

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2022/36114651037964292

**CENOTVORBA A CENOVÉ STRATÉGIE
V PRIEBEHU ŽIVOTNÉHO
CYKLU PRODUKTU**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**CENOTVORBA A CENOVÉ STRATÉGIE
V PRIEBEHU ŽIVOTNÉHO
CYKLU PRODUKTU**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúca záverečnej práce Ing. Iveta Kufelová, PhD.

Bratislava 2022

Bc. Kristóf Győri

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel pod'akovať Ing. Ivete Kufelovej, PhD., vedúcej mojej záverečnej diplomovej práce za jej odborné vedenie, cenné rady a pripomienky.

ABSTRAKT

GYŐRI, Kristóf: *Cenotvorba a cenové stratégie v priebehu životného cyklu produktu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 59 s.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať priebeh cenotvorných procesov v podniku vyrábajúcom krmivá pre zvieratá a cenotvorbu v rôznych fázach životného cyklu vybraného produktu, ako aj faktory ovplyvňujúce tento proces. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 obrázkov a 3 tabuľky a 3 grafy. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V kapitole sa charakterizuje význam a funkcie ceny a cenotvorby a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Charakterizujú sa rôzne cenové stratégie. Osobitná pozornosť je venovaná definovaniu cenových stratégií používaných počas životného cyklu produktu. V ďalšej časti sa charakterizujú ciele práce a popisujú sa metódy skúmania. Štvrtá kapitola sa zaoberá charakteristikou podniku Partner in Pet Food SK s.r.o. a priblížením cenovej politiky spoločnosti. Pozornosť je venovaná manažmentu cenotvorby a cenových stratégií v priebehu životného cyklu analyzovaného produktu počas každej fázy. Záverečná kapitola sa zaoberá prínosmi a diskusiou, ktorá nadväzuje na konklúzie získané v štvrtej kapitole.

Kľúčové slová:

cena, cenová stratégia, cenotvorba, životný cyklus produktu, metódy cenotvorby

ABSTRACT

GYŐRI, Kristóf: *Pricing and pricing strategies throughout the product life cycle*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy. – Thesis supervisor: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 59 p.

The aim of the final thesis is to analyze the course of pricing processes in the company producing animal feed and pricing in various stages of the life cycle of the selected product, as well as the factors influencing this process. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 7 pictures and 3 tables and 3 graphs. The first chapter is devoted to the current state of the problem at home and abroad. The chapter characterizes the importance and functions of price and pricing and the factors that affect it. Different pricing strategies are characterized. Particular attention is paid to defining the pricing strategies used during the product life cycle. The next part characterizes the objectives of the work and describes the research methods. The fourth chapter deals with the characteristics of the company Partner in Pet Food SK s.r.o. and the approximation of the company's pricing policy. Attention is paid to pricing management and pricing strategies during the life cycle of the analyzed product during each phase. The final chapter deals with the benefits and discussion that follows the conclusions reached in the fourth chapter.

Keywords:

price, pricing strategy, pricing, product life cycle, pricing methods

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Podstata a interpretácia ceny	10
1.2 Funkcie ceny	15
1.2.1 Alokačná funkcia	16
1.2.2 Informačná funkcia	16
1.3 Podstata a význam cenového rozhodovania.....	16
1.4 Faktory ovplyvňujúce rozhodovania o cene	17
1.4.1 Interné - vnútorné faktory	19
1.4.2 Externé - Vonkajšie faktory	19
1.5 Podstata a typy cenových stratégií	20
1.6 Cenotvorba a cenové stratégie v priebehu životného cyklu produktu	23
2 Cieľ práce	33
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	34
3.1 Charakteristika objektu skúmania	34
3.2 Pracovné postupy	34
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	35
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	35
4 Výsledky práce.....	36
4.1 Charakteristika a história spoločnosti	36
4.2 Charakteristika produktu Countryline.....	40
4.3 Životný cyklus produktu a cenové stratégie počas skúmaných cyklov	41
4.3.1 Fáza uvedenia suchého krmiva Countryline na domáci trh	44
4.3.2 Analýza fázy rastu krmiva Countryline	47
4.3.3 Skúmanie fázy zrelosti produktu	50
4.3.4 Rozbor fázy úpadku krmiva Countryline.....	52
5 Diskusia.....	54
Záver	57
Zoznam použitej literatúry	58

Zoznam ilustrácií, tabuliek a grafov

Obrázok 1 Vnútorne a vonkajšie faktory rozhodovania o cenách.....	19
Obrázok 2 Priebeh životného cyklu produktu	25
Obrázok 3 Umiestnenie závodov skupiny Partner in Pet Food	37
Obrázok 4 Logo spoločnosti Partner in Pet Food SK s.r.o.....	39
Obrázok 5 Granulovaná krmná zmes Countryline	40
Obrázok 6 Faktory a inovácie ovplyvňujúce ceny v období rastu	48
Obrázok 7 Krmná zmes Tramp – 10kg	51
Tabuľka 1 Prehľad odberateľov a počtu balení zakúpených počas životného cyklu produktu	42
Tabuľka 2 Prehľad počtu predaných balení, výšky tržieb a zisku	43
Tabuľka 3 Prehľad cien a cenovej prirážky v rámci skupín vo fáze uvedenia výrobku	46
Graf 1 Tržby a zisk v priebehu životného cyklu výrobku Countryline	44
Graf 2 Priebeh tržieb a zisku vo fázach uvedenia a rastu	49
Graf 3 Priebeh tržieb a zisku vo fáze úpadku	52

Úvod

Cena nie je len číslo na štítku. Pojem ceny je zložitý a komplikovaný. Má mnoho foriem a plní mnoho funkcií. Jedným z najdôležitejších aspektov úspešného marketingu produktu je správna cena, t. j. určenie správnej ceny produktu. Základ úspešnej cenovej stratégie začína úplným porozumením ekonomickej hodnoty, ktorú produkt prináša kupujúcim. Cena môže, ale nemusí zodpovedať hodnote, ktorú na tento tovar alebo službu uvádzajú iní. Na základe našich minulých skúseností si uvedomujeme, že len vývoj nového produktu nestačí. Skutočným meradlom úspechu spoločnosti je jej schopnosť udržať nový produkt na trhu. Spoločnosť na začiatku stanovuje ceny, ktoré upravuje podľa potrieb trhu počas životného cyklu produktu.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať priebeh cenotvorných procesov v podniku vyrábajúcom krmivá pre zvieratá a cenotvorbu v rôznych fázach životného cyklu vybraného produktu, ako aj faktory ovplyvňujúce tento proces. Súčasťou práce je analýza vybraných ukazovateľov počas jednotlivých fáz s dopadom na efektívnosť firmy.

Diplomová práca sa delí do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V kapitole sa charakterizuje význam a funkcie ceny a cenotvorby a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Charakterizujú sa rôzne cenové stratégie. Osobitná pozornosť je venovaná definovaniu cenových stratégií používaných počas životného cyklu produktu.

V druhej kapitole sa charakterizuje hlavný cieľ práce. Aby sme dosiahli hlavný cieľ, stanovili sme si niekoľko čiastkových cieľov, ktoré nám pomôžu dosiahnuť hlavný cieľ. Každý čiastkový cieľ je rozdelený podľa ich umiestnenia v diplomovej práci, teda na teoretickú časť a praktickú časť.

V tretej kapitole sa stručne charakterizuje objekt skúmania a informačné zdroje na analýzu cenových stratégií spoločnosti. Táto kapitola obsahuje aj opis metód skúmania práce.

Štvrtá kapitola sa zaoberá analýzou podniku Partner in Pet Food SK s.r.o., popisom a ilustráciou suchého krmiva pre psov Countryline a priblížením cenovej politiky spoločnosti. Značná pozornosť sa venuje riadeniu cenových stratégií používaných spoločnosťou počas celého životného cyklu analyzovaného produktu.

Záverečná piata kapitola sa zaoberá prínosmi a diskusiou, ktorá nadväzuje na konklúzie získané v štvrtej kapitole. Uvádza vlastné odporúčania a závery na riadenie cenovej politiky pre spoločnosť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Jedným z najdôležitejších aspektov úspešného marketingu produktu je správna cena, t. j. určenie správnej ceny produktu. Na základe našich minulých skúseností si uvedomujeme, že len vývoj nového produktu nestačí. Skutočným meradlom úspechu spoločnosti je jej schopnosť udržať nový produkt na trhu. Spoločnosť na začiatku stanovuje ceny, ktoré upravuje podľa potrieb trhu počas životného cyklu produktu.

1.1 Podstata a interpretácia ceny

Pojem ceny je zložitý a komplikovaný. Všeobecne povedané, cena je súčasťou výmeny alebo transakcie, ku ktorej dochádza medzi kupujúcimi a predávajúcimi.¹

Cena nie je len číslo na štítku. Má mnoho foriem a plní mnoho funkcií.² Cena sa skladá z viacerých zložiek alebo je zložená zo samostatných zložiek, zostáva však významným faktorom ovplyvňujúcim výber kupujúceho.³ Pri správne nastavenej trhovej cene existuje zhoda medzi **úžitkovou hodnotou produktu** pre klienta a spoločnosťou, ktorá produkt ponúka na trhu. Množstvo vyrobeného výrobku a cena, za ktorú sa predáva, sú definované podmienkami na konkrétnom trhu s výrobkami a službami. V tomto bode je dôležité porozumieť tomu, čo cena znamená pre každú z osôb zapojených do transakcie:⁴

- *Cena z pohľadu spotrebiteľa* - táto cena platí pre tých, ktorí nakupujú, a je určená pre koncových používateľov. Cena v tomto smere symbolizuje získanie konkrétnej výhody výmenou za peňažnú náhradu (peniaze), výmenou za prístup k produktu, nákup produktov alebo používanie služby. Nie vždy je však potrebné vziať do úvahy finančný problém.

¹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 16. ISBN 987-80-7598-943-7.

² KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 383. ISBN 978-0-13-210292-6.

³ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu : praktikum*. 2. preprac. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 7. ISBN 978-80-225-4255-5.

⁴ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 16-19. ISBN 987-80-7598-943-7.

Nákup jedného produktu v barterovom obchode sa uskutočňuje výmenou iného tovaru za vlastný produkt kupujúceho (napríklad dvaja poľnohospodári môžu vymieňať dobytok za plodiny). Okrem toho môže byť kupujúci ochotný vzdať sa iných vecí, aby získal výhody produktu, za ktoré nebude musieť vykonať priamu finančnú platbu (napr. Čas na naučenie sa používať výrobok). Cena je významným faktorom pri nákupnom rozhodovaní väčšiny zákazníkov, aj keď nie je jediným. Dôvodom je skutočnosť, že väčšina kupujúcich pred nákupom porovná celú ponuku, ktorá sa nezameriava iba na cenu výrobku. V čase nákupu je cena väčšinou jedným z mnohých prvkov, ktoré kupujúci zváži pri určovaní svojho názoru na celkovú hodnotu tovaru, ktorý si kúpili.

- *Cena z pohľadu predávajúceho* - cena symbolizuje príjem vytvorený predajom produktov tomuto predajcovi. Je to zásadný aspekt pri dosahovaní zisku z dokončených obchodov. Cena je podľa marketingovej terminológie marketingový nástroj a kritický marketingový faktor pri zavádzaní nového produktu alebo služby. Väčšina maloobchodníkov vo svojich reklamných stratégiách zdôrazňuje mzdové náklady spojené s konkrétnym výrobkom alebo službou.

Napriek tomu, že cena môže mať mnoho názvov, jedným názvom, ktorým by sa nemalo riadiť, sú **náklady**. Dôvodom je, že v tejto práci sa zvyčajne budeme pozeráť na stanovisko predávajúceho. Ak by sme brali uhol pohľadu kupujúceho, nebol by to problém. Kupujúci, najmä spotrebitelia, budú zvyčajne používať výrazy cena a náklady synonymne. Žena napríklad mohla svojmu priateľovi povedať: „Cena tohto svetra bola iba 30 eur.“ Alebo mohla rovnako ľahko povedať: „Tento sveter ma stál iba 30 eur.“ Z pohľadu predajcu je však rozdiel medzi cenami a nákladmi dosť dôležitý.⁵ Cena je počet peňažných jednotiek, ktoré musí kupujúci odovzdať za jednu jednotku výrobku.⁶ Náklady sú investície predávajúceho (materiál, práca a výrobné náklady) do výroby produktu, ktorý si má vymeniť s kupujúcim. Pokiaľ ide o stanovovanie cien, cena by mala prevyšovať náklady; až potom podnik dosiahne zisk. Ceny pre neziskové organizácie, ako sú nadácie, občianske združenia

⁵ SCHINDLER, Robert M. *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-6474-6.

⁶ SIMON, Hermann – FASSNACHT Martin. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer Nature, 2019, s. 5-6. ISBN 978-3-319-99455-0.

a vzdelávacie inštitúcie, nemusia byť zamerané na zisk. V tomto prípade môže ísť o zavedenie viacerých cenových úrovní - príspevky smerujúce k získaniu niečoho dôležitého.⁷

Z trhového hľadiska je tvorba cien „chápaná ako výsledok prieniku dopytu a ponuky v rámci danej štruktúry trhu, kde je výsledkom diskusií medzi zákazníkmi a podnikmi o zaplatení poskytovaných produktov, ktoré vyhovujú ich požiadavkám“.⁸

Trh je prostredie, v ktorom sa tovary a služby vymieňajú medzi kupujúcimi a predávajúcimi prostredníctvom trhových mechanizmov. Každá strana reaguje na dynamiku ponuky a dopytu a ďalšie cenové úvahy, ako aj na svoj vlastný talent a odborné znalosti, na vlastné hodnotenie užitočnosti produktu alebo služby a na vlastné želania a požiadavky.

