

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/I/2019/36114651040207620

Cenotvorba firmy a stanovenie cenových stratégií
v konkurenčnom prostredí

Diplomová práca

2019

Bc. Ján Tomasich

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/I/2019/36114651040207620

Cenotvorba firmy a stanovenie cenových stratégií
v konkurenčnom prostredí

Diplomová práca

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce:	prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Ján Tomasich

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu s názvom: Cenotvorba firmy a stanovenie cenových stratégií v konkurenčnom prostredí, som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať prof. Ing. Eleonore Fendekovej, PhD. za jej cenné rady, podnetné pripomienky a odbornú pomoc pri vypracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

TOMASICH, Ján, Bc.: *Cenotvorba firmy a stanovenie cenových stratégií v konkurenčnom prostredí*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD. – Bratislava, EPM EU, 2019, 63 str.

Cieľom diplomovej práce je analýza procesu stanovenia ceny a identifikácia cenových stratégií v penzióne, ktorý je spolu s reštauráciou súčasťou rodinného podniku Malá. Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 7 schém, 7 tabuliek a 1 graf. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov z oblasti cenotvorby, funkciám cestovného ruchu ako aj moderným trendom v oblasti ubytovania. V druhej časti sa charakterizuje primárny cieľ práce ako aj ostatné čiastkové ciele. Tretia kapitola je venovaná metodike práce a metódam skúmania, ktoré sme pri vypracovaní záverečnej práce využívali. V štvrtej kapitole sme predstavili rodinný podnik Malá. Kapitola obsahuje základné údaje o podniku, detailnú SWOT analýzu, využívanie cenových stratégií a metód cenotvorby pre úsek ubytovania. V piatej kapitole sú formulované zhrnutia a závery. Kapitola tiež obsahuje návrhy a odporúčania, ktoré by mohli podniku pomôcť v oblasti stanovenia ceny či určenia cenovej stratégie.

Kľúčové slová: cena, cenotvorba, cenové stratégie, metódy stanovenia ceny, trendy v oblasti ubytovania

ABSTRACT

TOMASICH, Ján, Bc.: *Pricing of the firm and pricing strategies setting in the competitive environment* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy – Supervisor: prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD. – Bratislava: FBM EU, 2019, 63 p.

The main objective of this thesis is an analyse of pricing process and identification of pricing strategies in small hotel (apartment-hotel), which is together with the restaurant a core of the family business Malá. Diploma thesis is divided into five chapters. The work contains of 7 schemes, 7 tables, 1 graph. The first chapter is dedicated to theoretical definitions from areas of pricing, tourism functions and modern trends in area of accommodation. In the second part we specified a prime objective and partial targets as well. The third chapter is devoted to working methods and methods of research, which were used in final work. In the forth chapter we introduced the family business Malá. This chapter includes basic data about the company, detailed SWOT analyses, usage of pricing strategies and pricing methods for area of accommodation. Summaries and conclusions are formulated in the fifth chapter. The chapter also consists of suggestions and recommendations, which could help to described business in pricing and pricing strategies.

Keywords: price, pricing, pricing strategies, pricing methods, trends in area of accommodation

Obsah

ÚVOD	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	11
1.1 CENOVÁ POLITIKA	11
1.2 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA CENY	13
1.3 FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA CENY	14
1.3.1 Interné faktory	14
1.3.2 Externé faktory	15
1.4 METÓDY CENOTVORBY	16
1.4.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba	16
1.4.2 Dopytovo orientovaná cenotvorba	18
1.4.3 Konkurenčne orientovaná cenotvorba	18
1.4.4 Cenotvorba založená na hodnote	20
1.5 CENOVÉ STRATÉGIE	22
1.5.1 Cenové stratégie podľa zamerania	23
1.5.2 Typy cenových stratégií	25
1.6 PODSTATA A FUNKCIE PODNIKU V CESTOVNOM RUCHU	27
1.6.1 Funkcie cestovného ruchu	28
1.6.2 Služby	29
1.7 TRENDY V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH	30
1.7.1 Rezervačné portály	30
1.7.2 Zdieľanie ubytovania	31
2 CIEĽ PRÁCE	33
3 METODIKA A METODOLÓGIA SKÚMANIA	34
4 VÝSLEDKY PRÁCE	36
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	36
4.2 SWOT ANALÝZA	39
4.2.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy	42
4.3 ANALÝZA KONKURENCIE	44
4.4 CENOTVORBA VO VYBRANOM PODNIKU	47
4.4.1 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu	47
4.4.2 Cenová stratégia	48
4.4.3 Stanovenie ceny	51
4.5 VPLYV REZERVAČNÝCH PORTÁLOV NA STANOVENIE CENY	54
5 DISKUSIA	57
ZÁVER	61
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62

Úvod

Cena je stimul, ktorý zákazníkovi napovedá o kvalite produktu a číselnej sume, ktorá bude pri jeho kúpe vynaložená. Otázkami týkajúcimi sa výšky tejto ceny, metódach a postupoch jej stanovenia sa v podniku najčastejšie zaoberajú cenový, finančno-ekonomický či výrobní manažéri. Ich cenové rozhodnutia výrazne vplývajú na prosperitu podniku, dosiahnutie konkurenčnej výhody na trhu a permanentné dosahovanie zisku. Vzhľadom k tomu, že cena je súčasťou marketingového mixu, prirodzene teda metódy a postupy pri jej stanovení úzko súvisia s marketingom a strategickým riadením. Podobne ako rozhodnutia manažérov o cene, tak aj metódy použité pri jej stanovení, vplývajú na prosperitu podniku a taktiež sú schopné pohotovo reagovať a adaptovať sa na dynamicky sa meniace podmienky trhu. Úlohou podniku je zakomponovať do ceny množstvo interných aj externých činiteľov, ktoré vplývajú na cenové rozhodovanie. Správne stanovená cena výrobku alebo služby by mala pokryť predovšetkým náklady, ktoré s produktom súvisia ako aj primeranú výšku zisku. S cenovou úrovňou súvisí možnosť budúcej prosperity podniku.

Finančný manažment, s ktorým stanovenie cien výrobkov a služieb úzko súvisí, nepatrí medzi silné stránky slovenského hotelierstva. Prevádzka hotela je povahou svojej činnosti živšia a je hotelierom bližšia ako zdanlivo nezáživná ekonomika. Faktom však je, že znalosť stavu ekonomiky hotela dáva odpovede aj na tie najzložitejšie otázky. Riadenie hotela bez dostatočného objemu informácií je riadením podľa pocitov. Dá sa viesť hotel aj tak, no efektívnosť je potom vecou zhody okolností a nie výsledkom cieľavedomého procesu. Cena je však základným prvkom celého podnikania a pre podnik v oblasti poskytovania ubytovacích služieb je dôležité určiť správnu cenu prenocovania.

Primárnym cieľom diplomovej práce je analyzovať proces stanovenia ceny a identifikovať cenové stratégie v rodinnom podniku Malá so zameraním na úsek ubytovania, ktorý spolu s reštauračnými službami tvoria podstatu jeho podnikateľskej činnosti. Rodinný podnik Reštaurácia- Pizzeria Malá vznikol v roku 1993 v mestskej časti Bratislava-Jarovce. Pôvodne sa zameriaval na poskytovanie pohostinských služieb avšak o 8 rokov neskôr svoj predmet činnosti rozšíril o poskytovanie ubytovacích služieb. Po rokoch sa ukázal tento krok ako správny a v súčasnosti je poskytovanie ubytovacích služieb pre podnik primárnou činnosťou. Penzión Malá sa nachádza v malebnej dedine Jarovce, ktorá je súčasne jednou zo 17 mestských častí hlavného mesta Bratislava. Penzión je od centra mesta vzdialený necelých 12 kilometrov čo v praxi predstavuje približne 10 minút jazdy autom. V dnešnej uponáhľanej dobe je v oblasti hotelierstva tiché prostredie a prijateľná

vzdialenosť od centra mesta stále vyhľadávanejším faktorom. Toto a omnoho viac penzión svojim klientom bezpochyby poskytuje. Organizačnú štruktúru rodinného podniku Malá tvoria: stravovacie služby- vo forme reštaurácie a pizzerie, ubytovacie služby a doplnkové služby – vo forme kaderníctva.

V nadväznosti na stanovený cieľ sme rozpracovali jednotlivé kapitoly a následne podkapitoly. V prvej kapitole sme sa venujeme cenovej politike, pojmu cena ako aj faktorom, ktoré na ňu vplyvajú, metódam stanovenia ceny, cenovým stratégiám, funkciám cestovného ruchu a taktiež sme si spomenuli aktuálne trendy v ubytovacích zariadeniach. V aplikačnej časti diplomovej práce sa venujeme charakteristike podniku, detailnej SWOT analýze, analýze konkurencie, cenovým stratégiám a stanoveniu ceny za ubytovanie. V závere aplikačnej časti sme posudzovali vplyv rezervačných portálov na stanovenie ceny.

Pre každý podnik, či už výrobný alebo poskytujúci služby, je stanovenie ceny jednou z kľúčových činností, pretože množstvo potencionálnych zákazníkov vníma výrobok alebo službu práve na základe ceny. Je teda nutné zdôrazniť, že budúce kroky, od ktorých môže závisieť budúca prosperita podniku sú odrazom správne vytvorenej cenovej stratégie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V prvej kapitole diplomovej práce sa zblížime so základnou terminológiou v oblasti cien a cenového rozhodovania. V prvých troch podkapitolách si konkrétne definujeme cenovú politiku, všeobecnú charakteristiku ceny ako aj faktory, ktoré na cenu pri jej stanovení vplyvajú. V štvrtej a piatej podkapitole si predstavíme jednotlivé metódy cenotvorby a cenové stratégie. V posledných dvoch podkapitolách sa budeme venovať postaveniu podniku v cestovnom ruchu ako aj trendom v ubytovacích zariadeniach v podobe rezervačných portálov, ktoré majú významný vplyv na stanovenie ceny.

1.1 Cenová politika

Zabezpečiť prosperitu a rozvoj podniku ako aj dosiahnuť adekvátny zisk k vynaloženým zdrojom a rizikám je cieľom pravdepodobne každého podniku na trhu. Splniť tieto ciele si však vyžaduje správne stanovené a zákazníkmi akceptované ceny produktov. Úspešné zvládnutie cenovej problematiky má v značnej miere vplyv na úspešnosť podnikateľa na trhu.

Cenovej politiky každého podniku sa týkajú aktivity, ktoré úzko súvisia so stanovením alebo zmenou cien výrobkov a služieb či s vymedzením podmienok, ktoré cenu ovplyvňujú. Význam cenovej politiky spočíva tiež v definovaní a porovnávaní cenových požiadaviek na prípadných odberateľov, rozhodovaní pre určitý variant riešenia a jeho presadenie. Cenovú politiku zvyčajne podniky prispôbujú pre konkrétny výrobok či rad produktov.¹

Vzhľadom na to, že cenová politika je súčasťou dôchodkovej politiky štátu a taktiež je zameraná na usmerňovanie a realizáciu cenových nástrojov, môžeme tvrdiť, že má svoje oprávnené miesto v každej ekonomike. Cenovú politiku na úrovni štátu má v kompetencii vláda prípadne jej zákonodarné orgány (parlament), ktoré vystupujú kvázi ako manažment štátu. Jednou zo zložiek cenovej politiky je tiež štátna regulácia cien, kde cenové, miestne alebo iné poverené orgány určujú ceny, prípadne usmerňujú dohodovanie o cenách.

¹ LIPIANSKA, J. a HASPROVÁ, M. Cenové rozhodovanie v marketingu: praktikum. [2. preprac. vyd.]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 134 s. [6,59 AH]. ISBN 978-80-225-4255-5.

V podmienkach Slovenskej republiky , podľa príslušných a platných právnych predpisov o cenách, schválených Národnou radou Slovenskej republiky, sa regulácia cien vykonáva²:

- úradným určením cien;
- vecným usmerňovaním cien;
- časovým usmerňovaním cien;
- cenovým moratóriom.

Jedným zo základných pilierov existencie trhovej ekonomiky je liberálna tvorba a pohyb cien, od ktorých sa neskôr definujú ďalšie znaky trhovej ekonomiky. Pri otázkach rozhodovania čo, ako, pre koho vyrábať, s požiadavkou prirodzeného fungovania tohto mechanizmu, je cena primárnym nositeľom informácii. Tu je dôležité pripomenúť Adama Smitha a jeho „neviditeľnú ruku trhu“, ktorej úlohou je zaistiť poriadok v tomto, na prvý pohľad chaotickom ekonomickom systéme, v ktorom každý subjekt sleduje svoj blahobyť, a tým súčasne prispieva k blahobyť ostatných. Všetky pozitívne aspekty tejto sústavy sa však prejavajú len v prípade dokonalej súťaže. Avšak ani to nie je vždy zárukou a je potrebné zabezpečiť aj ďalšie predpoklady, ako napr. požiadavku stabilného profilu trhu, či relatívnu rovnováhu medzi dopytom a ponukou. V prípade nedodržania týchto požiadaviek nie je veľmi pravdepodobné ani pôsobenie vyššie spomínaného princípu neviditeľnej ruky trhu.

Podmienkou dobre fungujúceho trhu je nutné akceptovať tiež zásahy štátu (najmä v oblasti cien), ktoré súvisia najmä s ochranou trhu, s ochranou hospodárskej súťaže, ako aj s kultiváciou podmienok súťaže.

Je nutné tiež podotknúť, že ďalšou zložkou cenovej politiky štátu je cenová kontrola, ktorej hlavným predmetom u kontrolovaných subjektov (predávajúci a kupujúci), podľa platných právnych predpisov o cenách je³:

- zisťovanie či kontrolovaný subjekt dodržiava tento zákon a všeobecne záväzné právne predpisy a rozhodnutia v oblasti cien;
- overovanie správnosti podkladov predkladaných na účely vyhodnocovania vývoja cien, reguláciu cien a pre konanie o porušení cenovej disciplíny;
- ukládanie opatrení na nápravu zistených nedostatkov.

² JANOK, M a kol. *Ceny a cenová stratégia*. Bratislava: MIKA-Consult, 2007, s. 144. ISBN 978-80-968504-3-3.

³ Zákon NRSR o cenách §16 - Zákon č. 18/1996 Z. z.

1.2 Všeobecná charakteristika ceny

Definícii pojmu cena, máme v tuzemskej či zahraničnej literatúre hneď niekoľko. V prvom rade si uvedieme charakteristiku podľa zákona o cenách v SR, kde je cena definovaná ako: „...peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu sa podľa tohto zákona považuje aj tarifa.“ Pod cenovými tarifami si môžeme predstaviť napríklad ceny služieb verejnej dopravy či mobilného operátora a podobne.

V podnikateľskej činnosti slúži cena ako prostriedok na získanie príjmov a tiež ako nástroj realizačnej fázy výrobku alebo služby. Okrem toho, že cena informuje jednotlivé podniky o aktuálnom dianí na trhu, je tiež kritériom a podnetom pre ďalšie podnikateľské činnosti. Vo vzťahu k nákladom podniku, môžeme cenu pokladať za nástroj diferenciácie podnikov na trhu výrobných faktorov.

Spomedzi všetkých zložiek marketingového mixu (produkt, cena, propagácia, miesto) je cena jediným prvkom, ktorá pre podnik predstavuje ekonomický prínos. Pri tvorbe výsledku hospodárenia sa ostatné zložky marketingového mixu zúčastňujú len nepriamo, pričom je potrebné aplikovanie finančných prostriedkov. Stanovenie cien produktov súvisí s nadväznosťami na iné politiky, ako napríklad v nadväznosti na kvalitu, v závislosti na zvolené propagačné formy a systémy distribúcie.⁴

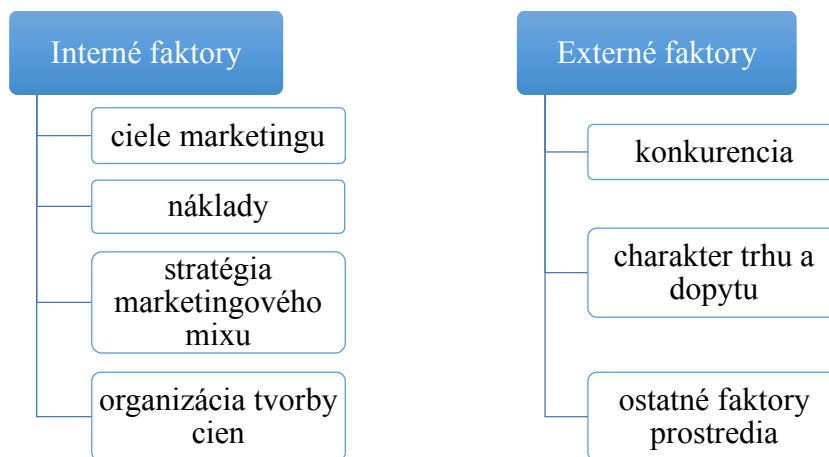
Zo všetkých rozhodnutí, ktoré manažment v podniku realizuje, sú cenové rozhodnutia práve tie najviditeľnejšie, nakoľko priamo vplývajú na výkonnosť z hľadiska trhu ako aj na celkovú úroveň jej ziskovosti. Vo všeobecnosti sa úspech podniku, bez ohľadu na druh odvetvia, v ktorom pôsobí, meria rozdielom, v ktorom výnosy z predaja prevyšujú náklady spotrebovaných zdrojov. Ideálny prípad je ak cena, stanovená na daný výrobok či službu, zabezpečuje čo najväčšie ziskové rozpätie z daného obratu, rešpektuje spätnú väzbu na výroby či služby od zákazníkov, je citlivá na obmedzenia zo strany konkurencie a je schopná odolať konkurenčným atakom.⁵

⁴ LESÁKOVÁ, D. 2011. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 255. ISBN 978-80-89393-56-5

⁵ HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Přeložil František FREIBERG. Praha: Management Press, 1997, s. 13. ISBN 80-85943-34-4.

