ čo iné našli nové príležitosti v digitálnej transformácii alebo online podnikaní. Malé a stredné podniky sú kľúčovou súčasťou hospodárstva so značným podielom na zamestnanosti, a preto potrebujú podporu nielen zo strany štátu, ale aj od zákazníkov a dodávateľov.

V roku 2022 dosiahol podiel MSP na zamestnanosti v podnikovej ekonomike 74,7 % a 59,3 % na celkovom zamestnaní v hospodárstve Slovenskej republiky. Tento percentuálny podiel zamestnanosti sa za posledné roky výrazne nezmenil.³ Podľa grafu nižšie je pozorovateľný pravidelný medziročný nárast počtu MSP v odvetví.

Graf 1

Pohyb podnikateľských subjektov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Správa o stave malého a stredného podnikania 2020-2023

V roku 2020, v čase pandémie, prejavovali podniky obavy zo vstupu na trh kvôli nepriaznivým podmienkam. Napriek tomu neboli pozorované výrazné zániky podnikov, čo

³ Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2022*. Bratislava, 2023.

bolo spôsobené podporou zo strany štátu a poskytovaním dotácií na prevádzkovanie podnikov. V roku 2021 sa zaznamenal zvýšený záujem o vstup na trh, avšak v roku 2022 sa zdá, že tempo rastu stagnuje. Dôležité je poznamenať, že trh je už dosť nasýtený a nie všetky podniky môžu dlhodobo prežiť.⁴

Význam malých a stredných podnikov je možné sledovať aj v štruktúre ekonomicky aktívnych podnikateľských subjektov. Podobne ako v predchádzajúcich rokoch, aj v roku 2022 dosiahli MSP 99,9 % podiel na celkovom počte ekonomicky aktívnych podnikateľských subjektov. Medziročne sa ich počet zvýšil o 5,7 % na 670 161.⁵

1.3 Trendy a inovácie v MSP

Už niekoľko rokov slúžia manuály OECD ako kľúčový zdroj pre orientáciu vo vede, výskume a inováciách. Jedným z týchto manuálov je "Oslo manuál", ktorý definuje inovácie ako nové alebo vylepšené produkty alebo procesy, ktoré sa výrazne líšia od predchádzajúcich a sú dostupné potenciálnym používateľom. Tieto definície sú využívané v mnohých krajinách. Podniky si uvedomujú, že inovácie sú kľúčové pre ich konkurencieschopnosť. Hoci implementácia sofistikovaných inovácií môže byť náročná, prináša dlhodobé výhody na trhu.⁶ Trendy v oblasti inovácií sú podľa J. A. Schumpetera rozdelené do dlhých vln, pričom súčasná éra, nazývaná ako piata vlna, je úzko spojená s Priemyslom 4.0. Tento priemysel využíva internet na vzájomné prepojenie zariadení a umožňuje komunikáciu, spracovanie dát a autonómne rozhodovanie. Tieto technologické pokroky formujú novú éru v priemysle a otvárajú cestu pre inovácie a zlepšenia v rôznych odvetviach.⁷

K rozvíjajúcej sa novej ére patria aj trendy a inovácie, ktoré ovplyvňujú MSP:

- **Digitalizácia a technologické inovácie.** Zefektívnenie procesov, automatizácia rutinných úloh a zlepšenie komunikácie s klientmi.

⁴ Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2019*. Bratislava, 2020.

Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2020*. Bratislava, 2021.

Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2021*. Bratislava, 2022.

⁵ Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2022*. Bratislava, 2023.

⁶ Oslo manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. 2018. OECD. Dostupné na: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

⁷ IntroBooks Team. *Industry 4.0*. 2019. ISBN 9781393882480

- **Flexibilné pracovné modely.** S nástupom práce na diaľku a flexibilných pracovných modelov MSP menia svoje pracovné prostredie a kultúru, aby lepšie vyhovovali potrebám zamestnancov a zvýšili ich produktivitu.
- **Udržateľnosť a ekologické inovácie.** Stále viac MSP sa zaväzuje k udržateľnému podnikaniu a hľadá inovácie, ktoré znižujú ich ekologický odtlačok a prispievajú k ochrane životného prostredia.
- **Personalizované služby a zákaznícke skúsenosti.** MSP sa snažia vytvárať personalizované služby, ktoré zvyšujú lojalitu zákazníkov a ich konkurencieschopnosť.
- **Spolupráca a partnerstvá.** MSP často vyhľadávajú spoluprácu s inými firmami, startupmi, inovátormi a akademickými inštitúciami na získanie prístupu k novým nápadom, technológiám a trhom.
- **Agilné riadenie a rýchla adaptácia.** S rýchlymi zmenami v podnikateľskom prostredí MSP sa snažia byť agilné a rýchlo sa prispôbiť novým trendom a zmenám na trhu.

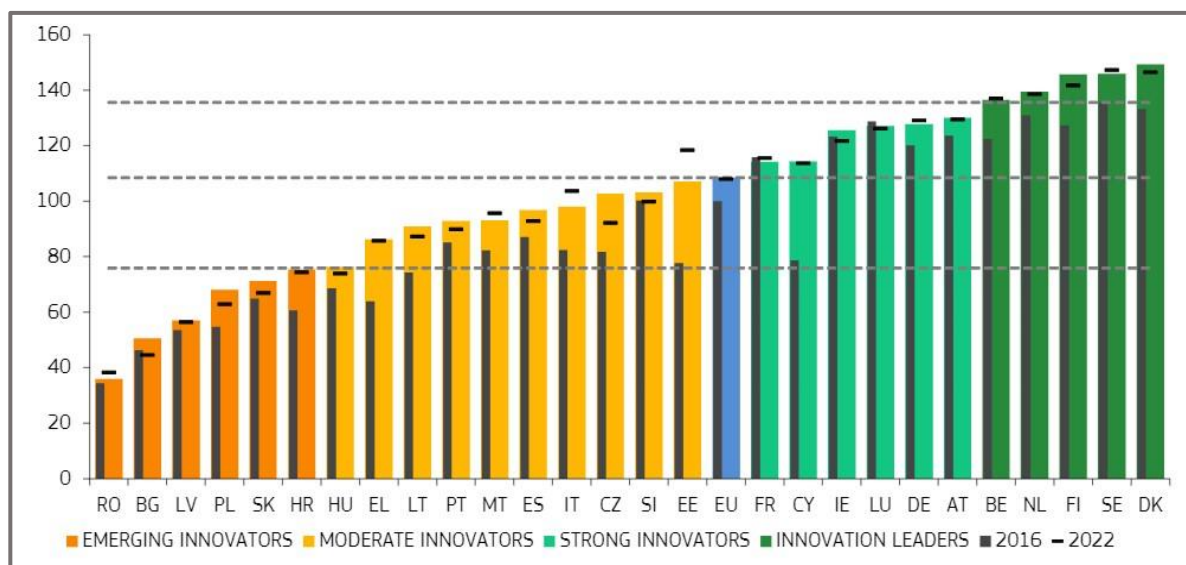
MSP by mali mať jasne stanovenú inovačnú stratégiu a aktívne reagovať na potreby trhu, s dôrazom na investície do výskumu a vývoja. Spolupráca s externými partnermi môže zlepšiť ich konkurenčnú pozíciu, hoci často sa stretávajú s nedostatkom financií a problémami v personálnom obsadení.⁸ Každá ekonomická činnosť je podľa definície „vysoko riziková“. *Brániť včerajšok – teda neinovovať – je oveľa riskantnejšie ako vytvárať zajtrajšok.*⁹

Podniky sa môžu obrátiť na rôzne agentúry a klastre zamerané na podporu inovácií. Klaster a digitálne inovačné centrá poskytujú podnikom podporu pri ich inovačných snahách, zatiaľ čo testovacie laboratória umožňujú testovanie nových technológií a produktov.

Slovensko, rovnako ako niektoré ďalšie východné krajiny, zaostáva v inováciách v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. Severské krajiny sa zasa vyznačujú najlepšou inovačnou výkonnosťou a patria medzi inovačných lídrov.

⁸ FABOVÁ, Ludmila. Bariéry inovačnej činnosti podnikov v Slovenskej republike. *Časopis znalostní společnosti: mezinárodní vědecký časopis*. Brno: Knowler - Evropský institut pro výzkum, 2013, (2), 1-5. ISSN 2336-2561.

⁹ DRUCKER, F. Peter. *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins, 2009. p. 203. ISBN 9780061809798

Obrázok 1**Výkonnosť inovačných systémov členských štátov EÚ**

Zdroj: Hollanders, H., *European Innovation Scoreboard 2023*, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/119961>

Inovačná výkonnosť sa zameriava na hodnotenie schopnosti inovačných systémov v členských krajinách Európskej únie podporovať malé a stredné podniky v ich inovačných aktivitách. Tieto inovačné systémy zahŕňajú politiky, programy a iné iniciatívy, ktoré majú za cieľ podporiť inovácie a výskum a vývoj v rámci MSP. Táto téma skúma úspešnosť týchto systémov v dosahovaní cieľov inovácií, ako aj ich schopnosť efektívne podporovať MSP v konkurenčnom prostredí. V rámci tejto analýzy sa zvyčajne hodnotia faktory ako prístup k financovaniu, prístup k výskumným zdrojom, dostupnosť odbornej prípravy a podpora pre transfer technológií. Cieľom je identifikovať silné stránky a slabé stránky inovačných systémov a navrhnúť opatrenia na ich zlepšenie s cieľom podporiť inovácie a rast MSP v celej EÚ.

Technológia mení aj digitálny marketing a spôsob, akým sa stanovujú ceny. Firmy využívajú analýzu údajov a algoritmy na prispôsobovanie cien podľa trhových trendov, čo zabezpečuje ich konkurencieschopnosť a schopnosť rýchlo reagovať. Technologický pokrok umožňuje firmám pružne meniť cenové stratégie a efektívne sa prispôsobiť meniacemu sa trhu. Hlavné trendy digitálneho marketingu zahŕňajú hyper-personalizáciu, udržateľný marketing, integráciu fyzického a digitálneho sveta, video obsah a dôležitosť dátovej analytiky a umelého inteligencie. Marketing v roku 2024 sa zameriava na prispôsobenie sa rýchlo sa meniacemu technologickému a sociálnemu prostrediu. Značky, ktoré sú otvorené

prijímať tieto trendy a inovovať, budú schopné budovať pevnejšie vzťahy so svojimi zákazníkmi, posilniť svoju pozíciu na trhu a dosiahnuť udržateľný rast.¹⁰

Umelá inteligencia v podnikaní

Už odpradáva fascinovala ľudí myšlienka vytvorenia umelej bytosti s ľudskými schopnosťami. S nástupom počítačov sme si uvedomili, že umelá inteligencia nie je samostatnou entitou, ale súborom nástrojov prispôsobených ľudským potrebám. Pojem "umelej inteligencie" bol zavedený v roku 1956 na vedeckej konferencii na Dartmouth University a odvtedy sa AI a správa dát vzájomne ovplyvňujú. S rozmachom výpočtovej sily a technológií databáz sa AI stala kľúčovým nástrojom pre spracovanie veľkého množstva údajov v reálnom čase, s cieľom podporiť a rozšíriť ľudské schopnosti. Pred niekoľkými desaťročiami bola umelej inteligencii priradená len „raná adopcia“ v obchodných operáciách.

Dnes AI a správa dát úspešne pokračujú, pričom ľudia pochopili ich potenciál a kreativitu, ktoré sú teraz využívané v rôznych oblastiach podnikania. Pandémia viedla k výraznému nárastu nákupov cez internet, čo vytvorilo konkurencieschopné a dynamicky sa meniace prostredie v maloobchode. Online nákupcovia generujú veľké množstvo komplexných dát, a preto maloobchodníci hľadajú riešenia umelej inteligencie na ich analýzu a využitie v interakciách so zákazníkmi v reálnom čase. Existujú rôzne prístupy, ako využiť AI na tvorbu cenových stratégií, vrátane strojového učenia na predpovedanie dopytu, algoritmov na optimalizáciu cien a personalizácie cenových stratégií pre jednotlivých zákazníkov. Avšak algoritmy môžu byť založené iba na minulých údajoch a nemusia predvídať nečakané udalosti alebo zmeny na trhu. Je preto dôležité overiť presnosť a spoľahlivosť použitých dát pri trénovaní AI modelov.¹¹

1.4 Cena v marketingu

Cena je spôsob, ako vyjadrujeme hodnotu tovaru alebo služby v peniazoch. Je to spôsob, ako sa výrobcovia, predajcovia a kupujúci dohodnú na hodnote produktu. Určenie ceny je zložitý proces, pretože závisí od mnohých faktorov a okolností, a často sa hľadá

¹⁰ MARKETING. *Trendy v marketingu v roku 2024*. [online]. Bratislava, 2024. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na: <https://www.marketingu.sk/trendy-v-marketingu-v-roku-2024/>

¹¹SAP. *Čo je to umelá inteligencia?* [online]. Bratislava, 2024. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html>

kompromis. „Cena je peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu podľa tohto zákona sa považuje aj tarifa.“¹²

Cena je kľúčovým faktorom úspechu a prežitia obchodnej firmy. Príliš vysoké ceny môžu obmedziť dopyt a viesť k stiahnutiu produktov z trhu, zatiaľ čo príliš nízke ceny môžu síce zvýšiť predaje, ale môžu byť nerentabilné. Cenová stratégia ovplyvňuje aj ostatné prvky marketingovej stratégie, ako sú produkt, reklama, a distribúcia, ktoré sa často označujú ako štyri P marketingu (*ang. Product, Price, Promotion and Place*).¹³ Všetky tieto prvky sú rovnako dôležité a mali by byť súčasťou komplexnej marketingovej stratégie. Ani najlepší produkt alebo služba nemôže uspieť bez správne nastavenej ceny, primeranej reklamy a dostupnosti pre zákazníkov. Inak budú predaje trpieť alebo sa vôbec neuskutočnia.¹⁴ Cena je správne nastavená vtedy, ak zákazník súhlasí s jej zaplatením a zároveň je konkurencieschopná vzhľadom na produkty a služby s rovnakými vlastnosťami.

Cena je to, čo platíte. Hodnota je to, čo dostanete. -Warren Buffett-

V ekonómii plní cena niekoľko dôležitých funkcií, ktoré sú kľúčové pre riadenie trhového hospodárstva a zabezpečujú jeho efektívne fungovanie. Kriteriaálna funkcia ceny ovplyvňuje vnímanie ceny zákazníkmi a hodnotu, ktorú im poskytuje, stimulačná funkcia ceny podporuje zvýšenie dopytu a predaj, regulačná funkcia ceny prispieva k udržaniu rovnováhy na trhu a riadi ponuku a dopyt, zatiaľ čo obmedzovacia funkcia ceny bráni preplneniu trhu a pomáha podnikom dosiahnuť ziskovú rovnováhu. Distribučná funkcia ceny zabezpečuje efektívne rozdelenie tovarov a služieb od výrobcov k spotrebiteľom prostredníctvom vhodnej cenovej politiky a distribučných kanálov.¹⁵

1.5 Cenové rozhodovanie

Cenové rozhodovanie má za cieľ vyvážiť ziskové ciele s hodnotou pre zákazníkov. Proces stanovenia ceny je zložitý a ovplyvňuje ho mnoho faktorov, ktoré sa môžu navzájom líšiť. Niektoré faktory môžu viesť k zníženiu ceny, zatiaľ čo iné môžu cenu zvyšovať. Tieto faktory sú časovo a produktovo závislé a ich vplyv sa mení. Rozhodovanie o cene je

¹² Zákon o cenách č. 18/1996 Z.z. § 2

¹³ MCCARTHY, Edmund Jerome. *Basic Marketing, a Managerial Approach*. R.D. Irwin, 1960. ISBN 9780256206876

¹⁴ ZELL, Hans Peter. *Pricing for Profit: The Manager's Guide to Market Oriented Pricing*. Xlibris US, 2014. ISBN 9781493161188

¹⁵ HOLKOVÁ, Vierošlava – VESELKOVÁ, Alexandra. *Mikroekonómia*. Praha : Wolters Kluwer, 2020. s. 262. ISBN 978-80-7598-890-4

kontinuálnym procesom, ktorý sa prispôsobuje charakteru podniku.¹⁶ Primárne faktory cenového rozhodovania sa delia na interné a externé. Interné faktory zahŕňajú náklady na výrobu, ziskové ciele a stratégie podniku, zatiaľ čo externé faktory zahŕňajú konkurenciu, dopyt a ponuku na trhu, ekonomické podmienky a regulácie. Po pochopení týchto faktorov môžu podniky prispôbiť svoje cenové stratégie, aby lepšie zodpovedali ich cieľom a podmienkam trhu.