Môžeme sa stretnúť s definíciou, že cena je „určitým vyvrcholením operácií podniku a nevyhnutnou podmienkou začatia nového cyklu podnikových zdrojov“. Každá firma očakáva, že implementáciou svojich produktov za trhové sadzby zabezpečí vrátenie zaplatených nákladov a dostatočný zisk (efekt z podnikania) ako podmienku a stimul pre ďalšie rozšírenie svojich podnikateľských aktivít.⁹

Základ úspešnej cenovej stratégie začína úplným porozumením ekonomickej hodnoty, ktorú produkt prináša kupujúcim.¹⁰ Cena môže, ale nemusí zodpovedať hodnote, ktorú na tento tovar alebo službu uvádzajú iní. Cena je vo všeobecnosti odrazom relatívnej hodnoty, ktorú daný kupujúci alebo predávajúci pripisuje konkrétnej komodite alebo službe za konkrétnych okolností.

Cena je počet peňažných jednotiek, ktoré musí kupujúci odovzdať za jednu jednotku výrobku. Táto definícia je jednoduchá a jasná. Skutočne, mnohé ceny, s ktorými sa denne stretávame, majú tento jednorozmerný charakter. Myslite na pol kila kávy v supermarkete, liter benzínu. Ceny však často prichádzajú v oveľa komplexnejších formách. Cenové

⁷ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 17. ISBN 987-80-7598-943-7.

⁸ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 7, s. 17

⁹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 17. ISBN 987-80-7598-943-7

¹⁰ NAGLE, Thomas T. – MÜLLER Georg. *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Sixth edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018., s. 54. ISBN 978-1-138-73751-8.

systemy môžu zahŕňať niekoľko parametrov, dokonca aj veľký počet z nich. Tu je výber komplexných cenových parametrov a štruktúr:¹¹

- Základná cena
- Zľavy, bonusy, rabaty, podmienky a špeciálne ponuky
- Diferencované ceny podľa veľkosti balenia alebo variantu produktu
- Diferencované ceny na základe zákazníckeho segmentu, dennej doby, polohy alebo fázy životného cyklu výrobku
- Ceny za doplnkové alebo náhradné výrobky
- Ceny za špeciálne alebo doplnkové služby
- Ceny s dvoma alebo viacerými dimenziami (napr. Poplatok vopred a poplatok za používanie)
- Balíky a ceny za jednotlivé komponenty
- Ceny na základe osobných rokovaní
- Ceny výrobcu a konečného spotrebiteľa

Tento zoznam cenových parametrov a štruktúr nie je ani zďaleka úplný, ale ukazuje, že ceny sú často zložité konštrukcie a nie jednorozmerné.

Spoločnosti môžu mať stovky alebo dokonca tisíce cien, pričom všetky musia byť určené. Cenník banky spravidla obsahuje niekoľko stoviek riadkových položiek. V obchode je bežný sortiment s desiatkami tisíc článkov a letecké spoločnosti v priebehu roka urobia nespočetné množstvo zmien v cenách.¹²

*Podľa zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov (ďalej zákon o cenách) je cena peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu podľa tohto zákona sa považuje aj tarifa. Cena produktu môže navyše zahŕňať náklady na obstaranie, spracovanie, distribúciu a zisk. Cena okrem toho zahŕňa daň z pridanej hodnoty, spotrebnú daň a colné dane (pre dovážaný tovar).*¹³

¹¹ SIMON, Hermann – FASSNACHT Martin. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer Nature, 2019, s. 5-6. ISBN 978-3-319-99455-0.

¹² SIMON; FASSNACHT, ref. 10, s. 7

¹³ § 2 ods. 1 zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov

Zákon o cenách ustanovuje pravidlá pre vyjednávanie, implementáciu, reguláciu a kontrolu cien tovarov, služieb, prác, prenájmu a nehnuteľností, ako aj opatrenia na odvrátenie nežiaduceho cenového vývoja a právomoci orgánov štátnej správy, vyššieho územného celku, jednotky a obce na reguláciu cien tovaru na území Slovenskej republiky - domáci trh vrátane dovozných a vývozných cien.

Pokiaľ ide o proces rozhodovania o cene, je potrebné objasniť ďalšie pojmy definované v zákone, a to:¹⁴

Ⓢ **Ekonomicky oprávnené náklady**, t. J. Skutočné priame náklady a skutočné nepriame náklady súvisiace s funkciami výroby, riadenia, predaja, výskumu a vývoja vrátane súvisiacich nepriamych nákladov, ktoré by sa vzhľadom na vykonávané funkcie, riziká a trhové podmienky uplatňovali pomocou čistého obchodného rozpätia, pričom funkcie odbytu okrem činnosti predaja zahŕňajú aj činnosti súvisiace s propagáciou, sprostredkovaním predaja a marketingu predávaných výrobkov, zahŕňajú náklady na získanie priameho materiálu, náklady na prácu a ostatné osobné náklady, ďalšie technologicky nevyhnutné náklady. Výška týchto nákladov je daná vývojom týchto nákladov v porovnateľných ekonomických situáciách, pričom sa berú do úvahy jednotlivé charakteristiky daného tovaru. Sú podložené účtovnými podkladmi, kalkuláciou nákladov, fakturáciou a daňovou a colnou dokumentáciou.¹⁵

Podľa zákona o cenách nezahŕňajú:

- Náklady na vyradenie hmotného majetku
- Penále, pokuty a náhrady škôd,
- Manká a škody,

¹⁴ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 17-19. ISBN 987-80-7598-943-7

¹⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 17-18. ISBN 987-80-7598-943-7

- Výdavky na vybavenie obstarávanej investície zásobami
- Vyplácané podiely na zisku, napríklad dividendy a podobne
- Odpísanie nevymožiteľných pohľadávok,
- Náklady na sprostredkovanie činnosti, ktorú by si podnikateľ mohol zabezpečiť sám s nižšími nákladmi,
- Členské príspevky a náklady na činnosť iných osôb.¹⁶

Ⓢ **Primeraný zisk** - odráža zisk na základe vývoja typického podielu zisku na domácom tovare na ekonomicky oprávnených nákladoch s prihliadnutím na kvalitu tovaru, obvyklé riziko výroby alebo obehu a vývoj dopytu na domácom trhu. Ministerstvo financií môže v autorizovaných prípadoch stanoviť maximálnu výšku oprávneného zisku.

Ⓢ **Primeraná zisková prirážka**, definovaná ako prirážka, ktorá by sa použila na iné nezávislé osoby na základe funkcií, rizík a trhových podmienok. Primeraná zisková prirážka je určená rôznymi faktormi, vrátane:

- zmeny dopytu po zisku v dôsledku preukázateľne väčších alebo nižších nárokov na rozdelenie zisku;
- zvýšenie alebo zníženie sadzieb dane z príjmu
- úspora nákladov, ktorú je možné preukázať s cieľom zvýšiť ziskovosť.

1.2 Funkcie ceny

Cenu je možné chápať ako nástroj na preukázanie vzájomného výmenného vzťahu, vzťahu medzi ponukou a dopytom, preferencií výrobcov a spotrebiteľov a trhové subjekty na základe toho môžu robiť správne a racionálne rozhodnutia.

V spojení s touto charakteristikou je možné definovať dve kritické funkcie ceny:¹⁷

¹⁶ § 3 zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov

¹⁷ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 18. ISBN 987-80-7598-943-7

- Ⓢ Alokačnú funkciu,
- Ⓢ Informačnú funkciu.

1.2.1 Alokačná funkcia

Ako alokačný mechanizmus určuje cena produktu, kto môže kúpiť produkt, množstvo a celkový dopyt po produkte. Je to nástroj zisku a hlavný zdroj príjmu. Táto funkcia ceny má rozhodujúci vplyv na rozčlenenie bohatých a chudobných v spoločnosti.¹⁸

1.2.2 Informačná funkcia

Cena taktiež udáva stav výrobku z hľadiska kvality a sociálneho postavenia kupujúceho. Toto je potenciálny marketingový stimul na spustenie nákupnej akcie. Je to základná informácia pre rozhodovanie.¹⁹

1.3 Podstata a význam cenového rozhodovania

Cenové rozhodovanie je súčasťou podnikania a zahŕňa finančné a marketingové činnosti, ktoré vedú k špecifickému určovaniu cien spoločnosti. Proces určovania ceny sa vykonáva v reálnom čase podľa aktuálnej situácie na trhu a spoločnosti. Spoločnosť preto musí zvážiť faktory, ako je úroveň dopytu, cena porovnateľných výrobkov, výrobné náklady, kvalita, dizajn a distribúcia.

Problematika tvorby cien vždy bola a je súčasťou marketingovej stratégie spoločnosti, ale začala tiež predstavovať nezávislé riadiace činnosti spoločností v tejto oblasti- *cenový manažment firmy* so svojimi odborníkmi na ceny a cenovými analytikmi.²⁰

¹⁸ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 18-19. ISBN 987-80-7598-943-7

¹⁹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie : tvorba - priority - stratégia*. 3. Bratislava: Sprint vfra, 2007, s. 16. ISBN 978-80-89085-89-7

²⁰ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 12. ISBN 987-80-7598-943-7

Cenové rozhodovanie predstavuje integrovaný systém, ktorý je určený na realizovanie rozhodnutí o cenách. Ekonomické a marketingové princípy sú kombinované s informáciami z účtovných a finančných informácií s cieľom vytvárať a analyzovať cenové alternatívy v existujúcom právnom a konkurenčnom prostredí a v medziach stanovených spoločnosťou.

Ceny sú zodpovednosťou najvyššieho manažmentu spoločnosti. Uvažuje o finančných, marketingových a právnych aktivitách spoločnosti. Implementujú ho firemní ekonómovia, účtovníci, finanční a marketingoví manažéri. Mnoho spoločností zaviedlo špecializované riadiace funkcie v oblasti cenovej analýzy a rozhodovania o cenách, čím začali akceptovať aktívnu úlohu ceny v oblasti komerčných aktivít.

Rozhodovanie o cenách spoločnosti môže prebiehať v dvoch fázach, a to:²¹

- ② Tvorba cenovej stratégie firmy,
- ② Tvorba cien.

Cenové rozhodnutia priamo ovplyvňujú výkonnosť a ziskovosť spoločnosti na konkrétnych trhoch. Zásady implementácie výnosných cenových rozhodnutí sú založené na dvoch zásadách:²²

1. Cenové rozhodnutie musí byť dlhodobé,
2. Cenové rozhodnutia sa musia prijímať proaktívnym spôsobom, tj. Orientáciou na trh a vnímaním hodnoty zákazníka.

1.4 Faktory ovplyvňujúce rozhodovania o cene

Na cenové rozhodnutia majú vplyv nasledujúce faktory:²³

²¹ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie : tvorba - priority - stratégia*. 3. Bratislava: Sprint vfra, 2007, s. 106. ISBN 978-80-89085-89-7

²² FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 12-13. ISBN 987-80-7598-943-7

²³ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 18, s. 12-13

- Ⓔ Trhové prostredie a jeho zmeny - sú to zmeny sociálnych a demografických charakteristík zákazníkov, zmeny verejných politík, zmeny technológie a globalizácia;
- Ⓔ Nájdenie rovnováhy medzi spokojnosťou zákazníkov a finančnými cieľmi spoločnosti, keď môže spoločnosť prijať dva koncepty:
 - Koncept spojenia spokojnosti zákazníkov s vyššou kvalitou - umožňuje nám udržať alebo zvýšiť ziskovosť spoločnosti prostredníctvom vyšších cien a vyššej lojality zákazníkov, čím sa znížia marketingové náklady spojené so získavaním nových zákazníkov,
 - Koncept zníženia vlastných nákladov - iba znížením vlastných nákladov spoločnosti môže dosiahnuť vyššie ziskové rozpätie.

Najlepším kompromisným riešením spoločnosti je zamerať sa na rast kvality, ktorý je ovplyvnený rastom spokojnosti zákazníkov, čo môže viesť k zvýšeniu nákladov zlepšením výkonnosti trhu.

- Ⓔ Spoločnosť sa snaží efektívne konkurovať - nielen prostredníctvom diferenciácie cien alebo produktov, ale aj inými prostriedkami, ako je popredajný servis, doplnková služba atď.²⁴

Optimálna cena produktu alebo služby je cena, ktorá kombinuje marketingové a výrobné stratégie v dlhodobom časovom rámci spoločnosti.²⁵

Predajná cena produktov (výrobky, komodity, služby) je ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré možno rozdeliť do dvoch kategórií.²⁶ Rozdelenie týchto faktorov znázorňuje obrázok 1.

²⁴ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum. 2.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 19. ISBN 978-80-225-2335-6.

²⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 13. ISBN 987-80-7598-943-7

²⁶ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 19. ISBN 987-80-7598-943-7

Rozhodovanie o cenách	
Vnútorne faktory	Vonkajšie faktory
Marketingové ciele Marketingová stratégia Fixné a variabilné náklady Cenová organizácia	Konkurenčné firmy Typ trhu a dopytu Ostatné faktory prostredia (legislatíva, vládne regulácie)

Obrázok 1 Vnútorne a vonkajšie faktory rozhodovania o cenách

Zdroj: vlastné spracované podľa: FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 19. ISBN 987-80-7598-943-7

1.4.1 Interné - vnútorné faktory

Pri stanovovaní cien musí spoločnosť brať do úvahy viacero faktorov, ktoré sú výsledkom rozhodovania a iných podnikateľských aktivít. Tieto faktory do značnej miery riadi spoločnosť a spoločnosť ich môže v prípade potreby zmeniť. Nie vždy to však platí. Napríklad cena výrobku môže silne závisieť od produktivity výrobného zariadenia. Manažéri spoločností vedia, že zvýšenie produktivity práce môže znížiť náklady na výrobu jedného produktu, čo spoločnosti umožní znížiť cenu, ale zvýšenie produktivity si môže vyžadovať zásadné zmeny vo výrobných zariadeniach, čo bude nejaký čas trvať (nehovoriac o nákladoch), čo môže viesť k potrebe zníženia cien produktov na značnú dobu.²⁷

1.4.2 Externé - Vonkajšie faktory

Ide o faktory, ktoré nie sú pod kontrolou a vplyvom spoločnosti, ale ovplyvňujú cenové rozhodnutia. Pochopenie týchto faktorov si vyžaduje prieskum trhu a monitorovanie

²⁷ RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie : tvorba - priority - stratégia*. 3. Bratislava: Sprint vfra, 2007, s. 98. ISBN 978-80-89085-89-7.

toho, čo sa deje na každom trhu, pretože vplyv týchto faktorov sa môže líšiť od trhu k trhu (domácejmu aj zahraničnému).²⁸

1.5 Podstata a typy cenových stratégií

Obchodný zákonník definuje cenové stratégie ako činnosti zamerané na určenie optimálnej ceny za produkt alebo službu.²⁹ Tieto aktivity zvyčajne zahŕňajú zváženie celkových marketingových cieľov spoločnosti, dopytu spotrebiteľov, atribútov produktov, konkurenčných a trhových cien a ekonomických trendov.³⁰

Cenové stratégie sú súborom zásad, postupov a pravidiel, ktorými sa riadia cenové zásahy s cieľom dosiahnuť dlhodobé strategické ciele spoločnosti. Označuje určitý cenový proces používaný podnikom v rôznych cenových podmienkach. Je založený na dlhodobej vízii rastu spoločnosti a môže pomôcť identifikovať okrem iného:³¹

- ⊗ Proces, ktorým sa určuje cena nového produktu
- ⊗ Proces určenia, kedy a o koľko zvýšiť alebo znížiť ceny produktov a služieb, ktoré už podnik vyrába alebo predáva.
- ⊗ Ako a kedy reagovať na zmeny v ekonomických reguláciách a situáciách, ktoré pripomínajú novú vládnu politiku atď.