1.3 Faktory vplývajúce na ceny

Cenové rozhodovanie v podniku je často ovplyvňované rôznymi internými či externými faktormi. Jednotlivé faktory sú zobrazené na nasledujúcej schéme.⁶



1.3.1 Interné faktory

Medzi interné faktory, ktoré vplývajú na ceny a cenové rozhodovanie, zaradujeme:

A. Marketingové ciele

Marketingové ciele úzko súvisia so zámerom alebo cieľom ponúkaného produktu. Jasná predstava o cieľoch, ktoré má prostredníctvom ponúkaného výrobku alebo služby podnik dosiahnuť, vedie k jednoduchšiemu stanoveniu predajnej ceny. Najčastejšie sa podniky snažia dosiahnuť nasledujúce všeobecne platné marketingové ciele:⁷

- prežitie
- maximalizácia bežného zisku
- maximalizácia trhového podielu
- vodcovstvo v kvalite

B. Stratégie marketingového mixu

Popri určovaní cien na základe marketingových cieľov je potrebné brať do úvahy aj kombináciu ceny v rámci marketingového mixu. Cena musí byť v súlade s ponukou produktu a jeho kvalitou, maloobchodným kanálom a komunikačnou stratégiou. Je dôležité mať na pamäti, že marketingový mix je súbor prvkov, ktoré sú navrhnuté tak, aby

⁶ KOTLER, P– ARMSTRONG, G.. *Principles of marketing. 14th ed., global edition.* Harlow: Pearson Education, 2012, s.324 ISBN 978-0-273-75243-1.

⁷ LIPIANSKA, J– HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy.* Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 36. Economics. ISBN 978-80-89393-71-8.

spolupracovali a komunikovali celkovú ponuku, produktovú stratégiu a umiestnenie. Cena produktu by sa preto mala považovať hlavne za marketingový prvok a nie za čisto finančný.

C. Náklady

Tretím hlavným interným faktor, ktorý treba zvážiť pri stanovovaní cien, je štruktúra nákladov v podniku. Existujú dva aspekty nákladov, ktoré je potrebné zvážiť, a to variabilné náklady na samotný výrobok a fixné náklady podniku, ktoré je potrebné preplácať prostredníctvom marží jednotlivých produktov. Náklady pre podnik predstavujú spodnú hranicu ceny, pod ktorú cena výrobku alebo služby môže klesnúť len na krátke časové obdobie a vo výnimočných prípadoch.⁸

D. Organizácia cenotvorby

Zástupcovia podniku alebo manažment musia rozhodnúť kto bude určovať ceny za jednotlivé výrobky, resp. služby. V malých podnikoch s nízkym počtom zamestnancov má často túto úlohu v kompetencii samotný majiteľ podniku ako zástupca vrcholového manažmentu. V stredne veľkých podnikoch sú to zvyčajne manažéri divízií prípadne vedúci prevádzok, ktorí podrobnejšie poznajú trh a potreby zákazníkov. Vo veľkých podnikoch, so širšou ponukou sortimentu, má túto úlohu na starosti marketingové oddelenie prípadne zriadené cenové oddelenie.

1.3.2 Externé faktory

K externým faktorom, vplývajúcich na ceny a cenové rozhodovanie, patrí⁹:

A. Konkurencia

Pri určovaní ceny výrobku alebo služby musí podnik skúmať stupeň hospodárskej súťaže na trhu, teda konkurencie. Ak existuje na trhu vysoký počet konkurentov, ceny sa zvyčajne udržiavajú na nízkej úrovni, aby účinne čelili hospodárskej súťaži. V prípade nižšieho počtu konkurentov na trhu sa ceny udržiavajú na vyššej úrovni. Pre podnik je preto nevyhnutné, aby disponoval detailnými informáciami o konkurenčných podnikoch.

⁸ MARKETINGSTUDYGUIDE. *Internal factors influencing price*. [online].[cit.dňa 26.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.marketingstudyguide.com/internal-factors-influencing-price/>>

⁹ LIPIANSKA, J– HASPROVÁ, M. Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 38. Economics. ISBN 978-80-89393-71-8.

B. Charakter trhu a dopytu

Oproti nákladom, ktoré vymedzujú spodnú hranicu ceny stoja trh a dopyt, ktoré určujú cenový strop. Jedným z najdôležitejších faktorov pri stanovení ceny výrobkov a služieb je cenová elasticita dopytu. Pre podniky je výhodné zvyšovať ceny výrobkov, resp. služieb v čase nízkej elasticity dopytu. Čím je jej úroveň nižšia, tým je zvýšenie ceny pre podnik výhodnejšie. V prípade, že cena priamo ovplyvňuje úroveň dopytu, odporúča sa cenu znižovať.

C. Ostatné faktory prostredia

Podnik musí pri stanovaní cien brať do úvahy aj ekonomické a sociálne podmienky či legislatívu. Pre podnik majú, pri stanovení ceny, obrovský vplyv práve ekonomické podmienky, ktoré zahŕňajú infláciu, úrokové sadzby, rozmach či recesiu. Podnik si musí uvedomiť ako budú vplývať jeho ceny na ostatné prvky okolia.

1.4 Metódy cenotvorby

V tuzemskej aj zahraničnej literatúre sa najčastejšie hovorí o nákladoch, dopyte a konkurencii ako o základných prvkoch určujúcich cenu výrobkov a služieb. Tieto prvky sú tiež označované ako magický trojuholník. Nemenej dôležité je však aj vnímanie hodnoty výrobku, resp. služby zákazníkom. Pri cenotvorbe je teda nevyhnutné aby výrobca, resp. poskytovateľ služieb, zohľadnil všetky štyri faktory, pričom optimálna cena je v priestore medzi cenou konkurencie a minimálnou cenou, teda na úrovni nákladov. Pri cenotvorbe rozoznávame nasledujúce prístupy:

1.4.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba

Cenotvorba so zameraním na náklady je považovaná za najjednoduchšiu metódu tvorby cien. Jej jednoduchosť vychádza z faktu, že pri tvorbe cien nevyžaduje žiadne ďalšie úsilie nad rámec práce s účtovnými a finančnými údajmi v podniku. Nie je potrebné brať do úvahy vplyv konkurentov, uvažovať o dopyte trhu alebo venovať pozornosť iným faktorom, ktoré môžu vplývať na cenu. Zmyslom tejto metódy je vytvoriť cenu, ktorá pokryje náklady súvisiace s výrobou a predajom výrobkov, resp. služieb a zároveň zabezpečí očakávaný zisk. Očakávaný zisk sa môže do ceny premietnuť v podobe¹⁰:

¹⁰ LIPIANSKA, J. a HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: praktikum. [2. preprac. vyd.]*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s.66 ISBN 978-80-225-4255-5.

1. ziskovej prirážky
2. požadovanej návratnosti investovaného kapitálu
3. požadovanej návratnosti z predaja.

Používanie metódy nákladovo orientovanej cenotvorby je rozšírené najmä v oblasti stavebníctva, armádnych zákaziek, verejných služieb, nákupov realizovaných podnikmi v monopolnom postavení a rovnako tiež v odvetví služieb. Z nákladovo orientovanej cenotvorby plynú niekoľko výhod ako aj nevýhod, uvedieme niektoré z nich:¹¹

Výhody:

- Etické hľadisko
 - podnik je za svoj výkon odmenený určitým ziskom nad rámec svojich nákladov
 - cena často pôsobí pre zákazníka dôveryhodnejšie ak je vypočítaná z nákladov ako stanovená na princípe iných postupov.
- Ľahká dostupnosť informácii
 - postup stanovenia ceny na základe nákladov nevyžaduje žiadne externé údaje. Potrebné účtovné a finančné údaje sú súčasťou účtovnej evidencie.
 - tento spôsob cenotvorby je možné považovať za jednoduchý a rýchly, keďže nevyžaduje zložité marketingové štúdie správania sa zákazníkov.
- Celoodvetvovo uznávaná prax
 - v určitých odvetviach môže byť cenotvorba založená na nákladoch jediným uznávaným a akceptovateľným prístupom.

Nevýhody:

- Ignorovanie trhového prostredia
 - Zákazník neposudzuje cenu výrobku alebo služby z hľadiska vynaložených nákladov, ale výšku ceny ktorú je ochotný akceptovať posudzuje na základe úžitku, ktorý mu výrobok alebo služba prinesie.
- Chybné alebo skreslené informácie o nákladoch

¹¹ FENDEKOVÁ, E. zdroj: prednášky z predmetu ceny a cenové rozhodovanie z roku 2017

- problémom môže byť i voľba metódy kalkulácie. Mnoho nepresnosti vzniká tiež pri definovaní fixných a variabilných nákladov.
- Prehliadanie konkurenčných síl

1.4.2 Dopytovo orientovaná cenotvorba

Pri tejto metóde cenotvorby je charakteristické, že ten, kto cenu stanovuje sa nezameriava iba na náklady, ktoré súvisia s výrobou alebo marketingom výrobku, ale predovšetkým svoju pozornosť venuje sledovaniu intenzity dopytu po danom výrobku. Neodmysliteľným predpokladom aplikácie tejto metódy cenotvorby je znalosť štruktúry dopytu. Manažér v oblasti cenotvorby musí mať určitú predstavu o množstve výrobkov, ktoré môže predat' pri rôznych cenových úrovniach. V prípade, že manažér sleduje vývoj dopytu, môže jednoducho určiť, ktorá úroveň výroby a predaja bude pre podnik najrentabilnejšia. Najvýnosnejšiu úroveň alebo úroveň, ktorá sa zhoduje s vytýčenými cieľmi v podniku, je možné určiť prepojením odhadov výrobných a odbytových nákladov pre rôzne úrovne predaja s aktuálnou úrovňou dopytu po danom produkte.¹²

„Kľúčom dopytovo orientovaného prístupu pri cenovej tvorbe je úžitok, ktorý ovplyvňuje hodnotu, tá pôsobí na dopyt a od jeho veľkosti sa stanovuje cena.“¹³ V praxi sa však táto metóda cenotvorby vyskytuje len sporadicky, nakoľko je veľmi náročná. Manažér z oblasti cenotvorby musí byť odborníkom v oblasti trhových kategórií a musí tiež počítať so značnou mierou neusporiadanosti. Pre podnik je problematické určiť správnu cenu výrobku alebo služby, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť. Tento typ cien možno vidieť v cestovnom ruchu. Napríklad letecké spoločnosti v období nízkeho dopytu účtujú nižšie sadzby v porovnaní s obdobím vysokého dopytu.

1.4.3 Konkurenčne orientovaná cenotvorba

Cena výrobku alebo služby, pri konkurenčne orientovanej cenotvorbe, sa odvodzuje od úrovne cien, ktorú účtujú konkurenti v danom odvetví. Pre podnik je spočiatku dôležité určiť, ktoré podniky môže považovať za konkurentov. Následne podnik vyhodnotí do akej miery je jeho výrobok alebo služba konkurencieschopná. Po posúdení týchto skutočností

¹² HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Přeložil František FREIBERG. Praha: Management Press, 1997, s.73. ISBN 80-85943-34-4.

¹³ LIPIANSKA, J. a HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: praktikum. [2. preprac. vyd.]*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s.80. ISBN 978-80-225-4255-5.

môže podnik stanoviť cenu, ktorá bude oproti prevládajúcej trhovej cene, nižšia alebo vyššia, pričom je nutné brať do úvahy určité špecifické rysy produktu, relatívne prednosti či slabiny jeho konkurenčného postavenia a reakcie konkurentov na stanovené ceny.¹⁴

Pri konkurenčne orientovanej cenotvorbe môže podnik stanoviť cenu¹⁵:

- **vyššiu ako jeho konkurenti** – v tomto prípade sa očakáva, že podnik k výrobku alebo službe ponúka niečo špeciálne. Vylepšenia a nové funkcie produktu môžu vysvetľovať prečo podnik účtuje vyššiu cenu. Napr. špeciálna starostlivosť o zákazníka, inštalácia, dodanie alebo pridanie ďalších rokov záruky môžu vysvetliť cenový rozdiel medzi podobnými výrobkami či službami na trhu. Typickým predstaviteľom je spoločnosť Apple, ktorá využíva stratégiu zameranú na vytváranie špičkových produktov a zabezpečenie toho, že spotrebiteľský trh vidí tieto výrobky ako jedinečné alebo inovatívne.
- **nižšiu ako jeho konkurenti** – táto metóda cenotvorby úzko súvisí s podnikovými zdrojmi. Je vhodná pre podniky, ktoré sú schopné udržať a zvýšiť objemy bez náhleho nárastu nákladov. Táto metóda tiež zahŕňa riziko zníženia marží a môže viesť k strate. Existuje tu tiež hrozba „cenových vojen“, ktorú ak podnik prehrá, môže mu dlhodobo znížiť zisky a pre podnik bude už náročné vrátiť sa na pôvodnú cenovú úroveň. Typickým predstaviteľom je čínsky výrobca elektroniky Xiaomi, ktorý svoju širokú paletu produktov ponúka zákazníkom, za niekoľko násobne nižšie ceny ako jeho konkurenti.
- **na rovnakej úrovni ako jeho konkurenti** – táto metóda napomáha podniku zamerať sa na svoj výrobok alebo službu. Ak má výrobok alebo služba viaceré vylepšenia a podnik ho ponúka v podobnej cene ako jeho konkurenti, je vysoko pravdepodobné, že bude na trhu úspešný. Častokrát ide o identické, resp. veľmi podobné produkty.

Táto metóda tvorby cien sa používa častejšie v podnikoch, ktoré predávajú podobné výrobky, pretože služby sa môžu líšiť od podniku k podnikom, zatiaľ čo atribúty produktu zostávajú podobné. Tento typ cenovej stratégie sa všeobecne používa, keď cena za výrobok alebo službu dosiahne určitú úroveň rovnováhy, ku ktorej dochádza, keď je výrobok na trhu

¹⁴ HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Přeložil František FREIBERG. Praha: Management Press, 1997, s. 79. ISBN 80-85943-34-4.

¹⁵VARSTREETINC. *What is competitive pricing. Definition. Strategies*. [online].[cit.dňa 17.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.varstreetinc.com/blog/what-is-competitive-pricing-definition-strategies->>

dlhší čas a existuje veľa substitútov pre tento výrobok. V nasledujúcej tabuľke sme uviedli výhody a nevýhody, ktoré plynú z konkurenčne orientovanej cenotvorby¹⁶:



Jednoduchosť

- konkurenčné ceny sú zvyčajne verejne dostupné a je jednoduché sa podľa nich riadiť

Nízke riziko

- ak ceny, ktoré používajú konkurenti, ich nevedú k bankrotu, pravdepodobne to bude rovnaké aj pre ostatné podniky v odvetvi



Prilákanie zákazníkov

- pre podnik môže byť problém prilákať zákazníkov. Často sa využívajú necenové metódy - napr. poskytovanie osobitného zákaznického servisu, agresívnejšia reklama

Predvídavosť

- problém pri konštrukcii cien je správne a včas regovať na zmeny konkurentov

1.4.4 Cenotvorba založená na hodnote

Hlavným zámerom tejto metódy je stanoviť predajnú cenu, ktorá vychádza z hodnotového vnímania produktu spotrebiteľom. Podnik pri stanovení ceny vychádza z požiadaviek spotrebiteľov, ich očakávaní. Spotrebiteľ je ochotný zaplatiť za výrobok alebo službu pokiaľ má určité fyzikálne či výkonové charakteristiky, avšak za danú sumu očakáva tiež komplexný súbor doplnkových služieb, či už ide o dodanie, inštaláciu, popredajný servis, technickú podporu, či symbolické znaky ako prestíž, status, ktoré majú veľký význam na vnímaní hodnoty zákazníkom. Určiť ako vníma spotrebiteľ hodnotu výrobku alebo služby, je pre podniky je čoraz náročnejšie, vzhľadom na rastúcu konkurenciu a neustály vývoj trhu. Podnik musí tiež nepretržite sledovať a vyhodnocovať správanie zákazníkov, aby vnímanie jeho produktov nebolo skreslené.

Pri metóde cenotvorby, založenej na hodnotovom vnímaní výrobku alebo služby spotrebiteľom rozoznávame niekoľko konkurenčných stratégií, napr. obrannú, útočnú, indiferentnú, či stratégiu prispôsobenia. Je možné tiež využiť metódu priameho porovnávania vnímaných hodnôt, ktorej základ tvorí prieskum realizovaný medzi

¹⁶ INVESTOPEDIA. *Competitive pricing*. [online]. [cit.dňa 22.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-pricing.asp> example/>

zákazníkmi. Pri tejto metóde je do skupiny hodnotených výrobkov zaradený aj tzv. referenčný výrobok. Ide o výrobok, ktorý sa už na trhu predáva a má stanovenú cenu, ktorú sú spotrebitelia ochotní zaplatiť.

Pri cenotvorbe založenej na hodnote teda podnik vychádza¹⁷:

- z požiadaviek spotrebiteľov (vlastnosti produktu, doplnkové služby);
- z hodnoty, ktorú má produkt spotrebiteľovi priniesť.

Dodržanie nasledujúcich dvoch krokov pri každom zákazníkovi, môže podniku dopomôcť k správne mu určeniu ceny¹⁸:

1. **Komunikácia** – je to jedna z najjednoduchších možností, ako podnik zistí požiadavky a očakávania zákazníka na konkrétny výrobok alebo službu. Zistené skutočnosti môže neskôr využiť pri cenotvorbe;
2. **Vývoj a cenové možnosti** – podniky musia prekonať myšlienku, že existuje jedna optimálna cena. V závislosti od vnímania zákazníka existuje niekoľko optimálnych cien. Napr. štandardný lístok v zábavnom parku stojí 49€, avšak za 99€ si zákazník môže zakúpiť lístok, ktorý mu umožní prednostný vstup na všetky atrakcie.

Táto metóda je mimoriadne výhodná v tých oblastiach, kde môže spoločnosť ponúkať prémiové služby, ktoré sú vysoko cenené svojimi zákazníkmi. Mnoho advokátov a investičných bankárov sa už niekoľko desaťročí zaoberá cenou založenou na hodnotách, takže je jednoznačne životaschopnou metódou. Nie je však uplatniteľná vo väčšine podnikov, kde konkurenčné tlaky znemožňujú používanie týchto cien. V nasledujúcej tabuľke sme uviedli výhody a nevýhody spojené s cenotvorbou založenou na hodnote¹⁹:

¹⁷ KUFELOVÁ, I. *Ceny a cenové rozhodovanie: zbierka*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, s.60. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-696-2

¹⁸ BAKER, Ronald J. *Implementing value pricing: a radical business model for professional firms*. Hoboken: John Wiley, 2011, 365 s. Wiley professional advisory services, 8. ISBN 978-0-470-58461-3.