Obrázok 2 Faktory rozhodovania o cenách



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Oreský, M., Hasprová, M., 2022.

1.5.1 Interné faktory

Prvou veľkou skupinou sú **ciele marketingu**. Čím presnejšie si podnik uvedomuje svoje ciele, tým jednoduchšie je určiť cenu. Všeobecne platnými cieľmi sú:

- **Prežitie**
- **Maximalizácia bežného zisku**
- **Maximalizácia trhového podielu**
- **Vodcovstvo v oblasti kvality**

Stratégia marketingového mixu je plán, ktorý organizácia vytvára na dosiahnutie marketingových cieľov prostredníctvom správneho zosúladeného použitia rôznych nástrojov. Cena je kľúčovým nástrojom, ktorý definuje pozíciu produktu na trhu a jeho hodnotu pre zákazníka. Integrácia prvkov v rámci marketingového mixu umožňuje spoločnosti dosiahnuť svoje obchodné ciele a efektívne reagovať na potreby zákazníkov a konkurenciu.

¹⁶ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 16. ISBN 978-80-225-4957-8.

Náklady určujú minimálnu cenu produktu, ktorá musí byť dosiahnutá na pokrytie nákladov a rizík. Firmy s nižšími nákladmi môžu stanoviť nižšie ceny a dosiahnuť vyšší objem predaja a zisku. Náklady sa delia na dve skupiny podľa závislosti na objeme výroby:

- **Fixné náklady** - ako je nájomné, energie alebo mzdy, zostávajú konštantné bez ohľadu na množstvo vyrobených produktov alebo poskytnutých služieb. Čím viac výrobkov sa vyrobí alebo predá, tým menšie fixné náklady pripadajú na jeden výrobok (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).
- **Variabilné náklady** – menia sa priamo s objemom produkcie alebo poskytovaných služieb. Rastú alebo klesajú v závislosti od produkčného objemu a je možné ich priradiť konkrétnej kalkulovanej jednotke (Lazar, 2012, s. 199).

Celkové náklady sú súčtom fixných nákladov a variabilných. Tieto náklady zahŕňajú všetky náklady spojené s výrobnými procesmi, prevádzkou podniku, administratívou, marketingom a ďalšími prevádzkovými výdavkami. Ich výška sa môže meniť v závislosti od objemu výroby alebo poskytovaných služieb a je kľúčovým faktorom pri stanovení ceny produktov alebo služieb.

Organizácia tvorby cien je štruktúrovaný prístup k stanoveniu cien produktov alebo služieb v podniku. Zahŕňa zhromažďovanie údajov o nákladoch, analýzu trhu, stanovenie cenovej stratégie a konečné určenie cien. V niektorých prípadoch sa vytvára špeciálny tím alebo oddelenie na cenové rozhodovanie, ale často to riadi manažér. Cieľom je dosiahnuť cenovú politiku, ktorá zodpovedá cieľom a stratégii podniku a zároveň zabezpečuje konkurencieschopné ceny na trhu.

1.5.2 Externé faktory

Analýza externých faktorov v cenovom stanovení je výzvou, pretože sú mimo priamej kontroly podniku. Pomáha však identifikovať konkurenčné hrozby a príležitosti, čo umožňuje prispôbiť cenovú stratégiu a získať konkurenčný náskok. Zahrňuje prieskum trhu, dopytu a konkurencie a ďalších vonkajších premenných, ktoré ovplyvňujú obchodné prostredie.

Charakter trhu a dopytu stanovuje hornú hranicu ceny, označovanú ako cenový strop. Tieto faktory ovplyvňujú externý proces stanovenia cien a sú kľúčové pre ich

formovanie. Existujú tri hlavné typy trhov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cenách: monopolistická konkurencia, oligopolistická konkurencia a monopol.¹⁷

- **Monopolistická konkurencia** charakterizuje trh, kde existuje mnoho malých predajcov ponúkajúcich diferencované produkty. Vstup na tento trh je relatívne jednoduchý, a preto sa na ňom stretáva mnoho malých predajcov, ktorí si nekonkurujú len cenami, ale aj kvalitou a doplnkovými službami.
- **Oligopolistický trh** je charakterizovaný malým počtom veľkých predajcov, ktorí majú výrazný vplyv na trh. Ich rozhodnutia ovplyvňujú ceny a marketingovú stratégiu, pričom vstup na tento trh je ťažší a bariéry sú vyššie.
- **Monopol** je situácia, kde na trhu dominuje jediný predajca, buď štátom riadený alebo súkromný. Tvorba cien v monopolnom prostredí sa môže líšiť v závislosti od toho, či je regulovaná vládou alebo nie. Štátny monopol môže nastaviť ceny podľa svojich preferencií, regulovaný monopol podlieha určitým pravidlám, zatiaľ čo neregulovaný monopol má väčšiu slobodu v stanovení cien.

Ďalším dôležitým faktorom je charakter dopytu na trhu, ktorý môže byť elastický alebo neelastický v závislosti na reakcii zákazníkov na zmeny cien. Pri elastickom dopyte menšia zmena ceny vedie k významnému posunu v dopyte, čo ovplyvňuje cenovú politiku. Naopak, neelastický dopyt znamená, že cena môže byť stanovená vyššie, pričom dopyt zostáva relatívne stabilný.¹⁸

Konkurencia ovplyvňuje schopnosť podniku udržať konkurencieschopné ceny prostredníctvom neustáleho cyklu zvyšovania a znižovania cien. Správna cenová stratégia môže ovplyvniť správanie priamych konkurentov, čo môže viesť k cenovej vojne alebo iným stratégiám, ovplyvňujúcim ziskovosť a trhovú podiel podniku. Informácie o cenách a kvalite konkurenčných ponúk sú kľúčové pre stanovenie vlastnej ceny a získavajú sa rôznymi metódami:

- Spoločnosť môže zaslať fiktívneho "spotrebiteľa" s úmyslom kúpy daného produktu, ktorý má za úlohu zistiť, čo zahŕňa ponuka konkurencie.
- Zamestnanci spoločnosti môžu získať cenník a zakúpiť konkurenčný výrobok, ktorý je následne rozobrať s cieľom podrobného preskúmania.

¹⁷ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 20. ISBN 978-80-225-4957-8.

¹⁸ ERICKSON, K.,H. *Microeconomics: A Simple Introduction*. 2014. ISBN 9781311206992

- Spoločnosť môže uskutočniť prieskum názorov alebo postojov vybranej vzorky spotrebiteľov na cenu a kvalitu konkurenčných výrobkov.¹⁹

Ostatné faktory externého prostredia hlavne ekonomické vplyvy zahŕňajú ekonomický cyklus, úrokové sadzby, menové kurzy, inflácia a obdobia prosperity alebo recesie, sú kľúčové pre podnikateľské prostredie. Nedávna pandémie COVID-19 a Ruská invázia na Ukrajinu výrazne ovplyvnili ekonomiku. Malé podniky, bez dostatočných rezerv, najviac utrpeli a niektoré museli ukončiť svoju činnosť. Tento konflikt spôsobil globálne napätie, zvýšenú opatrnosť investorov a ekonomické ťažkosti pre Ukrajinu. Ceny energií a potravín vzrástli, čo ovplyvnilo aj spotrebiteľské ceny a medzinárodný obchod.

Ďalšie faktory ovplyvňujúce cenové rozhodovanie zahŕňajú demografické, prírodné, technologické, politické, legislatívne, kultúrne, sociálne a psychologické faktory. Demografické faktory zahŕňajú populačný rast a zloženie populácie. Prírodné faktory súvisia s klímou a geografickou polohou. Technologické faktory sa týkajú úrovne technologického rozvoja a inovácií. Politické faktory zahŕňajú politické rozhodnutia a stabilitu vlády. Legislatívne faktory súvisia s právnymi predpismi a reguláciami. Kultúrne faktory odrážajú hodnoty, zvyky a tradície spoločnosti. Sociálne faktory zahŕňajú sociálne trendy, preferencie a životný štýl jednotlivcov. Psychologické efekty ovplyvňujú nákupné správanie a rozhodovanie zákazníkov.

1.6 Podstata cenových stratégií

Cenové stratégie predstavujú súbor zásad, postupov a pravidiel, ktoré spoločnosť uplatňuje pri stanovovaní cien, s cieľom dosiahnuť dlhodobé strategické ciele. Okrem toho určuje aj spôsob stanovenia ceny nového produktu a rozhodovanie o zmene cien existujúcich produktov v rôznych časoch a v rôznych úrovniach.²⁰

Existuje množstvo definícií toho, čo stratégia v skutočnosti znamená, pričom úspech každej firmy závisí od nej. Medzi tieto definície patria napríklad:

¹⁹ EuroEkonom.sk. *Predaj a cena* [online]. 2015, s. 4. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-obchod/Teoria-Diplomova-praca-Cena-a-predaj.pdf>

²⁰ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ, Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu*. Sprint dva, 2011. s. 57. ISBN 9788089393718

- Stratégia predstavuje dlhodobý rámec, ktorý spája hlavné ciele firmy, určuje priority činností, prispôsobuje zdroje neustále sa meniacemu prostrediu, najmä potrebám zákazníkov, a uspokojuje očakávania všetkých zainteresovaných strán.
- Jednoduchšia interpretácia stratégie hovorí, že predstavuje súbor prvkov ako misia, vízia (čiže požadovaný budúci stav), strategické ciele a operácie (t.j. aktivity potrebné na dosiahnutie cieľov a misie).

Vytvorenie efektívnej cenovej stratégie vyžaduje znalosti rôznych situácií, dostatočný výskumný materiál a overené výsledky z praxe z rôznych súbojov konkurencie. Tieto faktory sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie postupov cenovej stratégie pre každého podnikateľa alebo firmu. V dnešnom náročnom a silne konkurenčnom prostredí je kvalitná stratégia nevyhnutná pre úspech každej dobre fungujúcej spoločnosti. Bez jasnej vízie a znalosti spôsobov jej dosiahnutia je prežitie v ťažkom konkurenčnom prostredí neisté.

Tradičná cenová stratégia, založená na cenovej kalkulácii a nákladoch, vznikla po priemyselnej revolúcii v 20. storočí, keď prevládali obchodné oligopoly a trhy boli menej komplexné. S postupným nárastom obchodnej aktivity a špecializácie trhu na konci storočia, sa zmenilo aj vnímanie ceny v marketingovom mixe, čím sa jej význam zvýšil. Dolan a Hermann zdôrazňujú tento posun vo svojich prácach z roku 1996.²¹ Tradičná cenová stratégia môže byť problematická v súčasnom dynamickom obchodnom prostredí, kde sa často uprednostňuje pružnosť a adaptabilita.

1.6.1 Hlavné smery rozpracovania cenovej stratégie

Boli definované tri hlavné prístupy k cenovej stratégii, ktoré poskytujú všeobecné usmernenia a smery pre podniky pri stanovovaní cien svojich produktov alebo služieb. Tieto cenové orientácie zohrávajú kľúčovú úlohu vo formovaní cenovej politiky podniku a ovplyvňujú spôsob, akým sú ceny stanovené. Je dôležité pochopiť ich význam a podstatu, aby boli efektívne implementované v praxi.

- **Ziskovo orientovaný smer** usiluje o maximálny zisk v krátkodobom horizonte a stanovuje minimálny ziskový prah pre ceny podľa finančného plánu. Ceny bývajú vyššie, zodpovedajúce kvalite výrobkov, čo je charakteristické pre technologicky vyspelé spoločnosti. Alternatívna stratégia sa snaží o minimálny zisk na dosiahnutie dlhodobej stability, často v prípade rodinných podnikov. Existuje aj prežitková

²¹ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 112. ISBN 978-80-225-4957-8

stratégia, ktorá obmedzuje náklady na alebo pod hranicou celkových nákladov, najmä v ekonomicky náročných obdobiach.

- **Trhovo orientovaný smer** často využíva ceny na získanie väčšieho trhového podielu, preferujúc nižšie ceny. Tieto snahy môžu viesť k poklesu ziskovosti, no niektoré podniky uplatňujú penetračné ceny s cieľom dosiahnuť dominanciu na trhu a dlhodobý úspech. Tieto stratégie sú však obmedzené zákonnými reguláciami a tlakom konkurencie. Iné firmy sa zameriavajú na udržanie alebo zlepšenie trhovej pozície bez zapojenia do cenovej súťaže.
- **Status quo orientovaná cenová stratégia** neusiluje o zmenu svojej trhovej pozície, ale pravidelne monitoruje ceny na trhu a prispôsobuje sa im. Tento prístup je obľúbený u manažérov, ktorí sú spokojní so súčasným ziskom a trhovým podielom a uplatňujú stabilizáciu cien. Avšak, táto stratégia môže viesť k necenovej konkurencii, ktorá je udržateľná len krátkodobo, a nakoniec vyvolá pohyb cien.²²

1.6.2 Druhy cenových stratégií

Vypracovanie cenovej stratégie je kľúčovým rozhodnutím pre každú firmu, ktoré ovplyvňujú stanovené ciele spoločnosti. Napríklad, dosiahnutie maximálneho zisku môže vyžadovať vyššie ceny, zatiaľ čo získanie väčšieho podielu na trhu môže vyžadovať nižšie ceny, najmä pri vstupovaní na nové trhy. Existuje viacero cenových stratégií, ktoré sa využívajú v rôznych situáciách.²³

- **Skimming** (stratégia cenového zužitkovania trhu) spočíva v začiatku s vysokými cenami, ktoré sa postupne znižujú, čím sa oslovujú rôzne segmenty zákazníkov, najmä tých, ktorí sú citliví na cenu. Tento prístup sa často využíva pri uvedení nových produktov na trh s cieľom zdôrazniť ich vlastnosti a atraktivitu prostredníctvom vyšších cien.²⁴ Podniky často začínajú s vysokými cenami pre nové a unikátne produkty, čím dosahujú vyššie vstupné náklady. Získaný zisk potom reinvestujú do výskumu, vývoja a marketingu.
- **Prestige pricing** (stratégia prestížnych cien). Pri tejto stratégii má podnik záujem udržiavať vysokú cenu dlhodobo, čo pridáva produktu prestíž a vníma sa ako

²² ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 121. ISBN 978-80-225-4957-8

²³ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020 ISBN 978-80-7598-943-7.

²⁴ HAYES, Adam. *Price skimming* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/p/priceskimming.asp>

jedinečný s pridanou hodnotou. Zákazníci, ktorí preferujú luxusné výrobky alebo služby, priťahujú vyššie ceny ako symbol statusu a spoja ich s vyššou kvalitou a prestížou.²⁵

- **Penetration pricing** (stratégia prienikových cien) využíva nízke ceny na rýchle získanie podielu na trhu a prilákanie potenciálnych zákazníkov. Táto stratégia je často preferovaná novými subjektmi na trhu, aby narušili konkurenciu a získali väčší podiel trhu. Je úspešná na trhoch s vysokou citlivosťou na ceny a nízkou zákazníckou lojalitou, najmä v fáze rastu produktu.²⁶
- **Expansionistic pricing** (stratégia expanzívnych cien), nazývaná aj politika nízkych cien, sa zameriava na vytváranie nových trhov alebo rozširovanie existujúcich, často na úkor konkurencie. Je vhodná pre vstup na nové medzinárodné trhy a využíva sa na trhoch s vysokou citlivosťou na ceny. Nežiaduci prejav tejto stratégie, známy ako dumping, sa vyskytuje, keď je produkt predávaný v zahraničí za cenu nižšiu než jeho výrobné náklady.²⁷
- **Preemptive pricing** (stratégia preventívnych cien) využíva nízke ceny ako prekážku pre potenciálnych súperov, brániac im vo vstupe na trh. Tento prístup vytvára bariéru vstupu tým, že znižuje atraktivitu trhu pre možných konkurentov a ich motiváciu vstúpiť naň. Firmy často používajú túto stratégiu, ak nemajú ochranné patenty a vstup na trh je relatívne ľahký pre ostatných. Oddialenie konkurencie vo vstupe na trh môže priniesť strategickú výhodu a zvýšiť trhovú podiel, čo firmám umožňuje znížiť náklady na výrobu a budovať si reputáciu.
- **Extinction pricing** (stratégia cien zániku) zahŕňa stanovenie extrémne nízkej ceny, ktorá má za následok odstránenie konkurencie z trhu, aj za cenu straty, ktorá môže byť nižšia ako náklady na výrobu. Podniky často s dostatočnými finančnými prostriedkami prijímajú túto stratégiu s cieľom získať trhovú dominanciu a po vyrazení konkurencie následne obnovia zisky zvyšovaním cien.²⁸

Pri tvorbe cenovej stratégie by podnik mal zohľadniť náklady, trhové podmienky a potreby zákazníkov s cieľom poskytnúť hodnotu a dosiahnuť zisk. Flexibilita cenovej

²⁵ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014, s. 220. ISBN 978-80-89710-07-2.