V domácej aj zahraničnej literatúre sú opísané početné schémy cenových stratégií, ale ich názvy a podstaty často zodpovedajú nasledujúcim:³²

- ⊗ Stratégia cenového zužitkovania trhu (Skimming)
- ⊗ Stratégia prestížnych cien (Prestige pricing)
- ⊗ Stratégia prienikových cien (Penetration pricing)
- ⊗ Stratégia expanzívnych cien (Expansionic pricing)

²⁸ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 24, s. 19

²⁹ FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 157. ISBN 987-80-7598-943-7.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 286-287. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

³¹ FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 158. ISBN 987-80-7598-943-7.

³² FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 161-162. ISBN 987-80-7598-943-7.

Stratégia cien zániku (Extinction pricing)

1.5.1 *Stratégia cenového zužitkovania trhu*

Cenu môžeme stanoviť na obmedzené časové obdobie pomocou prístupu skimmingu alebo stratégiou cenového zužitkovania trhu. Produkt s takouto cenou je väčšinou inováciou alebo dobrou náhradou za aktuálne dostupné produkty. Produkt má v tomto scenári monopolnú výhodu. Ide o krátkodobý stav v dôsledku skutočnosti, že konkurenti nakoniec rozpoznajú situáciu a vstúpia na trh s podobným produktom, čím sa odstráni monopolné postavenie získané prvenstvom, ako aj cenová prírážka daného produktu.³³ Pre inovatívne, vynikajúce alebo výrazne vylepšené produkty je skimming efektívnym cenovým prístupom. V prípade takýchto predmetov sú značné náklady na výskum a vývoj, ako aj náklady na propagáciu spojené s uvedením nového produktu na potenciálny trh. Na zaplatenie týchto nákladov sú potrebné vysoké ceny.³⁴

1.5.2 *Stratégia prestížnych cien*

Ide o cenovú stratégiu, ktorá využíva prestížne alebo prémiové ceny. Prémiové alebo prestížne ocenenie, na rozdiel od taktiky skimmingu, je určené na podporu prestíže a kvalitného obsahu značky produktu počas jeho životného cyklu. Vysoká cena produktu je silnou motiváciou na jeho kúpu. V histórii podnikania sa vyskytlo množstvo prípadov, keď zníženie ceny niektorých prominentných produktov viedlo k poklesu objemu predaja. Nárast objemu predaja v dôsledku poklesu cien za týchto okolností nekompenzuje stratu objemu predaja pre klientov z vyšších ekonomických a sociálnych kategórií.³⁵

³³ FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 162-163. ISBN 987-80-7598-943-7.

³⁴ JOBBER, David - ELLIS-CHADWICK Fiona. *Principles and Practice of Marketing*. 7. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2013, s. 470 ISBN 978-0077140007.

³⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 163-164. ISBN 987-80-7598-943-7.

1.5.3 *Stratégia prienikových cien*

Stratégia prenikania na trh, ktorá využíva penetračné ceny, je odvážny cenový prístup, ktorý sa spolieha na nízke ceny s cieľom minimalizovať výrobné náklady, zlepšiť možnosti predaja, získať podiel na trhu a odstrániť konkurentov.³⁶ Jej podstatou je, že cielene nastavujú ceny produktov čo najnižšie, aby prilákali čo najviac klientov v čo najkratšom čase a zabezpečili tak predaj produktov.³⁷

1.5.4 *Stratégia expanzívnych cien*

Expanzívne ceny sú bežnejším typom penetračných cien. Ide o prístup zameraný na presadenie sa na veľkých, masových trhoch, často na úkor konkurentov. Prijatie nízkej ceny pre produkty so silnou cenovou elasticitou dopytu vedie k výraznému zvýšeniu objemu predaja s expanzívnu cenovou stratégiou. Napríklad boli spustené štandardizované verzie Toyota Corolla a Honda Civic, aby každá firma získala schválenie na trhu. Hneď ako to dosiahli, predstavili podstatne drahšie modely a variácie.³⁸

1.5.5 *Stratégia preventívnych cien*

Preventívna cenová stratégia je technika nízkej ceny, ktorá má odradiť budúcich konkurentov od vstupu na trh. V dôsledku toho je súčasná cena pre potenciálnych konkurentov nežiaduca, čo odrádza od ich vstupu na trh. Táto metóda je užitočná najmä vtedy, keď spoločnosť nevlastní chránený patent alebo má konkurenčnú výhodu oproti iným spoločnostiam v tejto oblasti a vstup na trh je veľmi jednoduchý.³⁹

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 286-287. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

³⁷ JOBBER, David - ELLIS-CHADWICK Fiona. *Principles and Practice of Marketing*. 7. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2013, s. 470 ISBN 978-0077140007.

³⁸ FENDEKOVÁ, Eleonora a Iveta KUFELOVÁ. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 165-166. ISBN 987-80-7598-943-7.

³⁹ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 38, s. 166

1.5.6 *Stratégia cien zániku (Extinction pricing)*

Extinction pricing je cenová stratégia, ktorá sa zameriava na udržanie cien na čo najnižšej úrovni. Cena je dostatočne nízka na odstránenie konkurencie. Zvyčajne je cena nižšia, ako dovoľujú výrobné náklady spoločnosti. Cieľom je finančne poškodiť konkurenciu, aj keď to pre firmu znamená vznik finančných strát. Ceny sa môžu vyšplhať na lukratívne úrovne, akonáhle bude konkurencia eliminovaná a vyradená. V súčasnosti niektoré podniky využívajú jemný typ tejto stratégie znižovaním cien konkrétnych položiek v rámci ich produktového radu.⁴⁰

1.6 **Cenotvorba a cenové stratégie v priebehu životného cyklu produktu**

Na základe našich minulých skúseností si uvedomujeme, že len vývoj nového produktu nestačí. Skutočným meradlom úspechu spoločnosti je jej schopnosť udržať nový produkt na trhu. Všetky produkty majú svoj životný cyklus. Spoločnosť na začiatku stanovuje ceny, ktoré upravuje podľa potrieb trhu počas životného cyklu produktu.⁴¹

1.6.1 *Podstata životného cyklu produktu*

Stratégia pozícií a diferenciacie spoločnosti sa musí zmeniť ako výrobok, trh a konkurenti sa v priebehu životného cyklu produktu menia. Ak má výrobok životný cyklus, musia byť splnené štyri tvrdenia:⁴²

- ④ Výrobky majú obmedzenú životnosť.
- ④ Predaj produktu prechádza rôznymi fázami, z ktorých každá predstavuje iné výzvy, príležitosti a problémy pre predávajúceho.

⁴⁰ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 38, s. 166

⁴¹ *A termék életciklusai és árazása*. [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-eletciklusai-es-arazasa.html>

⁴² KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 310. ISBN 978-0-13-210292-6.

- ⊗ Zisky rastú a klesajú v rôznych fázach životného cyklu výrobku.
- ⊗ Produkty vyžadujú odlišný marketing, financie, výrobu, nákup a stratégie ľudských zdrojov v každej fáze životného cyklu.

Podľa primárnej koncepcie životného cyklu produktu, keď je produkt alebo v niektorých situáciách značka uvedená na trh, prechádza odlišnými a pozorovateľnými fázami.⁴³ Väčšina kriviek životného cyklu produktu je zobrazená ako zvonovitý tvar (obr.2). Táto krivka je typicky rozdelená do štyroch fáz: uvedenie, rast, zrelosť a úpadok.⁴⁴

1. **Uvedenie** - Obdobie pomalého rastu tržieb pri uvádzaní produktu na trh. Zisky neexistujú kvôli veľkým nákladom na uvedenie produktu.
2. **Rast** - Obdobie rýchleho prijatia na trhu a výrazného zlepšenia zisku.
3. **Zrelosť** - spomalenie rastu tržieb, pretože produkt dosiahol prijatie väčšinu potenciálnych zákazníkov. Zisky sa stabilizujú alebo klesajú v dôsledku zvýšenej konkurencie.
4. **Úpadok** - tržby vykazujú pokles a zisky erodujú.

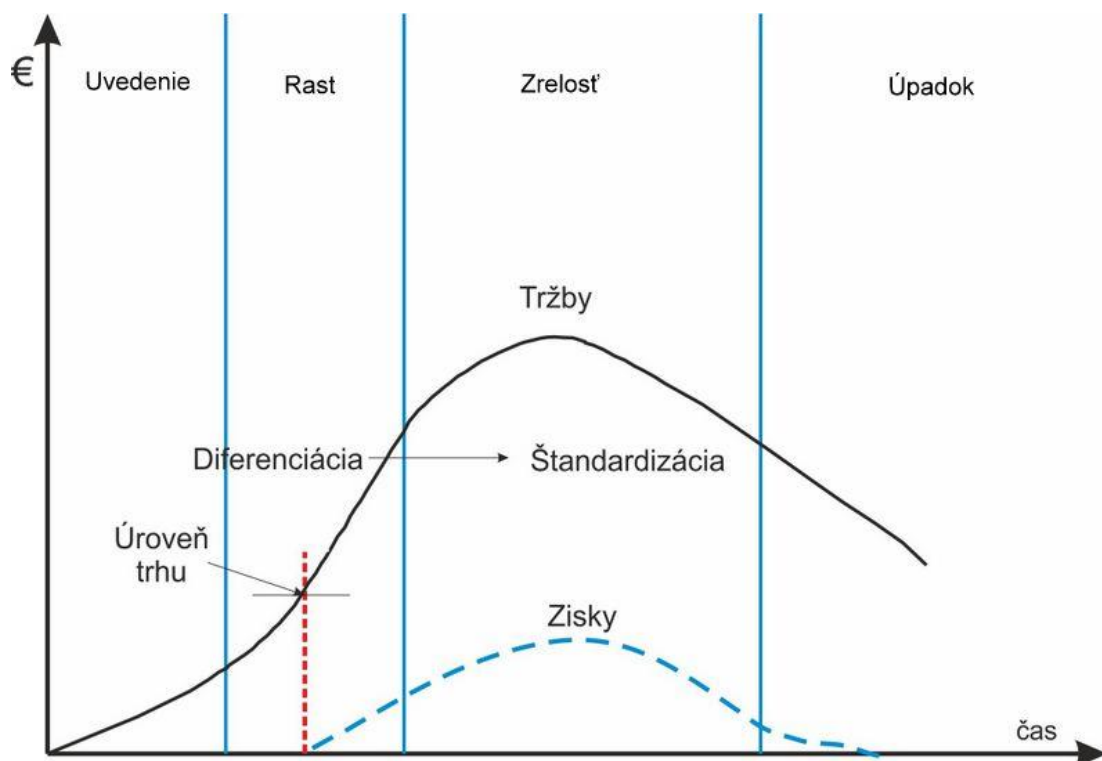
Rast nastáva po uvedení produktu na trh a je definovaný rýchlo rastúcim objemom predaja, zavedením variantov produktu, vylepšeniami produktu a objavením sa zisku. Zrelosť je charakterizovaná tvrdou konkurenciou⁴⁵ voči zákazníkom, ktorí sú dobre informovaní o produkte. Rast predaja sa spomalil a teraz sa vyrovnáva. Po dosiahnutí zrelosti začnú objemy predaja klesať, či už v dôsledku meniacich sa požiadaviek trhu alebo v dôsledku nových položiek nahrádzajúcich staré.⁴⁶

⁴³ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 172. ISBN 987-80-7598-943-7

⁴⁴ KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie : zbierka*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, s. 106. ISBN 978-80-8168-696-2.

⁴⁵ GUBOVÁ, Klaudia. *Manažment inovácií v podniku : praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 36. ISBN 978-80-225-4374-3.