¹⁹ ACCOUNTING TOOLS. Value based pricing.[online].[cit.dňa 17.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/16/value-based-pricing> >



Zvyšuje zisky

- táto metóda vedie k najvyššej možnej cene, ktorú môže podnik účtovať

Vernosť zákazníkov

- napriek vysokým cenám môže podnik dosiahnuť mimoriadne vysokú vernosť zákazníkov, ale iba v prípade, že poskytovaná služba alebo produkt odôvodňuje vysokú cenu.

Menší počet zákazníkov

- vysoké ceny, ktoré sa očakávajú pri tejto metóde budú prijateľné iba pre malý počet zákazníkov

Konkurenčný boj

- podniky, ktoré sa zaoberajú tvorbou cien založenou na hodnotách, ponechávajú veľký priestor pre konkurentov, ktorí ponúkajú nižšie ceny a odoberajú svoj podiel na trhu

1.5 Cenové stratégie

„Cenové stratégie sa líšia v závislosti od životného cyklu produktov a od ich známosti na trhu. Cenové stratégie je možné rozdeliť do dvoch základných skupín. Stratégie pre nové produkty a stratégie pre bežné produkty, ktoré sú na trhu známe. Podniky zvyknú jednotlivé cenové stratégie kombinovať“²⁰

Cenovú stratégiu tiež môžeme definovať ako súbor činností, opatrení, predpisov, smerníc a pravidiel zásahov, ktoré sa aplikujú v oblasti cien, kde ich primárne zameranie vedie k dosiahnutiu dlhodobých strategických cieľov podniku. Je to konkrétny koncept postupov s využitím v rôznych situáciách súvisiacich s cenovým rozhodovaním. Prostredníctvom stratégie podnik vymedzuje:

- ako postupovať pri určovaní výšky ceny nového výrobku;
- ako postupovať pri zmene ceny podnikom vyrábaných a predávaných výrobkov;
- ako reagovať na zmeny ekonomických pravidiel, vládnych opatrení, a pod.

Vypracovať kvalitnú cenovú stratégiu nie je jednoduché nakoľko pri jej tvorbe sú nevyhnutné poznatky z rôznych praxou overených situácií, ako aj značný podkladový materiál. Dobré teoretické znalosti a správne nastavenie cenovej stratégie sú základom

²⁰ LESÁKOVÁ, D. 2011. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 259. ISBN 978-80-89393-56-5

úspechu pri tvorbe postupov v oblasti cien u každého podnikateľa. Aj preto je vo veľkých podnikoch deficit manažérov a špecialistov v oblasti marketingu, ktorí by zvládli túto oblasť podnikateľskej činnosti.²¹

1.5.1 Cenové stratégie podľa zamerania

Na základe doterajších praktických skúseností uvádza množstvo autorov tri hlavné smery cenovej orientácie, ktoré tiež určujú základné postupy pri vytváraní cenovej stratégie v podniku. Cenové stratégie podľa zamerania rozoznávame na²²:

- A. Cenové stratégie zamerané na zisk/ziskovo orientovaná
- B. Cenové stratégie zamerané na odbyť/odbyťovo orientovaná
- C. Cenové stratégie zamerané na skutočnosť na trhu (stratégie status quo)

A. Cenové stratégie zamerané na zisk

Pri aplikácii cenovej stratégie sa tiež určí hranica zisku ako cieľ, ktorý sa musí pri cenovom rozhodovaní dosiahnuť. Podnik sa v tejto súvislosti orientuje na:

- **maximálny zisk** – a jeho dosiahnutie v krátkom čase. Ceny produktov sú v takomto prípade obvykle vysoké, no na rovnakej úrovni tomu musia zodpovedať aj novosť a kvalita realizovaných produktov. Podniky, orientujúce sa dlhodobo na maximálny zisk, sú skôr ojedinelý prípad. Zvyčajne ide o podniky s dokonalým vybavením, prvotriednymi odborníkmi a špičkovými technológiami, sústredujúce sa na sériovú výrobu stále nových výrobkov a po krátkom čase odovzdané ďalším podnikom, ktoré túto výrobu premenia na masovú, resp. veľkosériovú.
- **aspoň minimálny zisk** – ktorý podniku zaistí náležitú prosperitu a dlhodobú stabilitu. Častým predstaviteľom sú malé rodinné podniky, snažiac sa dosiahnuť zisk na takej úrovni, ktorá im zabezpečí „komfortný životný štýl“.
- **prežitie** – tieto podniky sa uspokojia aj s cenou, ktorá je na úrovni úplných nákladov, často však aj pod ňou. Svoje opodstatnenie majú tieto ceny v prípade, ak sa podnik snaží urýchlene získať financie na nevyhnutné investície či obnovenie likvidity, prípadne je tento stav vyvolaný celkovou hospodárskou situáciou v danej krajine.

²¹ RAJŇÁK, M a kol. *Cenové rozhodovanie: tvorba - priority - stratégia*. 3. vyd. (na obale 2. vyd.). Bratislava: Sprint v.fra, 2007, s. 108. ISBN 978-80-89085-89-7.

²² RAJŇÁK, M a kol. *Cenové rozhodovanie: tvorba - priority - stratégia*. 3. vyd. (na obale 2. vyd.). Bratislava: Sprint v.fra, 2007, s. 109. ISBN 978-80-89085-89-7.

Takýto cieľ si najčastejšie stanovujú podniky, ktorých zákazníci majú problémy s financiami, prípadne problémy reštitúcie, privatizácie a pod., resp. nedisponujú dostatkom dôležitých informácií pre cenové rozhodovanie.

B. Cenové stratégie zamerané na odbyť

Obdobné ciele ako pri ziskovo orientovaných stratégiách si môžu podniky stanoviť z hľadiska trhu. Pomocou cien sa pokúšajú dosiahnuť:

- **vyšší podiel na trhu** – prípadne jeho absolútne ovládnutie. Podnik sa neobvykle nízkymi cenami usiluje o preniknutie až zaujatie osobitnej pozície na danom trhu s určitým tovarom či službami, alebo v danej lokalite. Spočiatku môžu tieto nízke ceny vyvolať stratu, no podnik počíta s perspektívnou šancou na úspech, ktorá mu prípadné vzniknuté straty pokryje. Často ide o podniky, ktoré sú natoľko ekonomicky silné, že si môžu dovoliť cenové súťaženie s ekonomicky slabšími konkurentmi a nízkymi cenami ich z trhu vytlačiť.
- **udržanie pozície na trhu** – prípadne jej nevýrazné zlepšenie. Takto postavené podniky si volia príslušnú cenovú stratégiu a taktiku, prostredníctvom ktorej pozorujú ceny konkurencie a usilujú sa o sústavné zdokonalenie a skvalitnenie vyrábaných výrobkov či poskytovaných služieb.

C. Cenové stratégie zamerané na skutočnosť na trhu (stratégie status quo)

Prevažný počet podnikov má nevýrazný podiel na trhu, resp. ani sa nepokúšajú o jeho nárast, a preto sa zameriavajú na cenové pohyby na trhu a vo výraznej miere sa im snažia prispôbiť, prípadne prijať vlastné operatívne kroky. V prípade, že sú manažéri s postavením podniku na trhu a ziskom uzmierení, hovoríme o stratégii tzv. nerozkývaného cenového člnu. V tejto pozícii ide o snahu stabilizovať ceny a vyrovnať sa s konkurenciou. Stanovením ceny, ktorá je v porovnaní s cenou jej konkurentov, sa podnik snaží udržať status quo. Ak podnik oceňuje svoje výrobky, resp. služby nižšie ako jej konkurenti, čelí riziku začatia cenovej vojny. Ak sa aj konkurenčné podniky rozhodnú znížiť svoje ceny, môže dôjsť k cenovej vojne, ktorá pravdepodobne nebude prospešná nikomu okrem spotrebiteľa.²³

²³ BRASSINGTON, F. – PETTITT, S. *Principles of marketing*. 3. ed., An imprint of Pearson Education. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2003, 1136 s. ISBN 0-273-65791-7.

1.5.2 Typy cenových stratégií

Medzi dôležité rozhodnutia pre podnik či už v oblasti výroby alebo poskytovania služieb, bezpochyby patrí stanovenie cenovej stratégie. Úlohou výrobcu resp. poskytovateľa služieb je vymedziť svoj postoj ku konkurencii a hľadiť na ciele, ktoré chce dosiahnuť. Podnik sa môže rozhodnúť vybrať si stratégiu vysokých cien, dodať tak svojim výrobkom, resp. službám exkluzivitu a odlíšiť sa od konkurencie, alebo stratégiu nízkych cien s úmyslom získania väčšieho trhového podielu. V tuzemskej a zahraničnej literatúre sa najčastejšie spomínajú nasledovné typy cenových stratégií:

A. Cenové zužitkovanie trhu (*skimming pricing*)

Stratégia cenového zužitkovania trhu je charakteristická vysokými cenami za výrobky alebo služby v krátkom časovom období. Často sa využíva pri produktoch, ktoré sú na trhu novinkou, sú niečím špecifické a zákazník je ochotný za ne zaplatiť. Pre podnik je nevyhnutné stanoviť vysoké ceny a ziskové rozpätia, nakoľko tento druh produktov je spojený s vysokými nákladmi na výskum, vývoj či reklamu. Úspešnou je táto stratégia najmä pri produktoch, ktoré sú niečím mimoriadne, využíva ju mnoho výrobcov značkového a módného tovaru.²⁴

B. Stanovenie prémiových cien (*premium pricing*)

Zmyslom stratégie prémiových alebo prestížnych cien je vyzdvihnutie svojho produktu nad konkurenčnými a prezentovanie ho v podobe exkluzivity a najvyššej kvality. Takúto pozíciu môžeme v podniku docieľiť nastavením cien medzi tie najvyššie v porovnaní s konkurenciou. Tvorba prémiových cien sa využíva najmä v prípadoch, kedy je náročné zhodnotiť skutočnú, pravdivú hodnotu daného produktu alebo služby.²⁵ Typickým predstaviteľom je opäť americký gigant Apple, ktorý nikdy nesúťaží s konkurenčnými výrobcami na základe cien, ale snaží sa ich prekonať exkluzívnymi výrobkami a dojmiami zákazníkov, ktoré v nich ich produkt zanecháva.

C. Cenový prienik trhom (*penetration pricing*)

Základom tejto stratégie je prilákanie zákazníkov k novému výrobku, resp. službe stanovením nízkej počiatočnej ceny. Prostredníctvom nízkej ceny sa podnik snaží prilákať

²⁴ LIPIANSKA, J– HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy*. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 65. Economics. ISBN 978-80-89393-71-8.

²⁵ FERRELL, C– HARTLINE, M. 2011. *Marketing Strategy. 5th edition*. USA: 2011, Cengage Learning. s.176. ISBN 978-0-538-46738-4

zákazníkov od konkurencie. Táto cenová stratégia sa opiera o myšlienku nízkych cien, ktoré majú zákazníkovi zvýšiť povedomie o novom výrobku, resp. službe na trhu. Nízka cena následne zákazníka prinúti novinku na trhu vyskúšať. Penetration pricing môže byť úspešnou stratégiou ak sa v podniku aplikuje správne. Často môže zvýšiť podiel na trhu aj objem predaja. Vyšší objem predaja vedie k nižším výrobným nákladom a k rýchlejšiemu obratu zásob. Najväčšou nevýhodou je, že zvýšenie objemu predaja nemusí viesť k zisku, pokiaľ ceny zostanú nízke.²⁶

D. Stratégia expanzie (expansionistic pricing)

Stratégiu expanzie možno považovať za intenzívnejšiu formu stratégie cenového prieniku. Úmyslom tejto stratégie je stanovenie extrémne nízkych cien s úmyslom zamerať sa na masové trhy. Obvykle sa stratégia expanzie aplikuje v podnikoch, ktoré sa pokúšajú vstúpiť na nové resp. medzinárodné trhy, ktoré ponúkajú lacnejšie verzie už uvedených produktov. Extrémnou formou expanzionistickej cenotvorby je damping. Ide o predaj produktu v zahraničí za cenu nižšiu ako sú výrobné náklady.

E. Cenové obmedzovanie trhu (preemptive pricing)

Pre stratégiu cenového obmedzovania trhu je charakteristické stanovenie ceny na tak nízkej úrovni, aby potencionálneho konkurenta odradila od vstupu na daný trh. Súčasne si podnik v krátkom časovom období podmaní zákazníkov a zvýši predaje. Ak podnik uplatňuje túto stratégiu je si vedomý, že zníženie ceny zvýši len jeho povedomie, nie príjmy. Často sa využíva v podniku, ktorý nedisponuje ochranným patentom alebo nemá žiadnu konkurenčnú výhodu, prípadne keď je na daný trh pomerne nenáročný vstup.

F. Cenové uzatváranie trhu (extinction pricing)

Stratégia cenového uzatvárania trhu je charakteristická cenou stanovenou pod úrovňou výrobných nákladov. Jej hlavným zámerom je finančne poškodiť a vyradiť konkurentov z trhu aj za cenu, že podnik samotný utrpí straty. Od podniku, ktorý sa rozhodne takúto stratégiu realizovať sa očakáva silné finančné zázemie a primárny podiel na trhu.²⁷

²⁶ INVESTOPEDIA. Penetration pricing. [online].[cit.dňa 24.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.investopedia.com/terms/p/penetration-pricing.asp> >

²⁷ LIPIANSKA, J– HASPROVÁ, M. Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 66. Economics. ISBN 978-80-89393-71-8.

1.6 Podstata a funkcie podniku v cestovnom ruchu

Podnik cestovného ruchu môžeme definovať ako podnikateľský subjekt, výrobcu tovarov, poskytovateľa služieb, ktorý svoju podnikateľskú aktivitu vykonáva samostatne a na vlastný účet, pričom so sebou nesie primerané hospodárske riziká a uspokojuje potreby konečných spotrebiteľov. Podnik cestovného ruchu je vlastne systém prvkov a vzťahov medzi nimi. Pod prvkami podnikového systému si môžeme predstaviť finančné, ľudské, materiálne zdroje a informácie, ktoré tvoria výrobné faktory podniku. Charakteristické pre tieto prvky je, že sa medzi nimi tvoria vzťahy podriadenosti, nadriadenosti alebo spolupráce. Ich usporiadanie v systéme podniku reprezentuje jeho organizáciu a riadenie.²⁸

„Cestovný ruch je súhrn vzťahov a javov, ktoré vyplývajú z cestovania alebo pobytu osôb, pričom miesto pobytu nie je hlavným ani trvalým miestom bývania a zamestnania“.²⁹ Je možné ho rozdeliť do viacerých kategórií. Podľa vzťahu k platobnej bilancii a miesta realizácie ho delíme na domáci a zahraničný. Domáci, na rozdiel od toho zahraničného, nemá špecifické delenia a v jednoduchosti ho charakterizujeme ako cestovný ruch, ktorý sa realizuje pre domáceho účastníka cestovného ruchu na území vlastného štátu.

Zahraničný cestovný ruch členíme na aktívny a pasívny. Pri aktívnom cestovnom ruchu je hlavným účastníkom človek zo zahraničia, turista na území nášho štátu. Aktívnym sa nazýva z prostého dôvodu. V prípade, že účastník zaplatí za nakúpené tovary alebo služby vo svojej mene, prípadne si zamení svoju menu na našu, pre platobnú bilanciu štátu to znamená aktívum. Na druhej strane pasívny cestovný ruch sa uskutočňuje v prípade, že domáci účastník platí za tovary a služby na území iného štátu, teda tvorí pasívum vo vzťahu k platobnej bilancii štátu.

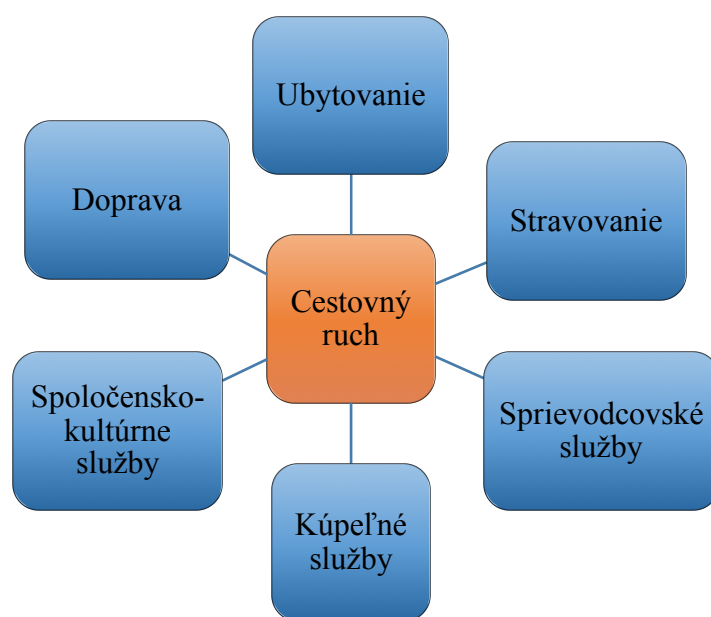
S cestovných ruchom tiež súvisia pojmy cestujúci, návštevník a turista, ktoré je nevyhnutné rozlišovať. „Cestujúci je osoba na ceste medzi dvoma alebo viacerými krajinami, resp. medzi dvoma alebo viacerými miestami v rámci svojej krajiny trvalého pobytu. Návštevník je osoba cestujúca na miesto iné, než je jej zvyčajné prostredie na dobu kratšiu ako 12 mesiacov, kde hlavný účel cesty je iný než výkon aktivity platený z navštíveného miesta. Návštevník, domáci alebo medzinárodný, ktorý zostane najmenej jednu noc v hromadnom alebo súkromnom ubytovaní na navštívenom mieste (v krajine)

²⁸ KUČEROVÁ, J. *Ekonomika podniku cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2006, s. 5. ISBN 80-8083-215-3

²⁹ OLÁH, M. *Ceny v marketingu*. Bratislava: Vydavateľský dom ELITA, 2009, s. 207. ISBN 978-80-970135-0-9.

je turista, osoba zúčastnená na cestovnom ruchu. Cesty uskutočnené turistami, t.j. cesty s ubytovaním zaznamenané podľa mesiaca odchodu, sa klasifikujú ako cesty cestovného ruchu. Návštevník, ktorý nestrávi noc v hromadnom alebo súkromnom ubytovaní na navštívenom mieste (v krajine), je jednodňový návštevník.³⁰

1.6.1 Funkcie cestovného ruchu



Zdroj: Vlastné spracovanie

K významným funkciám cestovného ruchu, ktoré sú schopné uspokojiť potreby zákazníkov, zaradíme nasledovné³¹:

- Dopravná – zabezpečuje možnosť prepravy účastníkov cestovného ruchu medzi miestom trvalého pobytu a strediskom cestovného ruchu. Patrí sem rezervačný systém miest na sedenie, úschovňa batožiny prípadne informovanie o prepravných spojoch. Doprava ako súčasť cestovného ruchu musí spĺňať určité predpoklady, a to transport účastníkov do cieľovej destinácie a späť, v čo najkratšom čase, a čo najpohodlnejšie. V prípade, že ide dlhšiu trasu, zaistiť stravu a podmienky na prespatie.