²⁶ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 165. ISBN 978-80-7598-943-7.

²⁷ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 166. ISBN 978-80-7598-943-7.

²⁸ ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 123. ISBN 978-80-225-4957-8

stratégie je kľúčová pre úspech, pretože umožňuje prispôbiť sa meniacim sa trhom. Je dôležité si uvedomiť, že žiadna cenová stratégia nie je univerzálna a ich účinnosť závisí od konkrétnych podmienok podniku a jeho okolia. Preto by každý podnik mal zvážiť faktory ako náklady, dopyt, konkurencia a preferencie zákazníkov pri voľbe najvhodnejšej cenovej stratégie.

Podstatou stratégie je vybrať si, čo nerobiť. -Michael Porter-

1.7 Cenotvorba

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. Pri tvorbe cien je tiež dôležité zabezpečiť spravodlivosť a zabrániť vzniku monopolov, aby malo viac subjektov možnosť súťažiť na trhu. Tento proces je obvykle realizovaný v krátkom časovom rámci a zahŕňa viacero dobre definovaných a zdôvodnených krokov pre cenové rozhodovanie a konečné stanovenie predajnej ceny na základe relevantných kompetencií. Za základné postupy vytvárania cien, ktoré sa aplikujú v spoločnostiach, považujeme:

- **Nákladovo orientovanú cenotvorbu** považujeme za najjednoduchší spôsob stanovenia cien. Jeho jednoduchosť spočíva v tom, že nepotrebuje žiadne ďalšie údaje alebo analýzy okrem finančných a účtovných záznamov spoločnosti. Táto metóda nevyžaduje štúdium dopytu na trhu alebo konkurencie, len vyčíslenie nákladov spojených s konkrétnym výrobkom alebo službou.²⁹ Vypočítajú sa celkové náklady na výrobu jedného výstupu pomocou kalkulačného vzorca.

Do výslednej ceny sa potom pridá percentuálny zisk, ktorý môže byť vypočítaný vo forme:

- prirážky zisku,
- návratnosti investovaného kapitálu,
- návratnosti z predaja.

²⁹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. Ceny a cenové rozhodovanie. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020 ISBN 978-80-7598-943-7.

Často sa kritizuje cenová orientácia na náklady, pretože sa tvrdí, že spoliehanie sa len na náklady nemusí byť v súlade s požiadavkami konkurenčného prostredia trhu a neberie do úvahy dôležité vzťahy medzi cenou, ponukou a dopytom.

- **Dopytovo orientovaná cenotvorba**- sa snaží prispôbiť aktuálnemu trhu a dopytovej situácii s cieľom nastaviť cenu na úroveň, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť. Táto cenová metóda zohľadňuje fluktuácie v dopyte a prispôsobuje ceny podľa zmeny vnímanej hodnoty produktu. Kľúčové je získavanie informácií o trhu ako aj preferenciách zákazníkov. Týmto spôsobom podniky analyzujú, ako sa mení dopyt po ich výrobkoch alebo službách v závislosti na ich cenách. Vysoký dopyt môže podniky viesť k stanoveniu vyšších cien, zatiaľ čo nízky dopyt ich motivuje k nastaveniu nižších cien. Funkcia hraničného dopytu vlastnej ceny sa používa na charakterizáciu toho, ako sa mení dopyt po produkte v reakcii na zmenu jeho ceny.³⁰
- **Konkurenčne orientovaná cenotvorba**- neviaže sa priamo na náklady, ani na dopyt, ale prispôsobuje sa konkrétnej konkurencii na trhu, upravuje ceny podľa cien konkurentov a ďalších faktorov. Najprv identifikuje konkurentov a ich produkty a následne stanovuje ceny na základe súčasnej trhovej ceny, ich vlastnej pozície a reakcií konkurentov. Tento prístup umožňuje rýchlejšie určenie cien a lepšiu spoluprácu s distribučným kanálom.³¹ Cenotvorba založená na konkurencii, na rozdiel od nákladovo orientovaného prístupu, vyžaduje spätné posúdenie, či cena stanovená podnikom pokrýje náklady a žiadaný zisk.

Myslím si, že sa nemôžeme vrátiť späť do starých čias. Ale myslím si, že to, čo vláda potrebuje urobiť, je zabezpečiť spravodlivé ceny, aby sme nemali monopolné spoločnosti, takže ľudia nemajú možnosť súťažiť spravodlivo. -Dan Glickman-

³⁰ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 124. ISBN 978-80-7598-943-7.

³¹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 140. ISBN 978-80-7598-943-7.

2 Cieľ práce

Cenové stratégie zohrávajú významnú úlohu v malých a stredných podnikoch a majú významný vplyv na ich úspešnosť na trhu. Ich správne použitie môže pomôcť zvýšiť zisky, posilniť konkurencieschopnosť a získavať nových zákazníkov. Cenové stratégie sú výsledkom kombinácie teoretických poznatkov a skúseností z praxe a zohľadňujú faktory ovplyvňujúce trh MSP a samotné podniky. *Hlavným cieľom práce je preskúmať a prezentovať cenové stratégie malých a stredných firiem, s dôrazom na aktuálne trendy, spracovať rozbor vybraného podniku alebo viacerých podnikov v oblasti a navrhnúť moderné postupy na zlepšenie ich konkurencieschopnosti. Pre dosiahnutie tohto cieľa boli stanovené čiastkové ciele.*

Definovanie čiastkových cieľov pre teoretickú časť práce bol vykonaný prostredníctvom analýzy informácií o cenách a cenových stratégiách v oblasti MSP z literárnych prác domácich aj zahraničných autorov zaoberajúcich sa touto tematikou. Na základe štúdia týchto zdrojov sme určili nasledujúce čiastkové ciele:

1. Špecifiká malých a stredných podnikov.
2. Vysvetlenie cenovej problematiky v oblasti MSP.
3. Definovanie ceny a ich funkcií.
4. Kategorizácia cenových stratégií.
5. Predstavenie aktuálnych trendov.

V rámci skúmaného podniku bolo nevyhnutné uskutočniť detailnú analýzu aktuálneho stavu a vypracovať komplexný návrh odporúčaní na zlepšenie súčasnej situácie v oblasti cenových stratégií pre MSP. Pred samotným návrhom odporúčaní sme si stanovili nasledujúce čiastkové ciele:

1. Detailne analyzovať konkrétny podnik.
2. Porozumieť používaným cenovým postupom v podniku.
3. Preskúmať faktory ovplyvňujúce podnik a proces tvorby ceny.
4. Ilustrovať proces stanovenia ceny v podniku.
5. Zhodnotiť získané informácie a navrhnúť opatrenia na zlepšenie momentálneho stavu v danom podniku.

Pre účely záverečnej práce sme formulovali výskumnú otázku nasledovne:

"Ako sa rôzne cenové stratégie prejavujú vo vnímaní zákazníkov na ich rozhodovací proces v podniku poskytujúcom služby?"

3 Metodika práce a metody skúmania

Bakalárska práca sa skladá z piatich kapitol. V prvom oddiele sme definujeme teoretické základy problematiky, ako je klasifikácia malých a stredných podnikov a ich podiel na trhu, vysvetľujeme pojem ceny a jej funkcie, a taktiež popisujeme podstatu cenových stratégií. Druhá kapitola zahŕňa hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavného cieľa. Tretia kapitola popisuje metodiku práce vrátane obsahu jednotlivých kapitol, objekt skúmania a detailné vysvetlenie použitých metód a prístupov. V štvrtom oddiele charakterizujeme podnik, jeho finančnú analýzu a postavenie na trhu, a hodnotíme výsledky použitých metód. V poslednej, piatej kapitole diskutujeme o cenovom rozhodovaní spoločnosti a metódach cenotvorby analyzovaného produktu, ktoré podnik používa. Na základe tejto diskusie sme vypracovali návrhy na zlepšenie a efektívnejšie stanovenie cien produktov.

V nasledujúcej časti podáme krátky prehľad o objekte nášho výskumu a opíšeme použité metódy a prístupy pri tvorbe tejto práce. Zároveň budeme uvádzať zdroje informácií, ktoré sme využili ako základ pre teoretickú aj praktickú časť záverečnej práce.

Objekt skúmania

Pre účely nášho výskumu sme zvolili podnik so špecializáciou na servis automobilov, ktorý pôsobí na Západnom Slovensku a má vyše 25-ročné skúsenosti v oblasti podnikania. Ide o malý podnik, pri ktorom sme sa zameriavali predovšetkým na analýzu cenovej problematiky a faktorov ovplyvňujúcich jeho cenové stratégie. Podrobnejšiu charakteristiku tohto podniku uvádzame v ďalších častiach našej práce.

Použité metódy a prístupy

V snahe dosiahnuť stanovený cieľ sme identifikovali vhodné metódy na riešenie problematiky podniku. V rámci výskumnej časti sme rozdelili analýzu na niekoľko úsekov a využili nasledujúce metódy skúmania, deskripcia, syntéza, indukcia, dedukcia a pozorovanie.

Deskripcia nám umožnila detailnejšie porozumieť prostrediu podniku a identifikovať relevantné faktory a oblasti na skúmanie. *Syntézou* sme kombinovali informácie o klientele, procesoch, technických a finančných aspektoch autoservisu, čím sme vytvorili celkové pochopenie jeho prevádzky a prostredia.

Prostredníctvom *indukcie* sme na základe informácií o preferenciách zákazníkov a ich spokojnosti s poskytovanými službami induktívne vyvodili závery o faktoroch ovplyvňujúcich zákaznícku lojalitu v autoservise. *Dedukciou* sme odvodili hypotézu z teoretických znalostí o vplyve cenovej politiky na ziskovosť podniku a konkurencieschopnosť autoservisu.

Využili sme *pozorovanie* spokojnosti zákazníkov vo forme vyplnených dotazníkov a nakoniec sme porovnávali cenové ponuky s konkurenciou. Integrácia týchto metód nám pomohla systematicky spracovať a interpretovať informácie, čo nám umožnilo lepšie porozumieť charakteristikám autoservisu a možným súvislostiam v rámci jeho prevádzky.

Zdroje údajov

Na splnenie stanovených cieľov z predošlej časti bakalárskej práce sme potrebovali získať objektívne informácie o cenách a cenových stratégiách. Pre teoretickú časť sme sa museli venovať skúmaniu predovšetkým domácej odbornej literatúry, ktorú sme doplnili príslušnou zahraničnou literatúrou a odbornými článkami z rôznych publikácií. Získané poznatky sme následne aplikovali na konkrétny podnikový kontext. Analýzu cenotvorby a cenových stratégií sme realizovali v praktickej časti práce. Hlavným zdrojom informácií bol pohovor s vedúcim pracovníkom spoločnosti, ktorý ochotne odpovedal na naše otázky týkajúce sa problematiky.

4 Výsledky práce

Cenové stratégie predstavujú zložitú problematiku, ktorá je pre každý podnik v sektore malých a stredných podnikov jedinečná. Ich diverzita je ovplyvnená najmä odvetvím, v ktorom dané podniky operujú. Analýzou súčasného stavu odvetvia a trhových podmienok môžeme lepšie porozumieť rôznym cenovým stratégiám týchto podnikov. Pre našu štúdiu sme sa zameriavali na automobilový sektor so špecializáciou na poskytovanie servisných služieb. Preskúmali sme konkrétny autoservis v Bratislavskom kraji. V praktickej časti našej práce sme podrobne analyzovali, ako toto odvetvie formuje trh a aké faktory ovplyvňujú cenové rozhodnutia tohto podniku. Na základe týchto poznatkov sme navrhli novú cenovú stratégiu pre skúmaný podnik.

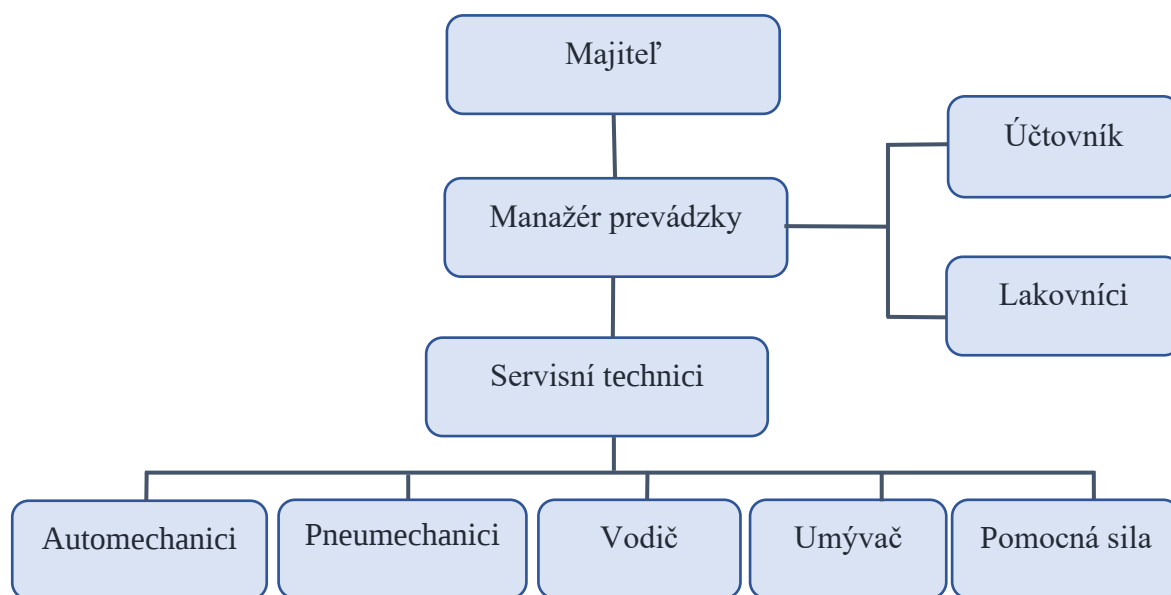
4.1 Charakteristika podniku

Firma Matlovič, založená v roku 1988, pôvodne poskytovala montáž automobilových doplnkov a patrila k prvým v tomto odvetví. Postupom času, v roku 1992 sa premenovala na Matlovič s. r. o. pričom rozšírila svoje služby o rýchloservis a montáž zabezpečení do vozidiel. S narastajúcim počtom spokojných zákazníkov a potrebou väčších priestorov sa rozhodla rozšíriť svoje prevádzky, čo viedlo k ďalšej zmene v roku 2008, kedy sa premenovala na Autoservis Matlovič. S novou modernou halou sa začala venovať aj servisovaniu vozidiel a pneuservisu. S dôrazom na kvalitu práce a prístupom k zákazníkom poskytuje rozumnú alternatívu medzi autorizovanými a univerzálnymi autoservismi. S vyše 25-ročnými skúsenosťami a kvalifikovanými pracovníkmi ponúka efektívne riešenia pre jednotlivcov aj veľké spoločnosti.