⁴⁶ *A termék életciklusai és árázása*. [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-életciklusai-es-arazasa.html>



Obrázok 2 Priebeh životného cyklu produktu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 173. ISBN 987-80-7598-943-7

Princíp konkurencie posúva realizáciu výkonu od diferenciácie produktu k štandardizácii, keď produkt postupuje svojim životným cyklom. Kvôli štandardizovanej povahe produktu vedie sériová výroba a hromadenie poznatkov k nižším výrobným nákladom. Na druhej strane väčšia konkurencia znižuje náklady na produkty a zároveň zvyšuje výdavky na marketing a súvisiace služby.⁴⁷

Každý produkt prešiel sériou fáz od zavedenia cez rast, zrelosť až po recesiú počas celého svojho životného cyklu. Počas procesu vývoja nového produktu spoločnosti rozvíjajú aktívnu odbytovú politiku, analyzujú a zdokonaľujú kvalitu a použiteľnosť výrobkov.⁴⁸ Vývoj produktu sa zvyčajne považuje za počiatočnú fázu, kedy musí spoločnosť investovať

⁴⁷ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 173. ISBN 987-80-7598-943-7

⁴⁸ GRANČICOVÁ, Katarína – HRUŠOVSKÁ Dana – ŠTETKA Peter. *Odbytová stratégia : praktikum*. 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s. 158. ISBN 978-80-225-4560-0.

peniaze a čas, návratnosť je oveľa neskoršia, ale iba v prípade úspešného uvedenia produktu na trh. Rôzne fázy životného cyklu produktu sú uvedenie, rast, zrelosť a pokles.⁴⁹

1.6.2 Uvedenie

Fáza uvedenia produktu na trh je jedným z najskôr identifikovateľných životných cyklov produktu. Cieľom spoločnosti je v tejto fáze **zvýšiť povedomie zákazníkov o produkte**.⁵⁰ Nakoľko sú nové produkty uvádzané na cieľový trh a sú akceptované a akceptované čo najväčším počtom spotrebiteľov (rozhodujúca časť trhu), možno to označiť za štádium pomalého rastu tržieb.

Štádium uvedenia výrobku sa zvyčajne považuje za kľúčovú fázu životného cyklu výrobku, pretože mnoho nových produktov z rôznych dôvodov nezvláda túto fázu a tieto výrobky odchádzajú z trhu. Keďže objem predaja nestačí na pokrytie marketingového vývoja a vstupných nákladov spojených s uvedením nových produktov na trh, zisk v štádiu uvedenia na trh nie je zrejmý.⁵¹ Cena nového produktu je stanovená pred jeho uvedením na trh. Pri počiatočnom rozhodovaní o cene nového produktu sa predpokladá, že keď si rôzne segmenty cieľového trhu začnú uvedomovať existenciu nového produktu, objem predaja bude spravidla rásť pomaly a nastanú niektoré dôležité problémy.⁵²

Jedinečnosť alebo osobitosti nového produktu sú prvou vecou, ktorú treba zvážiť. Vzhľadom na to, že neexistuje žiadny iný podobný výrobok, môže výrobca za tento nový výrobok kvôli jeho jedinečnosti účtovať viac, a tak získať monopolnú výhodu nad konkurenciou. Samozrejme, novosť a exkluzivita komplikujú spotrebiteľské správanie tým, že ich núti získať nové poznatky a vytvárať nové hodnotové úsudky, čo vedie k novému pohľadu na to, čo niečo stojí.

⁴⁹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 173. ISBN 987-80-7598-943-7

⁵⁰ *A termék életciklusai és árazása*. [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-életciklusai-es-arazasa.html>

⁵¹ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 312. ISBN 978-0-13-210292-6.

⁵² FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 34, s. 173

Druhou úvahou pri vývoji počiatočnej cenovej stratégie je, či by mal byť vstup na trh úplný, v takom prípade sa nový produkt dostane na cieľový trh okamžite alebo postupne, napríklad podľa geografického regiónu.⁵³

Ďalším faktorom, ktorý určuje cenovú stratégiu nového produktu, je nákladová a investičná štruktúra nového produktu. Načasovanie úhrady investícií do výskumu a vývoja nového produktu je rozhodujúce pri rozhodovaní o jeho cene pre výrobcu. Ak chce vrcholový manažment rýchlo získať späť finančné zdroje potrebné na financovanie nákladov na výskum a vývoj, cena bude nevyhnutne vyššia z dôvodu kratšej doby splatnosti. Nákladný vývoj produktu a uvedenie do výroby môže tiež viesť k zvýšeniu cien, pretože vrcholový manažment sa snaží minimalizovať dobu návratnosti a tým aj riziko.⁵⁴

Štruktúra nákladov produktu sa tiež mení, keď prechádza fázami životného cyklu. Vo fáze uvedenia produktu na trh, keď sa vyrábajú malé série a často sa robia revízie, sú náklady na produkt nereálne vysoké. Jednotkové náklady klesajú, keď sa objem výroby a objem predaja postupne zvyšujú v dôsledku úspor z rozsahu a skúseností. Tomuto zníženiu však do istej miery bránia neustále sa zvyšujúce výdavky na marketing, najmä požiadavka na udržiavanie väčších zásob. Hranica trhového podielu alebo požadovaná miera prieniku na trh na dosiahnutie ziskovosti produktu je rozhodujúca pri rozhodovaní o predajnej cene.⁵⁵

Napokon, vypracovanie cenového plánu pre nový produkt súvisí aj s cieľovou orientáciou spoločnosti, či už ide o peňažný tok ako krátkodobý cieľ, alebo o podiel na trhu ako dlhodobý cieľ. Ceny nových produktov budú, prirodzene, vyššie, ak sa spoločnosť zameria na peňažné toky a bude pod tlakom vyvíjať finančné zdroje, než budú s dominantným podielom na trhu.

Počas fázy uvedenia produktu na trh sa spoločnosť snaží zvýšiť povedomie o produkte a identifikovať a obsadiť vhodný trh. Môže stanoviť nízku cenu, aby získal podiel na trhu, alebo vysokú cenu, aby sa rýchlo vrátili náklady na vývoj produktu (stratégia

⁵³ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 174. ISBN 987-80-7598-943-7

⁵⁴ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum*. 2. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 49. ISBN 978-80-225-2335-6.

⁵⁵ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 41, s. 174

skimming).⁵⁶ Okrem toho sa môže pokúsiť kategorizovať svoj produkt ako exkluzívny (prestige pricing). Distribúcia je spravidla obmedzená, kým klienti neprejavia veľký záujem o produkt.

1.6.3 Rast

Fáza rastu je poznačená rýchlym rastom tržieb. V tejto fáze sa objemy predaja rýchlo zvyšujú, čo naznačuje, že značná časť trhu reaguje na novú ponuku pozitívne.⁵⁷ Keď sa dosiahne určitá hranica podielu na trhu (t. j. ziskovosť sa prejaví), marketingoví manažéri môžu presunúť svoju pozornosť od prenikania na trh k **posilneniu svojej trhovej** pozície a rozšíreniu trhového podielu. Táto úprava je založená na predpoklade zvýšenia konkurenčnej aktivity pri vstupe na trh po dosiahnutí úrovne ziskového podielu na trhu.⁵⁸ Aby spoločnosť udržala rýchly rast podielu na trhu teraz.⁵⁹

- Ⓢ zlepšuje kvalitu produktu a pridáva nové funkcie a vylepšený štýl.
- Ⓢ pridáva nové modely alebo výrobky rôznych veľkostí na ochranu hlavného produktu.
- Ⓢ vstupuje do nových trhových segmentov.
- Ⓢ vstupuje do nových distribučných kanálov.
- Ⓢ znižuje ceny, aby pritiahol ďalšiu vrstvu cenovo citlivých kupujúcich.

Na začiatku expanzie musí byť dopyt generovaný úspešným prienikom nového produktu na trh zosúladený s jeho dostupnosťou. Hneď ako sa dosiahne určitá úroveň trhového podielu, dôraz, ktorý sa pôvodne kládol na distribúciu, sa presúva na opatrenia zamerané na zabránenie vstupu konkurencie na trh. Dosahuje sa to konkrétne rastom klientskej základne, t. j. získavaním nových spotrebiteľov, ako aj zvyšovaním objemu

⁵⁶ *A termék életciklusai és árazása.* [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-eletciklusai-es-arazasa.html>

⁵⁷ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 313. ISBN 978-0-13-210292-6.

⁵⁸ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum*. 2. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 51. ISBN 978-80-225-2335-6.

⁵⁹ *A termék életciklusai és árazása.* [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-eletciklusai-es-arazasa.html>

predaja existujúcim zákazníkom a napokon skúmaním nových metód využitia nového produktu. Toto posledné očakávanie má potenciál prilákať ďalších, úplne nových klientov. V tomto kontexte je kritickejšie, že hodnota produktu sa zvyšuje pre existujúcich zákazníkov, čo vedie k zvýšeniu objemu predaja.⁶⁰

Vlastnosti a verzie produktu sú zvyčajne vylepšené, aby oslovili a zaujali **nové segmenty trhu**. Zahŕnutie nových funkcií navyše zvyšuje úžitkovú hodnotu produktu pre potenciálneho kupujúceho. Zvýšené náklady na výrobu a skladovanie obmedzujú dostupnosť rozmanitej škály vlastností a kvalít a spolu so zvýšeným rizikom prispievajú k ťažkostiam pri predvídaní dopytu zákazníkov.⁶¹

Ceny musia byť stanovené pre všetky nové verzie produktu, ako aj pre všetky ďalšie funkcie, ktoré má klient k dispozícii. Ceny a s nimi súvisiace určovanie cien možno použiť aj na posilnenie pozície produktu na trhu počas určitej fázy jeho životného cyklu. Okrem v súčasnosti fungujúcich funkčných zliav tak možno využiť množstevné zľavy pre sprostredkovateľov aj zákazníkov, ako aj agresívne cenové plány reklamy vrátane vernostných zliav.

Systém množstevných zliav navyše povzbudzuje distribútorov a obchodníkov k väčším nákupom, čo môže viesť k vyšším zľavám pre nich a ich klientov. Agresívne reklamné cenové kampane môžu odvrátiť hrozbu vstupu nových konkurentov na trh, čím si upevnia dominantné konkurenčné postavenie. Vernostné zľavy predstavujú stratégiu odmeňovania zákazníkov za opakované nákupy produktu, ako sú kupóny, ktoré poskytujú zľavu na ďalší nákup zákazníka.

V priebehu fázy rastu sa teda spoločnosť pokúša **zvýšiť svoj podiel na trhu a stanoviť preferenciu značky**.⁶² Na získanie konkurenčnej výhody môže spoločnosť pridať k produktu špecifické doplnkové služby. Cena zostáva konštantná alebo sa mierne zvyšuje.

⁶⁰ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 175. ISBN 987-80-7598-943-7

⁶¹ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 175. ISBN 987-80-7598-943-7

⁶² SIMON, Hermann – FASSNACHT Martin. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer Nature, 2019, s. 278. ISBN 978-3-319-99455-0.

Počet distribučných kanálov neustále rastie, rovnako ako marketingová komunikácia, ktorú spoločnosť využíva na oslovenie širokého publika.⁶³

1.6.4 Zrelosť

Keď objem predaja výrazne klesá, dosiahli sme štádium zrelosti. Fáza zrelosti sa delí na tri fázy: **rastovú, stabilnú a doznievajúcu**.⁶⁴ Nárast objemu predaja sa v prvej fáze zrelosti spomaľuje, aj keď celkový objem predaja naďalej rastie, keďže potenciál na expanziu trhu je vyčerpaný.⁶⁵ Neexistujú žiadne ďalšie možnosti rozšírenia distribučných ciest, pretože už sú vyčerpané. Druhá fáza, stabilná zrelosť, nasleduje po prvej fáze. Celý alebo väčšina trhu má konzistentné objemy predaja. Produkt je v tretej fáze klesajúcej a slabnúcej zrelosti, keď objem predaja začína klesať v dôsledku zastarania produktu a časť trhu prechádza na novšie produkty. Tretia fáza znamená začiatok poklesu zisku produktu. Rivalita je najzúrivejšia v zrelom štádiu životného cyklu produktu, najmä v prvých dvoch fázach tohto štádia, keď sú možnosti rozšírenia trhu obmedzené alebo neexistujú.⁶⁶

Na rozdiel od iných fáz životného cyklu produktu je dĺžka doby, počas ktorej produkt zostane zrelý, úplne určená snahou marketingového manažéra udržať ho tam. Počas fázy dozrievania sa musia uprednostniť dva kritické body.⁶⁷ Prvým je pozícia produktu alebo špecifický segment, ktorý je potrebné zabezpečiť voči konkurencii, ako je napríklad zlepšovanie produktu rôznymi doplnkami alebo novými metódami zákazníckeho servisu, podpory predaja alebo cenotvorby. Druhým bodom, ktorý je potrebné zvážiť, je marketingový manažment alebo zodpovednosť marketingových manažérov využiť každú

⁶³ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 48, s. 175

⁶⁴ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 313. ISBN 978-0-13-210292-6.

⁶⁵ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, s. 242. ISBN 978-80-89393-96-1.

⁶⁶ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 176-177. ISBN 987-80-7598-943-7

⁶⁷ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum*. 2. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 54. ISBN 978-80-225-2335-6

príležitosť na vrátenie produktu do druhej fázy rastu. Zmeny v produkte, na trhu alebo v marketingovom mixe môžu vyplynúť zo stratégií zrelosti produktu.⁶⁸

Týmto spôsobom sa v štádiu zrelosti tempo rastu predaja spomaľuje, až sa nakoniec stabilizuje, pretože trh už dosiahol bod nasýtenia. Na trhu s podobnými výrobkami existuje vysoká úroveň konkurencie, a to predovšetkým kvôli tomu, že výrobok sa v tejto fáze často upravuje, čo spôsobuje mierne zníženie jeho ceny.⁶⁹ Prvoradým cieľom spoločnosti je aj naďalej udržiavať podiel na trhu a zároveň zvyšovať ziskovosť. Distribúcia je čoraz intenzívnejšia a spoločnosť sa rôznymi spôsobmi snaží povzbudiť svojich distribučných partnerov, aby uprednostnili jej produkt pred konkurenčným produktom.⁷⁰

1.6.5 Úpadok

Počas úpadku objemy predaja postupne klesajú, keďže trh je ovplyvňovaný zvyšujúcou sa zastaranosťou produktu, jeho neschopnosťou naďalej spĺňať očakávania spotrebiteľov a následným posunom spotrebiteľského dopytu k novým a lepším produktom, ako aj zmenami v požiadavkách kupujúcich.⁷¹ Keď objemy predaja klesnú, rozsah zníženia ziskov závisí od dvoch faktorov:⁷²

1. ako ochotne a rýchlo konkurenti odchádzajú z trhu,
2. ako agresívne sa konkurencia zostávajúca na trhu snaží vyrovnať s jej klesajúcimi objemami predaja.