³⁰ BOROVSKEÝ, J a kol. *Cestovný ruch: trendy a perspektívy*. Bratislava: Iura Edition, 2008, s.13. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-215-3.

³¹ OLÁH, M. *Ceny v marketingu*. Bratislava: Vydavateľský dom ELITA, 2009, s. 207. ISBN 978-80-970135-0-9.

- Ubytovacia – zabezpečuje pre účastníkov cestovného ruchu dočasné ubytovanie. Okrem primárnej služby, ktorou je nocľah, ponúkajú ubytovacie zariadenia aj množstvo doplnkových služieb ako poskytovanie informácií, úschovňu batožiny, trezor na zabezpečenie cenností, práčovňu, žehliareň, prípadne voľnočasové aktivity v podobe stolových hier ako biliard, stolný tenis či stolný futbal.
- Stravovacia – primárnou úlohou je uspokojiť existenčné potreby spojené s výživou. Stravovacie služby patria medzi základné predpoklady rozvoja cestovného ruchu.
- Sprievodcovské služby – tento druh služieb zvyčajne sprostredkujú cestovné kancelárie. Predmetom činnosti sprievodcu je sprevádzanie a podrobné informovanie účastníkov cestovného ruchu v danom objekte. Sprievodcovské služby sa najčastejšie využívajú v mestách, horách či jaskyniach.
- Kúpeľné služby – súbor činností, ktoré súvisia s kúpeľnými terapiami a pobytom v kúpeľoch. Základné kúpeľné, lekárske a liečebné služby sú často dopĺňané službami ako manikúra, pedikúra, masáže, liečebná kozmetika a iné.
- Spoločensko- kultúrne služby – zabezpečujú spoločenský a kultúrny pôžitok pre účastníkov cestovného ruchu, najčastejšie v spoločensko-zábavných a osvetových zariadeniach.

1.6.2 Služby

Napriek tomu, že produkt tvorí pre zákazníka hodnotu, či je hmotného alebo nehmotného charakteru, existujú medzi výrobkami a službami rozdiely, ktoré zapríčiňujú rôzne špecifické problémy. Na ich zamedzenie sú potrebné určité riešenia z oblasti marketingu. V porovnaní s hmotným produktom, je služba³²:

- nehmotná – službu nie je možné pred kúpou ochutnať, ohmatať, vyskúšať;
- neoddeliteľná – službu nie je možné vykonávať bez prítomnosti zariadenia, prípadne osoby, ktorá službu poskytuje a bez prítomnosti zákazníka;

³² OLÁH, M. Ceny v marketingu. Bratislava: Vydavateľský dom ELITA, 2009, s. 217. ISBN 978-80-970135-0-9.

- premenlivá – premenlivosť služieb závisí od osoby, miesta a času ich poskytnutia. Existujú prípady, kedy sa rovnaká služba odlišuje u jednotlivých poskytovateľov, prípadne aj u toho istého poskytovateľa, len v inom čase či na inom mieste.
- neskladovateľná – službu nie je možné uskladniť ako hmotný tovar. Pri službách je časté, že čas a miesto poskytnutia sú rovnaké ako čas a miesto ich spotreby.

1.7 Trendy v ubytovacích zariadeniach

1.7.1 Rezervačné portály

Online rezervačné portály ako Booking.com, Trivago, Hotels.com či Expedia.com patria medzi najväčších predajcov ubytovacích kapacít. Do hotelierskeho biznisu priniesli revolúciu a pomohli hotelom rýchlejšie zaplniť izby. Na druhej strane sa pre mnohé z nich stali aj hrozbou. Portály totiž nie sú už len dobrovoľným nástrojom ako získať nových zákazníkov. Pre podniky poskytujúce ubytovanie, ktoré chcú na trhu prežiť, sa stali nevyhnutnosťou. Ak sa hotel nenachádza na Bookingu, no stručne a jasne povedané akoby neexistoval. V niektorých prípadoch dokonca zákazníci takýmto zariadeniam ani nedôverujú.

Ubytovacie zariadenia spočiatku fungovali na jednoduchom princípe rezervácie: zákazník do daného zariadenia zatelefonoval a rezervoval si izbu. Ak za ňu zaplatil 100 eur, peniaze v plnej miere ostali v hoteli. Meniacou sa dobou a s nástupom internetu sa do dvojstranného vzťahu zákazník a hotelier zaplietli tretie strany v podobe rezervačných portálov, ktoré si z danej stovky ukroja svoju províziu. Online rezervačné portály spájajú jednoduchú dostupnosť, prehľadný systém, možnosť porovnávania ponúk a bohatý výber s jednoduchou možnosťou platby. Takýmto proklientským servisom prevýšili hotelierov a votreli sa medzi nich a hostí. Len malé percento z ubytovaných hostí však tuší, ako vo všeobecnosti biznis Bookingu funguje.³³

Politika najlepšej ceny

Rezervačné portály na čele s Booking.com si v zmluvách už v minulosti vydobyli od hotelov podmienku tzv. rate parity. Ide o politiku najlepšej ceny, ktorej zmyslom je prinútiť hotely udržať ceny na svojich webových stránkach na vyššej alebo minimálne rovnakej

³³ TVARDZÍK, J. *Hotely verus Booking.com*. Trend: týždenník o ekonomike a podnikaní. Bratislava: News and Media Holding, 2017, 27(10), 36-38. ISSN 1335-0684.

úrovni ako na platforme Bookingu. Ak si napr. zákazník objedná izbu prostredníctvom webstránky hotela alebo telefonicky v hodnote 100 €, hotel dostane celú túto čiastku. V prípade, že si zákazník rezervuje izbu prostredníctvom portálu, hotel nedostane celú stovku, nakoľko s portálom uzavrel zmluvu a 12 až 18 % putuje priamo Bookingu.

Hotelové asociácie v niektorých krajinách napadli politiku najlepšej ceny pre Booking ako neférovú podmienku. Vo Francúzsku, Nemecku či Rakúsku má Booking zákaz pridávania tejto podmienky do zmlúv. Znamená to, že v týchto krajinách si môžu hotely nastaviť svoje pultové ceny nižšie ako na rezervačných portáloch. Týmto spôsobom sú schopní kompenzovať straty na províziách. Portál ich za to podľa zákona nemôže nijako znevýhodňovať či trestať.

Žiaľ pre hotelierov na Slovensku, politika najlepšej ceny podľa zmluvy stále platí. Množstvo z nich sa však túto podmienku, v prípade príležitosti, snaží obchádzať. Funguje to na jednoduchom princípe, zákazník si najskôr pozrie cenu ubytovania na rezervačnom portáli a následne osobne zatelefonuje do hotela a vypýta si zľavu. V prípade, že mu hotelier vyhovie a poskytne mu zľavu vo výške 10 %, je to stále menej ako výška provízie pre Booking. Žiaden z hotelov však takéto konanie oficiálne nepriznáva, nakoľko by došlo k porušeniu zmluvného vzťahu.

1.7.2 Zdieľanie ubytovania

Couchsurfing a Airbnb patria medzi najznámejších zástupcov v oblasti zdieľania ubytovania. Airbnb je spoločnosť, ktorá poskytuje formu ubytovania po celom svete v bytoch a domoch, ktoré patria súkromným osobám. Ide o platformu, ktorá ponúka možnosť krátkodobého ubytovania, ktoré sa využíva najmä pri cestovaní. Stránka zároveň ponúka službu zážitkov bez nutnosti platiť turistickým organizáciám. Na rozdiel od stránky Booking.com, Airbnb nezahŕňa hotely, hostely či iné formy oficiálneho ubytovania a na rozdiel od platformy Couchsurfing, za ubytovanie cez Airbnb musíte platiť.

Platforma zarába na poplatkoch z poskytnutia služby, ktoré sú zahrnuté do ceny za noc, prípadne za zážitok. Airbnb ponúka jednoduchý a používateľsky príjemný spôsob rezervácie ubytovania. Stačí napísať lokalitu, kde sa chystáte, nastaviť parametre a podľa lokality či ceny si vybrať najvhodnejšie ubytovanie. Prenajímatelia okrem bytov či domov zvyknú ponúkať aj možnosť zdieľaného ubytovania, ktoré je cenovo výhodnejšie, no v ubytovaní sa nachádza buď majiteľ alebo iná skupina hostí. Na Airbnb nájdete širokú škálu zaujímavého ubytovania od malých bytov cez chaty až po vily.

Keď bola služba v roku 2008 spustená, ponúkala iba niekoľko možností ubytovania. Dnes službu využívajú milióny používateľov po celom svete, ktorí si môžu vybrať z bohatej ponuky bytov či domov. V prvých rokoch existencie bolo veľkou výhodou, že ceny za ubytovanie boli relatívne nízke a na rozdiel od Bookingu ste mohli nájsť výborné ubytovanie v centre akejkoľvek metropoly za nízku cenu. Dnes sa žiaľ ceny na Airbnb približujú k hodnotám ako za bežný apartmán a niekedy je skutočne lepšie siahnuť po hoteli, kde dostanete služby navyše.

Podobne ako v iných sférach biznisu, aj v Airbnb sa ľudia, ktorí prenajímajú ubytovanie, rozhodli na platforme zarobiť a za noc v niektorých mestách pýtajú vysoké ceny. Navyše sa do ceny zarátava aj tzv. servisný poplatok, či poplatok za upratanie, ktorý si vie hostiteľ nastaviť.

Nevýhodou pre zákazníka, avšak výhodou pre hostiteľa je, že hostiteľ vie upravovať ceny podľa aktuálnych podujatí v meste. Príkladom môžu byť aj nadchádzajúce Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji, ktoré sa tento rok uskutočnia na Slovensku.

Služba okrem ubytovania ponúka aj možnosť kúpenia si zážitkov od lokálnej komunity. V rámci zážitkov si môžete, tiež na základe recenzií, kúpiť napríklad osobného fotografa v Tokiu, nezabudnuteľnú noc v Bangkoku alebo ísť na gurmánsku cestu po Buenos Aires.³⁴

³⁴ Biznár, M. *Čo je to Airbnb, ubytovanie a zážitkové cestovanie na jednom mieste?*. [online]. In: Techbox. [cit.dňa 17.04.2019]. Dostupné na internete: < <https://techbox.dennikn.sk/temy/co-je-to-airbnb-ubytovanie-a-zazitkove-cestovanie-na-jednom-mieste/> >

2 Ciel' práce

Primárnym cieľom diplomovej práce je detailná analýza procesu stanovenia cien a identifikácia cenových stratégií pre služby nami pozorovaného podniku v súčasnom konkurenčnom prostredí. Následne chceme preskúmať a zhodnotiť do akej miery sú ubytovacie zariadenia závislé na ubytovacích portáloch ako napr. Booking.com, a aký vplyv majú na tvorbu cien. Na záver chceme odporučiť a navrhnúť vhodné riešenia, ktorých zámerom by bolo zracionalizovať proces tvorby cien ako aj výber adekvátnej cenovej stratégie. Je však potrebné definovať aj niekoľko parciálnych cieľov, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou pri plnení toho primárneho. V práci sme využili nasledovné:

- v prvej časti diplomovej práce je parciálnym cieľom zasvätenie a oboznámenie sa so súčasným stavom riešenej problematiky prostredníctvom sumarizácie poznatkov z dostupných tuzemských a zahraničných zdrojov. Konkrétne si charakterizujeme:
 - pojem cena a faktory, ktoré na ňu vplývajú
 - cenovú politiku
 - cenové stratégie
 - cenotvorbu v službách
 - trendy v ubytovacích službách
- v druhej časti diplomovej práce sa budeme venovať nasledovným parciálnym cieľom:
 - charakterizovať skúmaný podnik Malá s.r.o.
 - analyzovať konkurenciu
 - oboznámiť sa s využívanými postupmi cenotvorby v skúmanom podniku
 - identifikovať cenové stratégie
 - deklarovat' vplyv ubytovacích portálov na cenotvorbu

3 Metodika a metodológia skúmania

V tejto kapitole diplomovej práce si ozrejníme metodiku a metódy skúmania, ktoré sme pri vypracovaní teoretickej a aplikačnej časti použili. Pre samotné zhotovenie práce bolo nevyhnutné aplikovať niekoľko usporiadaných spôsobov a postupov, ktoré nás viedli k dosiahnutiu stanoveného cieľa.

Prípravu a tvorbu diplomovej práce sprevádza zložitý proces získavania, skúmania a porovnávania sprístupnených zdrojov informácií k danej problematike. Fáza prípravy si teda vyžiadala detailné spracovanie a analýzu domácej i zahraničnej odbornej literatúry, doplnkových informácií z odborných časopisov či internetových zdrojov.

Teoretické poznatky sme uviedli v prvej kapitole, súčasný stav doma i v zahraničí, rozdelené do siedmych podkapitol, v ktorých sme definovali pojmy súvisiace s cenotvorbou v podniku. V prvých troch podkapitolách sme ozrejmili pojmy cenová politika, cena a tiež faktory vplývajúce na cenu pri jej stanovení. Vo štvrtej a piatej podkapitole sme sa venovali metódam a stratégiám cenotvorby. V šiestej a siedmej podkapitole sme objasnili postavenie podniku v cestovnom ruchu ako aj trendy v hotelierskom sektore so zameraním na rezervačné portály.

V druhej kapitole záverečnej práce sme vytýčili hlavný cieľ, ku ktorému sme sa dopracovali splnením čiastkových cieľov. Primárnym cieľom detailný rozbor procesu tvorby cien a identifikácia cenových stratégií pre služby nami pozorovaného podniku v súčasnom konkurenčnom prostredí.

Aplikačnú časť záverečnej práce sme rozdelili na 5 podkapitol. Prvým dôležitým krokom bolo zvoliť si vhodný objekt skúmania, teda podnik, ktorý je ochotný poskytnúť informácie za svoju ostatnú činnosť v oblasti cenotvorby. Za objekt skúmania sme zvolili rodinný podnik Malá s.r.o., ktorý svoju podnikateľskú činnosť zameriava na gastronómiu a poskytovanie ubytovacích kapacít. V prvej podkapitole aplikačnej časti sme si teda stručne predstavili a priblížili činnosť Penziónu Malá. V druhej podkapitole sme sa venovali detailnej SWOT analýze, ktorej vhodnosť spočíva v podrobnom preskúmaní interného prostredia a odhalení tak silných ako aj slabých stránok penziónu, a taktiež hrozieb a príležitostí plynúcich z externého prostredia. Tretia podkapitola je venovaná analýze konkurenčných zariadení poskytujúcich ubytovacie služby v blízkom okolí penziónu Malá. Štvrtá podkapitola sa venuje cenotvorbe v penzióne Malá. Okrem interných a externých

faktorov, ktoré vplývajú na cenotvorbu a cenové rozhodovanie v rodinnom podniku Malá sme si identifikovali aj cenové stratégie a taktiež sme sa oboznámili s využívanými postupmi pri stanovení ceny za ubytovanie. V poslednej, teda v piatej podkapitole, sme sa venovali rezervačným portálom a ich vplyvu na stanovenie ceny v ubytovacom zariadení penzión Malá.

Pri spracovaní diplomovej práce sme uplatnili niekoľko nasledujúcich metód skúmania:

- Metóda komparácie– túto metódu sme aplikovali predovšetkým v teoretickej časti práce, kedy sme porovnávali pohľady a prístupy odlišných tuzemských či zahraničných autorov.
- Metóda analýzy javov a procesov– túto metódu sme uplatnili pri rozličných deleniach cenových stratégií, metód cenotvorby či konkrétne v detailnej SWOT analýze, ktorú sme aplikovali v sledovanom podniku.
- Metóda syntézy javov a procesov– táto metóda je opakom analýzy, t.j. využíva sa pri zjednocovaní jednotlivých zložiek do celku. Aplikovali sme ju ako v teoretickej tak v aplikačnej časti práce.
- Metóda indukcie– využili sme ju pri generalizovaní údajov v aplikačnej časti práce a dodatočnom sformulovaní opatrení na elimináciu nepriaznivých vplyvov.
- Metóda grafického zobrazenia– za pomoci tejto metódy sme zvýšili prehľadnosť diplomovej práce využitím rôznych grafov, schém či tabuliek.

4 Výsledky práce

V tejto časti záverečnej práce sa zameriame na aplikáciu získaných teoretických poznatkov o cenovom rozhodovaní, cenotvorbe, cenových stratégiách či metódach stanovenia cien v rodinnom podniku Malá s.r.o., ktorý tvorí reštaurácia a penzión. V našej práci sa však budeme primárne venovať penziónu.

4.1 Charakteristika podniku

Obchodné meno :	Malá s.r.o
IČO:	43867740
Miesto vykonávania činnosti:	Pílová 3, 851 10 Bratislava
Predmet činnosti:	SK NACE • 56300 Služby pohostinstiev • 55909 Ubytovanie v ubytovniach a ostatné dočasné ubytovanie
Kapacita:	6 izieb, 18 lôžok
Primárne služby:	ubytovanie a stravovanie
Sekundárne služby:	exteriérové detské ihrisko, turistické poradenstvo, súkromné priestrané parkovisko, kaderníctvo

Rodinný podnik Reštaurácia- Pizzeria Malá vznikol v roku 1993 v mestskej časti Bratislava-Jarovce. Pôvodne sa zameriaval na poskytovanie pohostinských služieb avšak o 8 rokov neskôr svoj predmet činnosti rozšíril o poskytovanie ubytovacích služieb. Po rokoch sa ukázal tento krok ako správny a v súčasnosti je poskytovanie ubytovacích služieb pre podnik primárnou činnosťou.

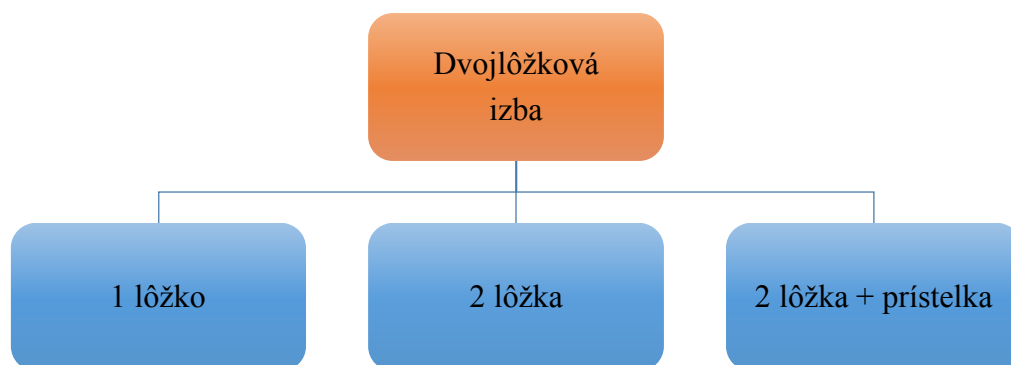
Penzión Malá sa nachádza v malebnej dedine Jarovce, ktorá je súčasne jednou zo 17 mestských častí hlavného mesta Bratislava. Penzión je od centra mesta vzdialený necelých 12 kilometrov čo v praxi predstavuje približne 10 minút jazdy autom. V dnešnej uponáhľanej dobe je v oblasti hotelierstva tiché prostredie a prijateľná vzdialenosť od centra mesta stále vyhľadávanejším faktorom. Toto a omnoho viac penzión svojim klientom bezpochyby poskytuje.

Nakoľko je súčasťou podniku aj spomínaná reštaurácia, penzión svojim hosťom ponúka príjemné posedenie v reštauračných priestoroch a v jarných a letných dňoch aj na vonkajšej terase. Celková kapacita reštaurácie vrátane vonkajšej terasy je približne 70 ľudí. V reštaurácii prevláda oranžová a bordová farba. Každá z týchto farieb má svoj skrytý význam. Oranžová farba blahodarne pôsobí na ľudské orgány, zrýchľuje trávenie a povzbudzuje chuť do jedla. Na druhej strane bordová, ktorá má silný emocionálny náboj, prebúdza životnú energiu, podnecuje razanciu, vášnivost' a pôsobí proti únave. V jedálničku reštaurácie nájdete bohatý výber jedál, polievky, jedlá z rôznych druhov mäsa, misy pre dve osoby, bezmäsité jedlá ako cestoviny, šaláty a dezerty či obľúbenú pizzu. Reštaurácia je vhodná na usporiadanie rodinných, spoločenských a firemných podujatí ako sú promócie, menšie oslavy a podobne. Zákazníci majú možnosť zapožičania projektoru na firemné prezentácie, ako aj využívania bezplatného wifi internetového pripojenia, ktoré je dostupné ako v reštauračných, tak aj ubytovacích priestoroch.

Rodinný podnik Malá s.r.o. s cieľom rozšíriť portfólio ponúkaných služieb už 26 rokov ponúka časť zo svojich priestorov dvom kaderníckam so živnostenským oprávnením. Na svoje si prídu obe pohlavia nakoľko každá z nich má odlišné zameranie. Jedna sa zameriava na pánsku a druhá na dámsku klientelu. V útulnom, klimatizovanom kaderníctve prevláda zelená farba, ktorá má regeneračné účinky, napomáha k upokojeniu mysle a blahodarne pôsobí na nervový systém.

Penzión Malá svojim zákazníkom ponúka 6 identických dvojlôžkových izieb. Cena za ubytovanie sa mení v závislosti od počtu ubytovaných osôb. Ako môžeme vidieť v nižšie uvedenej schéme č.1, penzión Malá ponúka svojim hosťom tri možnosti ubytovania.

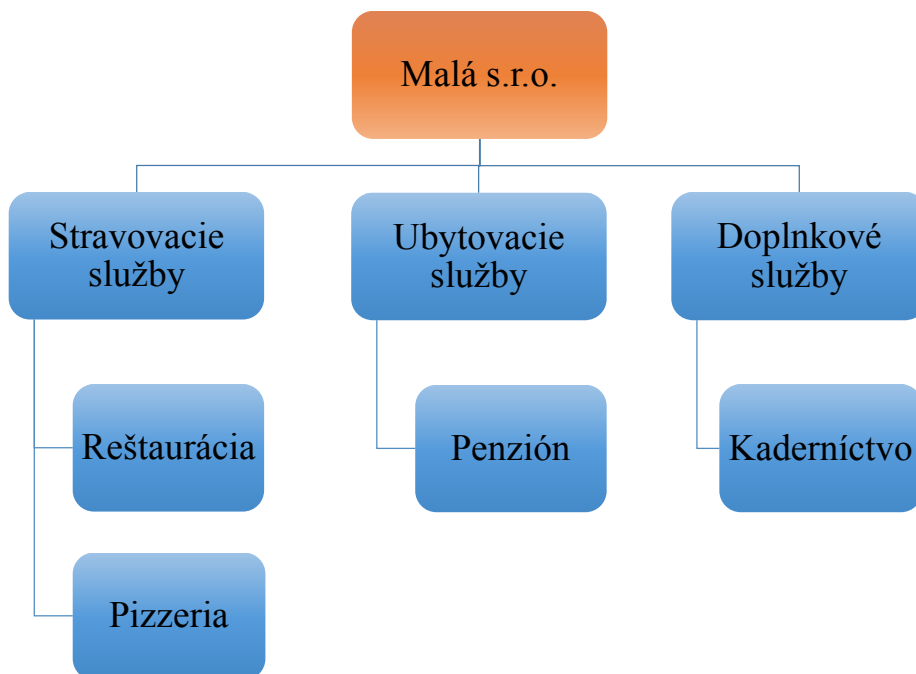
Schéma 1 Štruktúra ponúkaných izieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

V nižšie uvedenej schéme č.2 je znázornená organizačná štruktúra rodinného podniku Malá, ktorú tvoria stravovacie, ubytovacie a doplnkové služby v podobe kaderníctva.

Schéma 2: Organizačná štruktúra v podniku Malá s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie

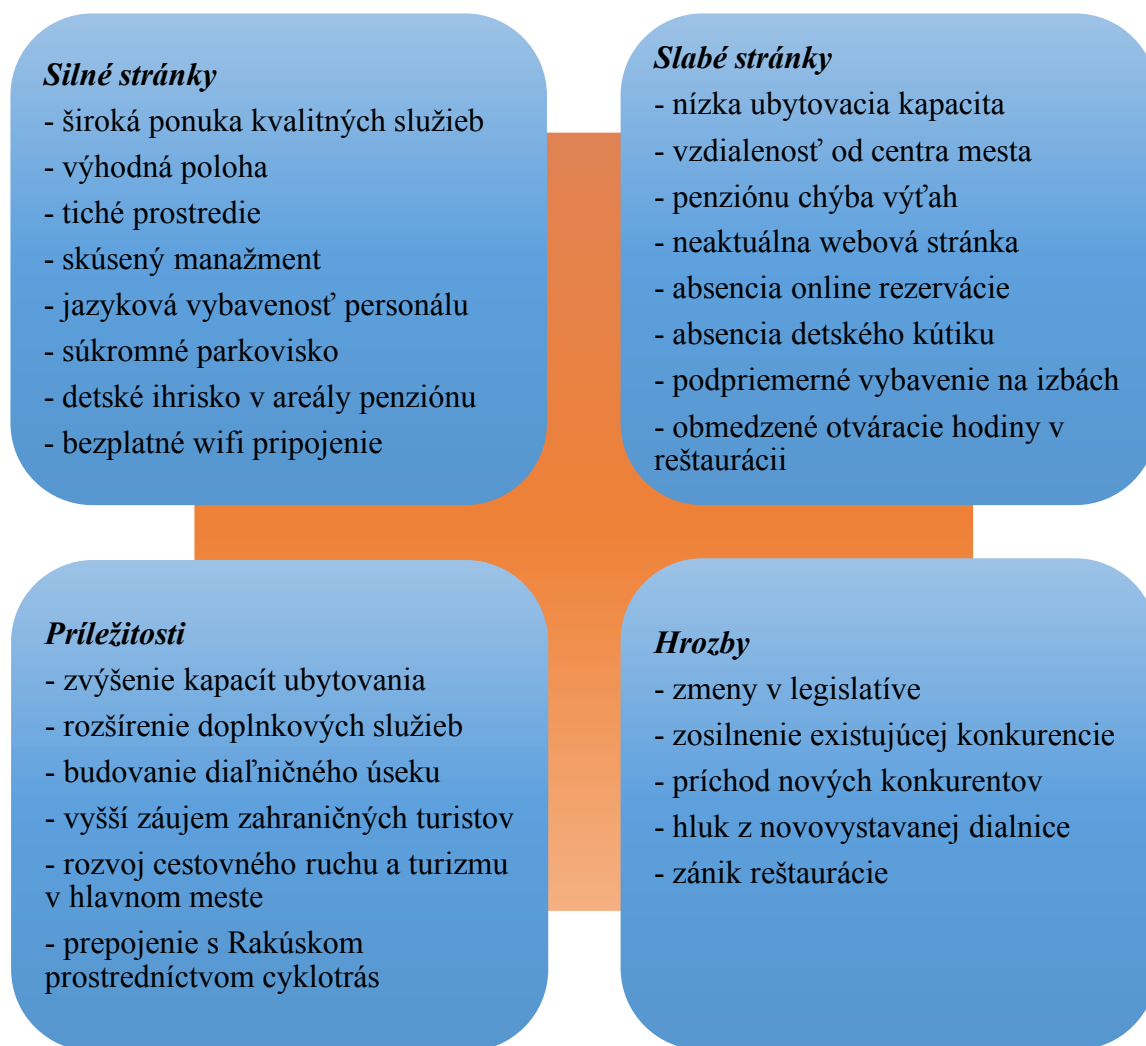
Penzión Malá k svojmu názvu pridáva hodnotiaci štandard v podobe troch hviezdíčiek. V podmienkach poskytovateľov ubytovacích služieb na území SR to funguje tak, že počet hviezdíčiek si zariadenie prideli samo. Oprávnenosť používania hviezdíčiek následne kontroluje Slovenská obchodná inšpekcia. Penzión Malá môže oprávnené používať za svojím názvom hodnotiaci štandard v podobe troch hviezdíčiek, nakoľko spĺňa nasledujúce podmienky:

- okrem non-stop recepcie má penzión aj vstupnú halu;
- podnik má minimálne 1 reštauráciu a 1 spoločenský priestor;
- každá izba má vlastné hygienické zariadenie a predsieň;
- na každé lôžko pripadá jedna čalúnená stolička alebo čalúnené kreslo;
- poskytujú sa 2 uteráky a jedna osuška, v kúpeľni je predložka pred vaňu alebo sprchu;
- uteráky, osušky a predložky sa menia každé dva dni, posteľná bielizeň každé tri dni.

4.2 Swot analýza

V každom podniku má SWOT analýza, v oblasti stanovenia ceny či výberu vhodnej cenovej stratégie, dôležitú funkciu. Vhodnosť SWOT analýzy spočíva v detailnom preskúmaní interného prostredia a odhalení tak silných, ako aj slabých stránok penziónu, a taktiež hrozieb a príležitostí plynúcich z externého prostredia.

Schéma 3: Swot analýza v Penzióne Malá



Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky penziónu Malá:

- Ponuka služieb v rodinnom podniku Malá je skutočne široká, nakoľko okrem ubytovacích priestorov môžu hostia využiť služby reštaurácie či kaderníctva. Do nedávna to bolo jediné kaderníctvo v mestskej časti Jarovce. Funguje už vyše 26 rokov a v súčasnosti existuje v Jarovciach iba jedno konkurenčné kaderníctvo.

- Polohu penziónu ocenia najmä obchodní cestujúci či rodiny s deťmi, ktoré sa chcú vyhnúť ruchu hlavného mesta. Penzión leží v zastavanej obytnej zóne na vedľajšej ceste, takže hostí neruší ani hluk z hlavnej cesty. Od centra Bratislavy, ktorá je tuzemskými aj zahraničnými turistami často vyhľadávaná, je penzión vzdialený 10 minút jazdy autom, resp. 20 minút jazdy priamym autobusovým spojom. Mestská časť Jarovce leží na hranici s Rakúskom a ponúka tiež priame pripojenie na diaľnicu vedúcu do hlavného mesta-Viedeň, ktoré je vzdialené od penziónu necelých 70 kilometrov.
- Manažment podniku je tvorený rodinnými príslušníkmi, ktorí v ňom pôsobia od samotného vzniku a disponujú teda dlhoročnými skúsenosťami v oblasti gastronómie a hotelierstva. Nevyhnutnou podmienkou pri poskytovaní ubytovacích služieb v oblastiach s rozvinutým cestovným ruchom je znalosť cudzích jazykov. V penzióne sa ročne vystrieda niekoľko etníc, na čo je manažment pripravený a so svojimi zákazníkmi je schopný konverzovať v chorvátskom, anglickom, nemeckom či ruskom jazyku.
- Areál penziónu s celkovou plochou vyše 1150 m² svojim hosťom ponúka súkromné bezplatné parkovisko s kapacitou až pre 14 automobilov. Súčasťou areálu je tiež detské ihrisko, na ktoré majú rodičia priamy výhľad z vonkajšej terasy, takže sa o svoje ratolesti nemusia báť. Samozrejmosťou je bezplatné wifi pripojenie v celom areáli či už v penzióne, reštaurácii alebo na vonkajšej terase.

Slabé stránky penziónu Malá

- Ubytovacia kapacita penziónu je, v porovnaní s konkurenciou, nízka. Penzión ponúka 6 dvojposteľových izieb s možnosťou prístelky čo v sumare predstavuje maximálnu kapacitu 18 lôžok.
- Vzdialenosť od Bratislavy môže predstavovať problém najmä pre návštevníkov, ktorí sa rozhodli spoznávať historické centrum a chcú tiež nasávať atmosféru starého mesta aj počas svojho pobytu v ubytovacom zariadení.
- Nakoľko sa na prízemí budovy nachádza len recepcia a technické priestory, je penzión s absenciou výťahu nespôsobilý pre zdravotne ťažko postihnuté osoby.
- Celkový vzhľad a prevedenie webovej stránky je na nízkej úrovni k čomu tiež prispievajú neaktuálne fotky izieb či reštauračných priestorov. Absentuje tiež vlastný online rezervačný systém, ktorým konkurencia disponuje už niekoľko rokov.

Primárnym spôsobom rezervácie ubytovania v penzióne Malá je teda rezervačný portál Booking.com.

- Vybavenie na izbách je podpriemerné a zastarané. Dôkazom sú niekoľko rokov staré televízne prijímače bez funkcie SMART, ktorá je bežnou súčasťou televízorov už minimálne 7 rokov. Na izbách absentuje napr. malá chladnička či sušič vlasov. Na rozdiel od exteriéru penziónu, v priestoroch interiéru chýba miesto pre detské vyžitie.
- Otváracie hodiny reštaurácie sa v posledných troch rokoch rapídne menili, čo môže negatívne vplývať na celkovú spokojnosť zákazníkov. Aktuálne je reštaurácia otvorená iba počas pracovného týždňa v čase od 16:00 h do 22:00 h.

Príležitosti penziónu Malá:

- V prípade zoskupenia dvoch technických miestností (žehliarne a pracovne) do jednej, by sa uvoľnila miestnosť o rozmere 33 m² vrátane kúpeľne a toalety, čím by sa kapacita penziónu zvýšila o 3 lôžka. V prípade rozhodnutia manažmentu o úplnom zatvorení reštaurácie by sa mohli v daných priestoroch vybudovať 2 apartmány, ktoré by zvýšili kapacitu o ďalších 6 - 8 lôžok.
- Verejnú pracovňu ako ďalšiu doplnkovú službu by ocenili najmä hostia, ktorí sú v penzióne ubytovaní dlhodobo.
- Budovanie diaľničného úseku D4 v mestskej časti Jarovce by mohlo prilákať najmä stavebných pracovníkov, ktorí pravidelne dozerajú na priebeh stavby a sú nútení za touto prácou cestovať. Nie je výnimkou, že penzión Malá ponúka dlhodobé ubytovanie pre podobný druh zákazníkov.
- Rozmach cestovného ruchu v hlavnom meste môže prilákať väčšie množstvo tuzemských i zahraničných turistov. Jednou z vízií určitej skupiny investorov je v katastrálnom území Jaroviec vybudovať filmové štúdio, čo by viedlo k zvýšeniu povedomia nie len mestskej časti, ale aj samotného penziónu.
- Cyklotrasy v našom hlavnom meste pribúdajú, no v porovnaní s konkurenčnou Viedňou či Budapešťou výrazne zaostávajú. Aktuálne sa v mestskej časti Jarovce diskutuje o štyroch nových cyklotrasách, pričom jedna z nich má viesť do susedného Rakúska, ktoré je vzdialené len necelých 6 km. Penzión by tak mohol otvoriť brány novej klientele, ktorá bude v rámci cyklo-výletov cez mestskú časť prechádzať.

Hrozby penziónu Malá:

- V blízkom okolí penziónu Malá (do 5 km) sa nachádzajú štyri konkurenčné ubytovacie zariadenia, avšak iba s dvomi môže reálne súťažiť nakoľko zvyšné dve majú odlišnú klientelu a hosťom ponúkajú citeľne vyššiu kapacitu či prémiové doplnkové služby. V prípade, že by dvaja porovnateľní konkurenti zvýšili kapacity svojich zariadení či zatraktívili a rozšírili ponuku doplnkových služieb, mohlo by to pre penzión Malá predstavovať reálne ohrozenie.
- Od svojho vzniku je penzión Malá v mestskej časti Jarovce jediným poskytovateľom služieb v oblasti hotelierstva. Počet obyvateľov v tejto malej dedine sa za posledných 14 rokov zvýšil o 100%. S rastúcim počtom obyvateľov je možný aj príchod nového konkurenta, ktorý by mohol ohroziť doposiaľ monopolné postavenie penziónu Malá v tejto mestskej časti.
- Aktuálne prebiehajúca stavba diaľnice D4, ktorá prechádza cez katastrálne územie Jaroviec, by mala byť dokončená v roku 2021. Hluk z tejto diaľnice by mohol v blízkej budúcnosti ohroziť návštevnosť penziónu. Jednoduchým riešením má byť výstavba protihlukovej bariéry, ktorá je súčasťou projektu, avšak podobný scenár sa odohral v roku 1996 pri výstavbe diaľnice D2, ktorá rovnako prechádza katastrálnym územím Jaroviec, kde bola taktiež súčasťou projektu proti-hluková stena. Do dnešného dňa tam však nie je.
- S neustále rastúcou konkurenciou v oblasti gastronómie je čoraz náročnejšie udržať si lojalnosť zákazníkov. Reštaurácia- Pizzeria Malá sa v poslednej dobe neteší veľkej popularity, s čím súvisí aj pokles stálych zákazníkov. V prípade, že by bol podnik Malá nútený zavrieť stravovacie zariadenie, mohlo by to mať negatívny vplyv na návštevnosť penziónu.

4.2.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy

V problematike týkajúcej sa jednotlivých úloh SWOT analýzy, sa stotožňujem s názorom mnohých odborníkov v tejto oblasti, že primárnym cieľom SWOT analýzy nie je len spracovanie jednoduchého prehľadu silných a slabých stránok a potencionálnych príležitostí a rizík, ale predovšetkým idea dôkladnej štruktúrovanej analýzy, poskytujúcej užitočné poznatky o strategickej situácii podniku. Aplikáciou SWOT analýzy musí podnik

identifikovať, nájsť a posúdiť vplyvy k predikcii vývojových trendov vonkajšieho prostredia a vnútornej situácie v podniku a ich vzájomných súvislostí.

Na základe získaných informácií a osobnom prekonzultovaní s konateľmi rodinného podniku Malá, sme v nasledujúcej tabuľke č.1 vyhodnotili SWOT analýzu. Po identifikovaní silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí z predchádzajúcej podkapitoly je vhodné, jednotlivé zložky interného a externého prostredia bodovo ohodnotiť. Práve to môže rodinnému podniku Malá pomôcť určiť strategickú pozíciu, zhodnotiť priebeh či nájsť nové perspektívy rozvoja a rastu. Každý z činiteľov je ohodnotený na stupnici od 1 po 10, kde číslo 1 znamená, že daný faktor je pre podnik najmenej dôležitý a číslo 10 najdôležitejší.

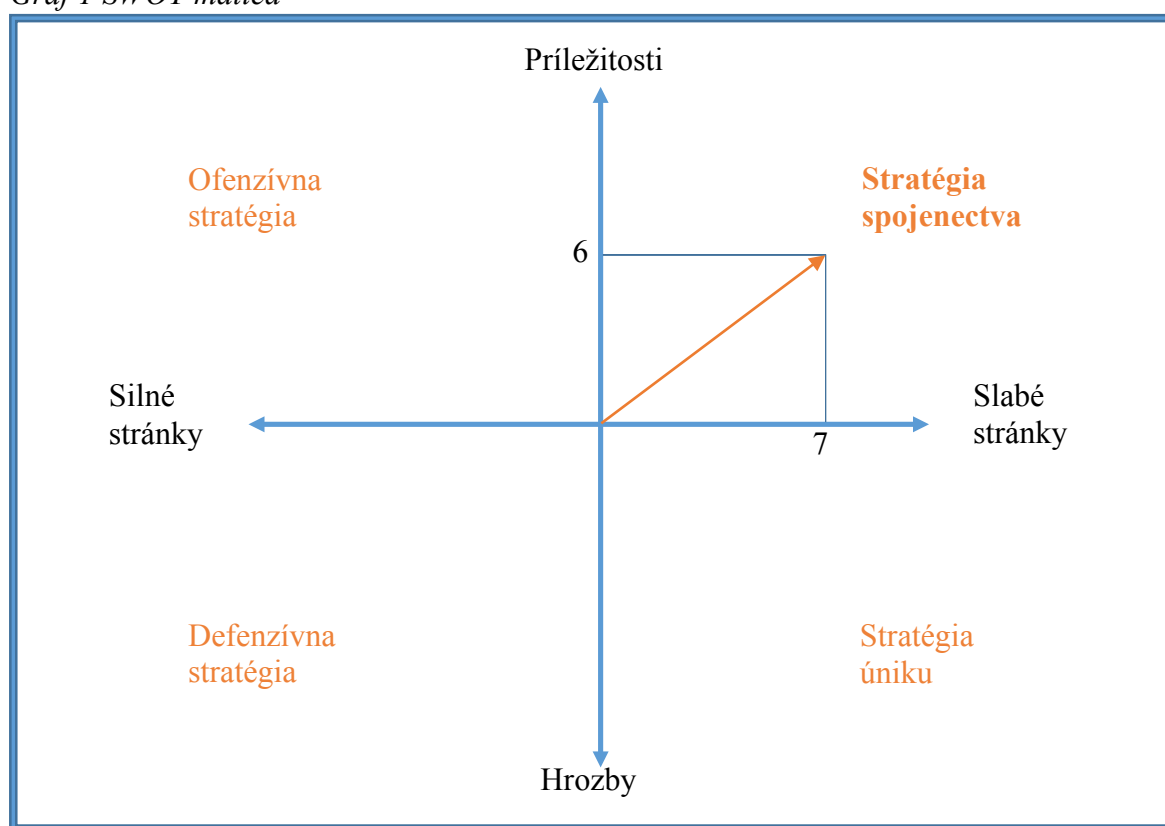
Tabuľka 1 Bodové vyhodnotenie SWOT analýzy

Sily	Body	Slabosti	Body
Sortiment služieb	7	Nízka kapacita	8
Lokalita	6	Vzdialenosť od centra	3
Skúsený manažment	5	Absencia výťahu	3
Jazyková vybavenosť personálu	7	Neaktuálna web stránka	7
Súkromné parkovisko	4	Absencia online rezervácie	8
Detské ihrisko	3	Absencia detského kútiku	3
Bezplatné WiFi pripojenie	3	Vybavenie izieb	4
		Otváracie hodiny v reštaurácii	6
SPOLU	35		42
Príležitosti	Body	Hrozby	Body
Navýšenie kapacít	9	Zmeny v legislatíve	2
Rozšírenie doplnkových služieb	5	Zosilnenie existujúcej konkurencie	8
Budovanie diaľničného úseku	7	Príchod nových konkurentov	7
Záujem zahraničných turistov	6	Hluk z diaľnice	6
Rozvoj CR v Bratislave	7	Zánik reštaurácie	8
Cyklotrasa do Rakúska	3		
SPOLU	37		31

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po bodovom vyhodnotení môžeme z predchádzajúcej tabuľky (č.1) vidieť, že v internom prostredí prevládali slabé stránky (súčet 42 bodov) nad tými silnými (súčet 35 bodov) a v externom prostredí opäť príležitosti (súčet 37 bodov) nad hrozbami (súčet 31 bodov). Ako môžeme vidieť v nasledujúcom grafe, prevládajúce slabé stránky a príležitosti v penzióne Malá vyúsťujú do stratégie spojenectva, ktorá je príznačná tým, že podnik sa síce nachádza v atraktívnom prostredí, avšak na zvládnutie otvárajúcich sa príležitostí nemá dostatok vnútorných schopností. Do budúca by sa mal penzión Malá sústrediť na posilnenie svojej pozície a odstránenie nedostatkov

Graf 1 SWOT matica



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Analýza konkurencie

V oblasti cestovného ruchu Slovenska patrí Bratislava bezpochyby medzi najvyhľadávanejšie destinácie vôbec. Zaujímavosťou je, že Bratislava je jediným hlavným mestom na svete, ktoré leží na hranici dvoch štátov súčasne. Hlavné mesto však láka tuzemských či zahraničných turistov najmä kvôli svojej dlhej histórii. Existencia konkurenčných ubytovacích zariadení je teda pochopiteľná a veľmi citel'ná. Vo všeobecnosti je veľmi častým javom, že cena ubytovania v hlavnom meste rastie nepriamo úmerne

k vzdialenosti od historického centra, t.j. čím bližšie k centru mesta sa ubytovacie zariadenie nachádza, tým je jeho cena vyššia. Aj to je dôvod prečo sme sa rozhodli analyzovať konkurenčné ubytovacie zariadenia, ktoré sú v tesnej blízkosti nami sledovaného penziónu Malá. Nakoľko penzión Malá vystupuje v mestskej časti Jarovce ako jediný poskytovateľ ubytovacích služieb, vybrali sme nasledovné konkurenčné zariadenia vo vzdialenosti do 5 km od penziónu Malá:

- Rusovský penzión
- Penzión pri kaštieli
- Ponteó – Activity Park Rusovce
- Melrose Apartments

V nasledujúcej tabuľke č.2 sme porovnávali nami sledovaný penzión Malá s už vyššie vymenovanými konkurenčnými zariadeniami. Predmetom komparácie boli nasledovné ukazovatele: kapacita zariadenia, cena ubytovania na jednu noc pre dve osoby, vzdialenosť od centra Bratislavy, doplnkové služby a hodnotenie na portáli Booking.com.

Tabuľka 2: Komparácia penziónu Malá s konkurenciou

	Kapacita počet izieb	Cena 2 osoby/noc	Vzdialenosť od centra BA	Doplnkové služby	Hodnotenie na Bookingu
Penzión Malá	6	44 €	11,7 km	reštaurácia, kaderníctvo	8,7
Rusovský penzión	12	44 €	13,1 km	reštaurácia	8,2
Penzión pri kaštieli	8	47 €	13,3 km	–	–
Melrose Apartments	50	63 €	8,5 km	bazén,fitnes, masáže	–
Ponteó APR	23	82 €	14,9 km	reštaurácia, wellnes,šport	8,5

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najbližším konkurenčným podnikom je Rusovský penzión, ktorý je penziónu Malá veľmi podobný najmä svojim portfóliom ponúkaných služieb. Podobne ako rodinný podnik Malá svojim hosťom ponúka ubytovacie kapacity či služby v oblasti gastronómie. Reštauračné priestory sa nachádzajú na prízemí a sú dostupné ako pre ubytovaných hostí, tak aj pre širokú verejnosť. Ich celková kapacita je 45 osôb, čo plne postačuje na organizovanie rodinných osláv, promócií, krstín či menších svadieb. Súčasťou reštaurácie je tiež vonkajšie detské ihrisko či letná terasa s celkovou kapacitou 25 osôb. Penzión sa nachádza na prvom poschodí nad reštauráciou a ponúka 12 izieb s celkovou kapacitou 30 lôžok. Hostia si môžu vybrať z troch jednolôžkových izieb, siedmich dvojlôžkových izieb s možnosťou extra lôžka a dvomi apartmánmi s možnosťou dvoch extra lôžok. Každá izba je vybavená posteľou, šatníkovou skriňou, kúpeľňou s WC a sprchovým kútom, LCD TV s káblovou televíziou a bezplatným WiFi pripojením. Súčasťou areálu je tiež súkromné parkovisko. Rusovský penzión je, z hľadiska ceny ako aj kvality poskytovaných služieb, najbližšie orientovaný na rodinný podnik Malá. Medzi zložky tvoriace konkurenčnú výhodu penziónu Malá voči Rusovskému penziónu je bezpochyby tichšie prostredie, nakoľko konkurenčný penzión sa nachádza na veľmi frekventovanej a hlučnej hlavnej ulici v Rusovciach a taktiež priaznivejšie hodnotenie od zákazníkov na rezervačnom portáli Booking.

Niekoľko stoviek metrov od Rusovského penziónu sa nachádza Penzión pri kaštieli. Ten svojim zákazníkom ponúka ubytovacie kapacity maximálne pre 20 hostí. Hostia si môžu vybrať z dvoch jednolôžkových izieb, troch dvojlôžkových, dvoch trojlôžkových a jedného šesťlôžkového apartmánu. Každá z izieb je vybavená televízorom so satelitným príjmom, kúpeľňou so sprchovacím kútom a toaletou. Vo všetkých izbách je zabezpečené bezplatné WiFi pripojenie na internet. Jednou z výhod Penziónu Malá oproti Penziónu pri kaštieli je širšia ponuka služieb. V oblasti stravovania Penzión pri kaštieli svojim hosťom ponúka len samoobslužnú spoločnú kuchyňu pre všetkých hostí.

Výraznou čiernou čiarou v tabuľke č. 1 sme oddelili ubytovacie zariadenia, ktoré síce sú v blízkom okolí Penziónu Malá, no vybavením, citeľne vyššou cenou či širokým spektrom služieb sa zameriavajú na solventnejšiu klientelu. Tieto zariadenia svojim hosťom ponúkajú, okrem špičkových ubytovacích a reštauračných kapacít, aj množstvo doplnkových služieb ako wellness, fitness centrum, bowlingové dráhy či multifunkčné športové ihriská pre priaznivcov plážového volejbalu, tenisu, squashu, basketbalu či futbalu.

4.4 Cenotvorba vo vybranom podniku

Cena ubytovacích kapacít bola, je a vždy bude kľúčovým prvkom predaja. Správne stanovenie ceny je jedným z kritérií, ktoré podniku predurčujú pozitívny výsledok hospodárenia či dlhodobý úspech. Nakoľko rodinný podnik Malá nedisponuje osobou, ktorá by bola špecialista v oblasti cenového rozhodovania a cenotvorby, ostáva táto dôležitá funkcia v réžii konateľov.

4.4.1 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu

Vo všeobecnosti, ale predovšetkým aj v nami skúmanom Penzióne Malá vplývajú na stanovenie ceny nasledujúce cenové faktory:

- **Interné** – ide najmä o základné výrobné faktory, medzi ktoré môžeme zaradiť napr.: technické vybavenie penziónu, kvalitu poskytovaných služieb či dispozíciu a odbornú kvalifikáciu svojich pracovníkov. Prirodzene tieto faktory vplývajú aj na výšku nákladov.
- **Externé** – hovoríme tu o faktoroch pôsobiacich z okolia podniku ako napr.: tlak konkurenčných podnikov, lokalita penziónu, či dopravná dostupnosť.

Po úspešne rozbehnutom podnikaní v oblasti gastronómie sa konatelia rodinného podniku Malá, pred vstupom na úplne nový trh, zaoberali analýzou niekoľkých otázok, ktoré výrazne vplývajú na cenu poskytovaných služieb, teda cenu ubytovania:

Sme schopný poskytovať tento druh služieb ?

- pre konateľov rodinného podniku bolo dôležité objektívne posúdiť alternatívy poskytovaných služieb najmä z pohľadu dostatočnej kapacity a odbornosti v danej službe.

Aký je náš cieľ ?

- po dôkladnej analýze okolia podniku sa konatelia rozhodli „zaplátať dieru na trhu“ a poskytovať tak službu v oblasti, v ktorej v blízkom okolí nikto nepôsobil.

Dokážeme určiť reálnu výšku zisku ?

- konatelia podniku si uvedomovali, že jedinou cestou ako reálne určiť výšku zisku je podrobná evidencia vlastných nákladov.

Bude o naše služby záujem ?

- nemenej dôležité bolo pre konateľov podniku zistiť dopyt po službách v tejto oblasti a taktiež či trh dokáže prijať ich cenu za danú službu.

Máme v okolí konkurenciu ?

- pre podnik vstupujúci na nový trh je veľmi dôležitá analýza konkurencie, ktorá by jej vstup mohla ohroziť. V danej lokalite, v tom čase, nefiguroval žiaden podnik s podobným podnikateľským zámerom.

4.4.2 Cenová stratégia

Za úspešným podnikaním v oblasti poskytovania ubytovacích služieb stojí bezpochyby správne zvolená cenová stratégia. Táto stratégia tiež musí byť dostatočne pružná, aby ju vedenie podniku dokázalo meniť so zámerom dosiahnutia vyššieho zisku. Rastúce odvody za zamestnancov, DPH, či náklady na energie sú faktory, ktoré výrazne vplyvajú na chod predovšetkým malých podnikov, obzvlášť podnikov pôsobiacich v cestovnom ruchu. Výnimkou nie je ani penzión Malá, na ktorý pri stanovení ceny za ubytovanie tieto činitele intenzívne vplyvajú. Vo všeobecnosti je stanovenie nízkej ceny za výrobok alebo službu, typické najmä pre podniky, ktoré sa chcú po príchode na trh zviditeľniť alebo chcú umocniť svoje postavenie na trhu. V penzióne Malá sa však konatelia snažia nižšou-priemernou cenou držať trendu, ktorý je v oblasti cestovania čoraz výraznejší: “Užívať si komfort, ale neplatiť zaň veľa.”

Pri tvorbe cenovej stratégie penziónu museli konatelia rodinného podniku Malá zvážiť:

- cenové stratégie konkurentov;
- či ponúka ich penzión niečo navyše oproti konkurenčným zariadeniam, aby mohli zvýšiť cenu;
- na základe akých parametrov budú hostia porovnávať ich penzión s konkurenčným;
- za akých okolností budú môcť poskytnúť zľavu.

Len pre malé percento podnikov, najmä v oblasti poskytovania ubytovacích služieb, je charakteristické, že by si zvolili len jednu cenovú stratégiu. Táto oblasť podnikania je typická svojou turbulentnosťou a náhlymi zmenami a práve preto sa podniky v tomto odvetví snažia jednotlivé cenové stratégie kombinovať.

Po analýze cien a kvality poskytovaných služieb konkurenčných podnikov v oblasti ubytovania v rámci Bratislavy sme dospeli k záveru, že cena za ubytovanie v penzióne Malá je mierne pod priemerom a rovnako je na tom aj kvalita vybavenia, či kvalita poskytovaných služieb vo všeobecnosti. Na základe nasledujúcej tabuľky č.3 môžeme vidieť, že priemerná kvalita a mierne podpriemerná cena poskytovaných služieb vyúsťuje do stratégie priemeru, ktorou sa penzión Malá snaží orientovať na spotrebiteľov s priemernou kúpyschopnosťou, ktorí vyhľadávajú kvalitu za prijateľnú cenu.

Tabuľka 3 Stratégia na základe vzťahu kvalita-cena

		CENA			
K V A L I T A		Stratégia vodcovstva	Stratégia vysokej konkurencie	Stratégia výnimočnej ceny	vysoká
		Stratégia nadhodnotenia priemeru	Stratégia priemeru	Stratégia prenikania	priemerná
		Stratégia odtrhnutia	Stratégia falošnej hospodárnosti	Ekonomická stratégia	nízka
		vysoká	priemerná	nízka	

Zdroj: LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*

Na základe cenových stratégií podľa zamerania, ktoré sme si podrobnejšie definovali v podkapitole 1.5.1 môžeme tvrdiť, že penzión Malá využíva opäť kombináciu niekoľkých cenových stratégií. Ak hovoríme o ziskovo orientovanej stratégii, konatelia v rodinnom podniku Malá sa snažia o dosiahnutie aspoň minimálneho zisku, ktorý podniku zaistí náležitú prosperitu, no predovšetkým dlhodobú stabilitu. Pri odbytovo orientovaných cenových stratégiách sa penzión Malá kvalitatívnou úrovňou poskytovaných služieb, v tak konkurenčne silnom prostredí, pochopiteľne nemôže byť o najvyššiu pozíciu na trhu. Konatelia rodinného podniku Malá sa práve naopak snažia svoju pozíciu na trhu udržať

a taktickým pozorovaním cien konkurencie sa snažia o sústavné zdokonaľovanie a skvalitňovanie poskytovaných služieb.

Pri cenových stratégiách tiež penzión Malá využíva stratégie cenovej diskriminácie alebo diferenciácie, ktorej základom je odlišná cena na základe zvolených kritérií. V penzióne Malá rozlišujú nasledovné kritériá od ktorých závisí cena ubytovania :

- dĺžka pobytu: výška ceny za ubytovanie pre zákazníkov, ktorí majú záujem o dlhodobý prenájom ubytovacej kapacity, je pre každého zákazníka individuálna a určuje sa po vzájomnej dohode;
- ubytovanie s raňajkami/ bez raňajok: zákazníci majú v penzióne možnosť priplatiť si za raňajky, čo navýši cenu ubytovania o 5 € na osobu;
- posteľ s prístelkou/bez prístelky: v každej zo šiestich identicky rovnakých dvojposteľových izieb si môžu hostia priplatiť maximálne jednu prístelku, ktorá je vhodná ako pre deti tak aj dospelých. Príplatok za prístelku je 8€.

Univerzálnym ukazovateľom hovoriacom o kvalite ubytovania, sa stali počty hviezdíčiek. Množstvo malých zástupcov v oblasti hotelierstva sa tvrdohlavo spolieha len na dobré meno podniku a počet hviezdíčiek pri názve svojho penziónu alebo hotela neuvádza. Nakoľko penzión Malá pôsobí v lokalite s pomerne vyspelým cestovným ruchom nie je prekvapením, že sa snaží potencionálnych zákazníkov prilákať aj na počet hviezdíčiek. Penzión Malá sa síce pýši len tromi hviezdíčkami, avšak spomedzi porovnateľných konkurentov (Rusovský penzión a Penzión pri kaštieli) je táto hodnota najvyššia. Je však počet hviezdíčiek dostatočným ukazovateľom hovoriacom o kvalite ubytovacieho zariadenia ? Určite nie, najmä nie v dnešnom modernom svete plnom digitalizácie, kedy má pre ľudí omnoho väčšiu vypovedaciu hodnotu recenzia zverejnená na internete. Práve počet hviezdíčiek však môže podvedome vplývať na zákazníka pri výbere ubytovania. Ako príklad uvediem situáciu, v ktorej by si zákazník prostredníctvom rezervačného portálu Booking vyberal ubytovanie v časti Bratislava 5 s maximálnou cenou za noc 50 €. Na výber by mal penzión Malá a dva konkurenčné penzióny v mestskej časti Rusovce. Je veľmi pravdepodobné, že práve počet hviezdíčiek pri názve bude mať najväčší psychologický vplyv pri jeho výbere.

4.4.3 Stanovenie ceny

Konatelia rodinného podniku Malá si pri poskytovaní ubytovacích služieb uvedomujú, že dôkladná ochrana jednotlivých cenových kalkulácií je, v tak silne konkurenčnom prostredí, veľmi dôležitá. Napriek konkurenčným výhodám, ktorými Penzión Malá disponuje (tiché prostredie, história podniku, goodwill), je cena ubytovania najdôležitejším faktorom, od ktorého závisí nie len životnosť samotného penziónu, ale celého podniku vrátane reštaurácie.

Penzión Malá pri cenovej kalkulácii počíta s nasledujúcimi položkami:

- mzdové náklady pre pracovníkov v penzióne
- spotreba energií, vody, plynu
- náklady spojené s upratovaním, praním
- náklady spojené s údržbou a bežnými opravami
- náklady spojené s reklamou a propagáciou
- daňové zaťaženie
- iné náklady zabezpečujúce požadovanú kvalitu služieb
- provízia rezervačnému portálu Booking.com
- náklady spojené s odvozom smetí
- parkovné
- poplatok pre magistrát hlavného mesta SR

Kalkuláciou nákladov sa rodinný podnik Malá pri poskytovaní služieb snaží zvýšiť prehľad vo vzniknutých nákladoch. Výška jednotlivých nákladov je však premenlivá v závislosti od vzniknutej situácie. Konatelia rodinného podniku preto neustále sledujú náklady, ktoré súvisia s poskytovaním ubytovacích služieb, aby v prípade nutnosti vedeli zakročiť a danú kalkuláciu prepočítať či prepracovať. Spokojní zákazníci, ktorí sa v budúcnosti opäť vrátia – to je cieľom hádam každého hostiteľa, ktorý ponúka služby v tejto oblasti. Za dobrú starostlivosť o zákazníkov a dobre poskytnuté služby získa penzión potrebný peňažný obnos, čím sa podniku vrátia všetky investované prostriedky.

Bratislava a jej blízke okolie patrí bezpochyby medzi najdynamickejšie konkurenčné prostredie v oblasti poskytovania ubytovacích služieb na Slovensku. Preto, ak chce penzión v takomto prostredí prežiť, je nevyhnutné aby sa prioritne zaoberal správnou kalkuláciou nákladov a stanovením ceny, pri ktorej vezme do úvahy ako pozitíva tak aj negatíva jednotlivých postupov cenotvorby a taktiež zohľadní moderné trendy, ktoré sú aktuálne v oblasti hotelierstva. Pri maximalizácii zisku prostredníctvom znižovania nákladov však konatelia rodinného podniku Malá dbajú o to, aby s nimi úmerne neklesala aj kvalita poskytovaných služieb.

Rodinný podnik Malá evidoval v oblasti poskytovania ubytovacích služieb nasledovné náklady:

Schéma 4 Prehľad ročných nákladov v penzióne

Náklady na energie	• energie: 2 500 € • voda: 1700 €
Mzdové náklady	• chýžná: 6500 € • recepcia: 6500 €
Pranie	• 2 300 €
Údržba	• 900 €
Reklama	• 100 €
Hygiena	• 1 400 €
Odvoz smetí	• 700 €
Spolu náklady ročne	• 22 600 €

Ubytovacia kapacita penziónu Malá predstavuje 12 plnohodnotných lôžok a 6 prísteliek, teda v súčte je to 18 lôžok. Ak uvažujeme, že rok má 365 dní, tak pri úplnej vyťaženosti dokáže penzión Malá predat' 6570 prenocovaní/lôžkodní.³⁵

Vyťaženosť ubytovacej kapacity penziónu Malá je však za posledné roky nasledovná:

- 2017: 28,5%
- 2018: 33,5 %

³⁵ lôžkodeň- počet lôžkodní je súčinom počtu lôžok a počtu dní v prevádzke obvykle za rok.

Pri výpočte počtu obsadených lôžok postupujeme nasledovne:

$$\text{Obsadenosť lôžok} = \frac{\text{počet dní} * \text{počet lôžok}}{100} * \text{reálna vyťaženosť kapacity ubytovania v \%}$$

$$\text{Obsadenosť lôžok} = \frac{365 * 18}{100} * 33,5$$

$$\text{Obsadenosť lôžok} = 2\,200,95 \text{ lôžkodní}$$

Vlastné náklady na lôžkodeň:

$$\text{Náklady na lôžkodeň} = \frac{\text{Celkové náklady penziónu}}{\text{Reálny počet lôžkodní}}$$

$$\text{Náklady na lôžkodeň} = \frac{22\,600}{2\,200,95}$$

$$\text{Náklady na lôžkodeň} = 10,27 \text{ €}$$

Veľkou výhodou rodinného podniku Malá je, že vlastní všetky priestory, v ktorých vykonáva svoje podnikateľské aktivity. Práve vysoké poplatky za nájom ťažia množstvo podnikov poskytujúcich či už reštauračné alebo ubytovacie služby v oblasti hlavného mesta.

Základom predajnej ceny je nákladová cena. Nákladová cena musí uhradiť nielen všetky náklady spojené s prenocom host'a v penzióne, ale aj náklady, ktoré s prevádzkou penziónu súvisia, ale tržby neprodukurujú – napr. pravidelná údržba penziónu, areálu, či detského ihriska, pracovňa, upratovanie, administratíva a pod. Nie len platná legislatíva, ale aj zdravý sedliacky rozum konateľom rodinného podniku Malá napovedá, že žiadna izba nemôže byť predaná pod nákladovú cenu.

Tabuľka 4 Kalkulácia ceny na jeden lôžkodeň

Náklady	
Náklady na lôžkodeň	10,27 €
Zisková prírážka 192,2%	19,74 €
DPH 10%	3,34 €
Cena	33,35 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

V predošlej tabuľke č.4 môžeme vidieť konkrétnu kalkuláciu ceny za ubytovanie v jedno lôžkovej izbe. Aj napriek tomu, že rodinný podnik Malá vlastní všetky priestory a teda nie je odkázaný na prenájom budovy, pri vlastných nákladoch na jeden lôžkodeň figuruje pomerne vysoká zisková prirážka vo výške 192,2%. Môže si to dovoliť, pretože trh túto cenu vďaka konkurencii dokáže prijať. Po kalkulácii nákladov sa však rodinný podnik pri stanovení ceny na trhu v oblasti poskytovania ubytovacích služieb v tak silne konkurenčnom prostredí akým je hlavné mesto Bratislava, orientuje podľa porovnateľných konkurentov, ktorí poskytujú ubytovacie služby na veľmi podobnej kvalitatívnej úrovni. Konkrétne ide o Rusovský penzión a Penzión pri kaštieli. V nasledujúcej tabuľke č.5 je uvedený kompletný cenník ubytovacích služieb v penzióne Malá.

Tabuľka 5 Cenník Penziónu Malá

	Základná cena s DPH	Poplatok pre Magistrát	Výsledná cena
2 posteľová – 1 lôžko	33,35 €	1,70 € / osoba	35,05 €
2 posteľová – 2 lôžka	40,70 €		44,10 €
2 posteľová – 2 lôžka + prístelka	48,70 €		53,80 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zverejneného cenníka Penziónu Malá

4.5 Vplyv rezervačných portálov na stanovenie ceny

V minulosti primárne prebiehala rezervácia ubytovacích kapacít jednoduchým spôsobom, kedy zákazník do daného ubytovacieho zariadenia zatelefonoval a izbu si zarezervoval. Inak to nebolo ani v nami sledovanom penzióne Malá. S voľným prístupom na internet pre ľudí na celom svete sa však spôsoby rezervácie ubytovania zásadne zmenili. Čoraz viac sú v dnešnej dobe využívané rezervácie prostredníctvom online rezervačných portálov či vlastne vytvorených rezervačných systémov. Množstvo „veľkých hráčov“ na trhu v oblasti poskytovania ubytovacích služieb si dokázalo vytvoriť na svojich webových stránkach vlastné rezervačné systémy, pomocou ktorých sú zákazníci schopní zarezervovať si ubytovanie presne podľa svojich predstáv a preferencií bez potreby zodvihnutia telefónu. Avšak žiaden interný rezervačný systém v podniku nemá takú silu ako rezervačné portály Booking, Hotels, Trivago či Expedia.

Interný rezervačný systém môže uľahčiť proces rezervácie ubytovania v už konkrétne vybranom ubytovacom zariadení. Spomenuté online rezervačné portály však ponúkajú omnoho viac: jednoduchú dostupnosť, prehľadný systém, možnosť porovnávania ponúk a bohatý výber s jednoduchou možnosťou platby. Napr. portál Booking.com je k dispozícii vo viac ako 40 jazykoch a ponúka 1,4 milióna možností ubytovania v 118 tisíc destináciách v 226 krajinách sveta. Zákazníci si prostredníctvom portálu môžu zarezervovať ubytovanie či už na obchodnú cestu alebo dovolenku. Po zadaní destinácie sa im v danej lokalite zobrazia všetky možnosti ubytovania - od útulných vidieckych penziónov, až po štýlové mestské apartmány. Samotný proces rezervácie je bezplatný a vo väčšine prípadov sú bezplatné aj storno rezervácie.

Od roku 2011 bol penzión Malá nútený zvýšiť povedomie o poskytovaní ubytovacích služieb prostredníctvom uverejnenia svojej ponuky ubytovacích kapacít na portál Booking.com. V prípade, že chce penzión Malá na portáli Booking uspieť, musí s ním efektívne pracovať. Je potrebné pravidelne dbať o nasledovné:

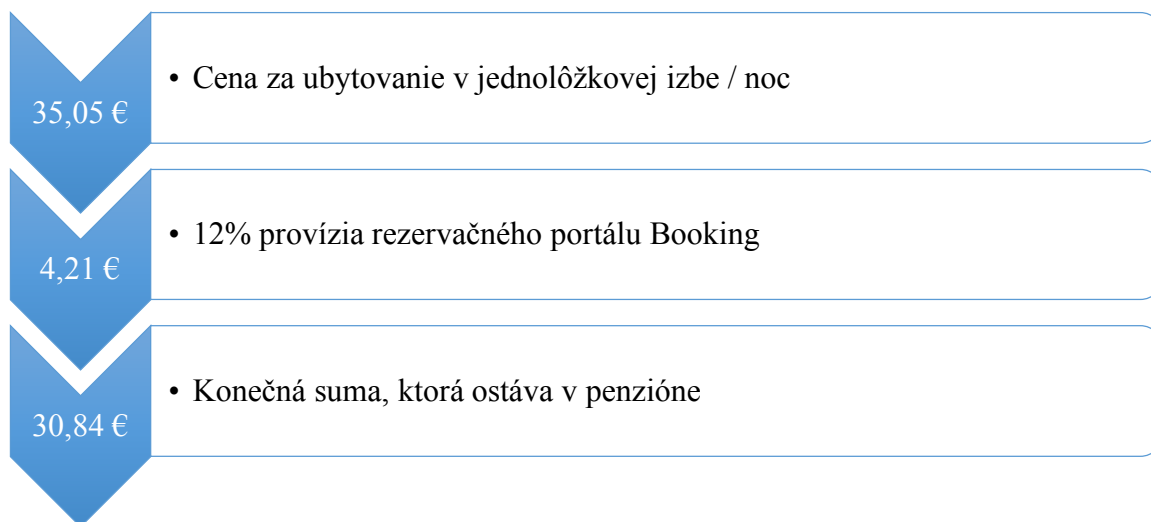
- aktualizovať galériu fotografií;
- aktualizovať popis ubytovania;
- aktualizovať ponuku ubytovacích kapacít;
- sledovať konkurenciu;
- prispôsobovať ceny;
- ponúkať akcie.

Rodinný podnik Malá dnes väčšinu svojich ubytovacích kapacít predáva prostredníctvom rezervačného portálu Booking, ktorý pomáha penziónu rýchlejšie zaplniť izby. Konatelia si nevedia predstaviť, že by ich penzión nefiguroval v ponuke ubytovacích zariadení na rezervačnom portáli Booking. Cenová stratégia Bookingu je založená na tom, že hostia zaplatia takú cenu, akú si penzión nastaví. K nastavenej cene už nepridáva nič navyše, tým poskytuje penziónu priestor ponúkať konkurencieschopné ceny a osloviť tak väčší počet hostí. Okrem toho tiež penziónu poskytuje :

- podporu telefonicky či emailom dvadsaťštyri hodín denne, sedem dní v týždni;
- viac rezervácií vďaka zviditeľneniu ubytovania vo výsledkoch internetového vyhľadávania.

Tieto služby samozrejme nie sú bezplatné. Provízia rezervačného portálu sa v okolí Bratislavy pohybuje vo výške 12% z ceny, ktorú penzión nastavil. V nasledujúcej schéme č.5 môžeme vidieť akú výšku dosahuje provízia pre rezervačný portál Booking v nami sledovanom penzióne Malá.

Schéma 5 Výška provízie rezervačného portálu Booking



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa slov samotných konateľov rodinného podniku Malá je výhodnejšie zaplatiť províziu rezervačnému portálu vo výške 12% ako nepredať ubytovacie kapacity vôbec a mať prázdnu izbu. Konatelia podniku tým pádom nemusia vynakladať veľké množstvo nákladov na propagáciu a reklamu, nakoľko zákazníkom sa, po vyhľadávaní ubytovacích zariadení v danej lokalite, penzión zobrazí automaticky. Za veľkú výhodu tiež konatelia podniku považujú možnosť osobného hodnotenia, či zverejnenia referencií zákazníkom. Na základe dobrých či zlých referencií v danej oblasti sa potom môžu zamerať na ich zdokonalenie, aby vyhovelí čo najväčšiemu počtu hostí.

5 Diskusia

Témou diplomovej práce je cenotvorba firmy a stanovenie cenových stratégií v konkurenčnom prostredí. Pre spracovanie danej problematiky sme si vybrali rodinný podnik Malá so zameraním na úsek ubytovania, ktorý spolu s reštauračnými službami, tvorí podstatu jeho podnikateľskej činnosti. Hlavným cieľom práce, ako už názov témy napovedá, teda bolo analyzovať proces stanovenia ceny za ubytovanie v penzióne Malá a identifikovať cenové stratégie, ktoré podnik pri cenotvorbe využíva.

Podnik Malá založil otec rodiny v roku 1993 s víziou zabezpečenia práce pre všetkých členov rodiny. Prvotnou podnikateľskou činnosťou, na ktorú sa podnik na samotnom začiatku zameriaval, bolo poskytovanie stravovacích služieb. S cieľom rozšíriť portfólio ponúkaných služieb, poskytol dvom členkám rodiny priestor na prevádzkovanie kaderníctva. O osem rokov neskôr sa organizačná štruktúra rodinného podniku opäť rozšírila, konkrétne o poskytovanie ubytovacích služieb, ktoré v tej dobe v blízkom okolí nemali žiadne zastúpenie. Stanoviť správnu cenu za ubytovanie nebolo vôbec jednoduché. Nakoľko cestovný ruch v hlavnom meste ešte nebol tak rozvinutý ako dnes, bolo nutné zvoliť cenu v takej výške, ktorá zákazníkov neodláká, no ani neurazí. Aj bez ekonomicky zameraného vysokoškolského vzdelania otec rodiny vedel, že cena za ubytovanie nesmie byť nižšia ako jednotkové náklady, ktoré pri ňom vzniknú. Stačil mu na to zdravý sedliacky rozum. Spočiatku teda hovoríme o nákladovo orientovanej cenotvorbe, kde cenu za ubytovanie tvorili jednotkové náklady, ktoré s ubytovaním súviseli, navýšené o primerané percento ziskovej prirážky.

S odstupom času však v tesnej blízkosti rodinného podniku Malá pribudli aj konkurenti. Po analýze konkurencie, ktorú sme detailne rozpracovali v podkapitole 4.3 sme zistili, že vo vzdialenosti päť kilometrov sa nachádzajú štyri konkurenčné podniky v oblasti poskytovania ubytovacích služieb. Ide o tieto podniky: Rusovský penzión, Penzión pri kaštieli, Melrose Apartments a Ponto Activity Park Rusovce. Až na výnimku Penziónu pri kaštieli, ponúkajú všetky tieto zariadenia aj stravovacie služby, či množstvo doplnkových služieb. Posledné dve menované zariadenia, teda Melrose Apartments a Ponto Activity Park Rusovce síce sú v blízkom okolí Penziónu Malá, no vybavením, citeľne vyššou cenou či širokým spektrom služieb sa zameriavajú na solventnejšiu klientelu. Tieto zariadenia svojim hosťom ponúkajú okrem špičkových ubytovacích a reštauračných kapacít aj množstvo doplnkových služieb ako wellness, fitness centrum, bowlingové dráhy či multifunkčné športové ihriská pre priaznivcov plážového volejbalu, tenisu, squashu,

basketbalu či futbalu. Cenou a kvalitou poskytovaných služieb sa rodinný podnik Malá porovnáva najmä s Rusovským penziónom, ktorého atribúty sú na podobnej úrovni. Medzi zložky tvoriace konkurenčnú výhodu penziónu Malá voči Rusovskému penziónu je bezpochyby tichšie prostredie, nakoľko konkurenčný penzión sa nachádza na veľmi frekventovanej a hlučnej hlavnej ulici v Rusovciach, a taktiež priaznivejšie hodnotenie od zákazníkov na rezervačnom portáli Booking. Za veľkú výhodu Rusovského penziónu voči rodinnému podniku Malá považujeme existenciu vlastného online rezervačného systému na svojej webovej stránke. Tento systém majú vyhotovený ako v slovenskom, tak aj v anglickom jazyku. Devízou rezervačného portálu Booking je, že pomáha naplňať ubytovacie kapacity práve v malých hoteloch a penziónoch. Existuje však mnoho hostí, ktorí si síce ubytovanie nájdu prostredníctvom rezervačného portálu Bookingu, avšak sú natoľko ústretoví a lojálni, že samotnú rezerváciu vykonajú pomocou interného rezervačného systému na ich domovskej webovej stránke, čo pre ubytovacie zariadenie znamená, že ubytovacie kapacity predá za rovnakú cenu, no bez poplatku rezervačnému portálu. Rodinnému podniku Malá teda odporúčame zaviesť obdobný online rezervačný systém na ich webovej stránke, minimálne v dvoch svetových jazykoch, ktorý by zjednodušil spôsob rezervácie ubytovania. Mnoho ústretových a lojálnych zahraničných hostí, ktorí by chceli penzión odbremeniť od platenia poplatkov rezervačnému portálu Booking, tak nemá na výber, nakoľko zastaraný spôsob rezervácie prostredníctvom telefonického hovoru ich môže odradiť.

Na zistenie ďalších silných a slabých stránok, ako aj hrozieb a príležitostí plynúcich z interného aj externého prostredia podniku, sme rozpracovali detailnú SWOT analýzu. Medzi dôležité silné stránky penziónu Malá patrí najmä výborná lokalita v tichom prostredí, skúsený manažment, ktorý v odbore podniká už vyše osemnásť rokov, či súkromné parkovisko, ktoré sa v ubytovacích zariadeniach v hlavných mestách vyskytuje len zriedkavo. Medzi slabé stránky penziónu Malá patrí najmä nízka ubytovacia kapacita, ktorá je spomedzi už spomenutých konkurenčných zariadení najnižšia, ale taktiež neaktuálna webová stránka, absencia už spomínaného online rezervačného systému či výťahu, čo znamená, že penzión je neprístupný pre hostí so zdravotne ťažkým postihnutím. Rozvoj cestovného ruchu v hlavnom meste so sebou prináša väčšiu koncentráciu zahraničných turistov, budovanie cyklotrás či diaľničných úsekov, čo v konečnom dôsledku predstavuje množstvo nových príležitostí, ktoré rodinnému podniku Malá môžu zabezpečiť dlhodobú prosperitu. Zosilnenie existujúcej konkurencie, príchod nových konkurentov, či zánik reštaurácie sú naopak faktory, ktoré by postavenie penziónu Malá mohli ohroziť. Bodové

vyhodnotenie jednotlivých silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí vyústilo do stratégie spojenectva, pre ktorú je príznačné, že slabé stránky prevládajú nad tými silnými a príležitosti prevládajú nad hrozbami. Na základe vyhotovenej SWOT analýzy penziónu Malá odporúčame popracovať na eliminácii slabých stránok. Aktuálna webová stránka, online rezervačný systém, vybudovanie detského kútika či doplnenie vybavenia na izbách nie sú tak finančne náročné a host'om môžu výrazne spríjemniť rozhodovanie aj samotný pobyt. V dlhodobom horizonte podniku odporúčame rozšíriť ubytovaciu kapacitu. Najmenej finančne náročné by bolo zoskupenie dvoch technických miestností (žehliarne a práčovne) do jednej, čím by sa uvoľnila miestnosť o rozmere 33 m² vrátane kúpeľne a toalety, čím by sa kapacita penziónu zvýšila o 3 lôžka. Finančne náročnejšou by bola možnosť prístavby, vedľa už stojacej budovy penziónu, v ktorej by pribudlo minimálne ďalších 6 izieb, prípadne 4 izby a saunový svet na prízemí. Rodinnému podniku Malá tiež odporúčame rozšíriť portfólio ponúkaných služieb. Vzhľadom k tomu, že aktuálne sú cez katastrálne územie Jaroviec naplánované tri cyklotrasy, ktoré prepoja Jarovce so susednými Rusovcami, Petržalkou či rakúskou dedinou Kittsee, by sme podniku odporučili otvoriť zmrzlináreň, ktorá je v letných dňoch medzi cyklistami, či rodinami s deťmi veľmi obľúbená. V Jarovciach nie je aktuálne žiadna prevádzka, ktorá by ponúkala domácu zmrzlinu.

V ďalšej časti práce sme sa venovali aktuálnej cenotvorbe v rodinnom podniku Malá. Cena ubytovacích kapacít pre penzión Malá bola, je a vždy bude kľúčovým prvkom predaja. Správne stanovenie ceny je jedným z kritérií, ktoré podniku predurčujú pozitívny výsledok hospodárenia či dlhodobú prosperitu. V rodinnom podniku Malá nie je žiadna osoba, špecializovaná v oblasti cenového rozhodovania a cenotvorby, preto majú túto funkciu v kompetencii samotní konatelia. Identifikovali sme interné a externé činitele, ktoré vplyvajú na proces cenotvorby. Poskytovanie ubytovacích služieb je pomerne turbulentná oblasť podnikania, preto sa konatelia rodinného podniku Malá snažia kombinovať rôzne cenové stratégie. Pri cenových stratégiách podľa zamerania penzión Malá kombinuje ziskovo orientovanú stratégiu s odbytovo orientovanou. Pri stratégii na základe vzťahu kvalita-cena, sa podnik orientuje na stratégiu priemeru, ktorou sa zameriava na spotrebiteľov s priemernou kúpyschopnosťou, ktorí vyhľadávajú kvalitu za prijateľnú cenu. Penzión Malá pri cenotvorbe tiež využíva stratégiu cenovej diferenciácie, kde od zvolených kritérií závisí výška ceny. Medzi tieto kritéria patria: dĺžka pobytu, ubytovanie s raňajkami / bez raňajok či izba s prístelkou / bez prístelky. Pri stanovení ceny za ubytovanie, počíta penzión Malá s niekoľkými nákladovými položkami, od mzdových nákladov, cez poplatky rezervačnému portálu až po poplatky za odvoz smetí. Vzhľadom na konkurenčne silnú oblasť podnikania,

sa rodinný podnik Malá pri stanovení ceny orientuje nie len na náklady, ktoré sú s výkonom činnosti spojené, ale aj na konkurenciu. Konečné stanovenie ceny je teda taktiež kombináciou nákladovo a konkurenčne orientovanej cenotvorby. Vlastné náklady na jeden lôžkoveň predstavujú pri jednolôžkovej izbe 10,27€. Výhodou rodinného podniku Malá je, že vlastní všetky priestory, v ktorých vykonáva podnikateľskú činnosť, čo ho odbreňuje od platenia vysokých poplatkov za nájom. Aj napriek tomu si môže penzión Malá dovoliť pomerne vysokú ziskovú prirážku vo výške 192,2%. Konkurencia mu totiž takú vysokú prirážku umožňuje. Výsledná cena za ubytovanie v jednolôžkovej izbe je vrátane DPH a poplatku za ubytovanie na úrovni 35,05€. Penziónu Malá do budúcnosti odporúčame aby sa mierne diferencoval od konkurentov (Rusovský penzión, Penzión pri kaštieli) na základe čoho by mohol následne zvýšiť ceny, pretože aktuálne sú ceny týchto troch podnikov takmer identické. Po rozšírení ubytovacích kapacít, sprevádzkovaní online rezervačného systému, vybudovaní detského kútika či modernejším zariadením na izbách by sa podnik mierne odlíšil od konkurencie, čo by mohlo viesť k navýšeniu ceny za ubytovanie.

V poslednej časti práce sme sa zamerali na vplyv rezervačných portálov na stanovenie ceny. Rodinný podnik Malá dnes väčšinu svojich ubytovacích kapacít predáva prostredníctvom rezervačného portálu Booking, ktorý pomáha penziónu rýchlejšie zaplniť izby. Konatelia si nevedia predstaviť, že by ich penzión nefiguroval v ponuke ubytovacích zariadení na rezervačnom portáli Booking. Služby rezervačného portálu Booking však nie sú bezplatné. Výška provízie za ich služby v hlavnom meste Bratislava sa pohybuje na úrovni 12% z ceny, ktorú si penzión nastavil. So vstupom na rezervačný portál Booking sa musel penzión Malá zmieriť s tým, že im niekto z nastavenej ceny ukrojí svoj podiel. Podľa samotných slov konateľov je však výhodnejšie zaplatiť províziu rezervačnému portálu ako mať prázdnu izbu. Ako sme už vyššie spomínali, pre penzión Malá by bolo výhodné sprevádzkovať online rezervačný systém na svojej webovej stránke, aby sa aspoň z časti vyhli rezerváciám prostredníctvom portálu Booking.

Záver

Stanovenie správnej ceny za výrobok alebo službu patrí medzi najťažšie rozhodovacie procesy v podniku. Okrem hodnoty vyrobeného výrobku, resp. poskytnutej služby v sebe cena nesie aj množstvo dôležitých údajov, pomocou ktorých výrobca, resp. poskytovateľ služieb nadväzuje kontakt so zákazníkmi a snaží sa ich presvedčiť o kvalite daného produktu. Pokles príjmov, zníženie výnosov, strata zákazníkov či v najhoršom prípade zánik podniku, môže byť dôsledkom nesprávne nastavenej ceny výrobkov, resp. služieb. Aj to je dôvod prečo manažéri kladú tak veľký dôraz na správne stanovenie ceny.

Primárnym cieľom diplomovej práce bolo analyzovať proces stanovenia ceny a identifikovať cenové stratégie v rodinnom podniku Malá, so zameraním na úsek ubytovania, ktorý spolu s reštauračnými službami tvoria podstatu jeho podnikateľskej činnosti. V nadväznosti na stanovený cieľ sme rozpracovali jednotlivé kapitoly a následne podkapitoly. V prvej kapitole sme sa venovali cenovej politike, pojmu cena ako aj faktorom, ktoré na ňu vplývajú, metódam stanovenia ceny, cenovým stratégiám, funkciám cestovného ruchu a taktiež sme si spomenuli aktuálne trendy v ubytovacích zariadeniach. V druhej kapitole je vytýčený primárny cieľ práce, pre ktorého dosiahnutie bolo nutné definovať aj niekoľko parciálnych cieľov. Tretia kapitola je venovaná metodike a metodológii skúmania. V aplikačnej časti diplomovej práce sme sa venovali stručnej charakteristike podniku, detailnej SWOT analýze, analýze konkurenčných zariadení poskytujúcich ubytovacie služby v blízkom okolí rodinného podniku Malá, identifikácii cenových stratégií využívaných v Penzióne Malá a stanoveniu ceny za ubytovanie. V závere aplikačnej časti sme posudzovali vplyv rezervačných portálov na stanovenie ceny.

Po analýze cenotvorby v rodinnom podniku Malá, so zameraním na úsek ubytovanie, sme došli k záveru, že manažment sa pri stanovení ceny za ubytovanie orientuje primárne na náklady, no vzhľadom na silne konkurenčné prostredie, konečná cena ubytovania závisí od výšky cien konkurenčných zariadení.

Teoretické aj praktické poznatky, získané pri spracovaní záverečnej práce, nás skutočne utvrdili v tom, že proces stanovenia správnej ceny za výrobok, resp. službu je neodmysliteľnou súčasťou každého podniku.

Zoznam použitej literatúry

- (1.) BAKER, Ronald J. Implementing value pricing: a radical business model for professional firms. Hoboken: John Wiley, 2011, 365 s. Wiley professional advisory services, 8. ISBN 978-0-470-58461-3.
- (2.) BOROVSKÝ, J a kol. *Cestovný ruch: trendy a perspektívy*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 280 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-215-3.
- (3.) BRASSINGTON, F. – PETTITT, S. *Principles of marketing*. 3. ed., An imprint of Pearson Education. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2003, 1136 s. ISBN 0-273-65791-7.
- (4.) FERRELL, C – HARTLINE, M. 2011. *Marketing Strategy*. 5th edition. USA: 2011, Cengage Learning. 786 s. ISBN 978-0-538-46738-4
- (5.) HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Přeložil František FREIBERG. Praha: Management Press, 1997, 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
- (6.) JANOK, M a kol. *Ceny a cenová stratégia*. Bratislava: MIKA-Conzult, 2007, 190 s. ISBN 978-80-968504-3-3.
- (7.) KOTLER, P – ARMSTRONG, G.. *Principles of marketing*. 14th ed., global edition. Harlow: Pearson Education, 2012, 637 s. ISBN 978-0-273-75243-1.
- (8.) KUČEROVÁ, J. *Ekonomika podniku cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2006, 110 s. ISBN 80-8083-215-3
- (9.) KUFELOVÁ, I. *Ceny a cenové rozhodovanie: zbierka*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, 120 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-696-2
- (10.) LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 366 s. ISBN 978-80-89393-56-5
- (11.) LIPIANSKA, J – HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: vybrané problémy*. Bratislava: Sprint dva, 2011, 152 s. Economics. ISBN 978-80-89393-71-8.
- (12.) LIPIANSKA, J. a HASPROVÁ, M. *Cenové rozhodovanie v marketingu: praktikum*. [2. preprac. vyd.]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 134 s. ISBN 978-80-225-4255-5.
- (13.) OLÁH, M. *Ceny v marketingu*. Bratislava: Vydavateľský dom ELITA, 2009, 241 s. ISBN 978-80-970135-0-9.

- (14.) RAJŇÁK, M a kol. *Cenové rozhodovanie: tvorba - priority - stratégia*. 3. vyd. (na obale 2. vyd.). Bratislava: Sprint v.fra, 2007, 236 s. ISBN 978-80-89085-89-7.

Internetové zdroje:

- (15.) ACCOUNTING TOOLS. *Value based pricing*. [online]. [cit.dňa 17.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/16/value-based-pricing> >
- (16.) Biznár, M. Čo je to Airbnb, ubytovanie a zážitkové cestovanie na jednom mieste?. [online]. In: Techbox. [cit.dňa 17.04.2019]. Dostupné na internete: <<https://techbox.dennikn.sk/temy/co-je-to-airbnb-ubytovanie-a-zazitkove-cestovanie-na-jednom-mieste/>>
- (17.) VARSTREETINC. *What is competitive pricing. Definition. Strategies*. [online]. [cit.dňa 17.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.varstreetinc.com/blog/what-is-competitive-pricing-definition-strategies->>
- (18.) INVESTOPEDIA. *Competitive pricing*. [online]. [cit.dňa 22.01.2019]. Dostupné na internete <<https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-pricing.aspexample/>>
- (19.) INVESTOPEDIA. *Penetration pricing*. [online]. [cit.dňa 24.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.investopedia.com/terms/p/penetration-pricing.asp> >
- (20.) MARKETINGSTUDYGUIDE. *Internal factors influencing price*. [online]. [cit.dňa 26.01.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.marketingstudyguide.com/internal-factors-influencing-price/> >
- (21.) TVARDZÍK, J. *Hotely verzus Booking.com*. Trend: týždenník o ekonomike a podnikaní. Bratislava: News and Media Holding, 2017, 27(10), 36-38. ISSN 1335-0684.

Iné zdroje:

FENDEKOVÁ, E. zdroj: prednášky z predmetu ceny a cenové rozhodovanie v roku 2017
Zákon NRSR o cenách §16 - Zákon č. 18/1996 Z. z.