Autoservis Matlovič je neautorizovaný servis, no vďaka svojmu profesionálnemu prístupu a dôveryhodnosti sa stal obľúbeným partnerom mnohých vodičov v Bratislave a okolí. Je ľahko dostupný z hlavnej cesty a má otvorené dvere od pondelka do piatku v čase od 8:00 do 17:00. Autoservis sa zaoberá kompletnou opravou všetkých značiek automobilov pre osobné a dodávkové motorové vozidlá od ťažkých mechanických opráv, cez autolakovňu až po opravy elektroinštalácie a montáž doplnkov. Poskytuje komplexné asistenčné služby od konzultácie opravy až po zastupovanie pri komunikácii s poisťovňou. Spoločnosť si získala povesť spoľahlivého a odborného autoservisu, aj vďaka svojmu napredovaniu, ktorý sa snaží poskytnúť kvalitné služby za primerané ceny.

Organizácia zamestnancov a ich zodpovednosti

Obrázok 3 Organizačná štruktúra Autoservisu Matlovič



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe rozhovoru s manažérom autoservisu Matlovič

Majiteľ riadi a spravuje prevádzku, vrátane plánovania a organizovania práce, pričom vykonáva dohľad nad personálom. Zároveň zabezpečuje uzatváranie zmlúv s dodávateľmi, splácanie úverov a komunikáciu so zákazníkmi.

Manažér koordinuje pracovné postupy a personál, zabezpečuje efektívne fungovanie servisu a rieši požiadavky zákazníkov. Stará sa aj o finančné aspekty prevádzky a dosahovanie stanovených cieľov a štandardov.

Servisný technik organizuje opravy vozidiel, komunikuje s klientmi a riadi príjem a vydávanie dielov. V autoservise Matlovič sú traja zamestnanci na tejto pozícii.

Automechanik servisuje a opravuje vozidlá a diagnostikuje ich poruchy. Vykonáva aj záručné, pozáručné a generálne opravy. Pracuje vo firme päť automechanikov.

Pneumechanik vykonáva montáž, demontáž a vyvažovanie kolies, opravuje defekty a kontroluje tlak v pneumatikách. Autoservis Matlovič má štyroch pneumechanikov.

Vodič v autoservise zabezpečuje príchod a odchod vozidiel, ich prepravu do a z dielne, aby sa zabránilo zbytočnému zdržiavaniu a umožnila efektívna práca dielne.

Umývač áut pripravuje vozidlá pred servisnými zákrokmi alebo po nich. Jeho úlohou je zabezpečiť čistotu interiéru a exteriéru vozidiel a udržiavať prostredie autoservisu.

Pomocná sila, zvyčajne študenti, učiaci sa práci automechanika, pričom ich zamestnanie je často sezónne. Asistujú automechanikom pri opravách a vykonávajú jednoduché úlohy.

Účtovník spracováva prvotné doklady do účtovníctva, overuje správnosť vydaných dokladov a riadi kompletnú účtovnú evidenciu. Taktiež pripravuje potrebné dokumenty pre výpočet dane za dané obdobie. Tieto úkony vykonáva ako externý zamestnanec.

Lakovník pripravuje vozidlá na lakovanie a vykonáva lakovnícke práce s dôrazom na detail. Autoservis Matlovič spolupracuje s piatimi externými lakovníkmi.

Ciele podniku

Na základe produktívnej konverzácie s manažérom autoservisu Matlovič sme podrobne zdokumentovali ciele podniku a usporiadali ich do prehľadnej tabuľky. Tento prehľad nám poskytuje lepší pohľad do stratégie a priorít podniku, čo nám pomôže lepšie porozumieť jeho smerovaniu a úspechu.

Tabuľka 2 Prehľad podnikových cieľov

Hlavný cieľ	Dosahovanie trvalého zisku a rastu podniku.
Strategické ciele	Udržať konkurencieschopnosť na trhu, poskytovať služby najvyššej kvality a získavať nových zákazníkov.
Operatívne ciele	Rozšíriť portfólio dodávateľov, prilákať a udržiavať kvalifikovaných pracovníkov.
Ekonomické ciele	Zvýšiť ziskovosť, likviditu a efektivitu, hľadať možnosti na zníženie nákladov.
Sociálne ciele	Zvýšiť mzdy, zlepšovať pracovné podmienky a organizovať teambuilding minimálne raz ročne.

Zdroj: vlastné spracovanie

Firma si stanovuje ciele na to, aby si udržala konkurenčnú výhodu a zabezpečila dlhodobú životaschopnosť. Pomáhajú firmám identifikovať ich priority a zameranie sa na dlhodobé úspechy. Ciele umožňujú firmám optimalizovať svoje procesy, zvýšiť efektivitu, zlepšiť svoje služby a produkty, čo v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu zisku a

udržateľnému rastu. Taktiež slúžia na vytvorenie pozitívnej pracovnej atmosféry a zvýšenie spokojnosti zamestnancov, čo má pozitívny dopad na celkový výkon a výkonnosť firmy.

Oblasť pôsobenia

Automobilové odvetvie na slovenskom trhu predstavuje významný segment hospodárstva s veľkým potenciálom a konkurenčným prostredím. V rámci tohto odvetvia sú autoservisy dôležitými hráčmi, ktoré poskytujú servisné služby pre vozidlá. Ich podmienky a prostredie pôsobenia sú ovplyvnené rôznymi faktormi. Konkurencia medzi autoservismi je pomerne vysoká, najmä v husto obývaných oblastiach a mestách, kde je veľký dopyt po servisných službách. Zákazníci majú voľbu medzi rôznymi servismi a ich rozhodovanie ovplyvňujú nielen ceny, ale aj kvalita poskytovaných služieb a povest' značky. Okrem toho sa autoservisy musia prispôbovať aj technologickému vývoju v automobilovom odvetví. S nástupom nových technológií a elektroniky v moderných vozidlách musia byť servisy schopné poskytovať diagnostiku a opravy týchto nových systémov.

Regulačné prostredie je ďalším dôležitým faktorom. Autoservisy musia dodržiavať príslušné právne predpisy týkajúce sa bezpečnosti práce, životného prostredia a ochrany spotrebiteľa. Vysoké štandardy a pravidlá môžu mať vplyv na náklady a prevádzkové procesy autoservisov. Ekonomické podmienky a zmeny v hospodárstve tiež ovplyvňujú automobilové odvetvie a servisy. Napríklad v období hospodárskej recesie môže dôjsť k zníženiu dopytu po servisných službách, čo môže mať negatívny vplyv na tržby autoservisov. Celkovo vzaté, pre autoservisy na slovenskom trhu je dôležité sledovať a reagovať na tieto faktory, aby mohli úspešne konkurovať, udržať si zákazníkov a zabezpečiť si stabilný rast a prosperitu.

V automobilovom odvetví na Slovensku majú najväčšie zastúpenie nasledovné špecializácie:

- 1. Autoservisy a dielne.** Tieto podniky poskytujú širokú škálu služieb spojených s údržbou, opravami a servisom motorových vozidiel. Zahrňujú mechanické opravy, výmenu dielov, výmeny olejov, diagnostiku problémov a ďalšie služby.
- 2. Karosárske dielne.** Špecializujú sa na opravy a rekonštrukciu karosérií po haváriách, poškodení od poveternostných vplyvov alebo iných udalostí. Poskytujú služby ako lakovanie, oprava nárazníkov, výmena poškodených častí karosérie a podobne.

3. Predajné salóny a autodielyne. Tieto podniky sa zameriavajú na predaj nových a použitých vozidiel, ako aj na predaj náhradných dielov, doplnkov a príslušenstva pre automobily. Ponúkajú tiež služby financovania, poistenia a ďalšie súvisiace služby.

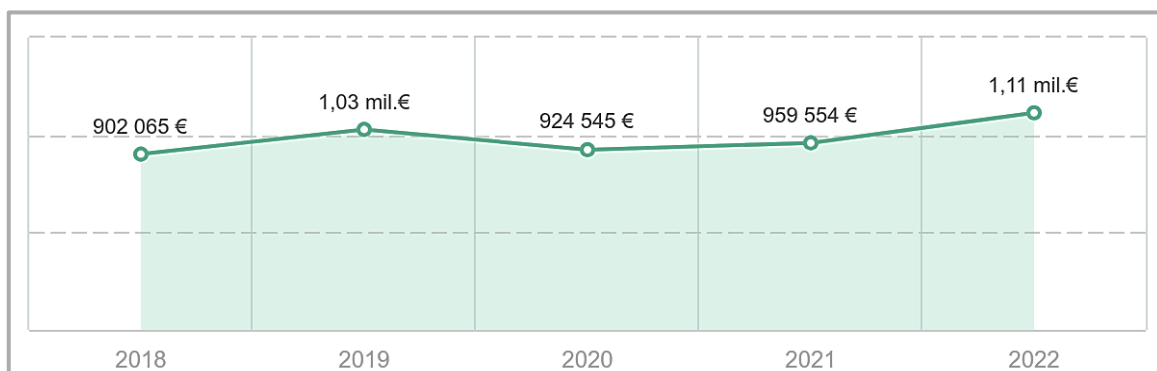
4. Špecializované služby. Sem patria rôzne špecializované služby ako pneuservisy, servisy klimatizácie, servisy pre elektroniku a elektromobilitu, ako aj diagnostické centrá a iné.

Tieto špecializácie sú dôležitou súčasťou automobilového odvetvia na Slovensku a zabezpečujú pokrytie rôznych potrieb zákazníkov v oblasti údržby, opráv a nákupu vozidiel.

Finančno ekonomické ukazovatele

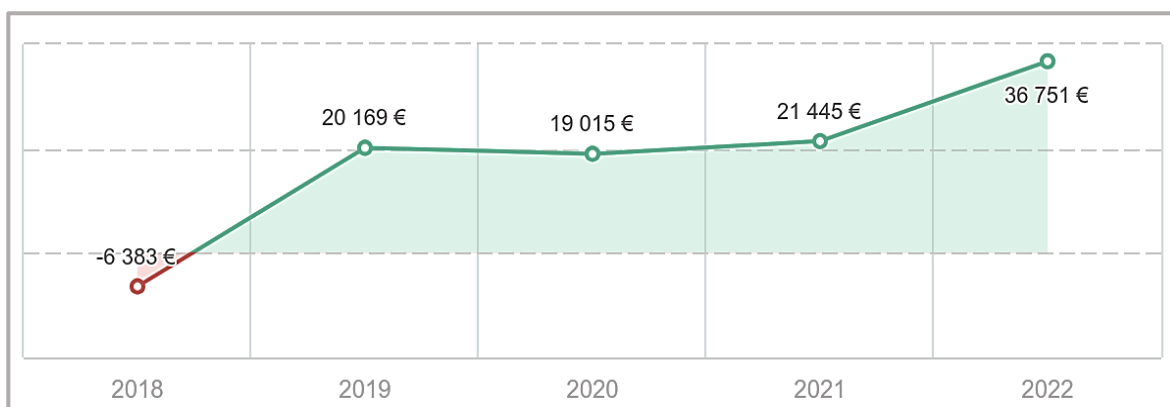
Finančná analýza autoservisu zhromažďuje a vyhodnocuje údaje o jeho finančnej situácii a výkonnosti, aby poskytla ucelený obraz o jeho stabilite, likvidite a schopnosti generovať zisk. Je to kľúčový nástroj pre manažérov pri riadení nákladov a zlepšovaní efektívnosti, ako aj pre investorov a úverové inštitúcie pri hodnotení atraktívnosti podniku.

Graf 2 Vývoj tržieb MATLOVIČ, s. r. o. v rokoch 2018-2022



Zdroj: Finstat. Dostupné na: <https://finstat.sk/31326536>

Graf 3 Vývoj zisku MATLOVIČ, s. r. o. v rokoch 2018-2022



Zdroj: Finstat. Dostupné na: <https://finstat.sk/31326536>

Autoservis Matlovič za posledné roky zaznamenal postupný rast tržieb a zisku. Ziskový trend bol pozitívny od roku 2019, pričom najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2022. Hrubá marža dosiahla priemernú hodnotu 28,25 %, čo naznačuje solídnu rentabilitu. Aktuálne má autoservis aktíva v hodnote 524 081 €, vlastný kapitál vo výške 243 045 € a celkovú zadlženosť 53,62 %. Tieto údaje svedčia o stabilnom výkone spoločnosti, pričom je dôležité monitorovať ďalšie ukazovatele výkonnosti pre udržanie konkurencieschopnosti a dlhodobú udržateľnosť podnikania.

Tabuľka 3 Finančné dáta konkurenčných podnikov

	Zisk/ strata	Tržby	Zadlženosť	Marža	Vlastný kapitál
Auto Lamač Plus, spol. s. r. o.	135 041 €	7 282 899 €	83,52 %	7,34 %	350 244 €
Pavol Chmela - PNEU s. r. o.	116 507 €	356 621 €	18,58 %	98,69 %	603 614 €
AZ pneu s. r. o.	91 034 €	5 891 123 €	58,28 %	8,68 %	279 441 €
RODEX CAR, s. r. o.	36 870 €	1 273 897 €	59,07 %	36,35 %	382 147 €
MATLOVIČ, s. r. o.	36 751 €	1 113 947 €	53,62 %	28,25 %	243 045 €
SOS-AUTOSERVIS s. r. o.	-84 €	322 304 €	95,44 %	-3,67 %	20 656 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finstat, 2024

Porovnanie finančných ukazovateľov MATLOVIČ, s. r. o. s ostatnými spoločnosťami v tabuľke ukazuje zaujímavé trendy a výkonnosť v oblasti zisku, tržieb, zadlženosti, marže a vlastného kapitálu. MATLOVIČ, s. r. o. sa z hľadiska zisku a tržieb nachádza v strede tabuľky. Zatiaľ čo má priemernú úroveň zisku a tržieb, jeho zadlženosť je nižšia ako u niektorých konkurentov. Marža je v porovnaní s konkurenciou vyššia, čo je pozitívny indikátor výkonnosti spoločnosti. Vlastný kapitál je nižší v porovnaní s niektorými konkurentmi, čo môže ovplyvniť jeho finančnú stabilitu a schopnosť riešiť nečakané udalosti.

Ponuka služieb

Autoservis Matlovič je renomovaným poskytovateľom komplexných služieb v údržbe a opravách motorových vozidiel. S viac ako 25-ročnou skúsenosťou v odvetví a kvalifikovaným tímom pracovníkov sa zameriava na poskytovanie spoľahlivých a profesionálnych služieb pre širokú škálu zákazníkov. Jeho portfólio služieb zahŕňa pravidelné servisné prehliadky, mechanické a elektronické opravy, výmenu dielov a pneumatík a ďalšie. Využíva moderné technologické zariadenia na diagnostiku a poskytuje odborné poradenstvo ohľadom údržby a prevádzky vozidiel. Autoservis Matlovič sa zaväzuje k celkovému uspokojeniu zákazníkov a zabezpečeniu bezpečnej a spoľahlivej prevádzky ich vozidiel. S cieľom zabezpečiť kvalitné služby disponuje kompletným profesionálnym vybavením dielne a najnovšími technológiami na diagnostiku, čo umožňuje rýchlu a presnú identifikáciu závad. Bez ohľadu na individuálnu alebo firemnú potrebu, Autoservis Matlovič je ideálnou voľbou pre starostlivosť o vozidlo.

Rýchloservis

Rýchloservis ponúka rýchle a kvalitné riešenia bežných údržbových prác na vozidlách, ako je výmena oleja a filtrov, opravy brzdových systémov, výfukov, pneumatík a klimatizácie. Počas čakania si zákazníci môžu vychutnať kvalitnú kávu alebo vyraziť na nákupy.

Mechanické opravy

V Autoservise Matlovič poskytujú kompletné mechanické opravy pre všetky druhy vozidiel, vrátane výmeny brzd, tlmičov, prevodoviek a ďalších súčastí. Majú vlastnú predajňu s náhradnými dielmi a snažia sa prispôbiť termíny opráv časovému rozvrhu zákazníkov. Okrem toho poskytujú aj odvoz a dovoz vozidiel a požičiavajú náhradné autá počas opráv.

Elektrikárske opravy

V autoservise disponujú modernými technológiami a diagnostickými prístrojmi pre všetky typy vozidiel, čo im umožňuje rýchlo a efektívne riešiť problémy s elektrickými súčastami. Diagnostika a opravy v oblasti električky sú jednou z ich najsilnejších stránok.