Vo fáze úpadku je strategickým cieľom zarobiť čo najviac peňazí a zároveň zostať solventným. V tejto fáze majú marketingoví manažéri k dispozícii rôzne strategické možnosti, od znižovania výdavkov a sortimentu až po deinvestície, stratégiu vodcovstva na

⁶⁸ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 40, s. 176-177

⁶⁹ *A termék életciklusai és árazása*. [online]. [cit. 29-10-2021]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-eletciklusai-es-arazasa.html>

⁷⁰ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 177. ISBN 987-80-7598-943-7

⁷¹ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 315. ISBN 978-0-13-210292-6

⁷² FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, s. 177. ISBN 987-80-7598-943-7

trhu v klesajúcom odvetví a vytváranie špecificky zacielených segmentov trhu. V posledných troch taktikách sú rozhodujúce cenové rozhodnutia. Keď marketingoví manažéri využívajú prístup založený na zberania zisku, snažia sa maximalizovať zostávajúci potenciál zárobku z produktu, ktorého predaje nenávratne klesajú. To sa dá dosiahnuť zvýšením cien pri zachovaní marketingových nákladov na rovnakej úrovni. Základným predpokladom je, že dopyt po produkte je neelastický a že marketingové úsilie už nebude mať vplyv na dopyt.⁷³

Marketingový manažment sa podľa vodcovskej stratégie snaží zvýšiť pozíciu produktu, ktorý ako jeden z mála svojho druhu naďalej existuje na zmenšujúcom sa trhu. Spoločnosť, ktorá chce posilniť dominantné postavenie svojho produktu, by zvyčajne prijala agresívnu cenovú stratégiu. Stratégia rozvoja segmentu trhu identifikuje trhový sektor, ktorý je stabilnejší alebo má nižšiu mieru poklesu pre produkt v štádiu úpadku ako celkový trh. Pri tejto technike je cena určená bodom, v ktorom sa dosiahnu maximálne objemy predaja.⁷⁴

Spoločnosť si produkt buď ponechá, ale pridá k nemu nové funkcie, alebo mu počas obdobia úpadku nájde nový účel. Ak produkt na trhu ponúka aj naďalej, je to štandardne so zľavou a s dôrazom na verných klientov s cieľom maximalizovať zisk. Na konci tejto fázy spoločnosť buď zlikviduje⁷⁵ alebo predá svoj produkt inej spoločnosti. V tomto kroku je marketingový mix určený výberom opcie spoločnosti.⁷⁶

⁷³ LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum*. 2. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 55. ISBN 978-80-225-2335-6

⁷⁴ FENDEKOVÁ; KUFELOVÁ, ref. 59, s. 177

⁷⁵ SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, s. 248. ISBN 978-80-89393-96-1

⁷⁶ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, s. 315. ISBN 978-0-13-210292-6

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom záverečnej práce je analýza priebehu procesov rozhodovania o cene v spoločnosti Partner in Pet Food SK s.r.o. a cenotvorbu počas jednotlivých fáz životného cyklu produktu Countryline a faktory, ktoré tento proces ovplyvňujú. Súčasťou práce je analýza vybraných ukazovateľov počas jednotlivých fáz s dopadom na efektívnosť firmy.

Aby sme dosiahli hlavný cieľ, stanovili sme si niekoľko čiastkových cieľov, ktoré nám pomôžu dosiahnuť hlavný cieľ. Každý čiastkový cieľ je rozdelený podľa ich umiestnenia v diplomovej práci, teda na teoretickú časť a praktickú časť.

Čiastkové ciele teoretickej časti definované v kapitole 1:

- Definovanie významu a funkcií ceny
- Vymedzenie podstaty cenotvorby a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú.
- Charakterizácia rôznych cenových stratégií.
- Definovanie cenových stratégií používaných počas životného cyklu produktu.

Čiastkové ciele praktickej časti:

- Charakteristika podniku Partner in Pet Food SK s.r.o..
- Popis a ilustrácia suchého krmiva pre psov Countryline.
- Priblíženie cenovej politiky spoločnosti.
- Cenové stratégie používané v priebehu životného cyklu analyzovaného produktu počas každej fázy.

3 Metodika práce a metody skúmania

Tému diplomovej práce „Cenotvorba a cenové stratégie v priebehu životného cyklu produktu“ sme využili na konkrétny podnik. Vychádzajúc zo stanovených cieľov práce - analyzovať priebeh procesov rozhodovania o cene v spoločnosti a cenotvorbu počas jednotlivých fáz životného cyklu produktu a faktory, ktoré tento proces ovplyvňujú – popíšeme použité metódy a charakteristiku pracovného postupu, ktoré boli uplatnené pri jej riešení.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce je spoločnosť s ručením obmedzením Partner in Pet Food SK s.r.o., analýza a riadenie jej cenové stratégie v priebehu životného cyklu suchého extrudovaného krmiva Countryline. Miestom podnikania je Dunajský Klátov v okrese Dunajská Streda a pôsobí na trhu od 6.09.2011, ako člen medzinárodnej spoločnosti Partner in Pet Food Group. Hlavným predmetom činnosti je výroba krmných zmesí.

3.2 Pracovné postupy

Diplomová práca sa delí do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V kapitole sa zosumarizujú funkcie a význam ceny a cenotvorby a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Charakterizujú sa rôzne cenové stratégie. Osobitná pozornosť je venovaná definovaniu cenových stratégií používaných počas životného cyklu produktu. Na extrakciu poznatkov z vedeckej literatúry sme použili metódu syntézy. Štvrtá kapitola sa zaoberá analýzou podniku Partner in Pet Food SK s.r.o., popisom a ilustráciou suchého krmiva pre psov Countryline a priblížením cenovej politiky spoločnosti. Značná pozornosť sa venuje riadeniu cenových stratégií používaných spoločnosťou počas celého životného cyklu analyzovaného produktu. Pomocou metód analýzy a komparácie

sme porovnávali dynamiku predaja produktov v jednotlivých rokoch a následne tržby a zisk medzi jednotlivými životnými cyklami.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Hlavným zdrojom údajov boli interné výkazy spoločnosti, účtovné knihy a analytická evidencia k vybraným položkám majetku a záväzkov. Prístup k vybraným ukazovateľom poskytla hlavná účtovníčka spoločnosti počas osobných a online rozhovorov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V diplomovej práci boli použité rôzne vedecké metodológie. Na extrakciu poznatkov z vedeckej literatúry sme použili metódu syntézy. Pri formulovaní záverov sme použili indukčný prístup. Použili sme dedukčný prístup na generovanie záverov na základe poznatkov získaných z literatúry. Keď bolo potrebné čiastočné zjednodušenie, použili sme metódu abstrakcie. Primárnou metódou bola analýza a komparácia, ktoré boli primárne použité v štvrtej kapitole, ktorá bola venovaná výstupom diplomovej práce.

4 Výsledky práce

Z minulých skúseností vieme, že vývoj nových produktov nestačí. Skutočným meradlom úspechu spoločnosti je, ako dobre dokáže udržať svoj produkt na trhu. Spoločnosť na začiatku stanovuje ceny, ktoré sa počas životnosti produktu prispôbujú potrebám trhu. Podľa primárnej koncepcie životného cyklu produktu, keď sa produkt alebo v určitých situáciách značka uvádza na trh, prechádza rôznymi fázami. Fáza rastu nastáva po predstavení produktu a je určená rýchlo rastúcim objemom predaja, zavádzaním variantov produktov, vznikom vývoja produktov a ziskom. Zrelosť sa vyznačuje tvrdou konkurenciou zo strany dobre informovaných zákazníkov, čo má za následok klesajúci objem predaja, či už v dôsledku meniacich sa požiadaviek trhu, alebo nových produktov, ktoré nahradia staré.

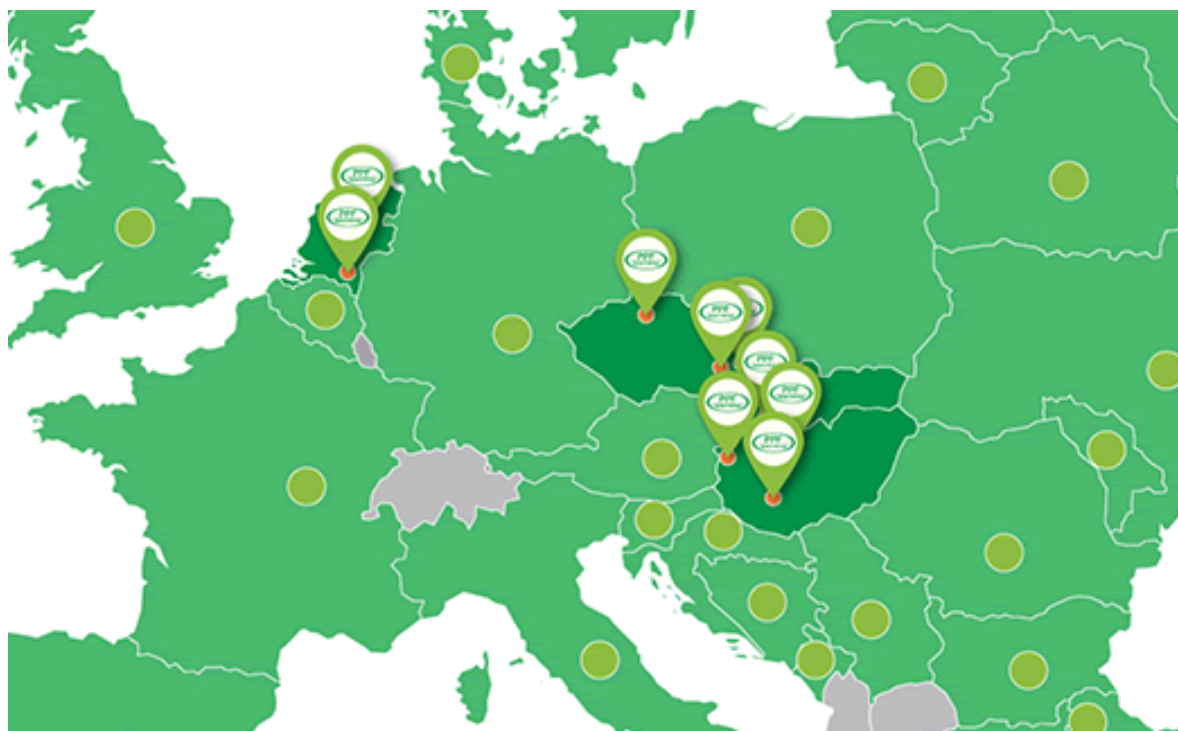
4.1 Charakteristika a história spoločnosti

Skupina Partner in Pet Food v skratke PPF je popredným európskym výrobcom a distribútorom kvalitných značkových výrobkov pre domácich miláčikov. Od roku 2011 bola vlastníkom skupiny PPF finančná skupina Advent International. Vďaka investícii a podpore finančnou skupinou Advent International, skupina PPF rozšírila svoje výrobné kapacity, čím zrýchlila zavedenie a distribúciu nových produktov na trh pre uspokojenie neustále rastúceho dopytu po kvalitných výrobkoch v širokom sortimente a v nadštandardných službách pre zákazníkov. V roku 2018 sa nastala zmena: finančná skupina Advent International predala celú skupinu PPF ďalšej úspešnej spoločnosti Cinven. Spoločnosť Cinven má za sebou vyše 40 ročné skúsenosti v oblasti investície. Spoločnosť Cinven financuje úspešné a kvalitné spoločnosti a spolupracuje s nimi, aby im pomohla rásť a rozvíjať sa pomocou ich osvedčených stratégií tvorby hodnôt.

Výrobky vyrába pod vlastnou značkou, pričom skupina PPF takisto dodáva výrobky pod značkou reťazcov do popredných európskych supermarketov, ktoré ponúkajú širokú škálu vysoko kvalitných mačacích a psích krmív. Skupina PPF produkuje suché aj vlhké

krmivá. Medzi suché výrobky patria granule a medzi vlhké výrobky patria konzervy (kúskové a mleté), alu poháre, jednorazové alu vrecká.

Skupina PPF v súčasnosti distribuuje svoje výrobky do 38 krajín sveta. Medzi hlavných odberateľov patria najmä európske supermarkety, ale dôležitú pozornosť venuje aj distribúcii svojich výrobkov do lokálnych malo a veľkoobchodných sietí, ako aj do špecializovaných obchodov pre domácich miláčikov. Skupina PPF je jediným operátorom na trhu, ktorý je integrovaný do pan-európskej produkčnej siete. Výhodou tejto siete je neustále sa zvyšujúca úroveň efektivity a flexibility dodávok výrobkov zákazníkom skupiny PPF v požadovanom sortimente, kvalite a objeme. Celkový objem produkcie je zabezpečený v deviatich výrobných závodoch, ktoré sa nachádzajú v krajinách ako sú Holandsko, Poľsko, Česká Republika, Slovensko a Maďarsko. Skupina PPF je riadená manažmentom najvyššej úrovne. Medzinárodný manažment sídli a riadi kľúčové pozície v dcérskych spoločnostiach skupiny PPF z Maďarska.



Obrázok 3 Umiestnenie závodov skupiny Partner in Pet Food

Základným princípom pre zabezpečenie nepretržitej inovácie produktov je vyvíjanie nových produktov a optimalizácia portfólia. To umožňuje skupine PPF poskytovať svojim zákazníkom tie najlepšie nové produkty a držať krok s požiadavkami spotrebiteľa s cieľom zladať nutričné potreby domácich zvierat s meniacimi sa ich životnými podmienkami. Produkty skupiny PPF sú špeciálne vytvorené pre ochranu organizmu domácich maznáčikov s podporou ich imunitného systému, vitality svalov, posilňujúcich ich stavbu tela. Tieto výrobky sú ľahko stráviteľné, pretože obsahujú biologicky cenné bielkoviny, tuky, sacharidy, vitamíny a minerály. Ich pravidelná konzumácia poskytuje všetky potrebné živiny, ktoré pomáhajú udržiavať výborný zdravotný stav domácich maznáčikov.

Poslaním spoločnosti je udržať si vedúcu pozíciu na trhu s „pet food“ výrobkami v celoeurópskom meradle. Na zabezpečenie tohto cieľa je dôležité udržať pomer ceny a kvality výrobkov, ďalej poskytovať nadštandardnú servisnú úroveň, neustále investovať do inovácie výrobkov a udržať dostatočný sortiment výrobkov podľa požiadaviek trhu. Skupina je výnimočným lídrom na vybraných trhoch, aby mohla ponúknuť plnú škálu vysoko-kvalitných produktov pre svojich zákazníkov. Medzi najznámejšie značky skupiny patria predovšetkým: Softmix, Prevital, Nutrilove, Dax, Propesko, Reno. Do ziskových centier skupiny patria materská spoločnosť Partner in Pet Food Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością a tiež sesterské spoločnosti: Partner in Pet Food NL, Partner in Pet Food Hungaria Kft., Partner in Pet Food CZ s.r.o., Partner in Pet Food SK s.r.o.

Spoločnosť Partner in Pet Food SK s. r. o. Dunajský Klátov pôsobí na trhu od 6.09.2011, ako člen medzinárodnej spoločnosti Partner in Pet Food Group N.V. Spoločnosť vznikla v roku 2011 ako výsledok akvizície spoločnosti. Pôvodná prevádzka bola postavená v roku 1992 spoločnosťou NAMA s. r. o. ktorá sa začala zaoberať výrobou krmív pre spoločenské zvieratá v roku 1996. Do roku 2011 spoločnosť fungovala pod menom Provimi Pet Food SK s.r.o., pričom jej vlastníkom bola skupina Provimi. Koncom roka 2011 podiel spoločnosti Provimi odkúpila holandská spoločnosť Partner in Pet Food Group B.V., ktorá sa stala v roku 2011 aj jej väčšinovým vlastníkom.

Obchodná spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. bola založená dňa 06.09.2011 a do Obchodného registra Okresného súdu Trnava oddiel Sro vložka č. 28041/T bola zapísaná dňa 6.9.2011. Medzi hlavné činnosti spoločnosti patria:

- Ⓢ Výroba krmných zmesí
- Ⓢ Skladovanie
- Ⓢ Baliace činnosti, manipulácia s tovarom
- Ⓢ Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)



Obrázok 4 Logo spoločnosti Partner in Pet Food SK s.r.o.

Spoločnosť patrí na trhu medzi stredné firmy. Hlavnou činnosťou spoločnosti je výroba suchého extrudovaného krmiva pre psov a mačky, ale zaoberá sa aj s distribúciou konzervovaných a sušených krmív pre zvieratá. Jedná sa o granulovanú krmnú zmes pokrývajúcu celodennú výživovú potrebu psov jednotlivých vekových, resp. výkonových kategórií. Krmivo členíme na skupinové výrobky do nasledovných skupín: krmivo pre šteňatá, Junior, Aktív a Senior.

Výrobky spoločnosti sú umiestňované najmä na Slovenskom trhu, ale popri domácom trhu spoločnosť dodáva krmivá aj iným spoločnostiam materskej spoločnosti, hlavne na trhy do Poľska príležitostne do Maďarskej a Českej republiky.

Majiteľmi spoločnosti sú spoločnosti Partner in Pet Food NL B.V. s podielom na základnom imaní spoločnosti vo výške 92,5 % a spoločnosť PPF Holdco B.V. s podielom a základnom imaní spoločnosti vo výške 7,5 %.

Výška základného imania spoločnosti podľa obchodného registra je 10.000,- EUR. Konateľmi spoločnosti sú páni Árpád Domsitz a Bence Mihály Várady-Szabó, ktorí sú oprávnení za spoločnosť konať samostatne.

4.2 Charakteristika produktu Countryline

Spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. vyrába granulovanú krmnú zmes pokrývajúcu celodenné výživové potreby psov jednotlivých vekových, resp. výkonových kategórií. Krmivo firmy sa člení do nasledovných skupín: krmivo pre šteňatá, Junior, Aktív, Senior. Pri krmive pre mačky na: krmivo pre mláďatá, mladé mačky, dospelé mačky. V tejto záverečnej práci skúmame životný cyklus suchého krmiva pre psov v 10 kg balení s názvom Countryline a cenovú stratégiu spoločnosti v každom životnom cykle produktu. Výroba tohto produktu bola ukončená v roku 2018.



Obrázok 5 Granulovaná krmná zmes Countryline

Suché krmivo pre psov je neoddeliteľnou súčasťou jedálňička našich štvornohých priateľov. Je dôležité, aby krmivo obsahovalo vyvážený podiel minerálov, tukov a bielkovín, ktoré dodávajú energiu celému telu a sú nevyhnutné pre dobrý vývoj psa. Vďaka svojmu zloženiu, ktoré spĺňa každodenné stravovacie požiadavky psa, Countryline bolo nielen výborným krmivom pre zvieratá, ale aj cenovo dostupné.

Čo sa týka zloženia, krmivo obsahovalo predovšetkým obilniny, mäso a živočíšne produkty, vedľajšie rastlinné produkty, oleje a tuky, minerálne látky, kvasnice, farbivá, antioxidanty, konzervačné látky.

4.3 Životný cyklus produktu a cenové stratégie počas skúmaných cyklov

Prvú verziu skúmaného produktu uviedla spoločnosť na trh v prvej polovici roku 2012 s cieľom zamerať sa na lacnejší trh so suchým krmivom pre psov. Výroba úspešne pokračovala až do konca roka 2018, kedy bol produkt stiahnutý z portfólia spoločnosti. Spoločnosť uviedla, že ukončenie výroby bolo nevyhnutné, pretože skúmaný výrobok bol nahradený výrobou suchého krmiva pre psov s úplne novým dizajnom a zložením. Vzhľadom na to, že spoločnosť pôsobí v krajine už dlhé roky a má vybudovanú partnerskú základňu, nebolo pre ňu ťažké osloviť zákazníkov. V nasledujúcej tabuľke sú uvedení stáli partneri spoločnosti a množstvá predané z výrobku Countryline podľa jednotlivých odberateľov počas celého životného cyklu produktu.

Tabuľka 1 Prehľad odberateľov a počtu balení zakúpených počas životného cyklu produktu

Odberateľ	Počet balení zakúpených počas životného cyklu produktu
Kaufland Slovenská republika	237283
Ing. Karol Lacko-NOBA-MERK FOOD	19823
LABAŠ, s.r.o.	14651
bauMax SR, spol. s r.o.	7860
OBI Slovakia s.r.o.	4751
Hobbi s r.o.	3806
URITEST s.r.o.	3121
GLOBUS, spol. s r.o.	2460
Ďalší zákazníci	19487
Celkový počet balení predaných z produktu Countryline	313242

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Ako je to znázornené, viac ako 75 % predaja sledovaného výrobku realizovala spoločnosť Kaufland Slovenská republika. Kaufland je dôležitým zákazníkom v živote firmy, s ktorým má dlhoročnú spoluprácu. Nielenže je hlavným zákazníkom v produktovom portfóliu Countryline, ale je aj jedným z najväčších odberateľov krmiva pre domáce zvieratá strednej a vyššej kategórie. Po uvedení produktu na trh zohral Kaufland obrovskú úlohu pri oboznámení sa s produktom verejnosti. Vďaka tomuto viacročnému a dôvernému obchodnému vzťahu a vynikajúcej hodnote produktu sa portfólio Countryline dostalo na pulty obchodov tak rýchlo, že prvá fáza krivky životného cyklu produktu bola relatívne krátka.

Krmná zmes Countryline prešla sériou fáz od zavedenia cez rast, zrelosť až po recesiú počas celého svojho životného cyklu. Na základe údajov získaných z interného účtovníctva spoločnosti vieme tieto obdobia analyzovať a znázorniť. Nasledujúca tabuľka zobrazuje množstvá predané z produktu, ako aj výnosy a zisky vytvorené predajom produktu.

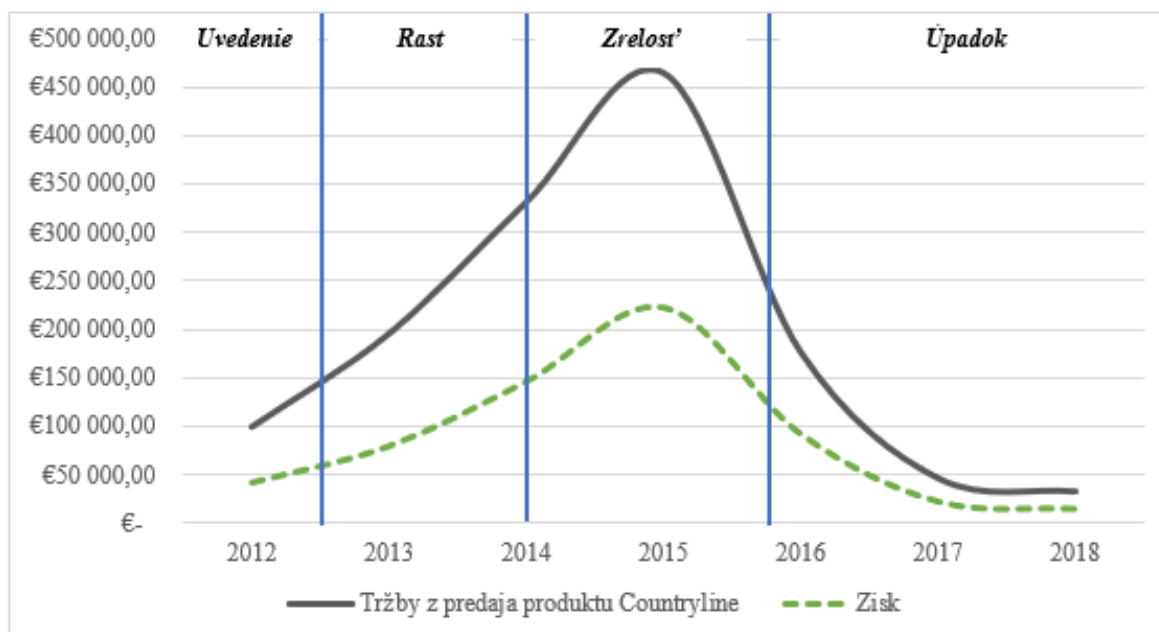
Tabuľka 2 Prehľad počtu predaných balení, výšky tržieb a zisku

Rok	Predané množstvo z produktu Countryline (bal.)	Tržby z predaja produktu Countryline	Zisk
2012	21466	100 059,65 €	42 409,92 €
2013	38582	196 154,00 €	80 240,80 €
2014	70878	331 799,48 €	147 061,94 €
2015	97644	464 560,51 €	223 424,05 €
2016	64447	176 616,16 €	92 470,01 €
2017	12077	47 023,65 €	17 788,97 €
2018	8148	33 396,35 €	12 317,73 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Ako je zrejmé z tabuľky, počas relatívne krátkeho životného cyklu produktu prešli zvolené ukazovatele nestálym, pozoruhodným vývojom v každom roku a životnom cykle. Vybrané ukazovatele môžu byť znázornené vo forme čiarového grafu, ktorý poskytuje jednoduchú transparentnosť o pohyboch medzi jednotlivými rokmi a cyklom.



Graf 1 Tržby a zisk v priebehu životného cyklu výrobku Countryline

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Napriek krátkemu životnému cyklu produktu, ako je znázornené v grafe, majú krivky každého indikátora pre vybraný produkt podobný tvar ako krivky priebehu životného cyklu produktu znázornené v kapitole 1. Na základe jednotlivých údajov možno vytýčiť hranice už spomínaných životných cyklov. V nasledujúcich podkapitolách budeme analyzovať trhovú životný cyklus krmiva pre psov Countryline a stratégie a cenotvorbu firmy v každej fáze.

4.3.1 Fáza uvedenia suchého krmiva Countryline na domáci trh

Prvým a jedným z najzložitejších procesov v živote produktu je fáza vývoja, implementácie a uvádzania na trh. V prípade skúmaného produktu sa teraz fázou uvedenia rozumie prvý polrok, keďže Kaufland sa od júna po jeho januárovom uvedení na trh stal hlavným odberateľom produktu a zabezpečil tak rýchly rozvoj a rast produktu na trhu.

Životný cyklus produktu v spoločnosti Spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. začína rovnakým krokom v každej situácii, bez ohľadu na krátkodobé alebo dlhodobé ciele produktu. Tento krok sa nazýva návrh nových krmív.

Za návrh nových krmív zodpovedá riaditeľ spoločnosti v spolupráci s vedúcim výroby. Návrh nových krmív v sebe zahŕňa tieto činnosti:

- Ⓢ definovanie zadania,
- Ⓢ preskúmanie zadania,
- Ⓢ definovanie výstupov z preskúmania zadania,
- Ⓢ realizácia návrhu nového krmiva,
- Ⓢ verifikácia, preskúmanie a validácia návrhu nového krmiva,
- Ⓢ schválenie výsledku návrhu a jeho zavedenie do výroby.

Vstupmi pre návrh nových krmív môžu byť buď požiadavky zákazníka alebo samotnej spoločnosti (zadanie). Výstupom je validný návrh krmiva, t. j. krmivo, ktoré vyhovuje zadaným požiadavkám alebo ich schváleným zmenám..

Pri určovaní ceny kŕmnych zmesí Countryline bola použitá nákladová metóda, ako aj ceny konkrétnych položiek ponúkaných konkurenciou. O cene sa rozhodovalo pomocou kalkulačného vzorca, ktorý zohľadňoval náklady spojené s výrobou produktu a ziskovú prirážku spoločnosti. Do výpočtu boli zahrnuté nasledujúce vstupné náklady:

- Ⓢ suroviny potrebné na výrobu produktu,
- Ⓢ platy zamestnancov,
- Ⓢ réžia za predaj, administratívu a výrobu (energie, voda, doprava a iné náklady).

K takto získanej cene sa pripočítava zisk, o čom rozhoduje najmä cenová hladina konkurencie a typ spotrebiteľa. Pri zvažovaní cien konkurentov sa často stáva, že ceny jednotlivých krmív sú rovnaké a kupujúci si potom vyberá produkt na základe jeho kvality, balenia a iných vlastností (trvanlivosť).