Online Pneuservis

Táto služba umožňuje online objednávanie vo dvoch variantoch: rýchla objednávka, len s výberom termínu, a klasická objednávka, s možnosťou vybrať konkrétnu službu a vypočítať cenu.

Rýchle objednanie bez výpočtu ceny je vhodné, ak zákazník potrebuje rýchlo zabezpečiť termín alebo nemá všetky potrebné informácie (napr. veľkosť disku, typ vozidla). Pri osobnej návšteve prevádzky je zaručená rovnaká cena ako pri klasickom objednaní.

Klasické objednanie služieb pre vozidlo umožňuje rýchlo a jednoducho vybrať požadovanú službu, typ vozidla a veľkosť disku. Po vyplnení týchto údajov a výbere termínu v interaktívnom kalendári stačí potvrdiť objednávku a získať prehľad s cenou a ďalšími detailmi. Systém automaticky odosiela e-mail s podrobnosťami objednávky a kontaktnými údajmi servisu.

Bezplatný spätný odber opotrebovaných pneumatík

Pneumatiky a odpadové pneumatiky v zmysle zákona č. 79/2015 Z. z. sú pneumatiky uvedené na trh Slovenskej republiky, vrátane použitých, pre motorové aj nemotorové vozidlá, vrátane protektorovaných pneumatík. Spoločnosť MATLOVIČ s.r.o. ako distribútor, predáva pneumatiky koncovým používateľom a podľa tohto zákona musí zabezpečovať bezplatný spätný odber odpadových pneumatík v rámci svojich pobočiek počas pracovnej doby.

Poistné udalosti

Autoservis Matlovič poskytuje kompletnú asistenciu pri komunikácii s poisťovňami počas poistných udalostí a využíva certifikovaný softvér Audatex. Okrem toho zabezpečuje odťahovú službu, asistenciu pri škodách z PZP a havarijného poistenia, a poskytuje profesionálne poradenstvo. Pri opravách pomáha znížiť náklady na amortizáciu, vybavuje administratívne záležitosti a ponúka náhradné vozidlo.

Zabezpečenie vozidla

Autoservis Matlovič ponúka certifikovaný program ochrany vozidla, ktorý je schválený poisťovňami a nainštalovaný podľa certifikátu od Krajského riaditeľstva policajného zboru. Aj keď moderné bezpečnostné systémy prispeli k zníženiu krádeží, medzinárodné kriminálne skupiny stále využívajú nové metódy na obchádzanie bežného zabezpečenia.

Príslušenstvo a doplnky

Montážou doplnkov môže zákazník zvýšiť bezpečnosť a komfort vozidla. Firma Matlovič ponúka pomoc pri výbere a montáži rôznych doplnkov, ktoré sa delia do troch kategórií:

Bezpečnostné doplnky zahŕňajú parkovacie senzory, LED denné svietenie a handsfree sady.

Komfortné doplnky zahŕňajú tempomat, centrálné zamykanie, elektrické ovládanie okien a vyhrievanie sedadiel.

Vizuálne doplnky zahŕňajú farebné LED osvetlenie interiéru a exteriéru alebo tuningové náhradné diely, ktoré umožňujú individuálne prispôbiť vozidlo.

Oprava a výmena autoskla

Zákazníkom ponúkajú kompletné autoservisné služby, vrátane profesionálnej opravy alebo výmeny autoskla.

- oprava skla na počkanie
- výmena skla s doživotnou zárukou na zatekanie
- 90 % skiel skladom alebo na ďalší pracovný deň
- výmena skla aj na krycí list, vrátane obhliadky pre väčšinu poisťovní

Oprava na splátky

Pri záujme o splátkový predaj, zákazník navštevuje autoservis s vozidlom na konzultáciu ohľadom nákladov na opravu. Splátkový predaj cez systém QUATRO je bezpečný a chráni súkromie údajov, pričom ponúka aj možnosť prefinancovania nákupu dielov, opráv a vozidiel.

Women friendly

Program "Women Friendly" poskytuje špeciálne výhody pre ženy a zohľadňuje ich potreby. Zabezpečujeme odvoz a doručenie vozidla v Bratislave, odvoz počas opravy a poskytujeme možnosť stráviť čas v blízkom nákupnom centre alebo reštaurácii. Zákazníčky môžu využiť rôzne zľavy a po každej návšteve dostanú prehľadný rozpis vykonanej práce. Zabezpečujeme aj náhradné vozidlo počas doby opravy.

Inovačné aktivity

V autoservise je neustále dôležité sledovať trendy a inovácie v automobilovom priemysle, aby sa udržal krok s technologickým vývojom a zabezpečilo sa poskytovanie najvyššej kvality služieb. Tieto iniciatívy môžu zahŕňať implementáciu nových technológií či zlepšenie zákazníckych skúseností, aby sa zabezpečila konkurencieschopnosť a úspech v dynamickom trhu s automobilmi.

Pri konzultácii s manažérom autoservisu Matlovič sme zisťovali, či v posledných rokoch zaviedol podnik nejaké inovácie alebo ich plánuje implementovať v budúcnosti.

- 1. Digitálny servis.** Autoservis má aktuálne v prevádzke mobilnú aplikáciu, cez ktorú je možné vytvoriť online rezerváciu na termín a využívať iné jednoduché služby. Prebieha príprava novej webovej stránky, ktorá bude spustená na konci apríla 2024.
- 2. Diagnostické technológie.** Investujú do pokročilých diagnostických nástrojov a softvéru, ktoré umožňujú rýchlu identifikáciu problémov a presné riešenia, je to veľmi nákladná záležitosť ale nevyhnutná na držanie kroku s dobou.
- 3. Elektrifikácia a hybridizácia.** Rozšírenie služieb na údržbu a opravy elektromobilov a hybridných vozidiel s ohľadom na rastúci trend v elektromobilitách. Na vykonávanie týchto opráv majú zamestnanci absolvovaných množstvo školení a získané certifikáty v oblasti.
- 4. Environmentálne iniciatívy.** Podľa zákona každý autoservis má povinnosť spätného odberu odpadových pneumatík na bezpečnú likvidáciu. Recyklujú sa všetky druhy olejov a iných kvapalín, rôzne špeciálne materiály a získavajú potvrdenie o bezpečnej separácii.
- 5. Automatizácia procesov.** Využitie automatizácie a robotizácie vo výmene oleja, výmene pneumatík a iných opakujúcich sa úlohách, môže zvýšiť efektivitu a znížiť náklady na pracovnú silu, ale momentálne to nie je pre autoservis Matlovič prakticky využiteľná inovácia, z dôvodu že každé auto je iného typu a neexistuje univerzálne zariadenie ktoré by to zvládlo, okrem toho bude stále potreba zamestnancov na obsluhu takého stroja.
- 6. Servis na diaľku.** Technológie na vzdialenú diagnostiku a opravy cez internet, ktoré umožňujú zákazníkovi rýchle riešenie problémov bez nutnosti návštevy servisu. Táto inovácia síce znie lákavo ale tiež momentálne ešte nie je aplikovateľná. Zákazník by musel mať vo svojom vlastníctve prístroj ktorý by diagnostikoval poruchy, a aj v prípade zistenia poruchy by musel navštíviť autoservis aby sa porucha odstránila.

Postavenie na trhu

Autoservis Matlovič si v rámci trhu vytvoril stabilné postavenie. Vďaka svojmu osobnému prístupu a dôrazu na spokojnosť zákazníkov si získal vernú klientelu a dobrú povesť. V konkurenčnom prostredí sa Autoservis Matlovič snaží poskytovať kvalitné služby za konkurencieschopné ceny. Snaží sa o to, že ponúka alternatívu medzi autorizovanými a univerzálnymi autoservismi, čím si získava záujem zákazníkov, ktorí hľadajú spoľahlivú opravu za primerané ceny. Z hľadiska zamestnanosti prispieva k miestnej ekonomike a poskytuje pracovné miesta pre kvalifikovaných mechanikov a servisných technikov. Zároveň je zamestnávateľom pre ľudí so záujmom o automobilový priemysel a príslušné oblasti služieb.

V okolí autoservisu Matlovič sa nachádza množstvo konkurenčných servisov a celkovo v Bratislave a jej blízkom okolí je stovky autoservisov. Presné číslo je ťažké zistiť vzhľadom na rôznorodosť týchto servisov, medzi ktoré patria garážové dielne aj neoficiálne autoservisy, ktoré nemusia byť zaevidované ako oficiálne autoservisy.

4.2 Marketingová stratégia

Určenie efektívneho marketingového mixu je kľúčové pre úspech každej firmy, a autoservis Matlovič nie je výnimkou. Skúsené zoskupenie produktov, cien, miesta, a propagácie nám umožňuje presne identifikovať potreby zákazníkov a poskytnúť im hodnotné riešenia.

Produkt

Autoservis Matlovič zabezpečuje širokú škálu služieb, ktoré sa prispôbujú aktuálnym potrebám trhu a požiadavkám zákazníkov. Okrem bežných servisných prác na motorových vozidlách ponúka aj doplnkové služby, ako je riešenie poistných udalostí, zabezpečenie vozidla, ponuka náhradného vozidla či odtahová služba. Špeciálnym programom "Women Friendly" sa snaží osvetliť ženám problematiku áut a poskytnúť im osobitnú pozornosť, dôkladne im vysvetliť postup a rozsah prác a sprístupniť im rozpis vykonaných prác. V rámci tejto služby ponúka autoservis zákazníčkam aj benefity vo forme rôznych zliav nie len na kozmetiku. Kvalita poskytovaných služieb je ich prioritou, sústredia sa na odlíšenie od konkurencie a usilujú sa vynikať svojím profesionálnym prístupom a poskytovaním najvyššej úrovne služieb.

Cena

Cenotvorba služieb zohľadňuje spektrum faktorov vrátane nákladov na zamestnancov, prevádzkové náklady a dodávateľskej ceny. Ceny zohľadňujú aj konkurenčné ceny a hodnotu poskytovaných služieb. Cena prác sa stanovuje podľa normohodín individuálne pre každú službu a typ auta prostredníctvom stanovenej tabuľky. Pre dlhodobých klientov či zmluvné partnerstvá sa ceny často prispôbujú individuálne, zohľadňujúc ich potreby a dohodnuté podmienky.

Distribúcia

Distribučné kanály autoservisu Matlovič zahŕňajú výhodnú polohu pri hlavnej frekventovanej ceste, v oblasti s vysokou koncentráciou zákazníkov. S dostatkom parkovacích miest vo vlastnom areáli alebo na susediacom parkovisku, zákazníci majú možnosť pohodlného parkovania. Stanovené otváracie hodiny sa v prípade potreby prispôbujú, najmä počas sezóny prezúvania pneumatík. Autoservis ponúka aj online rezervačný systém pre pohodlné objednávanie služieb.

Propagácia

Firma sa v rámci svojej komunikačnej stratégie sústreďuje na šírenie povesti o svojich službách a podporu predaja, ako aj na budovanie vzťahov s verejnosťou. Na začiatku svojej existencie sa spoločnosť snažila zviditeľniť prostredníctvom novinovej reklamy, ale s postupným rozvojom zriadila aj webovú stránku, ktorá obsahuje podrobné informácie o ich činnosti. Medzi súčasnú komunikáciu a propagáciu patria aj sociálne siete, ako napríklad Facebook a Instagram, ktoré oslovujú najmä mladšiu klientelu. Okrem toho využívajú firemné vozidlá s logom na propagáciu a pravidelne pri hlavnej sezóne prezúvania áut investujú približne 500€ do Google reklám.

Ľudské zdroje

V spoločnosti je kladený dôraz na efektívnu komunikáciu medzi zamestnancami a zákazníkmi s cieľom čo najlepšieho uspokojenia klientov. Vedenie spoločnosti pravidelne posiela zamestnancov na rôzne vzdelávacie kurzy a školenia o najnovších technológiách a postupoch v oblasti servisu, ktoré sú následne potvrdené certifikátmi. Stále zdokonaľovanie vedomostí a zručností je kľúčom k dosiahnutiu vysokého výkonu. V rámci motivácie zamestnancov a posilnenia tímovej atmosféry, spoločnosť každoročne organizuje aj teambuildingy.

Procesy

Proces poskytovania služieb je ovplyvňovaný vstupmi, výstupmi a ich vzájomnou transformáciou. Pre vykonanie činnosti spoločnosti sú potrebné rôzne vstupy, ako sú náhradné diely, technologické vybavenie, diagnostické prístroje a pomocné materiály. Je kľúčové, aby kvalita a množstvo všetkých týchto surovín a tovarov bola zabezpečená včas a v dostatočnom množstve. Kapacita poskytovaných služieb nie je presne stanovená, pričom je ovplyvnená mnohými faktormi, ako sú množstvo zákaziek, rozsah poškodenia vozidla a čakacia doba na náhradné diely.

Fyzické prostredie

V oblasti poskytovania služieb je veľká konkurencia, a preto aj drobnosti môžu ovplyvniť rozhodnutie klienta, ku komu sa vráti. Lepší dojem zanecháva príjemné prostredie v recepcii oproti stroho zariadenej miestnosti. Spoločnosť sa rozhodla investovať do zlepšenia prostredia pre zákazníkov.

4.3 Analýza cenových stratégií a cenotvorby

V kontexte konkurencie a zmeny preferencií zákazníkov sa spoločnosti často potrebujú prispôbiť vo svojej cenovej stratégii a cenotvorbe. Zameriame sa na analýzu cenových stratégií a cenotvorby autoservisu Matlovič prostredníctvom rozboru cenových ponúk v porovnaní s konkurenciou. Takýto pohľad nám umožní pochopiť, ako spoločnosť nastavuje svoje ceny a aký vplyv to má na jej konkurencieschopnosť a spokojnosť zákazníkov.

Obrázok 4 Cenová ponuka Autoservisu Matlovič

Označenie dodávky	Množstvo	J.cena	Zľava	Cena	%DPH	DPH	EUR Celkom
Diagnostika	1 ks	35,00		29,17	20%	5,83	35,00
Pneuservis, R15	1 ks	43,00		35,83	20%	7,17	43,00
Olejový filter, HU716/2X	1 ks	20,01		16,67	20%	3,34	20,01
Vzduchový filter, C16134/2	1 ks	28,59		23,82	20%	4,77	28,59
Pelový filter, CU22001-2	1 ks	36,00		30,00	20%	6,00	36,00
Palivový filter, 24.128.00	1 ks	60,06		50,05	20%	10,01	60,06
Vypustna skrutka, 220116S	1 ks	5,82		4,85	20%	0,97	5,82
Mobil Super 3000 X1 5W-40	3,9 l	13,81		44,88	20%	8,98	53,86
Zadné brzdové kotúče, 411165	2 ks	79,90		133,17	20%	26,63	159,80
Zadné brzdové platníčky, P59 042	1 ks	57,00		47,50	20%	9,50	57,00
Servisna prehliadka	1,8 ks	42,00		63,00	20%	12,60	75,60
Praca vymena zadne brzdy	1,2 ks	42,00		42,00	20%	8,40	50,40
	1 ks	0,00		0,00	20%	0,00	0,00
	1 ks	0,00		0,00	20%	0,00	0,00
	1 ks	0,00		0,00	20%	0,00	0,00
Súčet položiek				520,94		104,19	625,13
SPOLU NA ÚHRADU							625,13

Zdroj: vypracované zamestnancom Autoservisu Matlovič

Na základe cenovej ponuky, ktorú sme zaznamenali v obrázku 4, sme sa detailne zamerali na proces cenotvorby vo vybranom podniku. Systematicky sme analyzovali rozdiely medzi cenami určenými pre zákazníka a pre autoservis a vytvorili sme prehľadnú tabuľku, v ktorej sme zdokumentovali ceny jednotlivých dielov. Táto analýza nám umožnila lepšie porozumieť štruktúre cien a identifikovať prípadné príležitosti na optimalizáciu a zlepšenie cenového modelu.

Tabuľka 4 Porovnanie maloobchodných a veľkoobchodných cien

Názov materiálu/ dielu	Cena pre zákazníka v €	Cena pre autoservis v €
Olejový filter, HU716/2X	20,01	4,98
Vzduchový filter, C16134/2	28,59	9,80
Peľový filter, CU22001-2	36,00	15,84
Palivový filter, 24.128.00	60,06	15,74
Výpustná skrutka, 220116S	5,82	2,43
Mobil Super 3000X1 5W-40	53,86	24,49
Zadné brzdové kotúče, 411165	159,80	79,20
Zadné brzdové platničky, P59 042	57,00	18,09
Spolu	421,14	170,57

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných informácií Autoservisu Matlovič

V tabuľke 4 je jasne zobrazený rozdiel medzi cenou, ktorú platí zákazník, a nákupnou cenou, ktorú zaplatí autoservis za diely. Celková suma, ktorú zákazník uhradí za materiál, je 421,1 €, zatiaľ čo firma zaplatí za ten istý materiál a diely 170,57 €. V sume za materiál je zahrnutá aj daň s pridanej hodnoty. Ceny pre zákazníka sú stanovené podľa odporúčanej maloobchodnej ceny a firma ich už viac nenavýšuje. Autoservis získa značné zľavy od dodávateľa, ktoré sa pohybujú od 50 % do 75 %, čo v priemere predstavuje 63,85 % zľavu na každý diel alebo materiál. Tieto zľavy sa premietajú do výsledných čiastok v porovnávacej tabuľke. Z tohto dôvodu má autoservis len na materiáloch zisk vo výške 250,57 €.

Ostatné položky v cenovej ponuke zahŕňajú rôzne služby a práce vykonávané na vozidle. Hodnotenie ceny týchto položiek sa pohybuje v priemere v tejto oblasti. Konkrétna

cena závisí od typu vozidla, rozsahu poskytovanej služby, náročnosti práce a času potrebného na vykonanie úkonu. Musíme spomenúť aj to že suma 204€ čo je za prácu a služby nie je čisto zisk keďže podnik musí platiť svojich zamestnancov, nájomné a energie a ostatné náklady spojené s chodom prevádzky.

Pre porovnanie cenovej ponuky s konkurenciou sme vybrali podnik z väčšieho okruhu, konkrétne z Nových Zámkov. Po krátkom prieskume dopytovania 20 zákazníkov iných neautorizovaných servisov v Bratislave sme zistili, že 16 ľudí považuje cenu služieb za optimálnu, 2 ľudia uviedli, že je nižšia a 2 ľudia uviedli, že je vyššia ako u konkurencie. Preto sme sa rozhodli porovnať ceny aj v iných lokalitách, aby sme mohli skúmať, ako lokalita ovplyvňuje cenu. V porovnaní s autorizovanými servismi sme zistili, že cena je podstatne nižšia.

Tabuľka 5 Porovnanie cenovej ponuky s konkurenciou

Názov materiálu/ dielu	Cena za materiál v Bratislave	Cena za materiál v Nových Zámkoch
Olejoiný filter	20,01	12,88
Vzduchový filter	28,59	24,04
Peľový filter	36,00	24,58
Palivový filter	60,06	44,83
Výpustná skrutka	5,82	2,39
Motorový olej	53,86	41,57
Zadné brzdové kotúče	159,80	108,38
Zadné brzdové platničky	57,00	47,28
Spolu	421,14	305,95

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa informácií z tabuľky 5 je na prvý pohľad vidno že, autoservis z Nových Zámkov má nižšie ceny za materiál a diely, v porovnaní je to o 27,35 % menšia suma ako v Autoservise Matlovič. Nižšie ceny v autoservisoch z väčšieho okruhu môžu byť spôsobené niekoľkými faktormi. Jedným z nich je nižšia úroveň nákladov na prevádzku, ako sú nájom priestorov, mzdy zamestnancov a ostatné prevádzkové náklady. Okrem toho môže mať vplyv aj menej konkurenčné prostredie v danom regióne, čo môže podnikat' niektorým

autoservisom väčšiu flexibilitu v cenovej politike. Ďalším dôležitým faktorom môže byť rozdiel v cenovej citlivosti medzi obyvateľmi Nových Zámkov a Bratislavy, ktorá môže ovplyvniť aj ceny poskytovaných služieb. Taktiež stojí za zmienku, že materiál nemusí byť od rovnakého dodávateľa, rovnakej značky ani rovnakej kvality, čo môže ovplyvniť konečnú cenu opráv.

Mesačné prevádzkové náklady autoservisu Matlovič sa pohybujú v priemere okolo 70 000 €. Tento ukazovateľ poukazuje na potrebu udržať si stabilnú a spokojnú klientelu pre dlhodobé úspešné fungovanie podniku. Z analýzy grafov 2 a 3 vyplýva, že autoservis úspešne kryje svoje náklady z tržieb a dosahuje zisk, ktorý každoročne rastie.

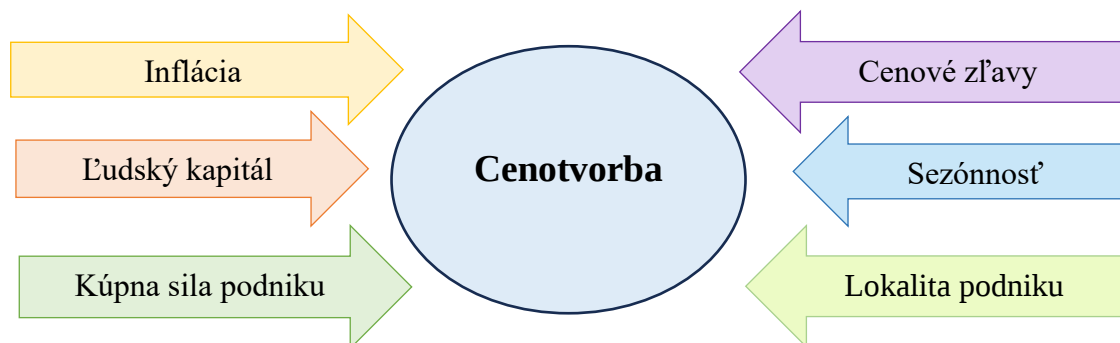
Autoservisy, najmä menšie neautorizované, často nemajú pevne stanovené ceny, pretože sa cenové politiky prispôbujú individuálnym potrebám zákazníkov a typom vozidiel. Táto flexibilita v cenách im umožňuje efektívnejšie konkurovať na trhu. Napriek tomu, že sa podnikatelia zvyčajne snažia dosiahnuť zisk, niekedy môžu upraviť ceny, aby si prilákali alebo udržali zákazníkov, aj keď to môže ovplyvniť ich ziskovosť.

Autoservis Matlovič využíva kombináciu rôznych cenových stratégií v snahe prispôbiť sa potrebám trhu a zákazníkov. Medzi tieto stratégie patrí:

- 1. Cenová stratégia založená na nákladoch.** Autoservis Matlovič určuje ceny svojich služieb na základe nákladov na materiály, pracovnú silu a ich školenia, prevádzku vrátane energií, nájomného a poistného a marketing. Táto stratégia je využívaná na zabezpečenie adekvátneho zisku a môže byť výhodná v prípade podnikov s vyššími výrobnými nákladmi. Avšak, môže byť nevýhodná v prípade, že konkurencia ponúka podobné služby za nižšie ceny.
- 2. Cenová stratégia založená na hodnote pre zákazníka.** Podnik tiež zohľadňuje hodnotu, ktorú poskytuje svojim zákazníkom. Ceny služieb sú stanovené na základe očakávaní zákazníkov a hodnoty, ktorú im ponúka. Ak autoservis dokáže poskytnúť vyššiu hodnotu ako konkurencia, môže si dovoliť stanoviť vyššie ceny.
- 3. Konkurenčná cenová stratégia.** Autoservis Matlovič sa tiež snaží udržať si konkurencieschopnú cenu v porovnaní s ostatnými podnikmi v odvetví. Ceny jeho služieb sú často porovnateľné s cenami konkurencie, aby si udržal svoj podiel na trhu. Avšak, táto stratégia môže byť riziková, ak autoservis má vyššie náklady na výrobu alebo marketing ako jeho konkurenti.

V konečnom dôsledku sa cena materiálu a služieb v autoservise stanovuje tak, aby pokryla náklady na poskytovanie služieb, udržala kvalitu a zároveň zabezpečila zisk pre podnik.

Obrázok 5 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Inflácia ovplyvňuje ceny nákladov na diely a energiu, čo môže viesť k zvýšeniu cien služieb. Ľudský kapitál, ako je odbornosť a skúsenosti zamestnancov, môže ovplyvniť efektivitu práce a tým aj náklady na pracovnú silu. Kúpna sila podniku a jeho zákazníkov určuje, ako môže podnik stanoviť ceny voči svojim konkurentom. Cenové zľavy môžu ovplyvniť atraktivitu podniku a jeho konkurencieschopnosť. Sezónnosť môže viesť k fluktuácii dopytu a tým aj k zmene cien. Lokalita podniku môže ovplyvniť náklady na prenájom a ďalšie prevádzkové náklady, čo môže mať vplyv na ceny poskytovaných služieb.

4.2 Marketingový prieskum

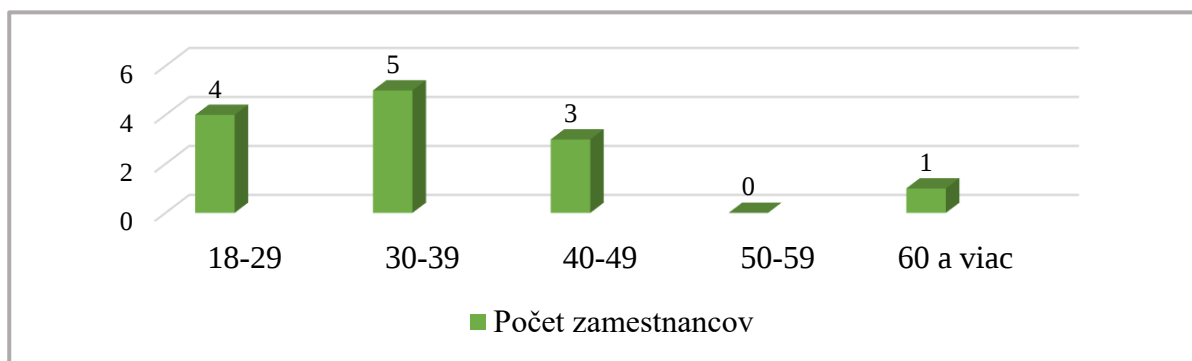
Marketingový prieskum autoservisu je proces získavania a analýzy informácií týkajúcich sa zamestnancov, trhu, zákazníkov, s cieľom lepšie porozumieť ich potrebám, preferenciám a správaniu. Zvolili sme dotazníkovú metódu s prieskumom spokojnosti. Cieľom získať cenné poznatky, ktoré umožnia autoservisu lepšie plánovať svoje marketingové stratégie a prispôbiť svoje služby potrebám zákazníkov.

4.2.1 Vyhodnotenie demografických znakov zamestnancov

V autoservise Matlovič momentálne pracuje 13 zamestnancov. Všetci zamestnanci sú muži no v minulosti boli na pozíciách asistentky zamestnané aj ženy, ale momentálne sú na rodičovskej dovolenke a ich povinnosti boli dočasne preložené na ostatných zamestnancov.

Graf 4

Veková štruktúra zamestnancov



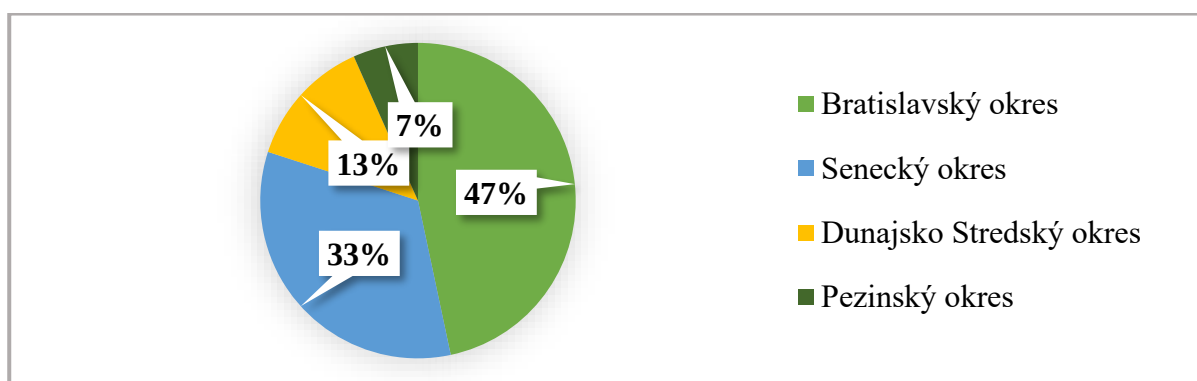
Zdroj: vlastné spracovanie

Z tejto štruktúry vyplýva, že väčšina zamestnancov je koncentrovaná v mladších a stredných vekových skupinách, s väčšinou zamestnancov vo veku 18-39 rokov. Výrazný nedostatok zamestnancov vo vekovej skupine 50-59 rokov naznačuje potenciálnu potrebu vyváženia vekovej diverzity v tíme, ktorá by mohla prispieť k pestrejšiemu a vyváženejšiemu pracovnému prostrediu.

V rámci štúdie sme sa tiež zaoberali úrovňou vzdelania zamestnancov. Zistili sme, že väčšina pracovnej sily dosiahla stredoškolské vzdelanie s maturitou. Vysokoškolské vzdelanie majú traja zamestnanci. Toto zistenie by mohlo pomôcť pochopiť zloženie pracovnej sily a prispôbiť interné procesy a rozvojové programy tak, aby zodpovedali potrebám tímu.

Graf 5

Lokalita pobytu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším aspektom, na ktorý sme sa sústredili, bola lokalita, odkiaľ naši zamestnanci dochádzajú do práce. Zistili sme, že najväčší počet zamestnancov žije v meste, kde sa nachádza autoservis, a to 7. Nasleduje Senecký okres, kde býva 5 zamestnancov. V okrese Dunajská Streda sa zdržiavajú dvaja zamestnanci a jeden pochádza z Pezinského okresu.

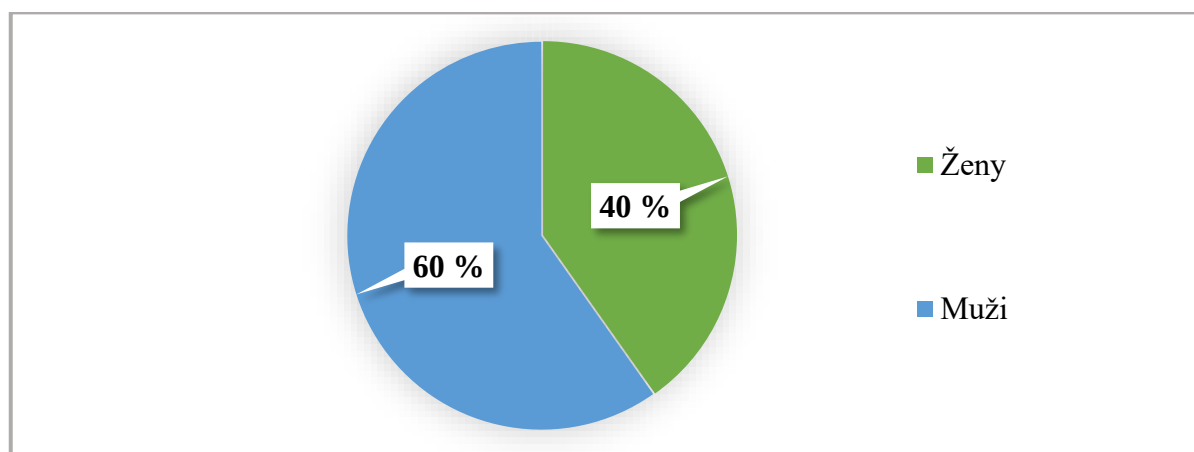
4.2.2 Vyhodnotenie prieskumu zákazníkov

Dotazník spokojnosti zákazníkov bol umiestnený v autoservise vo forme papierových kópií a časti boli odoslané elektronickou poštou zákazníkom počas obdobia takmer dvoch mesiacov. Cieľom bolo získať odpovede od 150 zákazníkov, a napokon sme zhromaždili 97 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje úroveň spätného toku odpovedí vo výške 65 %. Dotazník bol štruktúrovaný do troch častí. Prvá časť obsahovala demografické otázky, druhá časť bola zameraná na spokojnosť zákazníkov a v tretej časti boli otázky, kde mohli zákazníci uviesť ďalšie návrhy alebo pripomienky týkajúce sa autoservisu.

Vyhodnotenie demografických ukazovateľov

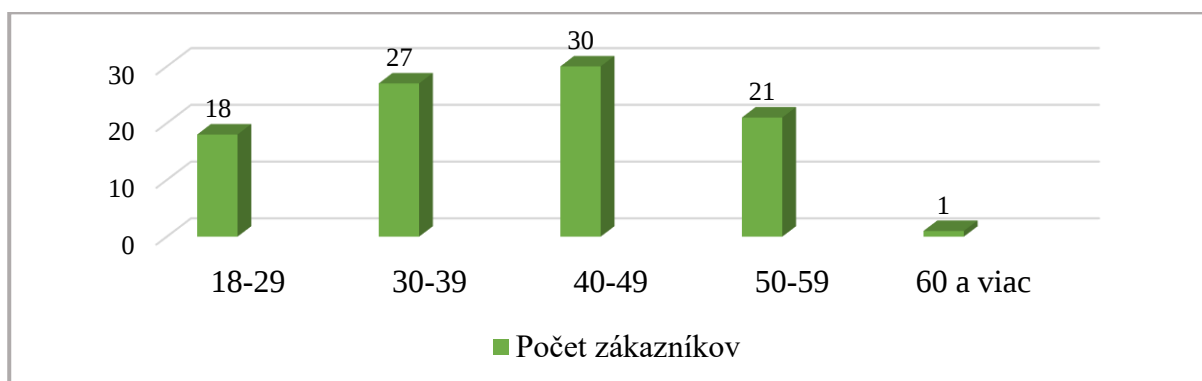
Z celkového počtu zákazníkov tvorilo štruktúru 39 žien a 58 mužov. Táto informácia poskytuje základ pre ďalšie analýzy a porovnania medzi preferenciami a správaním zákazníkov na základe ich pohlavia.

Graf 6 Pohlavie zákazníkov



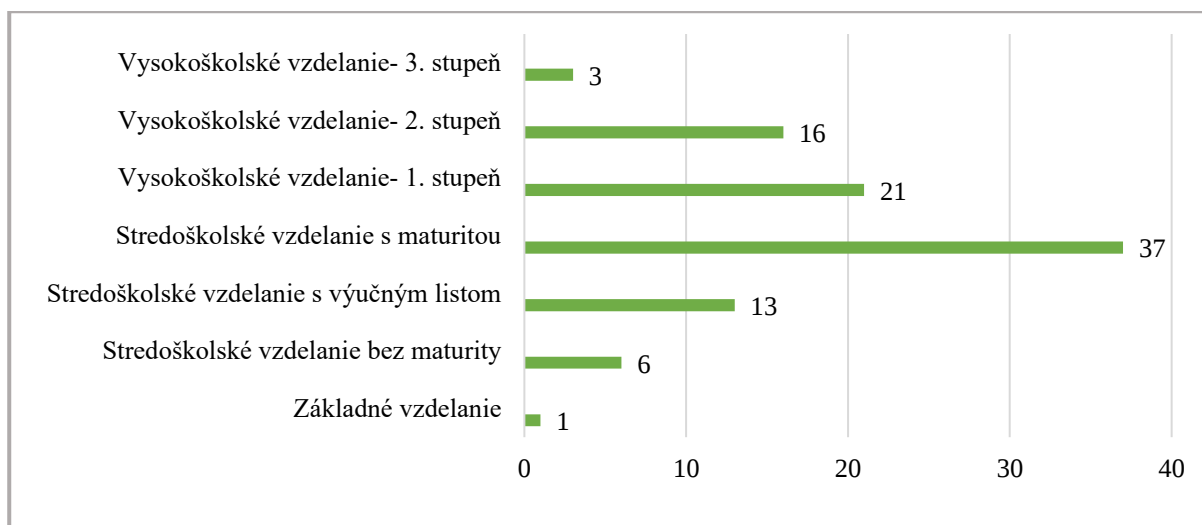
Zdroj: vlastné spracovanie

Počas obdobia vyplňovania dotazníkov navštívilo autoservis o 20 % viac mužov než žien, čo predstavuje pomerne vyrovnané počty pre obe skupiny. Následne sme sa pýtali na vekovú skupinu zákazníkov, ktorá môže mať významný vplyv na preferencie a potreby v oblasti údržby a opráv vozidiel a výsledky sme zaznamenali do grafu 7.

Graf 7**Veková štruktúra zákazníkov**

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší podiel zákazníkov, a to 31 %, patril do vekovej kategórie 40-49 rokov, nasledovaný 28 % zákazníkmi vo veku 30-39 rokov. V kategórii 50-59 rokov bolo 21,5 % zákazníkov, veková kategória 18-29 rokov zastupovala 18,5 % a iba 1 % zákazníkov bolo nad 60 rokov.

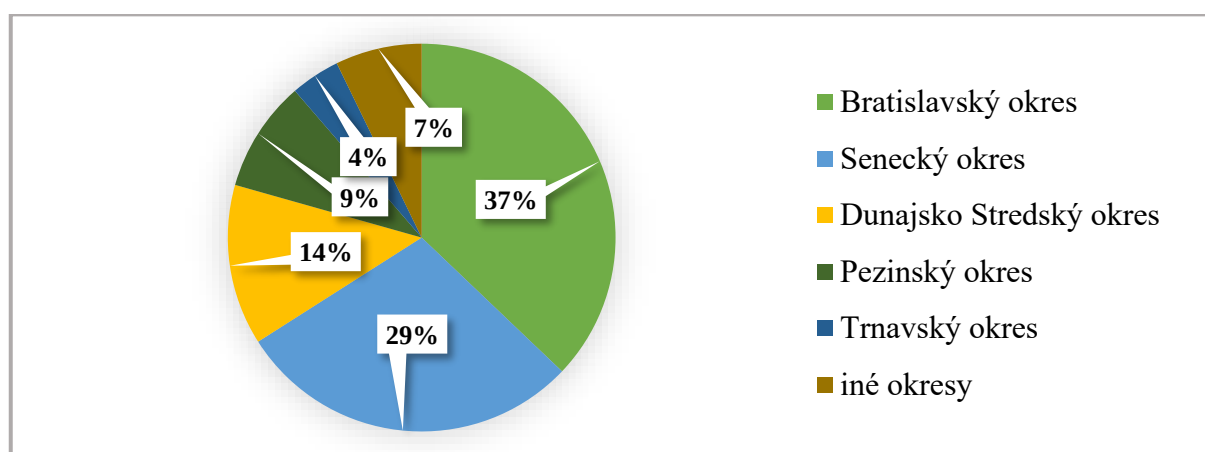
Graf 8**Dosiahnutá úroveň vzdelania zákazníkov**

Zdroj: vlastné spracovanie

Z prieskumu vyplýva, že väčšina zákazníkov a to 38 %, má stredoškolské vzdelanie s maturitou, nasleduje 22 % s vysokoškolským vzdelaním 1. stupňa a 16,5 % s vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa. Ďalej 13,5 % má stredoškolské vzdelanie s výučným listom, 6 % má stredoškolské vzdelanie bez maturity, 3 % má vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa a 1 % ukončilo len základné vzdelanie.

Graf 9

Lokalita bydliska zákazníkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie spokojnosti zákazníkov

Zákazníci, ktorí sa zúčastnili prieskumu, vyjadrili svoje hodnotenie kvality služieb a celkového dojmu autoservisu pomocou 5-bodovej Likertovej stupnice. Číselné hodnoty na stupnici zodpovedali rôznym úrovňam spokojnosti, pričom 5 označovala veľmi vysokú spokojnosť a 1 nespokojnosť. Následne sme tieto indikátory spracovali a zaznamenali v tabuľke.

Tabuľka 6

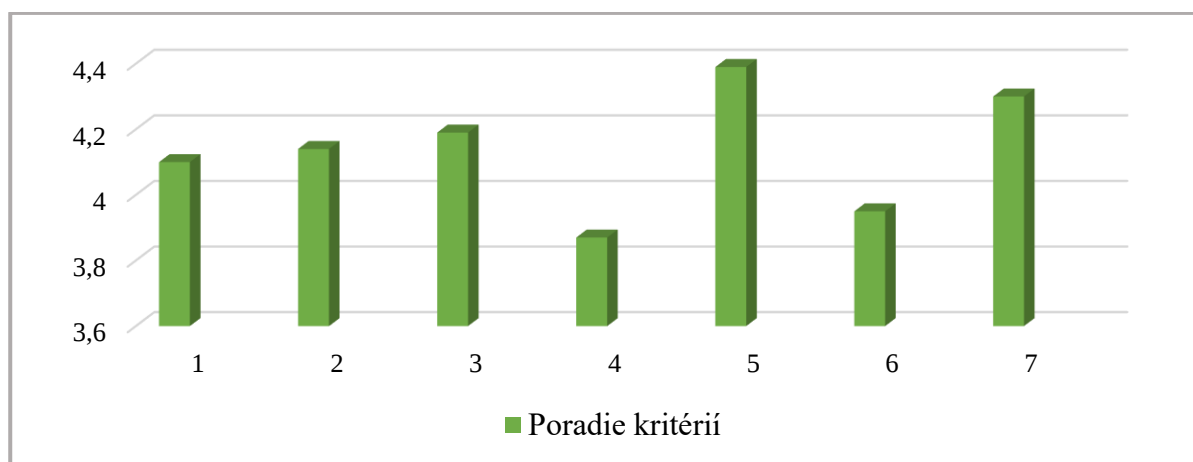
Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti

Kritéria		Minimálna hodnota	Maximálna hodnota	Medián	Aritmetický priemer
1.	Úroveň komunikácie	2	5	4	4,10
2.	Otváracie hodiny	3	5	4	4,14
3.	Vybavenie interiéru/ exteriéru	3	5	4	4,19
4.	Čakacia doba vybavenia	2	5	4	3,87
5.	Kvalita služieb	3	5	5	4,39
6.	Cena služieb	2	5	4	3,95
7.	Celková spokojnosť	3	5	4	4,30

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe prieskumu sme identifikovali tri najlepšie hodnotené kritériá: Kvalita služieb (4,39), Celková spokojnosť zákazníkov (4,30) a Vybavenie interiéru a exteriéru autoservisu (4,19). Z analýzy dotazníkov sme zistili, že najmenej uspokojivé kritériá sú Čakacia doba vybavenia (3,87) a Cena služieb (3,95). Spokojnosť s otváracími hodinami (4,14) a Úroveň komunikácie so zákazníkmi (4,10) sa umiestnili na štvrtom a piatom mieste. Tieto výsledky sme vizualizovali v grafe, kde poradie kritérií zodpovedá ich poradiu v tabuľke.

Graf 10 Priemerné hodnoty kritérií



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky hodnotenia jasne ukazujú oblasti, na ktorých by mal Autoservis Matlovič intenzívnejšie pracovať s cieľom zlepšiť celkovú spokojnosť zákazníkov. Konkrétne by mala firma venovať pozornosť kritériám, ako je Čakacia doba vybavenia a Cena služieb, kde zákazníci vyjadrili menšiu spokojnosť. V časti Návrh na zlepšenie aktuálneho stavu podniku budeme diskutovať o možných opatreniach a iniciatívach, ktoré by mohol podnik implementovať na základe týchto zistení.

Vyhodnotenie doplňujúcej otázky

Na konci dotazníku sme otvorili priestor pre názory a návrhy zákazníkov s otázkou: "Aké zmeny by ste uvítali v autoservise?" Táto otázka bola zodpovedaná len v 8 prípadoch. Jedna z odpovedí vyjadrila záujem o možnosť sedenia vonku počas teplých mesiacov, zatiaľ čo ďalšie tri odpovede vyjadrovali spokojnosť s aktuálnym stavom a nevyžadovali žiadne zmeny. Dve odpovede navrhovali zníženie cien, jedna navrhovala online sledovanie stavu opravy a posledná odpoveď bolo želanie mať aj ženy pracujúce v autoservise.

Riešenie výskumnej otázky

Výskumná otázka je zameraná na štúdium cenových stratégií a ich vplyvu na zákazníkov. Jej presná formulácia znie nasledovne:

"Ako sa rôzne cenové stratégie prejavujú vo vnímaní zákazníkov na ich rozhodovací proces v podniku poskytujúcom služby?"

Rôzne cenové stratégie môžu mať rôzny vplyv na rozhodovací proces zákazníkov. Nízke ceny môžu prilákať zákazníkov hľadajúcich cenovú výhodu, zatiaľ čo vyššie ceny môžu signalizovať vyššiu kvalitu alebo exkluzivitu služieb. Flexibilné cenové politiky, ako zľavy pre verných zákazníkov alebo promo akcie, môžu motivovať zákazníkov k opakovaným nákupom. Na druhej strane, zákazníci môžu považovať veľmi nízke ceny za podozrenie ohľadom kvality, zatiaľ čo príliš vysoké ceny môžu odplašiť cenovo citlivých zákazníkov. Takýto rozhodovací proces môže byť ovplyvnený aj vnímaním hodnoty, dôveryhodnosti a celkovej reputácie podniku v očiach zákazníkov.

Na základe identifikácie faktorov, ktoré majú významný vplyv na tvorbu cien v podniku, sme úspešne zodpovedali výskumnú otázku. V konečnom dôsledku, konkurencieschopnosť podniku je ovplyvnená práve týmito faktormi, ktoré formujú vplyv cenových stratégií. Na príklade cenovej ponuky sme potvrdili, že prispôbenie ceny pre zákazníka môže byť kľúčové pre využitie služieb autoservisu, a zdôraznili sme, že správne nastavená stratégia cenových zliav má pozitívny vplyv na získavanie a udržiavanie zákazníkov.

4.3 Návrh na zlepšenie aktuálneho stavu a prínos

Po dôkladnom preskúmaní spoločnosti a vyhodnotení spokojnosti zákazníkov sme identifikovali kľúčové oblasti, v ktorých má autoservis priestor na zlepšenie. Tieto oblasti zahŕňajú cenu poskytovaných služieb, čakaciu dobu na vybavenie servisu, kvalitu komunikácie so zákazníkmi a potenciálne návrhy inovácií. Tieto kritéria tvoria základné pilierové body pre zvyšovanie efektivity a konkurencieschopnosti autoservisu.

Cena služieb v autoservise je ovplyvnená rôznymi faktormi, najmä cenou dielov a materiálov používaných pri opravách. Optimalizáciou nákladov je možné dosiahnuť nižšie ceny, ktoré budú zákazníkom prívetivejšie, pričom sa zároveň zachová kvalita poskytovaných služieb. Výmena dodávateľa je jednou z možností zníženia nákladov na materiály, existuje tu ale riziko, že materiály nebudú v požadovanej a overenej kvalite.

Napriek tomu odporúčam zachovanie súčasného dodávateľa, aby podnik mohol využiť existujúce zľavy a ponúknuť zákazníkom atraktívnejšie ceny. Takto by sa zlepšila konkurencieschopnosť podniku a zároveň by sa udržala kvalita služieb.

Tabuľka 7 Odporúčanie na zníženie cien dielov

Názov materiálu/ dielu	Cena pre zákazníka v €	Cena pre autoservis v €	Odporúčaná cena pre zákazníka v €
Olejový filter	20,01	4,98	17,01
Vzduchový filter	28,59	9,80	24,87
Peľový filter	36,00	15,84	32,40
Palivový filter	60,06	15,74	51,05
Výpustná skrutka	5,82	2,43	5,23
Mobil Super 3000X1 5W-40	53,86	24,49	46,85
Zadné brzdové kotúče	159,80	79,20	143,82
Zadné brzdové platničky	57,00	18,09	48,45
Spolu	421,14	170,57	369,68

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 7 som navrhla zníženie cien dielov pomocou zľavenej maloobchodnej ceny v rozmedzí 10 % až 15 %. V dôsledku toho sa cena znížila o 12,22 % a celkový rozdiel je v sume 51,46 €. Tento cenový rozdiel môže pre zákazníka predstavovať významný faktor pri rozhodovaní a zároveň si spoločnosť udrží dostatočný zisk.

Ďalšou alternatívou je ponúkание rôznych **promo akcií** na základe odporúčania od iných zákazníkov, poskytovanie **balíčkových zliav** pri využití viacerých služieb súčasne alebo poskytovanie **výhodnejších cien na údržbu pred sezónou**. Tieto stratégie by mohli prilákať väčšie množstvo klientov do spoločnosti.

Identifikovali sme potrebu **zefektívniť dobu čakania** na vybavenie servisu. Takmer tretina zákazníkov, uviedli len minimálnu až miernu spokojnosť s časom vybavenia. Jedným z možných riešení je optimalizácia pracovného postupu v servisnom centre, čo zahŕňa lepšie plánovanie a koordináciu práce, efektívne využívanie zdrojov a vybavenia, a prípadné

investície do automatizácie opakujúcich sa úloh. Nadobúdanie nových zručností a techník pre zamestnancov môže prispieť k efektívnejšiemu vykonávaniu práce a skráteniu čakacích časov. Spustením online rezervačného systému, ktorý umožnil zákazníkom rezervovať si termín servisu vopred sa eliminovali zbytočné čakacie doby. Napriek zavedeniu tohto opatrenia, je v záujme zákazníkov maximalizovať efektivitu a zrýchliť čas opráv. Je vhodné zvážiť **možnosti rozšírenia personálu** v oblastiach s väčším dopytom, aby sa zabezpečila lepšia dostupnosť a rýchlejšie vybavenie servisu pre klientov.

Na **zlepšenie komunikácie so zákazníkmi** v autoservise navrhujeme implementáciu rozšírených informačných kanálov. Tento proces zahŕňa poskytovanie jasnejších informácií o servisnom procese a stave opravy cez rôzne komunikačné kanály, ako sú telefonáty, SMS správy, e-maily, webové platformy a mobilné aplikácie. Okrem toho, aby bola interakcia so zákazníkmi pri osobných návštevách efektívnejšia, navrhujeme školenie personálu v komunikačných zručnostiach a zákazníckom servise.

Cieľom je zabezpečiť, aby každý zamestnanec poskytol osobný, profesionálny a zdvorilý prístup ku každému zákazníkovi. Zhromažďovanie a **analýza spätnej väzby** od zákazníkov nám poskytne cenné informácie o ich skúsenostiach s komunikáciou v autoservise a umožnia identifikovať slabé miesta a individuálne sa na ne sústrediť. Aplikáciou týchto krokov si môže autoservis vytvoriť lepší a dôveryhodnejší vzťah so zákazníkmi a zabezpečiť, že ich potreby a očakávania budú primerane adresované, čo prinesie dlhodobé prospechy pre spoločnosť.

Jedným z návrhov **inovácie**, ktorý by sme mohli aplikovať do autoservisu, je **modernizácia mobilnej aplikácie** tak, aby zákazníci mohli využívať viac služieb. V súčasnosti je aplikácia obmedzená len na online rezerváciu termínu, no nový systém by umožnil zákazníkom sledovať aktuálny stav práce na ich vozidle. Okrem toho by aplikácia poskytovala notifikácie o dokončení opravy alebo ďalších potrebných krokoch, čo by zabezpečilo plynulý priebeh. Táto inovácia by výrazne zvýšila pohodlie a transparentnosť pre zákazníkov, zlepšila efektivitu a presnosť interných procesov v autoservise a posilnila úroveň komunikácie s klientmi, umožňujúc rýchlejšiu a efektívnejšiu výmenu informácií medzi servisným personálom a zákazníkmi.

Zníženie ceny služieb, skrátenie čakacej doby vybavenia servisu, zlepšenie úrovne komunikácie a inovácia mobilnej aplikácie na využívanie viacerých služieb autoservisu by výrazne prispeli k zlepšeniu konkurencieschopnosti autoservisu.

5 Diskusia

V dnešnom automobilovom sektore zohrávajú autoservisy kľúčovú úlohu v udržiavaní a opravách vozidiel, čo ovplyvňuje celkový zážitok zákazníka a ich vnímanie značky. V diskusii o tomto sektore zhodnotíme niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú autoservisy a ich miesto v rámci automobilového priemyslu.

Zákazníci čoraz viac vyžadujú rýchle, efektívne a kvalitné služby od autoservisov, čo spôsobuje zmenu spotrebiteľských preferencií a očakávaní. Tieto zmeny v preferenciách zákazníkov môžu ovplyvniť aj stratégie cenotvorby a marketingové prístupy autoservisov.

V neposlednom rade je dôležité zohľadniť **konkurenčnú dynamiku** v automobilovom sektore. Autoservisy sú vystavené konkurencii nielen medzi sebou, ale aj s autorizovanými servismi automobilových značiek a nezávislými servismi. Táto konkurencia môže ovplyvniť nielen ceny služieb, ale aj kvalitu poskytovaných služieb a inovácie.

Veková štruktúra áut je dôležitým faktorom pri analýze autoservisu a jeho cenotvorby. **Staršie vozidlá** často vyžadujú **viac údržby** a opráv ako novšie vozidlá. Opravy starších vozidiel sú často drahšie kvôli vyššej pravdepodobnosti opotrebovania alebo nedostupnosti náhradných dielov. Autoservisy s väčším podielom starších vozidiel môžu mať stabilnejší príjem z **opakujúcich sa opráv**, ale zároveň čelia vyšším nákladom na diely a prácu. Trendy v údržbe a opravách starších vozidiel sú neoddeliteľne spojené s potrebami údržby a oprav medzi staršími a novšími vozidlami. Majitelia starších vozidiel sa snažia udržať svoje autá v prevádzkyschopnom stave, no často čelia výzvam týkajúcim sa dostupnosti dielov a schopnosti autoservisov poskytnúť kvalitnú prácu. Z čisto cenových dôvodov často preferujú **lacnejšie verzie dielov namiesto originálov**. Autoservisy sa tak musia často obracať k alternatívnym riešeniam, vrátane hľadania náhradných dielov, ktoré **nie sú originálne**, alebo ponúkajú **reparovaných dielov**. Treba však zohľadniť, že tieto alternatívne diely môžu mať **nížšiu kvalitu** a ich životnosť môže byť kratšia v porovnaní s originálnymi dielmi.

Zmena vekovej štruktúry áut si vyžaduje strategické rozhodnutia a **investície** do nového vybavenia alebo marketingových stratégií. Vplyv **dovezených nových áut** a ich technológií je ďalším faktorom. Moderné technológie v týchto vozidlách môžu vyžadovať **špecializované znalosti** a vybavenie, čo ovplyvňuje zručnosti a schopnosti mechanikov v autoservise. S narastajúcim dopytom po kvalitnej práci pre nové vozidlá majitelia očakávajú najnovšie štandardy v oblasti údržby a opráv, čo vedie k zvýšenému dopytu po odborných

službách autoservisov. Zvýšený dopyt po kvalitnej práci pre nové vozidlá môže poskytnúť príležitosť pre autoservisy špecializujúce sa na poskytovanie vysoko kvalitných služieb.

Autoservisy čelia vplyvom **globálnych situácií**, ktoré môžu mať rozsiahle následky na ich prevádzku. Napríklad, prepuknutie **pandémie** v roku 2020 mohlo mať veľký dopad na malé a stredné podniky, avšak autoservisy nezažili také výrazné dôsledky. Ľudia stále potrebovali servis pre svoje vozidlá, čo minimalizovalo potrebu prepúšťania zamestnancov a cenová stabilita v službách zostala zachovaná. Išlo len o mierny pokles kvôli obmedzeniam v dodávkach dielov, keďže niektoré **výrobné fabriky** v Japonsku boli **uzavreté**.

V roku 2021 sa autoservisy stretli s ťažkosťami pri dodávkach náhradných dielov kvôli **zablokovaniu Suezského prielavu**. To spôsobilo **časové sklzy** v opravách, dlhšie státie áut v servisoch a následne narušenie plynulého chodu prevádzky. To viedlo k zvýšeným nákladom a ťažkostiam pri prijímaní nových zákazníkov, čo zasiahlo do **ziskovosti**.

V roku 2022 vypukla **vojna**, čo zasiahlo najmä prevádzkové náklady autoservisov kvôli **zvýšeniu cien energií**. V tomto období však zasiahol štát a poskytol podnikom **dotácie** na vyrovnanie týchto cenových rozdielov. Je dôležité zabezpečiť aj alternatívnych dodávateľov v budúcnosti, aby sa podobné situácie mohli účinnejšie riadiť a minimalizovať ich dopad na prevádzku autoservisov.

Po miernych problémoch s dodávkami elektrickej energie je zváženie implementácie **solárnych panelov** dôležité. Tieto panely by mohli pozitívne ovplyvniť prevádzkové náklady autoservisu a zvýšiť jeho ziskovosť, keďže poskytujú čistú a obnoviteľnú energiu. Okrem toho by pomohli **znižovať ekologickú stopu** servisu a prispieť k ochrane životného prostredia, čím by sa podporila udržateľná prevádzka. Táto investícia by tiež mohla posilniť image autoservisu ako **ekologicky zodpovednej firmy** a prilákať zákazníkov, ktorí preferujú udržateľné podnikanie.

Záver

Cenové stratégie sú kľúčovou súčasťou finančného plánovania pre podniky. Ich cieľom je vytvoriť predajné ceny, ktoré prispejú k dosiahnutiu finančných cieľov podniku. Efektívna cenová stratégia je výsledkom správnych rozhodnutí v oblasti cien, ktoré môžu podnikom pomôcť zvyšovať zisky, zlepšovať konkurencieschopnosť a získavať nových zákazníkov. Preto je dôležité, aby každý podnik mal jasne definovanú cenovú stratégiu, pretože nesprávne stanovenie cien môže mať negatívny vplyv na jeho prosperitu a v niektorých prípadoch dokonca spôsobiť problémy s prevádzkou.

Cieľom tejto práce je preskúmať a prezentovať cenové stratégie malých a stredných firiem v automobilovom sektore, s dôrazom na aktuálne trendy. Súčasťou toho bude analýza vybraného podniku alebo viacerých podnikov v tomto odvetví a následné navrhnutie moderných postupov na zlepšenie ich konkurencieschopnosti. Na základe získaných poznatkov sme vytvorili návrhy cenovej stratégie a odporúčania týkajúce sa cenového rozhodovania vo vybranom podniku. Tieto odporúčania by mali prispieť k zlepšeniu súčasného stavu podniku v danej oblasti.

V práci sme úspešne dosiahli hlavný cieľ, a to prostredníctvom splnenia parciálnych cieľov. V teoretickej časti sme sa zameriavali na špecifiká MSP a cenovú problematiku v trhu, s cieľom definovať pojmy spojené s cenami ako nástrojom marketingu. Na konci sme rozoberali cenové stratégie a ich kategorizáciu, a taktiež sme diskutovali o procese cenotvorby.

V praktickej časti sme sa zameriavali na výsledky kvalitatívneho výskumu, ktorý sme realizovali prostredníctvom rozhovoru s vedúcim zamestnancom autoservisu. Tento výskum nám poskytol dostatok informácií na splnenie parciálnych cieľov, ktoré zahŕňali analýzu podniku, faktory ovplyvňujúce cenotvorbu, demonštráciu procesu tvorby ceny a formulovanie návrhov a odporúčaní na zlepšenie konkurenčnej pozície podniku.

V závere práce sme dospeli k záveru, že sme úspešne dosiahli hlavný cieľ práce a zodpovedali sme výskumnú otázku. Naša práca nám umožnila podrobne sa zaoberať cenovými stratégiami v MSP a získali sme nové poznatky a skúsenosti v tejto oblasti. Taktiež sme identifikovali niektoré obmedzenia nášho výskumu a diskutovali sme o možnostiach ich prekonania v budúcnosti.

Zoznam použitej literatúry

Knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

DRUCKER, F. Peter. *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins, 2009. ISBN 9780061809798

ERICKSON, K.,H. *Microeconomics: A Simple Introduction*. 2014. ISBN 9781311206992

FABOVÁ, Ľudmila. Bariéry inovačnej činnosti podnikov v Slovenskej republike. *Časopis znalostní společnosti: mezinárodní vědecký časopis*. Brno: Knowler - Evropský institut pro výzkum, 2013, (2), 1-5. ISSN 2336-2561.

FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020 ISBN 978-80-7598-943-7.

GRISWOLD, T. Daniel. *Trading Tyranny for Freedom: How Open Markets Till the Soil for Democracy*, Cato Institute, 2004

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

IntroBooks Team. *Industry 4.0*. 2019. ISBN 9781393882480

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014, s. 220. ISBN 978-80-89710-07-2.

LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ, Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu*. Sprint dva, 2011. s. 57. ISBN 9788089393718

MCCARTHY, Edmund Jerome. *Basic Marketing, a Managerial Approach*. R.D. Irwin, 1960. ISBN 9780256206876

ORESKÝ, Milan – HASPROVÁ, Mária. *Cena v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2022. s. 16. ISBN 978-80-225-4957-8.

Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie. *Príručka pre používateľov k definícii MSP*. Luxemburg, 2020. 34 s. ISBN 978-92-79-69884-2

Zákon o cenách č. 18/1996 Z.z . § 2

ZELL, Hans Peter. *Pricing for Profit: The Manager's Guide to Market Oriented Pricing*. Xlibris US, 2014. ISBN 9781493161188

Internetové zdroje

EUROEKONÓM, *Klasifikácia podnikov a ich charakteristiky* [online]. Bratislava, 2022. [cit. 2024-03-02]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/klasifikacia-podnikov/>

EuroEkonom.sk. *Predaj a cena* [online]. 2015, s. 4. [cit. 2024-03-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-obchod/Teoria-Diplomova-praca-Cena-a-predaj.pdf>

HAYES, Adam. *Price skimming* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/p/priceskimming.asp>

MARKETING. *Trendy v marketingu v roku 2024*. [online]. Bratislava, 2024. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na: <https://www.marketingu.sk/trendy-v-marketingu-v-roku-2024/>

SAP. *Čo je to umelá inteligencia?* [online]. Bratislava, 2024. [cit. 2023-03-22]. Dostupné na: <https://www.sap.com/sk/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html>

ROSE-COLLINS, Felix. *Psychologie tvorby cen: Jak optimalizovat digitální marketing pro prodej*. DIGITÁLNÍ MARKETING A PSYCHOLOGIE SPOTŘEBITELE. [online]. Bratislava, 2024. [cit. 2024-03-09]. Dostupné na: <https://www.ranktracker.com/cs/blog/the-psychology-of-pricing-how-to-optimize-digital-marketing-for-sales/>

Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania 2022*. Bratislava, 2023.

Oslo manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. 2018. OECD. Dostupné na: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

Zoznam použitých obrázkov, tabuliek a grafov

Obrázok 1 Výkonnosť inovačných systémov členských štátov EÚ	17
Obrázok 2 Faktory rozhodovania o cenách	20
Obrázok 3 Organizačná štruktúra Autoservisu Matlovič	34
Obrázok 4 Cenová ponuka Autoservisu Matlovič	45
Obrázok 5 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu podniku	49
Tabuľka 1 Členenie podnikov podľa veľkosti	13
Tabuľka 2 Prehľad podnikových cieľov.....	35
Tabuľka 3 Finančné dáta konkurenčných podnikov	38
Tabuľka 4 Porovnanie maloobchodných a veľkoobchodných cien	46
Tabuľka 5 Porovnanie cenovej ponuky s konkurenciou	47
Tabuľka 6 Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti	53
Tabuľka 7 Odporúčanie na zníženie cien dielov	56
Graf 1 Pohyb podnikateľských subjektov	14
Graf 2 Vývoj tržieb MATLOVIČ, s. r. o. v rokoch 2018-2022	37
Graf 3 Vývoj zisku MATLOVIČ, s. r. o. v rokoch 2018-2022	37
Graf 4 Veková štruktúra zamestnancov	50
Graf 5 Lokalita pobytu zamestnancov	50
Graf 6 Pohlavie zákazníkov	51
Graf 7 Veková štruktúra zákazníkov	52
Graf 8 Dosiahnutá úroveň vzdelania zákazníkov	52
Graf 9 Lokalita bydliska zákazníkov	53
Graf 10 Priemerné hodnoty kritérií	54