Pri zavádzaní produktového radu Countryline korporácia Partner in Pet Food SK používala stratégiu prenikania na trh (Penetration pricing), v ktorej spočiatku účtuje nižšie, uvádzacie ceny, kým produkty nezískajú uznanie zákazníkov, a potom ceny zvýši. Spoločnosť aplikuje túto stratégiu na svoje produkty nižšej a strednej triedy. Pre prémiové krmivo pre psov používa spoločnosť stratégiu prestížnych cien.

Spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. poskytuje akcie a rôzne zľavy veľkým maloobchodným reťazcom a stálym partnerom, zvyčajne pre podobne opakujúce sa produkty, ako sú určité druhy krmív. Pri uvedení produktu na trh sa spoločnosť rozhodla rozdeliť zákaznícku základňu produktov na 4 časti, čím sa cenová prirážka medzi týmito štyrmi skupinami líšila.

Tabuľka 3 Prehľad cien a cenovej prirážky v rámci skupín vo fáze uvedenia výrobku

Skupina odberateľov	Cena (v EUR.)	Cenová prirážka (v %)
1.Skupina	4,80	45
2.Skupina	4,92	48
Podniková predajňa	5,54	-
Sesterská spoločnosť	3,40	4

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Do prvej skupiny patrili firmy a živnostníci, ktoré sú dlhodobo pravidelnými zákazníkmi produktov spoločnosti a každoročne generujú stanovený limit tržieb spoločnosti. Tieto firmy mali možnosť kúpiť novo uvedený produkt za 4,80 eura, čo po prepočtoch zodpovedalo cenovej prirážke 35 percent.

Členmi druhej skupiny boli subjekty, ktoré neboli pravidelnými odberateľmi produktov. Táto skupina zaplatila 38-percentnú cenovú prirážku, čo bolo 4,92 €.

Pri stanovení ceny produktového radu bolo tiež dôležité zvážiť, či budú dodávané cez veľké obchodné reťazce alebo aj cez predajňu spoločnosti. V 6. mesiaci roka uvedenia produktu na trh sa na pulty reťazca dostalo krmivo pre psov Countryline na základe novej zmluvy s Kauflandom. Vzhľadom na vyjednávaciu silu obchodných reťazcov sa veci predávajú za výrazne nižšie ceny ako v podnikových predajniach. Z tohto dôvodu sa spoločnosť neskôr rozhodla predávať tento produktový rad len v malom množstve vo svojich podnikových predajniach. Spoločnosť túto cenu nepočítala ako percento, ale stanovila pevnú sumu, ktorá sa počas životného cyklu produktu nezmenila.

Ako bolo spomenuté, spoločnosť má v rámci skupiny aj sesterské spoločnosti. Základnou dohodou v rámci skupiny Partner in Pet Food je, že všetky produkty tejto kategórie (suché krmivo) budú dostupné pre všetkých členov skupiny so 4% cenovou prirážkou. V čase uvedenia na trh táto cena zodpovedala 3,40 €.

Firma mala navyše výhodu v tom, že pred uvedením nového produktu na trh mala produkty v podobnej cenovej kategórii. Podľa spoločnosti práve vďaka týmto výhodám dokázali implementovať výrobu nového produktu s minimálnymi nákladmi a časom na vývoj.

4.3.2 Analýza fázy rastu krmiva Countryline

Fáza rastu je poznačená rýchlym rastom tržieb. V tejto fáze sa objemy predaja rýchlo zvyšujú, čo naznačuje, že značná časť trhu reaguje na novú ponuku pozitívne. Pre sledovaný produkt možno toto obdobie počítat' od júna roku zavedenia. Objem predaných výrobkov počas tohto obdobia vykazoval pozoruhodne rastúci trend. Túto skutočnosť podporuje viacero faktorov, ktoré v tomto období ovplyvnili životný cyklus produktu. Faktory a obchodné inovácie zavedené počas tohto obdobia sú uvedené v tabuľke.

Faktory a inovácie ovplyvňujúce obdobie rastu
Rozšírenie systému množstevných zliav
Zvýšený záujem o produkt zo strany väčších spoločností
Vylepšenia a drobné zmeny v receptúre
Zvýšenie počtu dodávateľov surovín
Rozšírenie produktového portfólia Countryline o ďalšie druhy krmív pre psov (tyčinka, pochúťka)

Obrázok 6 Faktory a inovácie ovplyvňujúce ceny v období rastu

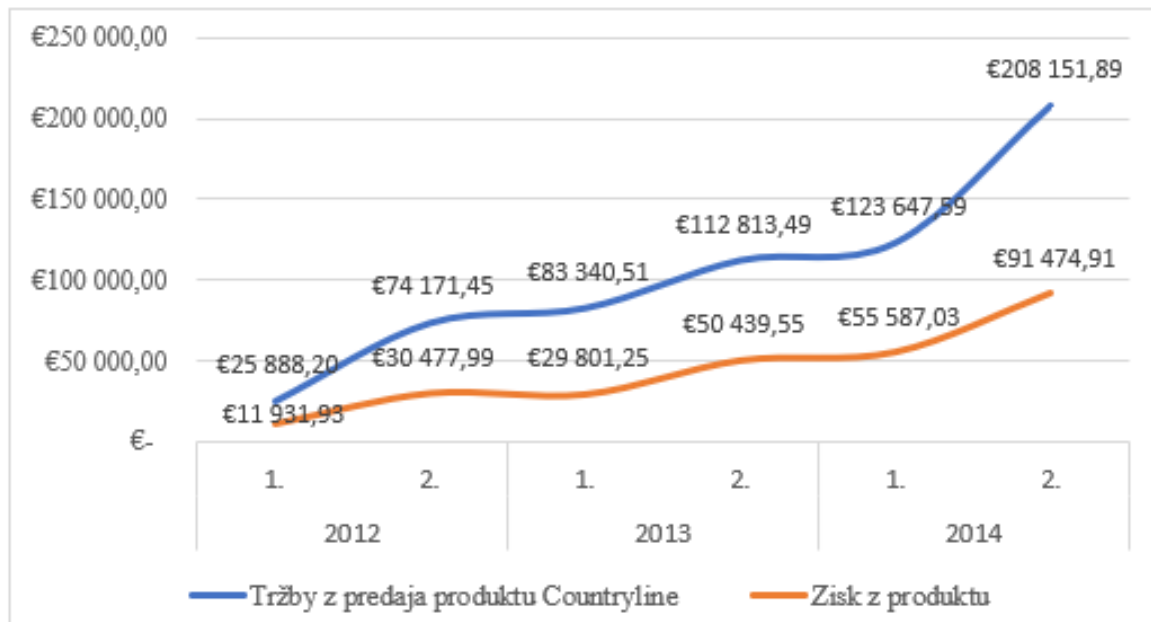
Zdroj: vlastné spracovanie

Trhová pozícia produktového portfólia a existujúce partnerstvo boli upevnené tým, že Kaufland Slovenská republika začal v júni 2012 vo svojich predajniach predávať produkty Countryline. Výsledkom bolo, že viac ako 73 percent predaja produktov v roku uvedenia produktu na trh zabezpečil tento partner. To zodpovedalo niečo vyše 15 800 baleniam krmiva pre psov z takmer 21 500 balení v prepočte. Spoločnosť považovala za dôležité rozšíriť množstevné zľavy vo svojom produktovom portfóliu. Svoje cenové prirážky za prvé sledované obdobie rozšírila o personalizované percentá. Bolo to potrebné, aby sa produkt dostal ešte viac do povedomia verejnosti. Prvý rok životnosti produktu bol úspešný, pretože do života spoločnosti prilákal nových partnerov, akými sú predajne Baumax SR a Hobbi. Z tohto dôvodu bolo s každým partnerom dohodnuté, že každý supermarket bude môcť prijať produkt s pripočítaním inej cenovej prirážky v závislosti od ročného nakúpeného množstva. Kaufland mal najnižšiu cenovú prirážku, ktorá sa nezmenila počas celého životného cyklu produktu. Tieto dohody neovplyvnili trvalý princíp skupiny, ktorý umožňuje členom skupiny nakupovať produkt so 4-percentnou prirážkou.

S vedomím, že dopyt po produkte rýchlo rastie, bolo potrebné zabezpečiť nepretržitý prísun surovín. Pre spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. to nebolo jednoduché, pretože náklady na výrobu produktu a neskôr aj predajná cena sú výrazne ovplyvnené výkonnosťou poľnohospodárstva v bežnom roku. Firma sa to snažila zabezpečiť z viacerých strán. Zvýšila

počet dodávateľov surovín, aby nenarazili na problém meškania výroby počas celého životného cyklu výrobku. Týmito surovinami boli najmä pšeničná múka, pšeničné otruby a kukurica. Na druhej strane firma videla cieľ v stabilizácii ceny krmiva Countryline z dlhodobého hľadiska. Toto bola priorita, keďže išlo o výrobok navrhnutý pre trh citlivý na cenu. V rámci životných cyklov produktu bolo potrebné vykonať občasné modifikácie v receptúre. Veľký dôraz bol kladený na udržanie výbornej ceny krmiva, no nestrácanie jeho kvality.

Počet predaných kusov mesačne rástol, pričom cena stagnovala. Výrobok sa úspešne dostal do čoraz väčšieho počtu domácností. Z produktov Countryline sa čoskoro vyvinula stála zákaznícka základňa, takže im spoločnosť venovala čoraz viac času a pozornosti. Nová kategória bola spustená v rámci portfólia obrovskou rýchlosťou. Boli to tyčinky a maškrtky pre psov. Najdôležitejšie pri týchto inováciách bolo zabezpečiť, aby všetky produkty značky Countryline boli kvalitné, ale aj ekonomické.



Graf 2 Priebeh tržieb a zisku vo fázach uvedenia a rastu

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Graf zobrazuje hodnoty tržieb a zisku v prvej a druhej fáze životného cyklu produktu, ktoré sú rozdelené do polročných výsledkov. Vďaka vynikajúcim marketingovým a manažérskym stratégiám sa popularita krmiva Countryline zvýšila v pozoruhodne krátkom čase. Za približne 3 roky sa tržby za prvý rok z produktu viac ako stonásobili, z 100 059 EUR na 331 799 EUR.

Z hľadiska zisku vidíme, že v období zavedenia a rastu krmiva Countryline spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. nevykázala stratu v predaji tohto produktu. To nie je bežné pre novozavedené výrobky, pretože kritické prvé obdobie je často nákladné. Na druhej strane sa firmy často riadia cenovou stratégiou v prvej fáze, ktorá nepokryje ani výrobné náklady. Pomocou už zabehnutej výrobnéj technológie a v porovnaní s cenami konkurencie bol produkt zavedený nákladovo výhodným, ale rentabilným spôsobom. Z pomeru zisku k výnosom v sledovanom období možno pozorovať, že zisk nerástol úmerne k tržbám. Je to spôsobené najmä tým, že v prvom polroku po uvedení produktu si výrobok zakúpili partneri a zákazníci, u ktorých bola produktová cenová prírážka vyššia. Vzhľadom na nasledujúce obdobia vieme, že veľkú časť vyrobeného produktu nakupovali vyššie uvedené veľké spoločnosti. Spoločnosť Partner in Pet Food SK s.r.o. zmenila svoju cenovú politiku a rozhodla sa predávať krmivo Countryline týmto partnerom s nižšou prírážkou. Táto medzera sa postupom času zväčšovala, keď sa produkt na trhu vyvíjal.

4.3.3 Skúmanie fázy zrelosti produktu

Ako je uvedené v prvej kapitole diplomovej práce, fáza zrelosti sa delí na tri fázy: rastovú, stabilnú a doznievajúcu. Nárast objemu predaja sa v prvej fáze zrelosti spomaľuje, aj keď celkový objem predaja naďalej rastie, keďže potenciál na expanziu trhu je vyčerpaný. Pre analyzovaný produkt toto obdobie nastalo v roku 2015. Neexistovali žiadne ďalšie možnosti rozšírenia distribučných ciest, pretože už boli vyčerpané. Rastúci dopyt po produkte Countryline zo strany veľkých korporátnych reťazcov sa spomalil, až dosiahol vrchol, z ktorého sa už nedali lepšie distribuovať. Keďže skúmaný výrobok mal relatívne krátky životný cyklus, nie je možné úplne analyzovať jednotlivé fázy charakteristické pre

štádium zrelosti, keďže hodnoty blížiac sa k rekordnému predanému množstvu vydržali len niekoľko mesiacov.

V tejto fáze mala spoločnosť len niekoľko možností, ako si zabezpečiť pozíciu produktu na trhu. Prvým aspektom, ktorý bolo potrebné zvážiť, je zodpovednosť marketingového manažmentu alebo marketingových manažérov využiť každú príležitosť na návrat produktu do druhej fázy rastu. Vzhľadom na kategóriu produktov nebolo možné urobiť žiadne radikálne zmeny v receptúre.

Do tejto fázy sa zákaznícka základňa zmenila natoľko, že 86 percent vyrobeného krmiva Countryline nakupoval Kaufland Slovenská republika. Na základe dlhoročných skúseností spoločnosti považovala za múdre a strategicky najvýhodnejšie vyvinúť pre Kaufland produkt na mieru, ktorý by okrem nákladovo efektívnej výroby a dodávky umožnil cenotvorbu, ktorá by bola pre iné spoločnosti v tomto segmente náročná.

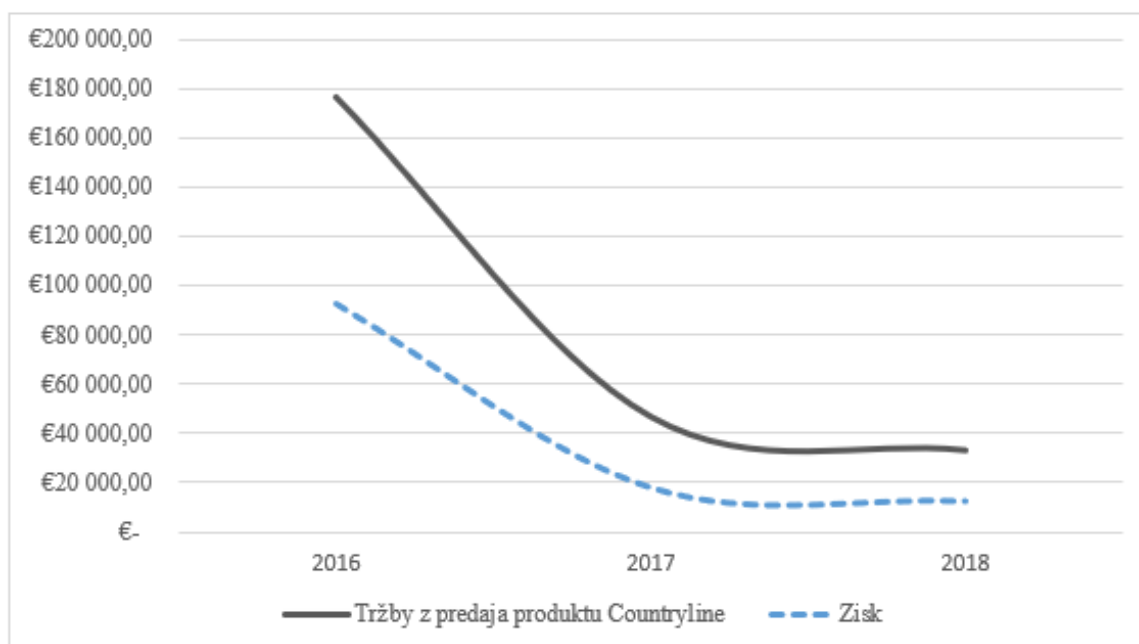


Obrázok 7 Krmná zmes Tramp – 10kg

Konečným produktom tejto inovácie je, že krmivo pre psov Tramp vyvinuté do konca roka 2015 postupom času úplne nahradilo analyzovaný produkt a je na trhu dodnes.

4.3.4 Rozbor fázy úpadku krmiva Countryline

V skutočnosti sa táto fáza životného cyklu produktu začala hneď v nasledujúcom roku. Rýchly vývoj nového produktu, vyrábaného od začiatku roka 2016, viedol k tomu, že najväčší zákazník analyzovaného produktu si ho každý mesiac kupoval čoraz menej. Každý mesiac sa predávalo čoraz viac novo predstaveného produktu, a tak Kaufland do júla 2016 prešiel úplne na personalizované krmivo pre psov Tramp, a preto už v druhej polovici roka produkty Countryline nenakupoval.



Graf 3 Priebeh tržieb a zisku vo fáze úpadku

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: * údaje boli získané z interného informačného systému podnikania

Marketingový manažment spoločnosti mal otázky o budúcnosti produktu, pretože musel rozhodnúť o cene. Po zvážení sa firma rozhodla použiť prístup založený na zberania

zisku a pokúsila sa maximalizovať zostávajúci výnosový potenciál produktu. Pokračovali v predaji produktu so zľavou a s dôrazom na verných zákazníkov pre maximalizáciu zisku. Výsledná cenová prirážka zostala po zvyšok životného cyklu produktu až do decembra 2018, kedy bola výroba produktov Countryline oficiálne ukončená.

5 Diskusia

Cenu je možné chápať ako nástroj na preukázanie vzájomného výmenného vzťahu, vzťahu medzi ponukou a dopytom, preferencií výrobcov a spotrebiteľov a trhové subjekty na základe toho môžu robiť správne a racionálne rozhodnutia.

Cenové rozhodovanie je súčasťou podnikania a zahŕňa finančné a marketingové činnosti, ktoré vedú k špecifickému určovaniu cien spoločnosti. Proces určovania ceny sa vykonáva v reálnom čase podľa aktuálnej situácie na trhu a spoločnosti. Spoločnosť preto musí zvážiť faktory, ako je úroveň dopytu, cena porovnateľných výrobkov, výrobné náklady, kvalita, dizajn a distribúcia. Obchodný zákonník definuje cenové stratégie ako činnosti zamerané na určenie optimálnej ceny za produkt alebo službu. Tieto aktivity zvyčajne zahŕňajú zváženie celkových marketingových cieľov spoločnosti, dopytu spotrebiteľov, atribútov produktov, konkurenčných a trhových cien a ekonomických trendov.

Podľa primárnej koncepcie životného cyklu produktu, keď je produkt alebo v niektorých situáciách značka uvedená na trh, prechádza odlišnými a pozorovateľnými fázami. Krivka tejto koncepcie je typicky rozdelená do štyroch fáz: uvedenie, rast, zrelosť a úpadok. Prvú verziu skúmaného produktu uviedla spoločnosť na trh v prvej polovici roku 2012 s cieľom zamerať sa na lacnejší trh so suchým krmivom pre psov. Výroba úspešne pokračovala až do konca roka 2018, kedy bol produkt stiahnutý z portfólia spoločnosti. Pri určovaní ceny krmných zmesí Countryline bola použitá nákladová metóda, ako aj ceny konkrétnych položiek ponúkaných konkurenciou. O cene sa rozhodovalo pomocou kalkulačného vzorca, ktorý zohľadňoval náklady spojené s výrobou produktu a ziskovú prirážku spoločnosti. Pri zavádzaní produktového radu Countryline korporácia Partner in Pet Food SK s.r.o. používala stratégiu prenikania na trh (Penetration pricing). Spoločnosť aplikuje túto stratégiu na svoje produkty nižšej a strednej triedy. Pre prémiové krmivo pre psov používa spoločnosť stratégiu prestížnych cien. Spoločnosť poskytuje akcie a rôzne zľavy veľkým maloobchodným reťazcom a stálym partnerom, zvyčajne pre podobne opakujúce sa produkty, ako sú určité druhy krmív. Pri uvedení produktu na trh sa spoločnosť

rozhodla rozdeliť zákaznícku základňu produktov na 4 časti, čím sa cenová prirážka medzi týmito štyrmi skupinami líšila.

Objem predaných výrobkov počas obdobia rastu vykazoval pozoruhodne rastúci trend. Túto skutočnosť ovplyvnilo viacero faktorov, ako napríklad rozšírenie systému množstevných zliav, zvýšený záujem o produkt zo strany väčších spoločností, vylepšenia a drobné zmeny v receptúre, zvýšenie počtu dodávateľov surovín a rozšírenie produktového portfólia Countryline o ďalšie druhy krmív pre psov.

Do fázy zrelosti sa zákaznícka základňa zmenila natoľko, že 86 percent vyrobeného krmiva Countryline nakupoval Kaufland Slovenská republika. Na základe dlhoročných skúseností spoločnosti považovala za múdre a strategicky najvýhodnejšie vyvinúť pre Kaufland produkt na mieru. Rýchly vývoj nového produktu, vyrábaného od začiatku roka 2016, viedol k tomu, že najväčší zákazník analyzovaného produktu si ho každý mesiac kupoval čoraz menej. Každý mesiac sa predávalo čoraz viac novo predstaveného produktu, a tak Kaufland do júla 2016 prešiel úplne na personalizované krmivo.

Prínosy predstavenia nového produktu mali obrovský vplyv na tvorbu cien. Pomocou stabilnej zákazníckej základne a vybudovaných distribučných sietí Kauflandu poskytla z logistického hľadiska low-cost riešenie, ktoré v čase výroby produktového portfólia Countryline neexistovalo, keďže predchádzajúci produkt bolo potrebné zabezpečiť na širšiu zákaznícku základňu. Tento faktor priniesol produktu výhodu na trhu, keďže kvalita nového produktového portfólia nebola nižšia ako jeho predchodca, no napriek tomu sa dostal na pulty obchodov za lepšiu cenu.

V súčasnej situácii sa odporúča, aby spoločnosť aspoň raz ročne vykonala menšie dizajnové a vzhľadové vylepšenia nového produktu (Tramp). Odporúča sa neustále sledovať potreby zákazníkov, aby bol produkt čo najviac predajný a atraktívny. Aj keď na vzhľade a balení produktov veľmi záleží, je dôležité, aby boli cenovo dostupné, no jedlo bolo zdravé pre zvieratá. Pre všetkých majiteľov je dôležité kŕmiť svojich miláčikov zdravou stravou. Vzhľadom na to, že produkt má na trhu vynikajúcu pozíciu, neočakáva sa výrazný pokles predaja. Naopak, skupina Partner in Pet Food medzinárodne rastie a svoje produkty

distribuuje do veľkej časti Európy. V rámci Slovenska sa sortiment každým rokom rozširuje najmä o cenovo dostupnejšie krmivá pre domáce zvieratá.

Vynikajúce postavenie produktu na trhu však nie je samozrejmé, najmä nie v súčasnej situácii. Pandémia a zložitá poľnohospodárska a vojnová situácia majú silný vplyv na cenové stratégie spoločnosti. Ceny komodít, najmä ceny obilia, sa pohybujú takmer týždenne, momentálne okolo 380 EUR/t. Za energie (plyn, elektrina) platia 3x toľko ako na jar minulého roka. Náklady na dopravu sa zvýšili v dôsledku rastúcich cien pohonných hmôt. Od 1. januára firma zvýšila ceny. Od 1. mája budú nútení opäť zvýšiť a od júla budú musieť zrejme opäť zvýšiť ceny svojich produktov. Napriek nárastom sa cenová prírážka v súčasnosti výrazne znižuje pre všetky kategórie, ktoré spoločnosť predáva. Snažia sa zo všetkých síl zastaviť pokles a opäť dosiahnuť starú prírážku.

Záver

Problematika tvorby cien vždy bola a je súčasťou marketingovej stratégie spoločnosti, ale začala tiež predstavovať nezávislé riadiace činnosti spoločností v oblasti *cenového manažmentu firmy* so svojimi odborníkmi na ceny a cenovými analytikmi.

Pri stanovovaní cien musí spoločnosť brať do úvahy viacero faktorov, ktoré sú výsledkom rozhodovania a iných podnikateľských aktivít. Nazývajú sa to vnútorné faktory. Tieto faktory do značnej miery riadi spoločnosť a spoločnosť ich môže v prípade potreby zmeniť. Napríklad cena výrobku môže silne závisieť od produktivity výrobného zariadenia. Manažéri spoločností vedia, že zvýšenie produktivity práce môže znížiť náklady na výrobu jedného produktu, čo spoločnosti umožní znížiť cenu. Na druhej strane existujú aj externé faktory pri tvorbe cien. Pochopenie týchto faktorov si vyžaduje prieskum trhu a sledovanie toho, čo sa deje na každom trhu, keďže vplyv týchto faktorov sa môže trh od trhu líšiť.

Diplomová práca sa zaoberá analýzou podniku Partner in Pet Food SK s.r.o., popisom a ilustráciou suchého krmiva pre psov Countryline a priblížením cenovej politiky spoločnosti. Značná pozornosť sa venuje riadeniu cenových stratégií používaných spoločnosťou počas celého životného cyklu analyzovaného produktu. Stratégia pozícií a diferenciacie spoločnosti sa musí zmeniť ako výrobok, trh a konkurenti sa v priebehu životného cyklu produktu menia. Ak má výrobok životný cyklus, musia byť splnené tvrdenia napr.: výrobky majú obmedzenú životnosť, predaj produktu prechádza rôznymi fázami, z ktorých každá predstavuje iné výzvy, príležitosti a problémy pre predávajúceho, zisky rastú a klesajú v rôznych fázach životného cyklu výrobku, produkty vyžadujú odlišný marketing, financie, výrobu, nákup a stratégie ľudských zdrojov v každej fáze životného cyklu.

Pri analyzovanej cenovej stratégii je dôležité neustále sledovať potreby zákazníkov počas celého životného cyklu produktu. Aj keď je vzhľad a balenie produktov veľmi dôležité, podstatné je, aby boli cenovo dostupné. Cenová dostupnosť však vo väčšine segmentov trhu nestačí, dôležité je prinášať na trh zdravé a kvalitné produkty.

Zoznam použitej literatúry

1. Tlačené knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, ISBN 987-80-7598-943-7.

GRANČIČOVÁ, Katarína – HRUŠOVSKÁ Dana – ŠTETKA Peter. *Odbytová stratégia : praktikum*. 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, ISBN 978-80-225-4560-0.

GUBOVÁ, Klaudia. *Manažment inovácií v podniku : praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, ISBN 978-80-225-4374-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOBBER, David - ELLIS-CHADWICK Fiona. *Principles and Practice of Marketing*. 7. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2013, ISBN 978-0077140007.

KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing Management*. 14. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, ISBN 978-0-13-210292-6.

KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie : zbierka*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, ISBN 978-80-8168-696-2.

LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cena v marketingu : praktikum*. 2. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, ISBN 978-80-225-2335-6.

LIPIANSKA, Júlia – HASPROVÁ Mária. *Cenové rozhodovanie v marketingu : praktikum*. 2. preprac. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, ISBN 978-80-225-4255-5.

NAGLE, Thomas T. – MÜLLER Georg. *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Sixth edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018., ISBN 978-1-138-73751-8.

RAJŇÁK, Milan a kol. *Cenové rozhodovanie : tvorba - priority - stratégia*. 3. Bratislava: Sprint vfra, 2007, ISBN 978-80-89085-89-7.

SCHINDLER, Robert M. *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-6474-6.

SIMON, Hermann – FASSNACHT Martin. *Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation*. New York: Springer Nature, 2019, ISBN 978-3-319-99455-0.

SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, ISBN 978-80-89393-96-1.

2. Elektronické dokumenty a internetové zdroje

Marketing-insider.eu. *What is price – definition of price*. [online]. Dostupné na: <https://marketing-insider.eu/what-is-a-price/>

Vpont.hu. *A termék élelciklusai és árazása*. [online]. Dostupné na: <https://www.vpont.hu/szakertoi-jelentesek/a-termek-elelciklusai-es-arazasa.html>

3. Právne normy

Zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov