

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 104002/I/2018/36100138879434500

**CENOTVORBA FIRMY A STANOVENIE CENOVÝCH
STRATÉGIÍ V KONKURENČNOM PROSTREDÍ**

Diplomová práca

Bratislava 2018

Bc. Marek Jakubec

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**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

Školiteľ: prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.

Bratislava 2018

Bc. Marek Jakubec

Zadanie záverečnej práce.

Čestné vyhlásenie

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

Dátum: 14.4.2018

.....

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej diplomovej práce prof. Ing. Eleonore Fendekovej, PhD., za jej odborné vedenie a pomoc pri vypracovaní diplomovej práce a firme Webland, s. r. o.

ABSTRAKT

JAKUBEC, Marek, 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: FPM EU, 2018, 70 s.

Cieľom diplomovej práce je analýza cenotvorby a cenových stratégií vybraného podniku. Záverečná práca sa zameriava na postupy v oblasti cenotvorby a skúma využívanie cenových stratégií vo firme Webland, s.r.o. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 4 grafy, 6 obrázkov, 18 tabuliek, 1 schému a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná charakteristike základných pojmov resp. popisuje cenu, jej funkcie, determinanty vplývajúce na stanovenie ceny a charakterizuje využívané metódy cenotvorby spolu s cenovými stratégiami v IT sektore. Druhá kapitola popisuje cieľ záverečnej práce. Tretia kapitola sa zaoberá metodikou práce a metódami skúmania. V štvrtej kapitole sme teoretické poznatky aplikovali do praxe vo vybranom podniku. Realizovali sme swot analýzu, ktorá je východiskom pre stanovenie vhodnej stratégie a ďalej sme analyzovali cenotvorbu firmy s ohľadom na konkurenčné prostredie. V poslednej časti štvrtej kapitoly sme sa zaoberali cenovými stratégiami, ktoré sú špecifické pre IT sektor. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy na zlepšenie aplikácie cenotvorby vybraného podniku a využívanie ďalších cenových stratégií.

Kľúčové slová:

cenotvorba firmy, cena, cenové stratégie, cenotvorba IT podniku, cenové stratégie IT podniku, SAAS, softvér ako služba

ABSTRACT

JAKUBEC, Marek, 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, 2017, 70 p.

The main objective of this thesis is to determine analysis of pricing and pricing strategies of the selected company. The diploma thesis focuses on pricing practices and explores the use of pricing strategies in Webland, s.r.o. The thesis is divided into five chapters. It includes 4 graphs, 6 pictures, 18 tables, 1 schema and 1 appendix. The first chapter is devoted to the theoretical definitions of the basic terms like price, its functions, price determinants, pricing methods and pricing strategies in IT sector. The second chapter describes the aim of the thesis. The third chapter deals with the methodology and methods of examination. In the fourth chapter we applied the theoretical knowledge into practice in the selected company. We conducted a swot analysis, which is the basis for defining a suitable strategy and further analyzed the company's prices in relation to the competitive environment. In the last part of fourth chapter we dealt with pricing strategies which are specific for IT sector. In the last part of the thesis we made suggestions to improve pricing of the selected company and expand the use of other pricing strategies.

Keywords:

pricing of the company, price, price strategies, pricing of the IT company, price strategies of IT company, SAAS, software as a service

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	14
1.1 Vymedzenie ceny	14
1.1.1 Funkcie ceny	15
1.1.2 Ciele v oblasti cenotvorby	16
1.2 Determinanty vplývajúce na stanovenie ceny	18
1.2.1 Interné determinanty	18
1.2.2 Externé determinanty	20
1.3 Metódy cenotvorby	22
1.3.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba	23
1.3.2 Dopytovo orientovaná cenotvorba	25
1.3.3 Konkurenčne orientovaná cenotvorba.....	26
1.3.4 Hodnotovo orientovaná cenotvorba	28
1.4 Typy cenových stratégií	28
1.5 Vybrané typy cenových stratégií v IT.....	31
2 CIEĽ PRÁCE	34
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	35
4 VÝSLEDKY PRÁCE	37
4. 1 Charakteristika firmy Webland s.r.o.	37
4.1.1 Predmety podnikania	37
4.1.2 Strategický dokument firmy	38
4.1.3 Organizačná štruktúra firmy.....	39
4.1.4 Odberateľská štruktúra	39
4.1.5 Konkurenčná štruktúra.....	42
4.1.6 Vývoj informatizácie spoločnosti na Slovensku.....	45
4.1.7 SWOT analýza	47
4. 2 Cenotvorba firmy.....	51
4. 3 Cenová stratégia	60

5 DISKUSIA.....	62
ZÁVER	65
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
PRÍLOHY.....	70

ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV, OBRÁZKOV

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Ciele v oblasti cenotvorby podnikov služieb

Tabuľka č. 2: Kalkulačný vzorec

Tabuľka č. 3: Metódy cenotvorby

Tabuľka č. 4: Vybrané typy cenových stratégií

Tabuľka č. 5: Komparácia tradičného komerčného softvéru a softvéru ako služby

Tabuľka č. 6: Štruktúra odberateľov

Tabuľka č. 7: Podiel jednotlivých skupín odberateľov na tržbách firmy

Tabuľka č. 8: Prehľad cien konkurencie na Slovensku

Tabuľka č. 9: Prehľad cien konkurencie v EÚ

Tabuľka č. 10: SWOT – interné faktory

Tabuľka č. 11: SWOT – externé faktory

Tabuľka č. 12: Časový harmonogram vývoja softvéru / SAAS aplikácie

Tabuľka č. 13: Komparácia predbežnej a výslednej ceny softvéru

Tabuľka č. 14: Náklady na fázu č.1

Tabuľka č. 15: Náklady na fázu č.2

Tabuľka č. 16: Náklady na fázu č.3

Tabuľka č. 17: Náklady na fázu č.5

Tabuľka č. 18: Cena SAAS s využitím tímovej cenovej stratégie

Zoznam grafov

Graf č. 1: Prehľad cien konkurenčných subjektov

Graf č. 2: Percentuálny podiel jednotlivých fáz na nákladoch projektu

Graf č. 3: Komparácia nákladových fáz predbežnej a výslednej cenovej ponuky

Graf č. 4: Index vývoja nákladových fáz

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra firmy Webland, s.r.o.

Obrázok č. 2: Mapa konkurenčných subjektov v IT sektore

Obrázok č. 3: Rozdelenie IT projektov

Obrázok č. 4: Vývoj využívania služieb eGovernmentu

Obrázok č. 5: Voľba SWOT stratégie

Obrázok č. 6: Priebeh fáz zákazkového vývoja

Zoznam schém

Schéma č.1: Determinanty vplývajúce na stanovenie ceny

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

TC – celkové náklady

NP – čistý zisk

GP – hrubý zisk

SAAS – softvér ako služba

B2C – obchodník - zákazník

B2B – obchodník - obchodník

SEO – optimalizácia pre vyhľadávače

ZN – zriaďovacie náklady

ÚVOD

Moderné dynamické firmy kladú čoraz väčší dôraz na využívanie cenovo dostupných webových aplikácií, ktoré zefektívnia pracovné či odbytové procesy. Zvolenie dodávateľa IT služieb predstavuje náročný proces, keďže jediným významným faktorom výberu je cena daného riešenia, do ktorej vstupujú hlavne mzdové a sociálne náklady na programátorov. V zostrenej konkurencii nie len na tuzemskom ale aj zahraničnom trhu sa pozornosť čoraz viac sústreďuje na dva hlavné smery.

Prvým smerom je správne stanovenie ceny, ktoré predstavuje kontinuálny proces. Tradičný prístup k cenotvorbe sa v IT firmách transformoval od stanovenia celkovej obstarávacej ceny a implementačnej ceny ku stanoveniu ceny za softvér ako službu. Čo má za následok sledovanie realizácie výnosov novým prístupom.

Druhým smerom je vnímanie trhového ekvilibria resp. ponuky softvérových spoločností a dopytu firiem. Softvérové spoločnosti sa vplyvom trhových podmienok usilujú o využívanie prepracovanejších cenových stratégií v danom cenovom prostredí. Využívajú hybridné cenové stratégie a stratégie sily, aby uspeli v konkurenčnom prostredí.

Cieľom diplomovej práce je analýza cenotvorby a cenových stratégií IT firmy Webland, s.r.o., ktorá pôsobí v čoraz viac konkurenčnom prostredí na Slovensku.

V teoretickej časti predkladáme informačnú bázu zameranú na definovanie základných pojmov k danej problematike. Vymedzenie ceny zo širokospektrálneho a úzkospektrálneho významu či definovanie metód cenotvorby a cenových stratégií tvorí znalostný podklad pre pochopenie danej problematiky v IT sektore.

V praktickej časti sa sústreďujeme na firmu Webland, s.r.o., kde vykonávame swot analýzu, ktorej výsledkom je voľba vhodnej stratégie. Taktiež analyzujeme cenotvorbu firmy pri rešpektovaní trhových podmienok a redukcii nákladov, a to prioritne na Slovenskom trhu. V poslednom rade sa zameriavame aj na analýzu cenových stratégií.

V poslednej kapitole práce uvádzame návrhy a odporúčania na zlepšenie cenotvorby a cenových stratégií pri rešpektovaní základného cieľa firmy – rentability.

Zvolenú tému sme si vybrali a aplikovali na IT trh preto, lebo informačné technológie považujeme za najdynamickejšie rozvíjajúci sa sektor podnikania, ktorý ovplyvňuje činnosť nielen všetkých firiem ale aj inštitucionálnych jednotiek. Digitalizáciu spoločnosti považujeme za progresívny krok ľudstva vpred.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Súčasný trend v podnikateľskom prostredí je zameraný viac na hodnotové hľadisko ceny. Cena už nie je len všeobecným vyjadrením peňažnej sumy. Jej správne stanovenie a kontroľovanie má zásadnú úlohu a význam v trhovách podmienkach. Nasledujúca kapitola sa venuje práve tejto problematike a udáva informačnú bázu pre vymedzenie ceny.

1.1 Vymedzenie ceny

Burnett definuje cenu z pohľadu spotrebiteľa ako peňažnú sumu, ktorá pozostáva z vnímaných benefitov znížených o vnímané náklady. Do určitej miery predstavujú vnímané benefity zrkadlový obraz vnímaných nákladov. Zvýšenie benefitov je chápané ako element navyšujúci peňažnú sumu a to v podobe značky, kvality alebo komplikovanosti výrobného postupu. Vnímané náklady spotrebiteľom sú charakteristické obmedzenosťou voľby nákupu.¹

V rámci slovenskej platnej legislatívy sa stretávame v § 2 zákona č. 18/1996 Z.z. v znení neskorších predpisov s vymedzením ceny ako „cena je peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu podľa tohto zákona sa považuje aj tarifa.“² Na cenu možno pozeráť z viacerých hľadísk. Najvýznamnejšie hľadisko je ekonomické.

Cena z ekonomického hľadiska je charakterizovaná ako element zabezpečujúci ziskovosť pre podnik. Takéto odôvodnenie má základ vo finančnom manažmente, ktorý cenu považuje za jediný efektívny nástroj firmy. Cena ako nástroj je situovaná medzi dvoma prvkami a to nákladmi a spotrebiteľom.³

Optimálna cena hmotných a nehmotných produktov syntetizuje stratégie výrobného a marketingového oddelenia podnikateľského subjektu, a to najmä z časového hľadiska,

¹ BURNETT, J. 2008. *Core Concepts of Marketing*. 2. vydanie, New Jersey: Wiley, 2003. s. 228. ISBN 978-0-471-46948-3.

² Zákon č. 18/1996 Z.z. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o cenách § 2 ods. 1

³ NAGLE, T., HOGAN, J., ZALE, J. 2011. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vydanie, New Jersey: Prentice Hall, 2011. s. 207 – 210. ISBN 978-0-13-610681-4.

ktoré je determinované dlhým rozsahom. Subjekt taktiež musí rešpektovať ohraničenia trhu a jeho vlastné náklady.⁴

Mikroekonomická analýza predkladá pohľad na cenu z pohľadu trhu. Vo všeobecnosti je cena výsledkom vzájomného procesu jednania medzi zákazníkom a podnikateľským subjektom o peňažnom vyrovnaní za predmet kúpy.⁵

1.1.1 Funkcie ceny

Teoretický základ fungovania alokácie zdrojov v ekonomike prostredníctvom trhov a cien musíme zobrazit' z hľadiska nasledujúcich funkcií cien:

- a) „signalizačná funkcia,
- b) stimulačná funkcia,
- c) pridel'ovacia funkcia,
- d) alokačná funkcia.“⁶

Podľa niektorých autorov existuje viacero funkcií cien resp. základné štyri sa rozširujú o informačnú, distribučnú či evidenčnú. Pre informačnú bázu diplomovej práce sa zameriame iba na vyššie spomenuté funkcie cien.

Signalizačná funkcia – znázorňuje preferencie spotrebiteľov k cene hmotných a nehmotných statkov, ktoré sa zobrazujú v podobe informácií pre výrobcov. Výrobcovia a spotrebiteľia reagujú na cenové signály. Takéto zmeny v správaní subjektov na trhu vedú k posunom krivky ponuky a dopytu.⁷

⁴ FENDEKOVÁ, E., KUFELOVÁ, I. 2008. *Mikroekonomické aspekty analýzy cenovej stratégie firmy*. In: *Ekonomika a informatika: vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI*. ISSN: 1336-3514, 2008, roč. 6, č. 2. s. 28.

⁵ FENDEK, M., FENDEKOVÁ, E. 2008. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 17. ISBN 978-80-8078-180-4.

⁶ POWELL, R., POWELL, J. 2015. *Economics: The Operation of Markets and Market failure*. Oxford: Philip Allan, 2015. s. 35. ISBN 978-1471843303.

⁷ RILEY, G. 2005. *Economics Curse Companion: Market Failure and Government Intervention*. West Yorkshire: Tutor2u, 2005. s. 55 – 56. ISBN 1-84582-002-9.

Stimulačná funkcia – podporuje zmenu správania výrobcov alebo spotrebiteľov v závislosti od uplatňovaného trendu na trhu. Vyššie ceny umožňujú výrobcovi dodávať na trh viac tovarov a tak zabezpečiť zvýšenie príjmu, a dosiahnutie zisku.⁸

Pridel'ovacia funkcia – trh pridelí hmotný alebo nehmotný produkt len tomu spotrebiteľovi, ktorý je ochotný za neho zaplatiť najvyššiu cenu s ohľadom na užitočnosť, ktorú mu daný produkt prinesie.⁹

Alokačná funkcia – alokuje výrobné faktory resp. pôdu, prácu, kapitál medzi tie subjekty trhu, ktoré sú schopné maximalizovať zisk z týchto faktorov.¹⁰

1.1.2 Ciele v oblasti cenotvorby

V konkurenčnom prostredí podnikateľské subjekty stanovujú ceny na základe vopred stanovených cieľov. Tieto ciele v oblasti cenotvorby sú zobrazené v tabuľke č.1.

Tabuľka č. 1: Ciele v oblasti cenotvorby podnikov služieb

P.č.	Názov cieľu cenotvorby	Output cenového cieľa
1.	Maximalizácia zisku	Dosiahnutie uspokojivých ziskov
2.	Maximalizácia predaja	Dosiahnutie uspokojivého predaja
3.	Maximalizácia trhového podielu	Dosiahnutie uspokojivého trhového podielu
4.	Zvýšenie trhového podielu	Pokrytie nákladov
5.	Rentabilita investícií (ROI)	Rentabilita aktív (ROA)
6.	Pokrytie existujúcej kapacity	Riadenie likvidity a výkonu
7.	Cenová diferenciácia	Vedenie kvality poskytovaných služieb
8.	Uspokojenie potrieb distribútorov	Vytvorenie prestížneho obrazu firmy
9.	Cenová stabilita na trhu	Vyhýbanie sa cenovým vojnám
10.	Stabilita predaja na trhu	Rozvoj trhu

⁸ *Markets and Market Failures* [online]. [cit.2017.8.10.] Dostupné na internete: <http://campbellhighschool.typepad.com/files/markets_master.pdf>.

⁹ GOTTHEIL, F. 2013. *Principles of Macroeconomics*. Mason: Cengage Learning, 2013. s. 77. ISBN 978-1-2850-6443-7.

¹⁰ DALY, H., FARLEY, J. 2011. *Ecological Economics: Principles and Applications*. Washington: Island Press, 2011. s. 149. ISBN 978-1597266819

11.	Odrádzanie nových konkurentov od vstupu na trh	Stanovenie cien na úrovni konkurencie
12.	Starostlivosť o existujúcich zákazníkov	Uspokojenie potrieb zákazníkov
13.	Stanovenie spravodlivých cien pre zákazníkov	Akvizícia nových zákazníkov
14.	Dlhodobé prežitie	Dosiahnutie sociálnych cieľov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa George J. Avlonitis a Kostis A. Indounas¹¹

Podnikateľské subjekty môžu stanoviť kvantitatívne a kvalitatívne ciele. Tieto ciele z hľadiska času rozdeľujeme na krátkodobé a dlhodobé. Podniky využívajú najmä kvantitatívne ciele kvôli ich ľahšiemu meraniu. Najviac využívané kvantitatívne ciele sú:

Maximalizácia zisku – ide o stanovenie cien na takej úrovni, aby celkové príjmy boli čo najväčšie v komparácii s celkovým nákladmi. Špecifiká maximalizácie zisku, sú taktiež určované podmienkami konkurenčného prostredia.¹²

Maximalizácia objemu predaja – cieľ determinovaný objemom predaja hmotných alebo nehmotných tovarov za určitý časový úsek (mesiac, kvartál, rok), ktorý má zabezpečiť podnikateľskému subjektu odbyt a je charakteristický progresívnym rastom.¹³

Zvýšenie trhového podielu – cieľ vyžadujúci zvýšenie objemu predaja na získanie vedúceho postavenia na trhu a to prostredníctvom znižovania nákladov podnikateľského subjektu, ktoré sa premietne do nižších cien výrobkov. Pre tento cieľ sú charakteristické úspory z rozsahu.¹⁴

Rentabilita investícií – cieľ podnikateľských subjektov vyžadujúci dosiahnutie stanovenej miery návratnosti investícií v percentuálnou vyjadrení.¹⁵

¹¹ *Pricing objectives and pricing methods in the services sector* [online]. [cit.2017.9.10.] Dostupné na internete: < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.194&rep=rep1&type=pdf>>.

¹² LAMB, CH. 2010. *MKTG*. Toronto: Nelson College Indigenous, 2010. s. 256. ISBN 978-0-17-650252-2.

¹³ MEDINA, R. 2007. *Principles of Marketing*. Quezon: Rex Press, 2007. s. 67. ISBN 978-971-23-0763-8.

¹⁴ VASHISHT, K. 2005. *A Practical Approach to Marketing Management*. New Delhi: Atlantic, 2005. s. 159. ISBN 81-269-0473-9.

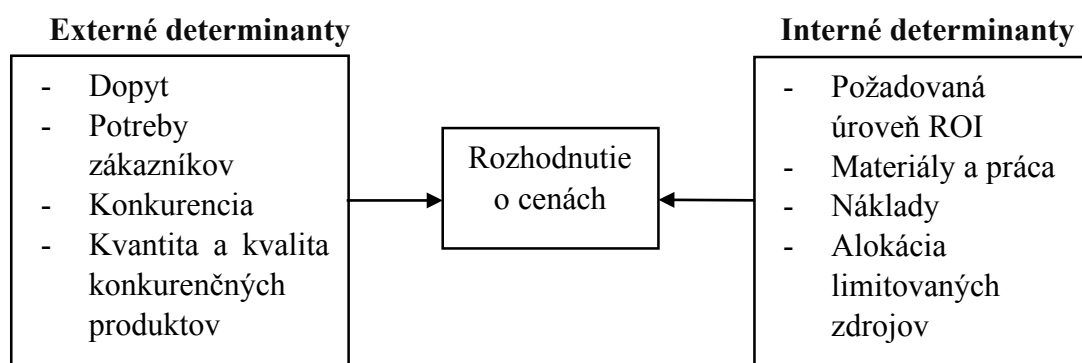
¹⁵ PRIDE, W., FERRELL, O. 2010. *Marketing*. Mason: Cengage Learning, 2010. s. 581. ISBN 978-0-547-16747-3.

Pri rozhodovaní o smerovaní celkovej podnikateľskej činnosti podnikateľské subjekty aplikujú kombináciu cieľov. Trhové podmienky im umožňujú kombinovať jednak kvantitatívne a kvalitatívne ciele. Pri ich stanovovaní taktiež uvažujú s časovým obdobím, ktoré predstavuje významný faktor rozhodovania. Kombinácia kvantitatívneho cieľa resp. maximalizácie zisku a kvalitatívneho cieľa starostlivosť o existujúcich zákazníkov predurčuje firmu k stabilnému postaveniu na trhu.¹⁶

1.2 Determinanty vplývajúce na stanovenie ceny

Úlohou podnikateľských subjektov je brať do úvahy determinanty vplývajúce na cenu z externého a interného prostredia. Výšku cien ovplyvňujú aj špecifické determinanty, ktoré sú výsledkom pôsobenia jednotlivých podnikov v rôznych odvetviach podľa SK NACE. Schéma č. 1 zobrazuje rozdelenie determinantov vplývajúcich na stanovenie ceny.

Schéma č.1: Determinanty vplývajúce na stanovenie ceny



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Susan V. Crosson a Belverd E. Needles¹⁷

1.2.1 Interné determinanty

Medzi interné determinanty zaradíme náklady, požadovanú úroveň ROI, alokáciu vzácných zdrojov, materiály a prácu.

¹⁶ JANOK, M., OLÁH, M., 1996. *Cenová stratégia*. Bratislava: MIKA – Konzult, 1996. s. 17. ISBN 80-967295-3-5.

¹⁷ CROSSON, S., NEEDLES, B. 2011. *Managerial Accounting*. 9. vydanie, Manson: Cengage Learning, 2011. s. 474. ISBN 978-0-538-74280-1.

Náklady – vo všeobecnosti predstavujú „vynaloženie ekonomických zdrojov pri uskutočňovaní výkonov v peňažnom vyjadrení.“¹⁸ Stanovenie ceny tovarov a služieb na vysokej úrovni vplyvom nákladov má za následok, že podnikateľský subjekt nebude môcť konkurovať ostatným subjektom na trhu. Naopak pri využívaní cenového dumpingu sa subjekt ukracuje o obvyklú mieru zisku.¹⁹ Samotné náklady predstavujú najdôležitejší determinant vplývajúci na stanovenie ceny. Podnikateľské subjekty do ceny premietajú cenu inputov resp. vlastné náklady výroby pozostávajúce z priameho materiálu, priamych miezd, ostatných priamych nákladov a výrobných režii. Významnú časť tvorí aj správna a odbytová réžia, ktorá je súčasťou kalkulačného vzorca.²⁰

Tabuľka č. 2: Kalkulačný vzorec

1.	Priamy materiál
2.	Priame mzdy
3.	Ostatné priame náklady
4.	Výrobná réžia
1 – 4.	Vlastné náklady výroby
5.	Správna réžia
1 – 5.	Vlastné náklady výkonu
6.	Odbytové náklady
1 – 6.	Úplné vlastné náklady výkonu
7.	Zisková prirážka
8.	Predajná cena bez DPH

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Alžbety Foltínovej a Gabriely Dubcovej²¹

Požadovaná úroveň ROI – podnik správnym stanovením ceny sleduje hlavný zámer podnikateľskej činnosti a to dosiahnutie požadovanej úrovne rentability. Ekonomická teória ju definuje ako: „Rentabilita je meradlom úspešnosti podniku vytvárať nové hodnoty z investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability sa vypočítavajú ako pomer výsledku

¹⁸ ŠLOSÁROVÁ, A. a kolektív, 2009. *Účtovníctvo B*. 1. vydanie, Bratislava: Iura Edition, 2009. s.192. ISBN 978-80-8078-244-3.

¹⁹ FENDEKOVÁ, E., KUFELOVÁ, I. 2008. *Mikroekonomické aspekty analýzy cenovej stratégie firmy*. In: Ekonomika a informatika: vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI. ISSN: 1336-3514, 2008, roč. 6, č. 2, s. 29.

²⁰ RATHOD, N. 2013. *Marketing management*. 1. vydanie, Seattle: Amazon International, 2013. s. 151. ISBN 9781304330024.

²¹ FOLTÍNOVÁ, A., DUBCOVÁ, G. 2012. *Podnikový controlling – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava: Sprint 2, s. r. o., 2012. s. 36. ISBN 978-80-89393-72-5.

podnikateľskej činnosti, teda zisku, k položke súvahy alebo výkazu ziskov a strát. Čím vyššiu rentabilitu podnik dosahuje, tým lepšie hospodári so svojim majetkom, a teda aj získaným kapitálom.²² ROI vyjadruje „percentuálny podiel medzi priemerným ročným ziskom z investície a nákladom na investíciu.“²³

Alokácia limitovaných zdrojov – nedostatok IT špecialistov na tuzemskom trhu spolu s klesajúcou mierou natality považujeme za zdroj, ktorý vplýva na výslednú cenu softvéru alebo SAAS. Charakter týchto javov núti firmy vyhľadávať limitované zdroje v podobe vysokokvalifikovaných odborníkov najmä v zahraničí. Práve cena práce týchto odborníkov pôsobí ako interný determinant na výslednú cenu softvérového riešenia.²⁴

Materiály a práca – aj tento interný determinant vplýva na stanovenie ceny. Zložky materiálu vstupujúceho do výrobného procesu sú obstarané nákupným oddelením v organizácii. Toto nákupné oddelenie dokáže ovplyvniť obstarávacie ceny a to vyrokováním výhodnejších podmienok resp. najmä obstaraním väčšieho množstva materiálu, čo spôsobí zníženie jednotkovej ceny potrebného materiálu na zabezpečenie výrobného procesu. Cenu práce chápeme ako variabilný náklad resp. jej výška rastie priamo úmerne s počtom odpracovaných hodín pri stanovenej hodinovej sadzbe. Podnik dokáže ovplyvniť jej výšku najmä využívaním služieb personálnych agentúr.²⁵

1.2.2 Externé determinanty

Existuje viacero externých determinantov vplývajúcich na stanovenie ceny. Podnikateľské subjekty ovplyvňujú pri cenotvorbe najmä tieto determinanty: dopyt, potreby zákazníkov, konkurencia, kvantita a kvalita konkurenčných produktov.

Dopyt – pri cenotvorbe firmy berú do úvahy dopyt, ktorý vyjadruje vzťah medzi cenou a množstvom. Ak je dopyt po tovare neelastický firma môže pristúpiť k stanoveniu

²² NAGY, L., ŠKRINIAR, P., TÓTHOVÁ, A. 2012. *Finančno-ekonomická analýza podniku, praktikum*. Bratislava : Sprint 2, s. r. o., 2012. s 112. ISBN 978-80-89710-01-0.

²³ SLÁVIK, Š. a kolektív, 2015. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava : Ekonóm, 2015, s. 260. ISBN 978-80-225-4167-1.

²⁴ *Finreport* [online]. [cit.2018.23.3.] Dostupné na internete: < <http://www.finreport.sk/agenturne-spravy/naslovensku-je-nedostatok-iteckarov-riesenim-ma-byt-rekvalifikacia-absolventov-vysokych-skol/>>.

²⁵ KUMAR, A., SHARMA, R. 1998. *Managerial Economics*. New Delhi: Atlantic publisher & Dist, 1998. s. 190 - 196. ISBN 978-8171567607.

vysokej ceny. Na rozdiel ak je dopyt elastický, firma by nemala stanovovať príliš vysokú cenu za daný tovar, výrobok či službu. Ekonomická teória hovorí, že v tomto prípade by mala firma cenu udržiavať na nižšej úrovni ako konkurencia. Okrem toho ak na trhu existuje vysoká elasticita dopytu firma využíva stratégiu znižovania cien.²⁶

Potreby zákazníkov – podniky kladú na tento externý determinant najväčší dôraz. Dôvodov je viacero. Za primárny dôvod považujú najmä zákazníka s ohľadom na jeho ekonomický prínos pre firmu. Zákazník prináša do firmy peniaze a tak zabezpečuje podnikateľskému subjektu dostatočný cashflow z prevádzkovej činnosti. Podnikateľské subjekty sa preto pri stanovení ceny orientujú na potreby zákazníkov a uplatňujú pohľad zvonku do vnútra.²⁷

Konkurencia – podnikateľské subjekty využívajú rôzne spôsoby, praktiky a stratégie, ktoré vplývajú na konkurenčný boj. Práve dumpingová cena má za cieľ likvidáciu konkurencie alebo získanie podielu na novom trhu. Tento spôsob stanovenie cien je tak významným nástrojom konkurenčného boja a vplýva na stanovenie ceny konkurenčných produktov alebo služieb.²⁸

Kvantita a kvalita konkurenčných produktov – kontrola kvality je zabezpečovaná oddelením výroby. V transformačnom procese sa vyhodnocujú jednotlivé vstupy v podobe materiálov z hľadiska uplatňovaných noriem kvality v podniku. Vrcholový manažment podniku navrhuje nové výrobky, ich vlastnosti a aspekty kvality na základe dopytu a trhových podmienok. Pri tomto rozhodovaní využíva poznatky oddelenia zodpovedného za cenotvorbu, ktoré pozná špecifiká trhu a navrhuje rôzne kvalitatívne stupne výrobkov s ohľadom na ich cenu, a cenu konkurenčných výrobkov. Proces riadenia kvality je významným determinantom, pretože ovplyvňuje nákupné rozhodovanie spotrebiteľov. Úroveň kvality výroby má vplyv na náklady firmy a v konečnom dôsledku aj na cenotvorbu. Pri zvyšovaní kvality sa zvyšujú kapitálové výdavky, ktoré súvisia s výkonnejšou výrobnou linkou, ktorej cena sa premietne do nákladov firmy a v konečnom dôsledku aj do ceny

²⁶ BOSE, D. 2010. *Modern Marketing: Principles and Practice*. New Delhi : PHI Learning, 2010 s. 96. ISBN 978-81-203-3945-3.

²⁷ PARMAN, J. 2013. *Marketing management*. 1. vydanie, Seattle: Amazon International, 2013. s. 85 - 87. ISBN 9781304378071.

²⁸ SAHAF, M. 2013. *Management Accounting Principles and Practice*. 3. vydanie, New Delhi : Vikas Publishing House, 2013 s. 451. ISBN 9789325969247.

výrobku. Vzťah medzi cenou výrobku a nákladmi pri zvyšovaní kvality je priamo úmerný, a za určitým bodom je stanovenie ceny neprimerane vysoké. Kvalita a kvantita sú úzko späté determinanty. V procese výroby sa konkurencia snaží využívať úspory z rozsahu a zo sortimentu, a tak vyrobiť väčšie množstvo výrobkov za nižšiu jednotkovú cenu. Pri stanovovaní ceny sa podnikateľský subjekt zameriava jednak na konkurenčné výrobky a taktiež substitúty za jeho výrobkový rad. Pri hromadnej výrobe vzniká určité percento nepodarkovosti, ktoré sa premieta do stanovenia ceny finálneho výrobku.²⁹

1.3 Metódy cenotvorby

Strategický plán firmy hovorí nielen o dlhodobom smerovaní firmy ale aj o správnom stanovení cien produktov a služieb. Cena ako nástroj strategického rozhodovania tak v prvom rade prihliada najmä na zákazníka, ktorého považuje za stredobod jej pozornosti. V druhom rade posudzuje splnenie požiadaviek podnikateľského subjektu a preto správne použitie metód a postupov cenotvorby tvorí gro podnikania.³⁰

Cenotvorba je uplatňovaná na základe rozličných dimenzií. Medzi základné dimenzie zaraďujeme náklady, dopyt a konkurenciu. Podnik teda stanovuje cenu na základe jednotlivých metód ako sú: nákladovo orientovaná, hodnotovo orientovaná, konkurenčne orientovaná cenotvorba alebo ich kombináciou.

Tabuľka č. 3: Metódy cenotvorby

Nákladovo orientovaná metóda cenotvorby	Dopytovo orientovaná metóda cenotvorby	Konkurenčne orientovaná metóda cenotvorby
Cenotvorba založená na nákladoch s využitím cenovej prirážky	Cenotvorba založená na pokuse a omyle	Cenotvorba založená na základe analýzy konkurenčných produktov
Cenotvorba pomocou cieľovej návratnosti investície	Cenotvorba založená na intuícii	Cenotvorba založená na vodcovstve

²⁹ AGARWAL, R. 2007. *Organization and Management*. New Delhi : Tata McGraw Eductaion, 2007 s. 518. ISBN 9780074515068.

³⁰ FENDEKOVÁ, E. A kol., 2011. *Cena ako nástroj strategického rozhodovania v súčasných trhových podmienkach*. Bratislava: EKONÓM, 2011 s. 158. ISBN 978-80-225-3319-5.

Cenotvorba pomocou rentability nákladov	Cenotvorba založená na trhových podmienkach	Cenotvorba založená na konkurenčnej parite
Cenotvorba založená na nákladoch s využitím ziskovej prirážky	Cenotvorba založená na monopsonistických cenách	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Michaela Bakera, Petra Grahama a Debry Harkerovej³¹

1.3.1 Nákladovo orientovaná cenotvorba

Najdôležitejším prvkom stanovenia cien sú náklady, ktoré sú zahrnuté v cene. Dôležitú rolu zohráva aj kalkulačný vzorec, ktorý sme uviedli v predchádzajúcej kapitole. Nákladovo orientovaná cenotvorba zohľadňuje celkové náklady podnikateľského subjektu, ktorých suma je zobrazená v účtovníctve. Táto cenotvorba neberie do úvahy neekonomické faktory (stupeň prestíže, kvalitu značky). Celková cena výrobku alebo služby je teda určená na základe informačnej bázy o nákladoch z kalkulácií, ku ktorej sa stanovuje plánovaný zisk. Medzi formy premietnutia zisku do ceny zaraďujeme:³²

- a) ziskovú prirážku,
- b) cenovú prirážku,
- c) požadovanú návratnosť investície.

Cenotvorba s využitím ziskovej prirážky – Existujú tri druhy ziskových prirážok, ktoré môže podnikateľský subjekt využiť pri cenotvorbe. Ide o optimálnu, minimálnu a excesívnu ziskovú prirážku.³³

- a) optimálna zisková prirážka zabezpečuje optimálny objem peňažných prostriedkov na zabezpečenie opätovného výrobného procesu a na splátky voči bankovým subjektom,

³¹ BAKER, M., GRAHAM, P. 1998. *Marketing Managerial Foundations*. South Yarra: Macmillan Education, 1998. s. 324. ISBN 9780732952112.

³² BAINES, P. a kolektív, 2017. *Fundamentals of Marketing*. Oxford : Oxford University Press, 2017, s. 206. ISBN 9780198748571.

³³ KUFELOVÁ, I. 2015. *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 30. ISBN 978-80-8168-240-7.

- b) minimálna zisková prirážka zabezpečuje podnikateľskému subjektu zisk, ktorý je na minimálnej úrovni pre potreby prežitia v trhových podmienkach,
- c) excesívna zisková prirážka zabezpečuje veľký objem finančných prostriedkov a podnikateľský subjekt ju využíva, ak má monopolné postavenie alebo ak má výrobok vedúce postavenie na trhu z hľadiska neekonomických faktorov.

Cenotvorba prostredníctvom ziskovej prirážky je daná nasledujúcimi krokmi:³⁴

1. Výpočet TC na jednotku produkcie
 2. Vyčíslenie NP na jednotku produkcie, ktorý vychádza z cieľov podnikateľského subjektu. Výpočet musí zohľadňovať aj ustanovenia Obchodného zákonníka o rezervnom fonde.
 3. Vyčíslenie GP so zohľadnením príslušnej sadzby dani z príjmu v zmysle platnej legislatívy
 4. Stanovenie zisku na jednotku produkcie
- Koeficient ziskovej prirážky je daný vzťahom

$$\text{Zisková prirážka} = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{náklady}} \times 100$$

5. Výpočet ceny konkrétneho hmotného alebo nehmotného statku
 - stanovenie ceny je dané ako súčet celkových jednotkových nákladov a zisku vyjadreného pomocou ziskovej prirážky,
 - stanovenie ceny je dané ako súčin nákladov podniku na jednotku produkcie a koeficientu zvoleného druhu ziskovej prirážky zvýšeného o jednotku.

Cenotvorba s využitím cenovej prirážky – podnik uplatňuje pri cenotvorbe kritérium návratnosti predaja, ktoré je späté s jeho finančnými cieľmi. Výpočet cenovej prirážky a predajnej ceny je teda daný týmito vzorcami:³⁵

$$\text{Cenová prirážka} = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

³⁴ KUFELOVÁ, I. 2015. *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 30. ISBN 978-80-8168-240-7.

³⁵ KUFELOVÁ, I. 2015. *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 34. ISBN 978-80-8168-240-7.

$$\text{Predajná cena} = \frac{\text{celkové náklady}}{1 - \text{cenová prirážka}}$$

Cenotvorba s využitím požadovanej návratnosti investície – táto metóda využíva pomerový ukazovateľ návratnosti investícií. Podnik odhaduje množstvo predanej produkcie a celkové náklady súvisiace s danou produkciou. Iba správne stanovenie je zabezpečovacím prvkom návratnosti vloženého kapitálu. Predajná cena sa teda stanoví ako:³⁶

$$\text{Predajná cena} = \text{celkové náklady na jednotku} + \frac{\% \text{ROI} \times \text{investícia}}{\text{objem predaja z plánu}}$$

Určujúcim prvkom pri tejto cenotvorbe je aj bod zvratu, ktorý má vysokú vypovedaciu hodnotu. Polohu zobrazenia bodu zvratu ovplyvňujú faktory ako predajná cena, fixné náklady či variabilné jednotkové náklady. Čím nižšie sú fixné náklady a čím je väčšie saldo medzi predajnou cenou a jednotkovými variabilnými nákladmi, tým je bod zvratu z hľadiska nepriaznivých okolností vplyvu poklesu dopytu na hospodárske výsledky priaznivejší. Bod zlomu sa stanoví ako:³⁷

$$\text{Bod zlomu} = \frac{\text{Fixné náklady}}{\text{predajná cena} - \text{variabilné jednotkové náklady}}$$

1.3.2 Dopytovo orientovaná cenotvorba

Cenotvorba sa zameriava na skúmanie dopytu po produkte v rôznych cenových hladinách. Zameriava sa predovšetkým na zákazníka. Zákazník vníma najmä neekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú jeho nákupné správanie. Hlavná myšlienka dopytovo orientovanej cenotvorby je založená na princípe stanovenia vysokej ceny ak je dopyt silný a naopak. Zatiaľ čo výrobné náklady môžu ostať nezmenené. Medzi dopytovo orientované metódy cenotvorby zaradíme:³⁸

³⁶ KUFELOVÁ, I. 2015. *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 35 - 36. ISBN 978-80-8168-240-7.

³⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. 2005. *Podnikateľský zámer a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 156 - 157. ISBN 9788024709390.

³⁸ LILIEN, G., RANGASWAMY, A. 2004. *Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning*. 2.vydanie, State College: Decision Pro, 2004. s. 419. ISBN 9781412022521.

- a) cenotvorbu založenú na trhových podmienkach,
- b) intuitívnu cenotvorbu.

Cenotvorba založená na trhových podmienkach – podnik využíva túto metódu na stanovenie optimálnej ceny za svoje produkty alebo služby, pričom berie do úvahy úroveň dopytu. Táto metóda počíta s absenciou jednotnej cenovej stratégie a uprednostňuje stanovenie rôznych cien pre rozličných spotrebiteľov. Stanovenie ceny na základe trhových podmienok vedie k získaniu potrebných informácií o trhu, ktoré zabezpečia vytvorenie ziskových cenových štruktúr.³⁹

Cenotvorba založená na intuícii – pri tejto metóde podnik v prvej fáze nedisponuje cenovým výskumom a predpokladá, že spotrebiteľia sa prispôbia danej cene pričom berie do úvahy úroveň dopytu na danom trhu. V druhej fáze podnik skúma správanie spotrebiteľov prostredníctvom rôznych testov a dotazníkov s ohľadom na ochotu zaplatiť požadovanú cenu za produkt alebo službu.⁴⁰

1.3.3 Konkurenčne orientovaná cenotvorba

Podnik vníma ceny konkurenčných subjektov a v závislosti od toho pristupuje k vlastnej cenotvorbe. Stanovenie ceny za výrobok alebo službu je dané buď na úrovni, pod úrovňou alebo nad úrovňou konkurencie. Pri zmene cien významného hráča na trhu sa konkurencia snaží prispôbiť cenám aj keď neberie do úvahy vlastné náklady. Takéto správanie vedie k cenovým vojnám. Medzi konkurenčne orientované metódy zaradujeme:⁴¹

- a) analýzu konkurenčných produktov,
- b) teóriu vodcovstva,
- c) teóriu konkurenčnej parity.

³⁹ SAHAF, M. 2013. *Management Accounting Principles and Practice*. 3. vydanie, New Delhi : Vikas Publishing House, 2013 s. 458 - 459. ISBN 9789325969247.

⁴⁰ BREIDERT, CH. 2007. *Estimation of Willingness-to-pay Theory, Measurement, Application*. Vienna: Springer, 2007. s. 37. ISBN 978-3-8350-0399-6.

⁴¹ KUMAR, A., SHARMA, R. 1998. *Marketing Management*. New Delhi: Atlantic Publisher, 1998. s. 262. ISBN 978-8171567270.

Cenotvorba založená na základe analýzy konkurenčných produktov – pri tejto metóde podnik berie do úvahy cenotvorbu konkurenčných produktov. Objektom skúmania je práve cenový rozsah na danom trhu. Táto metóda využíva tri cenové rozsahy a to:⁴²

- a) začiatok cenového rozsahu – podnik stanoví cenu na začiatku cenového rozsahu, ak ide o produkt kde existuje cenová citlivosť zákazníkov,
- b) stred cenového rozsahu – podnikateľský subjekt stanoví cenu produktu v strede cenového rozsahu, ak produkt priamo konkuruje produktu konkurencie resp. nesie v sebe takmer totožné metriky,
- c) koniec cenového rozsahu – podnik využije cenotvorbu na konci cenového rozsahu ak ide o vysoko kvalitný diferencovaný produkt.

Cenotvorba založená na vodcovstve – pochopenie mikroekonomických procesov môže viesť k lepším ekonomickým výsledkom firmy a to prostredníctvom zvyšovania cien na základe dopytu alebo úpravou zmluvných podmienok. Čerpanie výhod z očakávaného pohybu cien nie je iba jedinou mikroekonomickou príležitosťou. Okrem mikroekonomických príležitostí je ďalšou príbuznou strategickou príležitosťou využívanie cenotvorby cenového vodcu a nasledovníka. Cenotvorba cenového vodcu berie do úvahy citlivosť zákazníkov na cenu a zohľadňuje potenciál cenového nasledovníka nasledovať cenový posun. V trhových podmienkach môže byť cenovým vodcom iba jeden subjekt. Každý ďalší subjekt, ktorého snahou je stanovenie ceny na úrovni vodcu a nemá dostatočne diferencovanú ponuku sa ukracuje o významné finančno-ekonomické ukazovatele resp. nedokáže maximalizovať predaj a ziskové marže.⁴³

Cenotvorba založená na konkurenčnej parite – pri konkurenčnej parite podnikateľský subjekt porovnáva svoje ceny produktov a služieb s konkurenčnými. Zákazník pri kúpe uvažuje o cene, kvalite, reputácii firmy a ďalšími relevantnými faktormi. Akt kúpy slúži ako referenčná cena a musí existovať predpoklad opakovanej kúpy. Nový konkurent sa jednak snaží prispôbiť potrebám zákazníka ale aj referenčnej cene.

⁴² CRANE, F. 2009. *Marketing for Entrepreneurs Concepts and Applications for New Ventures*. Singapore: SAGE, 2009. s. 142. ISBN 978-1-4129-5346-7.

⁴³ MARN, M. a kolektív, 2004. *The Price Advantage*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2004, s. 79-85. ISBN 9780471690023.

Referenčných cien však môže byť niekoľko a preto cenotvorba konkurencie je stanovená do 15 percent nad úrovňou alebo pod úrovňou priemernej referenčnej ceny. Cenotvorba je ovplyvnená najmä neekonomickými faktormi tej ktorej podnikateľskej jednotky.⁴⁴

1.3.4 Hodnotovo orientovaná cenotvorba

Táto metóda otáča proces klasického vnímania cenotvorby. Firma najprv posudzuje potreby zákazníka a jeho hodnotové vnímanie. Výsledkom je stanovenie určitej ceny, ktorá je založená na spotrebiteľskom vnímaní hodnoty. Stanovená hodnota a cena vplýva na rozhodnutia o možných nákladoch. Výsledná cena musí zobrazovať spotrebiteľom vnímanú hodnotu.⁴⁵

Všeobecný postup stanovenia ceny môžeme definovať ako postupnosť nasledujúcich krokov:⁴⁶

1. identifikovanie druhej najlepšej zákazníkovej voľby produktu alebo služby
 2. určenie ceny druhej najlepšej možnosti produktu alebo služby
 3. stanovenie výhod a nevýhod voči druhej najlepšej možnosti
 4. odhadnutie jednotlivých výhod a nevýhod vo finančnom vyjadrení
 5. kalkulácia ceny resp. cena produktu alebo služby vs. druhá najlepšia možnosť:
- | | |
|-------|----------------------|
| (+) | hodnota výhod |
| (-) | hodnota nevýhod |
| <hr/> | |
| | výsledná cena |

1.4 Typy cenových stratégií

Podnik využíva rôzne typy cenových stratégií na dosiahnutie svojich cieľov. Vo všeobecnosti cenové stratégie pomáhajú podniku riešiť problémy v oblasti cenotvorby. Využívanie cenových stratégií v zásade závisí od marketingových cieľov podniku, stupňa diferenciácie produktov a ostatných faktorov.⁴⁷

⁴⁴ MACDIVITT, H. 2013. *Cambridge Marketing Handbook: Pricing Points*. Longon: Kogan Publishers, 2013. s. 110 - 112. ISBN 978-0-7494-7073-9.

⁴⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2010. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, 2010. s. 315. ISBN 9780137006694.

⁴⁶ STIVING, M. 2011. *Impact Pricing: Your Blueprint for Driving Profits*. New York: Entrepreneur Press, 2011. s. 43. ISBN 9781613081211.

⁴⁷ PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2009. *Business*. Mason: Cengage Learning, 2009. s. 386. ISBN 978-0-324-82955-6.

Tabuľka č. 4: Vybrané typy cenových stratégií

Ceny nových výrobkov	Diferenciálne ceny	Psychologické ceny	Ceny pre produktový rad
Skimmingové ceny	Dojednané ceny	Baťové ceny	Kaptívne ceny
Penetračné ceny	Ceny sekundárneho trhu	Balíčkové ceny	Prémiové ceny

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Williama Prida, Roberta Hughesa a Jacka Kapoora.⁴⁸

Ceny nových výrobkov – firma čelí pri uvádzaní nového výrobku na trh problému správneho stanovenia ceny. Cenová stratégia je ovplyvnená najmä počtom konkurenčných subjektov, cieľmi predaja a v konečnom dôsledku aj preferenciami budúcich zákazníkov k predmetnej značke výrobku. Medzi najznámejšie stratégie pre nové výrobky zaradujeme:⁴⁹

- a) skimmingové ceny – firma využíva dané ceny pre nový a zároveň inovatívny výrobok, ktorý je predmetom jej dlhoročnej výskumnej činnosti. Skimmingové ceny sú charakteristické stanovením vysokej predajnej ceny za výrobok v štádiu uvádzania na trh. Táto stratégia umožňuje podniku jednak rýchlo získať naspäť finančné prostriedky na pokrytie nákladov spätých s výskumnou činnosťou ale má aj za následok reakciu konkurencie v podobe uvažovania o vstupe na trh so substitučným výrobkom.⁵⁰
- b) penetračné ceny – alebo aj politika nízkych cien, je využívaná podnikateľskou jednotkou na rýchle ovládnutie trhu. Podnik využíva penetračné ceny, ak existujú predpoklady existencie takmer totožných substitútov alebo ak vstup na trh nie je nijak obmedzený. Konkurenti nerozmýšľajú o vstupe na trh vplyvom nízkych cien, čo využíva firma na získanie veľkého trhového podielu pre nový výrobok.⁵¹

⁴⁸ PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2016. *Foundations of Business*. 5. vydanie, Boston: Cengage Learning, 2016. s. 352. ISBN 978-1-305-51106-4.

⁴⁹ DLABAY, L., SCOTT, J. 2010. *International Business*. 4. vydanie, Mason: Cengage Learning, 2010. s. 460. ISBN 978-0-538-45042-3.

⁵⁰ PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2016. *Foundations of Business*. 5. vydanie, Boston: Cengage Learning, 2016. s. 352. ISBN 978-1-305-51106-4.

⁵¹ DRURY, C. 2005. *Management Accounting for Business*. 3. vydanie, London: Thomson, 2013. s. 194. ISBN 978-1-84480-152-7.

Diferenciálne ceny – úroveň cien za výrobky je rôzna v závislosti od krajiny kde sa uskutočňuje akt kúpy. Diferenciálne ceny sa vzťahujú na predaj rovnakého množstva a kvality výrobkov pričom podnik využíva danú stratégiu pre rôzne krajiny z hľadiska vyspelosti ich ekonomiky a schopnosti zákazníkov zaplatiť za výrobok požadovanú cenu. V praxi sú najviac využívané práve tieto stratégie: ⁵²

- a) dojednané ceny – sú stanovené medzi kupujúcim a predávajúcim prostredníctvom vzájomnej dohody. Celková predajná cena sa znižuje o peňažné vyjadrenie dojednanej zložky. Takáto cenová stratégia má uplatnenie najmä pri vyjednávaní lepších zmluvných cien. ⁵³
- b) ceny sekundárneho trhu – podnik stanovuje cenu pre primárny a sekundárny trh, pričom cena na sekundárnom trhu je nižšia. Pri situácii, keď náklady podnikateľskej jednotky na obsluhu sekundárneho trhu sú vyššie ako bežné konečný zákazník môže zaplatiť vyššiu cenu oproti cene primárnemu trhu. ⁵⁴

Psychologické ceny – sú skôr obrazom emocionálneho vnímania ako ekonomicky racionálnej reakcie zákazníka na cenu stanovenú podnikom. ⁵⁵

- a) baťové ceny – pri cenách výrobkov je využívaný cenový prah, ktorý psychologicky ovplyvňuje nákupné správanie zákazníka. Podnik využíva vzdialené cenové prahy pre výrobky, ktoré nie sú bežnej každodennej spotreby a naopak. ⁵⁶
- b) balíčkové ceny – skupinu produktov, pri ktorých je stanovená balíčková cena vnímajú zákazníci ako výhodnú. Balíčkové ceny dokážu zhromaždiť súvisiace produkty alebo služby do finálneho produktu. Predaj takéhoto balíka resp.

⁵² HATCHARD, J., PERRY-KESSARIS, A. 2003. *Law and Development Facing Complexity in the 21st Century*. 1. vydanie, London: Routledge-Cavendish, 2003. s. 84. ISBN 978-1859417980.

⁵³ FERRELL, O. a kolektív, 2014. *Marketing principles*. 2. vydanie, Melbourne: Cengage Learning, 2014, s. 346. ISBN 9780170271011.

⁵⁴ STOWELL, D. 2012. *Investment Banks, Hedge Funds and Private Equity*. 2. vydanie, Oxford: Academic Press, 2012. s. 404 – 405. ISBN 978-0-12-415820-7.

⁵⁵ CALDWELL, L. 2015. *The Psychology of Price: How to use price to increase demand, profit and customer satisfaction*. Richmond: Crimson, 2015. s. 116. ISBN 9788184957686.

⁵⁶ KOREL, R. a kolektív, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, s. 213. ISBN 9788024709666.

jednotlivých položiek kladne vplýva na odbyt skladových zásob firmy, čo sa premietne na zvýšení prevádzkového cashflow.⁵⁷

Ceny pre produktový rad – v riadení cien produktového radu firma stanoví rôzne cenové úrovne pre produktové rady. Cenové úrovne berú do úvahy výrobné náklady firmy, preferencie zákazníkov z hľadiska funkcií výrobkov a v neposlednom rade cenu konkurenčných výrobkov. Firma využíva najmä tieto stratégie.⁵⁸

- a) kaptívne ceny – sú charakteristické pre komplementárne tovary. Firma stanoví cenu základného produktu v produktovej rade na nižšej úrovni, zatiaľ čo cena komplementárneho činiteľa je na vyššej úrovni.⁵⁹
- b) prémiové ceny – výrobok, ktorý je súčasťou produktového radu a zároveň má najvyššiu požadovanú kvalitu alebo je najuniverzálnejšie použiteľný je nositeľom prémiovej ceny. Firma na udržanie prémiových cien musí zabezpečiť najmä svoju konkurenčnú výhodu, kontinuálnu výrobu s nízkym percentom nepodarkovosti, silnú značku a vyhýbanie sa zľavám.⁶⁰

1.5 Vybrané typy cenových stratégií v IT

Podnikanie na IT trhu prináša nové modely, postupy a cenové stratégie pre produkty a služby. IT spoločnosti čoraz viac transformujú svoje podnikateľské modely od tvorby komerčných aplikácií ku tvorbe nových modelov ako je SAAS. Softvér ako služba predstavuje inovatívny spôsob v dodávaní softvérových aplikácií zákazníkom. Pri komparácií pôvodného komerčného softvéru a SAAS ide najmä o rozličné cenové štruktúry, diferenciálne náklady spojené s používaním a systémové prispôsobenia.⁶¹ Na zobrazenie celkového pohľadu na komparáciu daných modelov uvádzame nasledujúcu tabuľku.

⁵⁷ STRADER, T. 2010. *Digital Product Management Technology and Practice: Interdisciplinary Perspectives*. Hershey: IGI Global, 2010. s. 64. ISBN 9781616928797.

⁵⁸ KOTLER, P. a kolektív, 2015. *Marketing*. 9. vydanie, Sydney: Pearson, 2015, s. 373. ISBN 9781486001774.

⁵⁹ PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2016. *Foundations of Business*. 5. vydanie, Boston: Cengage Learning, 2016. s. 354. ISBN 978-1-305-51106-4.

⁶⁰ HERMANN, S. 2015. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. London: Springer, 2015. s. 70. ISBN 978-3-319-20399-7.

⁶¹ ALTMANN, J., NEUMANN, D. 2008. *Grid Economics and Business Models*. 5. vydanie, Berlin: Springer, 2008. s. 103. ISBN 978-3-540-85484-5.

Tabuľka č. 5: Komparácia tradičného komerčného softvéru a softvéru ako služby

Charakteristika	Tradičný softvér	Softvér ako služba
Spôsob používania	Inštalácia softvéru	Hosting softvéru
Vlastníctvo	Vo vlastníctve subjektu	V prenájme
Model cenotvorby	Investícia spojená s kúpou a dodatočnými ZN	Platba za používanie alebo za stanovený časový úsek
IT funkcie	Nákup, inštalácia, vývoj, implementovanie a údržba softvéru v podniku	Odber, používanie, obnova neprebieha v podniku, žiadne dodatočné náklady
Potrebné odborné znalosti	Komplexné znalosti	Používateľské znalosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mahmuda Shareefa, Norma Archera a Yogesha Dwivediho.⁶²

Podnikateľský subjekt využívajúci softvér ako službu môže aplikovať najmä tieto cenové stratégie, ktoré sú špecifické pre IT sektor.

Aktívno-užívateľská stratégia – túto cenovú stratégiu zameriava podnik prioritne na veľké firmy. Firma platí jednorazové ročné poplatky len za aktívnych používateľov softvérového riešenia. Výhodou tejto cenovej stratégie je fakt, že zamestnanec, ktorý má prístup ku platforme a nepoužíva ju nie je spoplatnený. Aktívno-užívateľská stratégia odstraňuje najmä časové a cenové bariéry, ktoré predstavujú pre firmu najcennejšie aktíva.⁶³

Funkcionálna stratégia – táto stratégia využíva ako variabilnú premennú jednotlivé funkcionálne zložky balíka produktu alebo služby. Ceny sú určované na základe stupňov v závislosti od množstva funkcionality, ktoré podnikateľský subjekt využíva. Fakturačný cyklus je daný v ročných intervaloch. Pri zmene cenového stupňa firma platí psychologicky menej v závislosti od rozsahu funkcionality avšak v konečnom dôsledku tento psychologický efekt je nahradený hodnotovým efektom, ktorý prináša menšiu užitočnosť spoločnosti z každej ďalšej funkcionality.⁶⁴

Freemium stratégia – je špecifická cenová stratégia, ktorá umožňuje podniku ponúknuť časť produktu bezplatne s určitými obmedzeniami avšak nie časovými. Tieto

⁶² SHAREEF, M., ARCHER, N., DWIVEDI, Y. 2012. *Transformational Government Through Egov Practice*. Bingley: Emerald, 2012. s. 239. ISBN 978-1-78052-334-7.

⁶³ STEWARD, D., *SaaS Pricing Models, Strategies and Psychological Hacks*. [online]. [cit.2017.11.11.] Dostupné na internete: < <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models#>>.

⁶⁴ MOHOUT, O. 2015. *Lean pricing: Pricing Strategies for Startups*. 1. vydanie, Bruges: Keure, 2015. s. 175 – 178. ISBN 978-9048623440.

obmedzenia môžu byť odstránené za stanovený poplatok. Outputom stratégie je najmä konverzný pomer vyjadrený v percentách. Pre sektor B2C je benchmark konverzného pomeru v rozsahu 0,5 – 5 percentuálneho bodu a pre B2B sektor je to 5 – 15 percentuálnych bodov. Konverzný kurz sa stanoví ako:⁶⁵

$$\text{Konverzný kurz} = \frac{\text{náklady na jedného freemium používateľa}}{\text{tržby} - \text{náklady (na platiaceho zákazníka)}} \times 100$$

⁶⁵ MOHOUT, O. 2015. *Lean pricing: Pricing Strategies for Startups*. 1. vydanie, Bruges: Keure, 2015. s. 148 – 154. ISBN 978-9048623440.

2 CIEĽ PRÁCE

Primárnym cieľom diplomovej práce je analýza cenotvorby a cenových stratégií vybraného podniku. Práca sa orientuje na jednotlivé postupy v oblasti cenotvorby firmy a skúma využívanie cenových stratégií vo vybranej firme, ktorá pôsobí v konkurenčných podmienkach na Slovensku. Výsledkom práce sú návrhy na zlepšenie cenotvorby a cenových stratégií danej firmy. Na dosiahnutie primárneho cieľa sme si stanovili niekoľko partikulárnych cieľov.

Prvým partikulárnym cieľom je oboznámenie sa so skúmanou problematikou cenotvorby a cenových stratégií v teoretickej rovine prostredníctvom charakterizovania jednotlivých základných pojmov ako je cena, jej funkcie či determinanty vplývajúce na stanovenie ceny, a jednotlivé metódy cenotvorby. Taktiež je dôležité charakterizovať jednotlivé cenové stratégie ako sú: aktívno-užívateľská, funkcionálna či freemium stratégia.

Partikulárnym cieľom vo výsledkoch práce je predovšetkým aplikovať získané teoretické poznatky do trhového prostredia. Na túto aplikáciu je nevyhnutné získať informácie z konkrétneho nami zvoleného IT podniku. Táto informačná báza bude udávať charakteristiku podniku, konkurenčnú štruktúru IT podniku, štruktúru odberateľov a swot analýzu. Ďalším cieľom je analyzovať využívaný postup cenotvorby daného podniku a zároveň sa sústrediť na cenovú stratégiu podniku. Naším cieľom je tiež zistiť, akú cenovú stratégiu podnik uplatňuje a akým spôsobom sa usiluje o jej dosiahnutie. Na záver subjektívne zhodnotíme všetky tieto procesy, ktoré sa v podniku využívajú, prípadne uvedieme vlastné odporúčania v rámci kapitoly – diskusia.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V záverečnej práci sa zaoberáme cenotvorbou a cenovými stratégiami z pohľadu teórie a praxe. Základ z teoretického hľadiska sme nadobudli využitím odbornej slovenskej a zahraničnej literatúry, publikovaných článkov ale aj z dostupných internetových zdrojov. Nadobudnuté poznatky z teórie sme aplikovali na slovenskú firmu resp. Webland, s.r.o. Zameranie jej podnikateľskej činnosti je poskytovanie služieb týkajúcich sa informačných technológií a počítačov. V praktickej časti diplomovej práce sme použili interné materiály a dostupné dáta už vyššie spomínanej mikro účtovnej jednotky. Tieto interné materiály a dáta boli potrebné pre spracovanie tejto práce.

Teoretický a praktický pohľad na danú problematiku je spracovaný v piatich kapitolách. Význam prvej kapitoly je determinovaný problematikou cenotvorby a cenových stratégií z pohľadu teórie resp. definuje základné pojmy. Ide o teoretický význam ceny, jej funkcií a determinantov, ktoré vplývajú na stanovenie ceny. Ďalej sme vymedzili jednotlivé metódy cenotvorby. Svoje zastúpenie v tejto kapitole majú aj definované cenové stratégie.

Druhá kapitola popisuje samotný cieľ záverečnej práce. Primárnym cieľom je analýza cenotvorby a cenových stratégií vybraného podniku. Práca sa orientuje na jednotlivé postupy v oblasti cenotvorby firmy a skúma využívanie cenových stratégií vo vybranej firme, ktorá vykonáva svoju podnikateľskú činnosť v konkurenčných podmienkach na Slovensku. Na dosiahnutie primárneho cieľa sme si stanovili niekoľko partikulárnych cieľov.

Tretia kapitola sa venuje metodike a metódam skúmania, ktoré boli v záverečnej práci použité. Táto kapitola zahŕňa aj zhrnutie jednotlivých kapitol.

Štvrtá kapitola je venovaná praktickej časti práce a zahŕňa výsledky práce. Úvod tejto kapitoly je zameraný na charakteristiku vybranej firmy, odberateľskú, konkurenčnú štruktúru a swot analýzu. Ďalej prechádzame k cenotvorbe firmy, v rámci ktorej analyzujeme fázy tohto procesu. Záverečná časť kapitoly je zameraná na cenovú stratégiu, ktorú firma aplikuje na dosiahnutie cieľov.

Piata kapitola je venovaná diskusii, ktorej cieľom je zhodnotiť a navrhnúť odporúčania pre cenotvorbu a cenové stratégie vybraného podniku.

V záverečnej práci sme využili nasledujúce metódy skúmania, ktoré uvádzame v prehľadnom členení.

- a) Na spracovanie teoretického pohľadu sme použili **metódu indukcie**, prostredníctvom ktorej sme vymedzili teoretický základ nami zvolených kľúčových pojmov
- b) Najviac sme využívali **metódu komparácie**, prostredníctvom ktorej sme v teoretickej časti porovnávali pohľad na cenu z hľadiska rôznych významných autorov. Túto metódu sme využívali aj na porovnanie klasického softvérového produktu a softvéru ako služby. V neposlednom rade sme porovnávali cenotvorbu z hľadiska predbežnej a výslednej ceny softvérového riešenia.
- c) Na začiatku štvrtej kapitoly sme využili **metódu deskripcie** ktorej cieľom bolo zobrazenie charakteristiky vybraného podniku a jeho podnikateľských aktivít.
- d) Výber podniku sa týka **metódy konkretizácie**, ktorá danú problematiku zachytáva na definovanom príklade z podnikateľskej praxe.
- e) Potrebnú informačnú bázu na spracovanie praktickej časti sme získali **metódou rozhovoru** s konateľom podniku.
- f) Celú informačnú bázu sme spracovali a **metódou analýzy** sme skúmali cenotvorbu a jej jednotlivé fázy.
- g) Výsledky analýzy sme interpretovali a zobrazili v prehľadnej grafickej podobe. Na dané úkony sme využili **metódu vyhodnotenia zadovážených údajov**.
- h) V poslednej kapitole sme využili **metódu syntézy** a **metódu dedukcie**, ktorou sme posúdili cenotvorbu a cenové stratégie vybraného podniku.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Štvrtá kapitola záverečnej práce sa venuje popisu postupov cenotvorby a cenových stratégií vybranej IT firmy. Nasledujúca podkapitola charakterizuje vybraný subjekt skúmania.

4.1 Charakteristika firmy Webland s.r.o.

Firma Webland, s.r.o. sa zaoberá poskytovaním programátorských prác na tuzemskom a zahraničnom trhu. Jej hlavnú podnikateľskú činnosť tvorí programovanie softvéru na mieru, vývoj mobilných a webových aplikácií. Okrem toho sa zaoberá aj programovaním web stránok, vývojom internetových obchodov, seo a poradenskými službami. Firma vznikla v roku 2008, kedy na trhu pôsobila na základe živnostenského oprávnenia. V roku 2012 zmenila svoju právnu formu na spoločnosť s ručením obmedzením. Na zabezpečenie lepšej daňovej optimalizácie a obchodovania na zahraničnom trhu firma Webland s.r.o založila v roku 2017 aj firmu Web Ad Astra, Inc. v Spojených štátoch amerických, ktorá sa prioritne zaoberá obchodovaním s lukratívnymi doménami a vývojom SAAS aplikácií. Firma Webland s.r.o. sídli v meste Poprad a radí sa do kategórií mikro účtovných jednotiek. V súčasnej dobe firma zamestnáva 6 programátorov, ktorí sa neustále vzdelávajú resp. absolvujú teoretické a praktické školenia zamerané na vzdelávanie v IT odbore. Vzhľadom na ekonomický charakter podnikateľskej činnosti programátori pracujú na živnosť. Čo umožňuje firme redukovať mzdové náklady, ktoré sú v IT sektore vysoko nad úrovňou priemernej hrubej mzdy v slovenskom hospodárstve. Vlastnícku štruktúru firmy tvorí konateľ, ktorý je zároveň aj jediným spoločníkom v predmetnej firme. Firma nám poskytla celú informačnú bázu potrebnú na vyhotovenie tejto diplomovej práce. Jej deskripciou sa zaoberajú nasledujúce podkapitoly.

4.1.1 Predmety podnikania

Firma má podľa Obchodného registra Slovenskej republiky zapísané nasledujúce predmety podnikateľskej činnosti:⁶⁶

⁶⁶ <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=225200&SID=8&P=0>

- a) prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom,
- b) kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- c) prenájom hnutel'ných vecí,
- d) sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu,
- e) sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb,
- f) počítačové služby,
- g) služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov,
- h) vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- i) reklamné a marketingové služby,
- j) fotografické služby,
- k) služby súvisiace s produkciou filmov alebo videozáznamov,
- l) cestná motorová doprava vykonávaná osobnými vozidlami do 9 miest na sedenie
- m) Vydavateľská činnosť, polygrafická výroba a knižárske práce.

4.1.2 Strategický dokument firmy

Vízia

Víziou firmy je stať sa jediným poskytovateľom vysokokvalitných a cenovo dostupných SAAS služieb pre finančný sektor, ktoré umožnia zefektívniť pracovné a obchodné procesy finančných inštitúcií nie len v krajinách Európskej únie ale aj inde vo svete. A zároveň kontinuálne rozširovať poskytovanie služieb pri rešpektovaní trvalého znižovania nákladovosti a trvalého zvyšovania rentability.

Poslanie

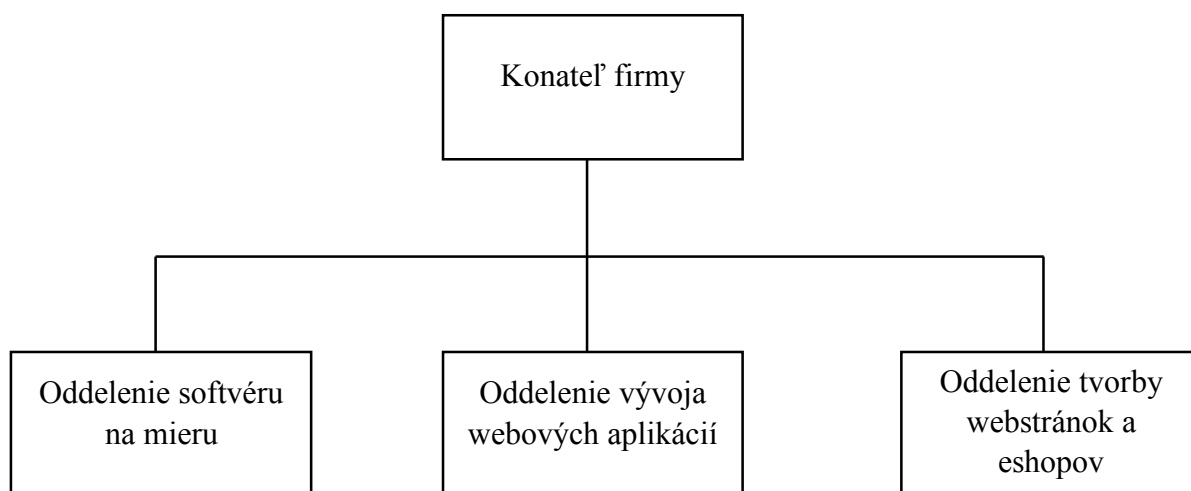
Poslaním firmy je poskytovať komplexné služby a riešenia v oblasti SAAS aplikácií a informačných technológií naprieč súkromným a verejným sektorom so zameraním na zefektívnenie administratívno-prevádzkových procesov.

Hodnoty firmy

- a) kontinuálne vzdelávanie zamestnancov v IT odbore,
- b) aplikácia inovácií v poskytovaných softvérových službách,
- c) korektnosť v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch.

4.1.3 Organizačná štruktúra firmy

Firma Webland, s.r.o. má stanovenú líniovú organizačnú štruktúru. Jej členenie vychádza najmä zo špecializácie jednotlivých zamestnancov v IT sektore resp. odborných znalostí. Organizačná štruktúra sa rozčleňuje do troch primárnych oddelení, ktoré v sebe združujú rovnaký počet zamestnancov resp. dvoch po každom oddelení. V predmetnej firme ide o oddelenie softvéru na mieru, oddelenie vývoja webových aplikácií a oddelenie tvorby webstránok a internetových obchodov. Tieto mikro oddelenia podliehajú štatutárnemu zástupcovi firmy, ktorý zodpovedá za celkové riadenie podnikových a obchodných procesov tejto mikro účtovnej jednotky. Všetky tieto oddelenia sú zobrazené na nasledujúcom obrázku č. 1.



Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra firmy Webland, s.r.o.

Zdroj: Interné materiály firmy

Cenotvorbou a cenovými stratégiami sa výlučne zaoberá konateľ firmy, ktorý vypracúva jednotlivé cenové kalkulácie softvéru na mieru pre svojich hlavných odberateľov. Ostatné cenové kalkulácie pre tvorbu webových aplikácií, webstránok a internetových obchodov sú stanovené internými štandardami firmy na základe zaužívaných postupov.

4.1.4 Odberateľská štruktúra

Firma Webland, s.r.o. vykonáva svoju podnikateľskú činnosť najmä v IT sektore. Štruktúra jej odberateľov resp. obchodných partnerov je rozdelená do troch skupín. Obchodné vzťahy firmy sú z väčšej miery založené na zmluvnom základe, čo umožňuje

konateľovi firmy nielen extrapolovať príjmy a vytvárať si tak podklady v manažérskom účtovníctve pre riadenie podnikových aktivít, ale aj využívať informačnú bázu z finančného účtovníctva na kontrolu finančného hospodárenia firmy s ohľadom na správne stanovené cenové kalkulácie poskytovaných služieb.

Celková štruktúra odberateľov je rozdelená do troch skupín. Primárnymi odberateľmi sú subjekty, ktoré vykonávajú finančné sprostredkovanie a majú povolenie na svoju činnosť od Národnej banky Slovenska. Sekundárnymi odberateľmi sú zahraničné poisťovne pôsobiace na Slovensku. Terciárnymi odberateľmi sú ostatné právnické osoby, ktoré podnikajú v rôznych odvetviach. Nasledujúca tabuľka č. 6 zobrazuje prehľad štruktúry odberateľov.

Tabuľka č. 6: Štruktúra odberateľov

Skupiny	Jednotlivé firmy
Subjekty finančného sprostredkovania a poradenstva	PARTNERS GROUP SK, s.r.o. FINANČNÝ KOMPAS, s.r.o.
Poisťovne	Generali Poisťovňa, a.s. KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s.
Ostatné právnické osoby	DataX Computing, s.r.o. H-Tech Solutions, s.r.o. NORWIT SLOVAKIA, s.r.o. Webspace, s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Firmy patriace do subjektov finančného sprostredkovania a poradenstva patria ku dlhodobým odberateľom najmä softvérového riešenia na mieru resp. SAAS aplikácie, ktorá zefektívňuje obchodné procesy a urýchľuje čas vytvorenia zmlúv. Ďalšími odberateľmi pôsobiacimi na finančnom trhu sú poisťovne, ktoré využívajú obdobné testovacie SAAS aplikácie. Ide o krátkodobých odberateľov a zmluvné vzťahy sú založené na ústnej dohode. Vzťahy s ostatnými právnickými osobami sú na báze IT outsourcingu. Firma Webland, s.r.o. tak svojím obchodným partnerom dokáže efektívne spravovať a kontinuálne vyvíjať ich IT projekty, a v neposlednom rade znižovať náklady na ľudský kapitál. Tieto skupiny

odberateľov sa podieľajú na tržbách firmy v rôznom pomere. Nasledujúca tabuľka č. 7 zobrazuje podiel odberateľov na tržbách firmy Webland.

Tabuľka č. 7: Podiel jednotlivých skupín odberateľov na tržbách firmy

P.č.	Skupiny / rok	2013	2014	2015	2016
1.	Subjekty finančného sprostredkovania	10,5%	12,6%	14,5%	38%
2.	Poist'ovne	0%	0%	2,7%	2,8%
3.	Ostatné právnické osoby	89,5%	87,4%	82,8%	59,2%
Spolu		100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe údajov z tabuľky môžeme vidieť, že v rokoch 2013 a 2014 firma nedosiahla žiadne tržby z predaja SAAS aplikácii v skupine poisťovne. Čo značí, že v sledovanom období resp. od roku 2013 do roku 2016 boli hlavnými odberateľmi SAAS aplikácií subjekty finančného sprostredkovania, kde firma zaznamenala kontinuálny medziročný nárast podielu na celkových tržbách od 10,5% v roku 2013 až do 38% v poslednom sledovanom období. Najväčší podiel na tržbách firma každoročne zaznamenáva v skupine ostatných právnických osôb. V roku 2016 došlo k výraznému zníženiu podielu ostatných právnických osôb na tržbách o takmer 24% v komparácii s predošlým rokom. Na základe toho môžeme konštatovať, že v roku 2016 sa začala firma čoraz viac špecializovať na predaj SAAS aplikácií ako na IT outsourcing. Čo potvrdzuje aj 38%-tný a taktiež 2,8%-tný podiel v 1. a 2. skupine odberateľov.

Segmentácia trhu s IT službami

- a) **geografická segmentácia:** hlavnú skupinu odberateľov tvoria malé a stredne veľké firmy, nachádzajúce sa v okresoch Košice a Poprad pre ktoré firma zabezpečuje IT outsourcing. Druhou skupinou sú subjekty finančného trhu pôsobiace najmä v okrese Bratislava
- b) **odvetvová segmentácia:**
 - odvetvie financie (SAAS aplikácie, softvér na mieru)
 - odvetvie stavebníctvo (webové a mobilné aplikácie)
 - odvetvie veľkoobchod (webstránky a internetové obchody)
 - ostatné odvetvie (IT outsourcing)
- c) **segmentácia zákazníkov:**

- finančná sféra (subjekty, ktoré podnikajú na základe povolenia od NBS)
- nefinančná sféra (ostatné subjekty)

4.1.5 Konkurenčná štruktúra

Najväčšou prednosťou v sektore informačných technológií je najmä poskytovanie služieb na diaľku. Čo umožňuje firme Webland, s.r.o. obsluhovať trh centrálne resp. z jedného miesta. Nevznikajú tak takmer žiadne dodatočné náklady spojené so servisom IT projektov. Okrem toho môže firma vyvíjať softvér na mieru aj v rôznych jazykových mutáciách, čo jej umožňuje osloviť aj zahraničný trh a zvýšiť tak celkové tržby.

Pri poskytovaní služieb na diaľku majú odberatelia k dispozícii nepretržitý servis a najmä dostupnosť služby resp. SAAS aplikácie z internetových prehliadačov. Dôležitým prvkom pri vývoji SAAS aplikácie je nielen čas vývoja, dostupné ľudské zdroje ale najmä cena práce, ktorá predstavuje najvýznamnejšiu časť v podobe mzdových nákladov na predmet vývoja. Za kritérium výberu konkurentov sme si zvolili porovnateľný rozsah a zameranie poskytovaných služieb. Nasledujúca tabuľka zobrazuje cenovú komparáciu poskytovaných služieb firmy Webland, s.r.o. a významných konkurentov na Slovensku.

Tabuľka č. 8: Prehľad cien konkurencie na Slovensku

Názov/Konkurent	Webland, s.r.o.	bart.sk, s.r.o.	KREA SK, s.r.o.	Davinci software, s.r.o.
Softvér na mieru	50 €/hod.	50 €/hod.	55 €/hod.	100 €/hod.
Webové aplikácie	45 €/hod.	45 €/hod.	35 €/hod.	82 €/hod.
Webstránky	20 €/hod.	30 €/hod.	20 €/hod.	-----
Ø čas vyhotovenia IT projektu	376 hod.	345 hod.	310 hod.	495 hod.
Ø ľudské zdroje na IT projekt	2	3	2	4

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe tabuľky č. 8 môžeme vidieť, že len jeden z konkurentov sa úzko špecializuje na vývoj softvéru na mieru a webové aplikácie. Na základe absencie ceny za programovanie webstránok môžeme tvrdiť, že daný konkurent disponuje vysoko odborným

ľudským kapitálom a investuje do jeho rozvoja. Ostatní konkurenti poskytujú rovnaké typy služieb. Čo však zohráva rolu a má vplyv na zákazníka a firmu je jednak priemerný čas vyhotovenia IT projektu, ktorý sa u daných konkurentov pohybuje v intervale 310 – 495 hodín, ale najmä rozlične stanovená hodinová sadzba. Práve na základe údajov o rôznych hodinových sadzbách môžeme tvrdiť, že jednotlivé ceny za služby tých-ktorých konkurentov budú mať vplyv na spotrebiteľské rozhodovanie a cenotvorbu firmy Webland, ktorá sa snaží stanoviť cenu na úrovni najvýznamnejšieho konkurenta firmy bart.sk, s.r.o.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad významných konkurentov pôsobiacich v členských štátoch Európskej únie.

Tabuľka č. 9: Prehľad cien konkurencie v EÚ

Názov/Konkurent	Catalysts GmbH	Brainloop AG	Datapine GmbH	Atlassian Ltd
Softvér na mieru	180 €/hod.	238 €/hod.	215 €/hod.	235 €/hod.
Webové aplikácie	125 €/hod.	140 €/hod.	112 €/hod.	136 €/hod.
Webstránky	-----	-----	-----	-----
Ø čas vyhotovenia IT projektu	241 hod.	279 hod.	293 hod.	256 hod.
Ø ľudské zdroje na IT projekt	2	2	3	2
Dumping	áno	-----	-----	-----
Počet pracovníkov zo Slovenska	17	3	-----	2
Sídlo firmy	Rakúsko	Nemecko	Nemecko	Holandsko

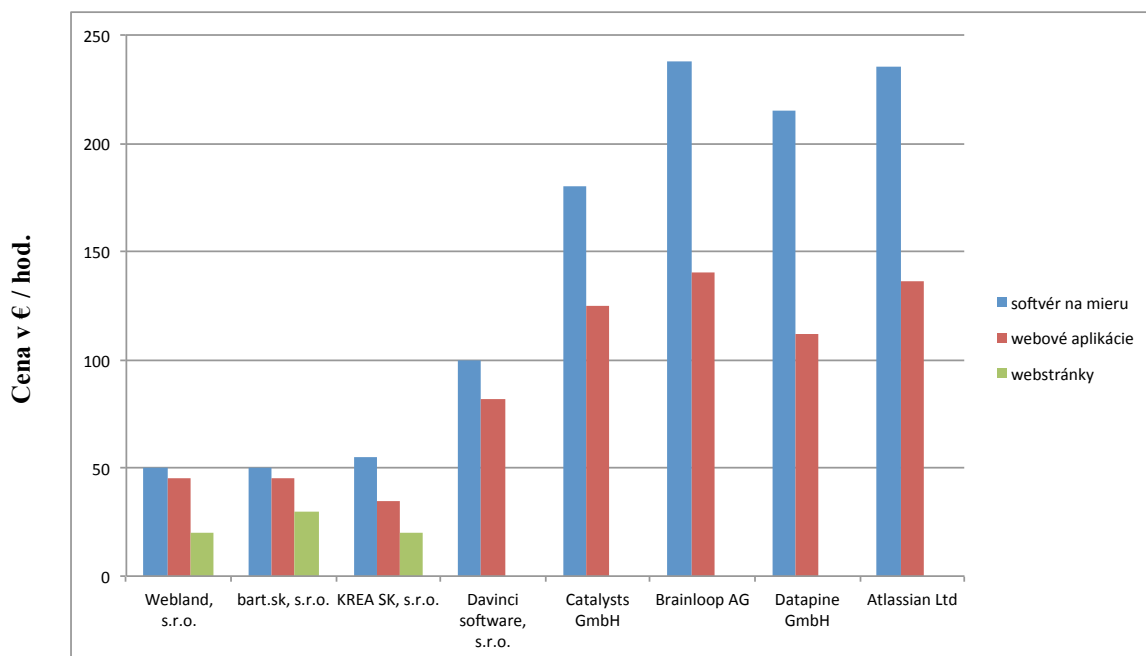
Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Geografická lokalizácia konkurenčných subjektov nemá priamy vplyv na firmu Webland a odbyť jej poskytovaných služieb. Najväčšiu hrozbu predstavuje konkurenčná firma Catalysts GmbH, ktorá zamestnáva 17 IT špecialistov pre oblasť vývoja SAAS aplikácií zo Slovenska. Tým pádom vzniká nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a silný konkurenčný boj o IT špecialistov. Hodinové sadzby konkurencie sú v priemere takmer 5 násobne vyššie oproti firme Webland a odrážajú vyspelosť, hospodársky a technologický pokrok medzi krajinami. Jediným konkurenčným subjektom, ktorý uplatňuje dumping je

Catalysts GmbH, čo bezprostredne ohrozuje cenovú politiku firmy Webland a jej pôsobenie na rakúskom trhu. Na základe údajov z tabuľky môžeme zhodnotiť, že všetky uvedené subjekty prešli na úzku špecializáciu resp. zanechali vývoj webstránok a znížili priemerný čas vyhotovenia IT projektu pod 300 hodín.

Z hľadiska komplexnosti poskytovaných služieb firma Webland nemá výraznú konkurenčnú pozíciu, pretože poskytuje takmer totožné portfólio služieb ako konkurenčné subjekty. Najväčšími konkurenti sú najmä slovenská firma bart.sk, s.r.o kvôli podobnej cenovej politike a rakúsky Catalysts GmbH kvôli cenovému dumpingu. Nasledujúci graf zobrazuje porovnanie cien s konkurenciou.

Graf č.1: Prehľad cien konkurenčných subjektov

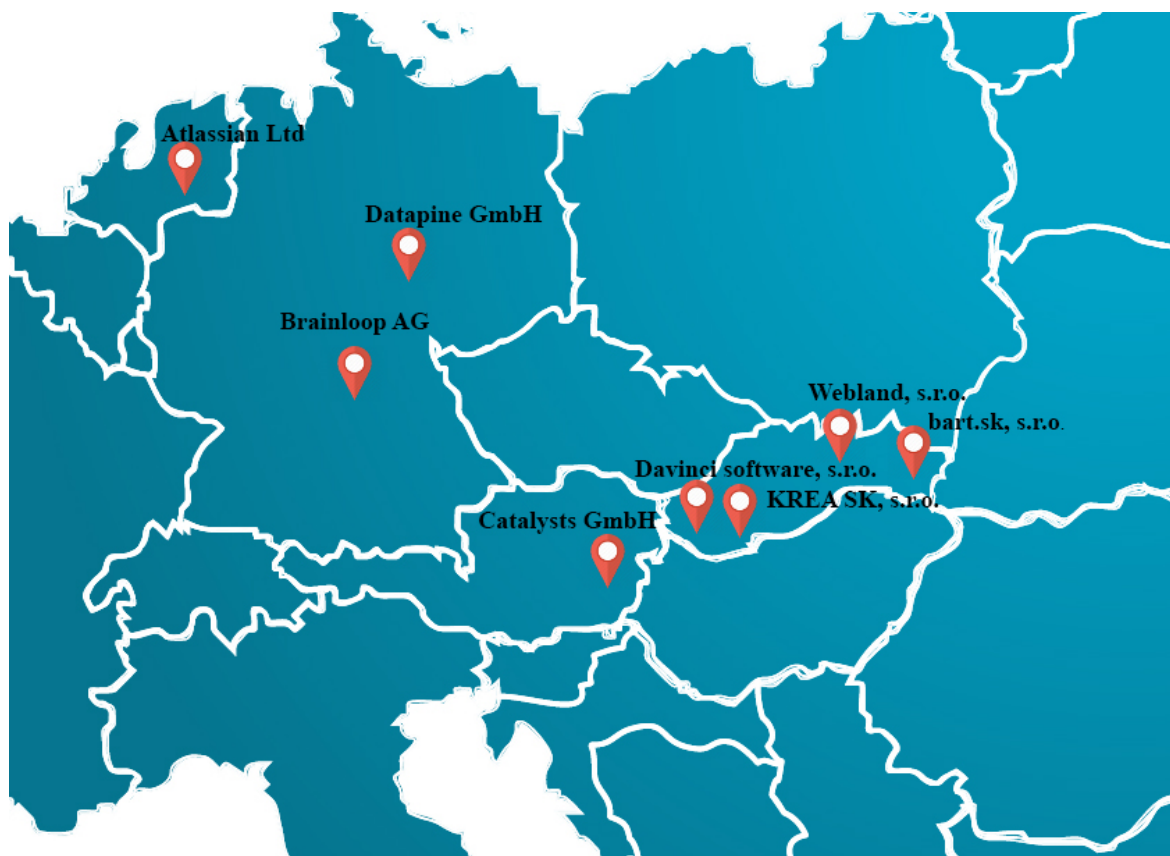


Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe zobrazeného grafu môžeme vidieť, že pri poskytovaní softvéru na mieru má firma celý rad konkurentov. Najvýznamnejšími konkurentmi na Slovensku sú najmä firmy bart.sk, s.r.o. a KREA SK, s.r.o. Ich hodinová sadzba nielen pri softvéri na mieru ale aj pri webových aplikáciách a webstránkach je takmer totožná. Na druhej strane u konkurenta Dawinci software, s.r.o. je hodinová sadzba softvéru na mieru o 100 % vyššia a v prípade webových aplikácií je sadzba vyššia o takmer 83 % v porovnaní s firmou Webland. Takýto výrazný trend resp. stanovenie cien vysoko nad úrovňou konkurencie môžeme vidieť aj u zahraničných subjektov, kde sú ceny v priemere o 334 % vyššie pri

softvéru na mieru. Na základe toho môžeme tvrdiť, že existuje potenciál zvýšiť ceny firmy a zvýšiť tak celkové tržby za poskytované služby.

Nasledujúci obrázok zobrazuje geografickú polohu konkurenčných subjektov na Slovensku a v rámci členských krajín Európskej únie.



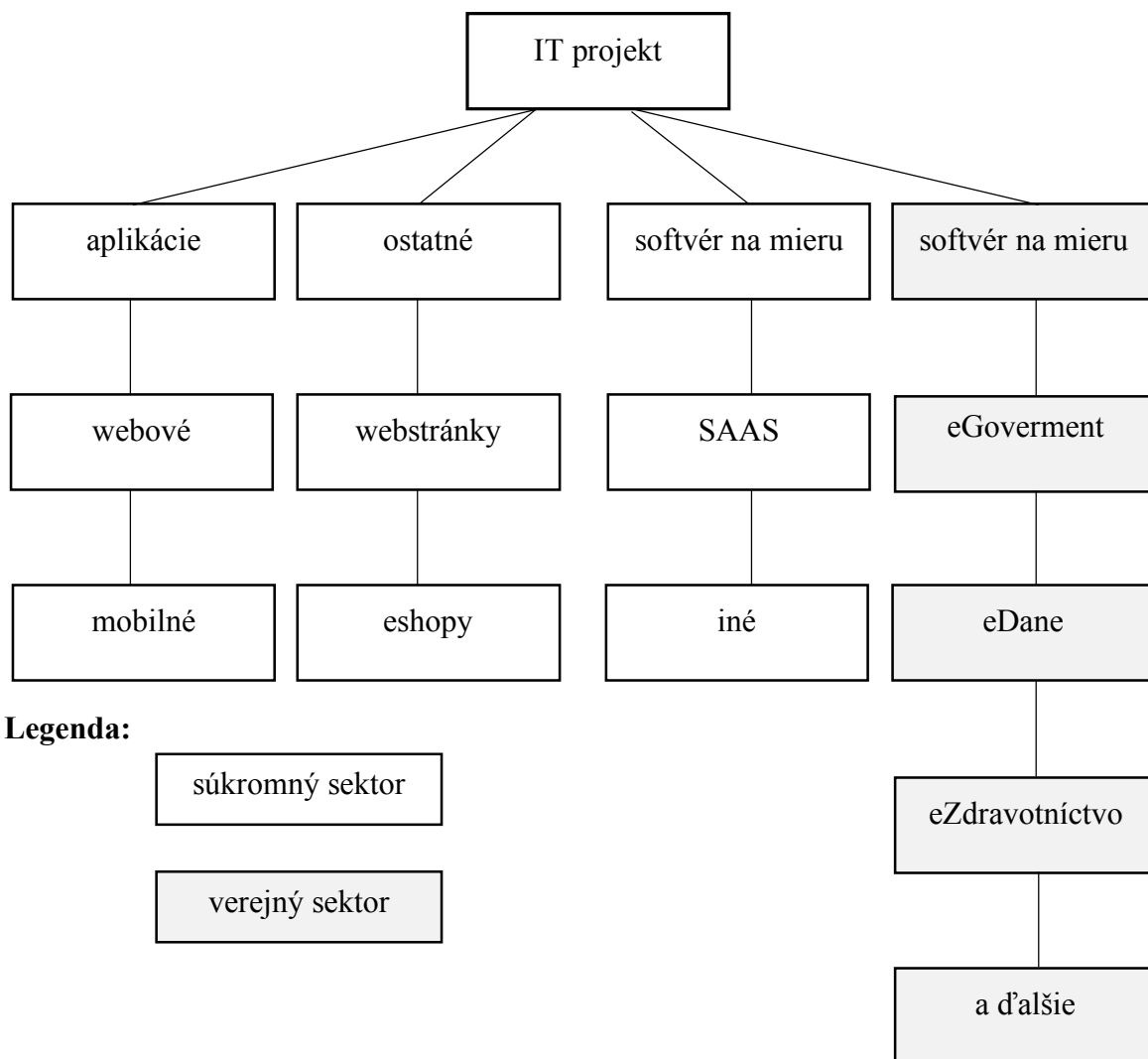
Obrázok č. 2: Mapa konkurenčných subjektov v IT sektore

Zdroj: Interné materiály firmy

Nie všetci uvedení konkurenti poskytujú celé portfólio IT služieb. V prípade všetkých zahraničných konkurentov môžeme vidieť špecializáciu len na vývoj softvéru na mieru a webových aplikácií. Takýto trend sa pomaly zobrazuje aj na Slovensku resp. v portfóliu služieb jedného zo slovenských konkurentov, spoločnosti Davinci software.

4.1.6 Vývoj informatizácie spoločnosti na Slovensku

Pred analýzou cenotvorby firmy, poukážeme na vývoj informatizácie spoločnosti na Slovensku a komplexnejšie rozdelenie IT projektov podľa ich zamerania. Nasledujúci obrázok č. 3 zobrazuje rozdelenie IT projektov.

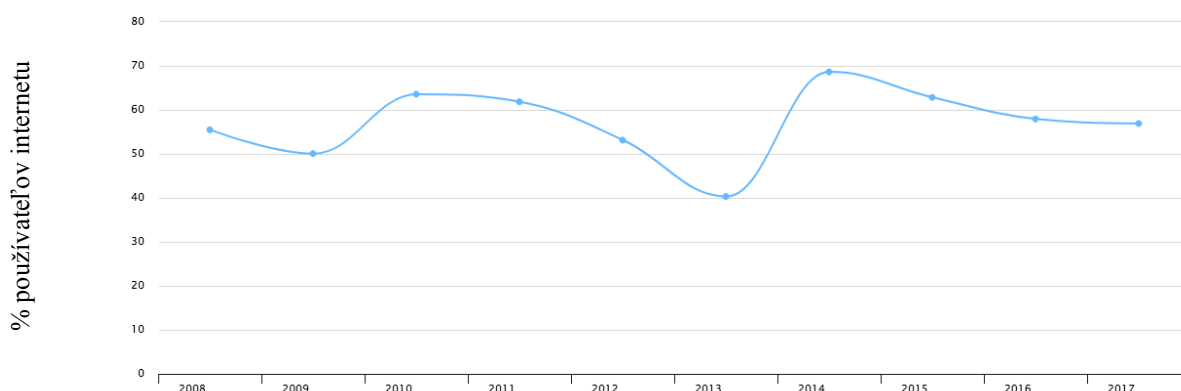


Obrázok č. 3: Rozdelenie IT projektov

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe obrázku č. 3 môžeme vidieť, že IT projekty nemusia byť len pre súkromný sektor ale aj pre sektor verejný. Spôsob akým prispieť k rozvoju spoločnosti a digitálneho trhu je zameranie sa IT firiem aj na zákazky, ktoré sú realizované podľa zákona o verejnom obstarávaní. Na základe všeobecných poznatkov vieme, že väčšina krajín Európskej únie už implementovala dôležité elektronické služby verejnej správy a kontinuálne sa zameriava na ich ďalší rozvoj. Slovensko ako také nie je výnimkou. Práve

zefektívnenie a digitalizácia eGovernment služieb má za cieľ zákazníkovo-orientovanú interakciu medzi občanmi a verejnou správou. Nasledujúci obrázok zobrazuje vývoj informatizácie spoločnosti na Slovensku resp. zobrazuje vývoj interakcií obyvateľov používajúcich internet vo vzťahu k orgánom verejnej správy.



Obrázok č. 4: Vývoj využívania služieb eGovernmentu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa štatistický dát jednotného digitálneho trhu

Na základe obrázku môžeme vidieť, že ešte v roku 2010 takmer 64 % používateľov internetu na Slovensku využívalo online interakciu s inštitúciami verejnej správy. Na prelome roka 2012 nastal výrazný pokles na úroveň 40,31 % čo spôsobil najmä kolaps softvéru finančnej správy a následná nemožnosť podania daňového priznania. Následný výrazný rozvoj a skvalitnenie informačných technológií resp. rozširovanie dostupnosti elektronických služieb verejnej správy zapríčinilo signifikantný nárast subjektov vo vzťahu k online službám verejnej správy. V roku 2014 bol zaznamenaný najväčší počet subjektov využívajúci služby eGovernmentu za celé sledované obdobie, kedy hodnota atakovala takmer 70 %. V nasledujúcich rokoch nastal nepatrný pokles, čo bolo spôsobené najmä kvôli nepatrným chybám informačných softvérov a následnej nedôvere ľudí k IT službám štátu.

4.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojom, ktorý dokáže napomôcť pri rozhodovacích procesoch firmy v rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí. Tento nástroj resp. analytická

technika má za cieľ vyhodnotiť jednak interné faktory v podobe silných a slabých stránok podnikateľského subjektu a taktiež externé faktory v podobe príležitostí a hrozieb, ktoré môžu do značnej miery ovplyvniť činnosť firmy. Nasledujúca tabuľka č. 10 zobrazuje prehľad silných a slabých stránok firmy Webland, s.r.o.

Tabuľka č. 10: SWOT – interné faktory

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
inovatívne SAAS služby	7	malý počet renomovaných odberateľov	7
vysoko kvalifikovaní zamestnanci	5	malý tím programátorov	9
odborná certifikácia zamestnancov	4	dlhší priemerný čas vyhotovenia zákazky	7
nízka cena poskytovaných IT služieb	5	nedostatok testerov	6
široké portfólio služieb na mieru	6	slabá orientácia na zahraničný trh	8
know-how	5	absencia strategického plánovania	5
Spolu	32	Spolu	- 42

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky

Medzi stránky, ktoré patria do kategórie silných môžeme zaradiť najmä orientáciu sa firmy na inovatívne SAAS služby. Previazanosť týchto inovatívnych služieb dopĺňa najmä vysoko kvalifikovaný ľudský kapitál v podobe zamestnancov s dlhoročnými IT znalosťami. Ďalšou signifikantnou silnou stránkou je už vyššie spomenutá odbornosť zamestnancov resp. odborná certifikácia. Vďaka certifikácii na rôzne programovacie jazyky zvládnu programátori aj rôzne dodatkové pracovné úlohy. Významný je aj fakt, že firma ponúka široké portfólio služieb za pomerne nízku cenu, čo jej umožňuje osloviť široké spektrum odberateľov. V neposlednom rade pôsobenie na trhu už takmer desať rokov umožnilo firme nadobudnúť asi najcennejšie aktívum resp. silnú stránku v podobe know-how. Práve vďaka know-how môže firma riadiť svoje činnosti čo najefektívnejšie.

Slabé stránky

Najvýznamnejšou slabou stránkou firmy je najmä malý tím programátorov, čo spôsobuje firme nemalé problémy pri vyhotovovaní IT zákaziek. To má za následok, že priemerný čas vyhotovenia zákazky je dlhší v porovnaní s konkurenciou resp. tento fakt predstavuje ďalšiu nezanedbateľnú slabú stránku firmy. Nevýhodou pre firmu je aj nedostatok testerov, ktorých vo firme zastupujú hlavní programátori z jednotlivých špecializovaných úsekov, čo im zabraňuje pracovať na ďalších projektoch. Medzi slabé stránky zaradíme aj malý počet renomovaných odberateľov a slabú orientáciu na zahraničný trh, čo má vplyv na rastový potenciál firmy. Významnú rolu zohráva aj absencia strategického plánovania, ktorá má dopad najmä na už vyššie spomenutú orientáciu na zahraničný trh.

Tabuľka č. 11: SWOT – externé faktory

Príležitosti	Body	Hrozby	Body
používanie SAAS aplikácií vo verejnej správe	9	neochota zákazníkov platiť za SAAS služby	4
štátne zákazky	7	odliv IT špecialistov do zahraničia	7
expanzia na zahraničný trh	8	vysoká úroveň korupcie	5
kooperácia s veľkými IT firmami	7	pomalý rast IT trhu	4
rozvoj spolupráce so školami IT zamerania	6	demografická kríza	6
vznik softvérových služieb pre kryptomeny	3	vznik nových daní pre IT sektor	7
Spolu	40	Spolu	- 33

Zdroj: vlastné spracovanie

Príležitosti

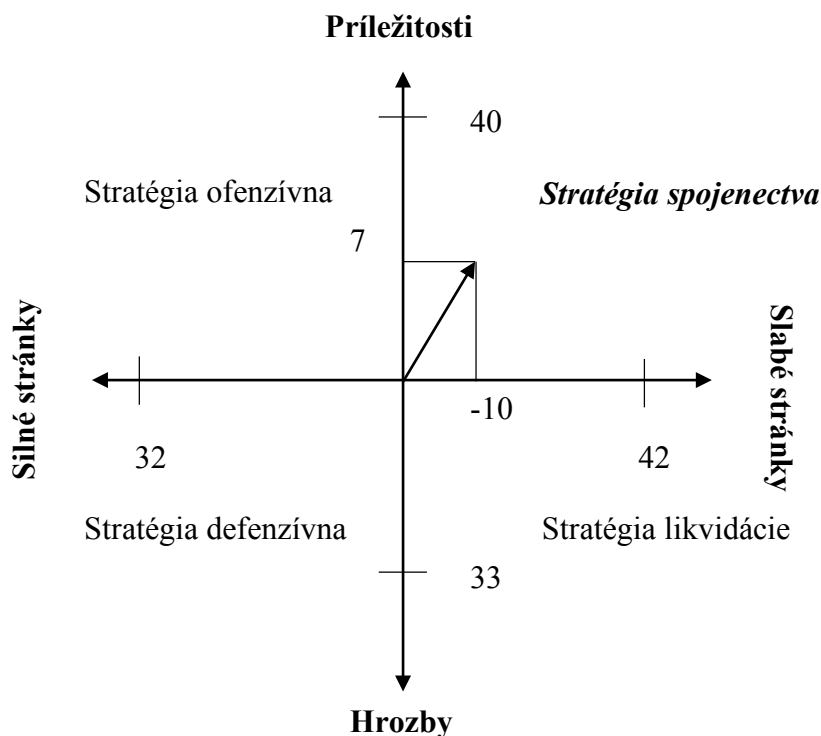
Medzi jednu z najvýznamnejších príležitostí môžeme zaradiť používanie SAAS aplikácií naprieč inštitúciami verejnej správy. Ďalšou dôležitou príležitosťou je uchádzanie sa o štátne zákazky, čo by firme umožnilo progresívne rásť a taktiež zamestnať ďalší ľudský kapitál. Spolu s prílevom finančných prostriedkov by firma mohla o mnoho ľahšie využiť ďalšiu nezanedbateľnú príležitosť v podobe expanzie na zahraničný trh. Najvýznamnejšími príležitosťami by pre firmu bola kooperácia s IT firmami a spolupráca so školami, čo by

umožnilo firme zrýchliť vývoj a optimalizáciu softvérových riešení. Ďalšiu príležitosť predstavuje rozvoj nových technológií resp. vznik softvérových služieb pre kryptomeny, čo by znamenalo viac zákaziek produkujúcich tržby z realizácie.

Hrozby

Signifikantnú hrozbu v oblasti cien môžu spôsobiť zmeny v legislatíve resp. vznik nových daní pre IT sektor, čo by malo významný dopad na cenotvorbu firmy. Podobnou hrozbou je aj pretrvávajúca demografická kríza, ktorá spolu s odlivom IT špecialistov do zahraničia spôsobuje čoraz náročnejšie hľadanie kvalifikovaných zamestnancov na lokálnom trhu. Takýto fakt zobrazuje aj prepojenosť s ďalšou hrozbou v podobe pomalého rastu IT trhu. Vysoká miera korupcie môže spôsobiť, že pri uchádzaní sa o štátne zákazky môže firma zaznamenať zostrený konkurenčný boj v oblasti cien. V neposlednom rade môže vzniknúť neochota platiť na mesačnej báze za SAAS riešenia, čo by ohrozilo jednak cenovú politiku firmy a aj firmu samotnú.

Nasledujúci obrázok zobrazuje output SWOT analýzy v podobe voľby čo najvhodnejšej stratégie. Jednotlivé body sú priradené podľa subjektívneho názoru v kooperácii s konateľom firmy.



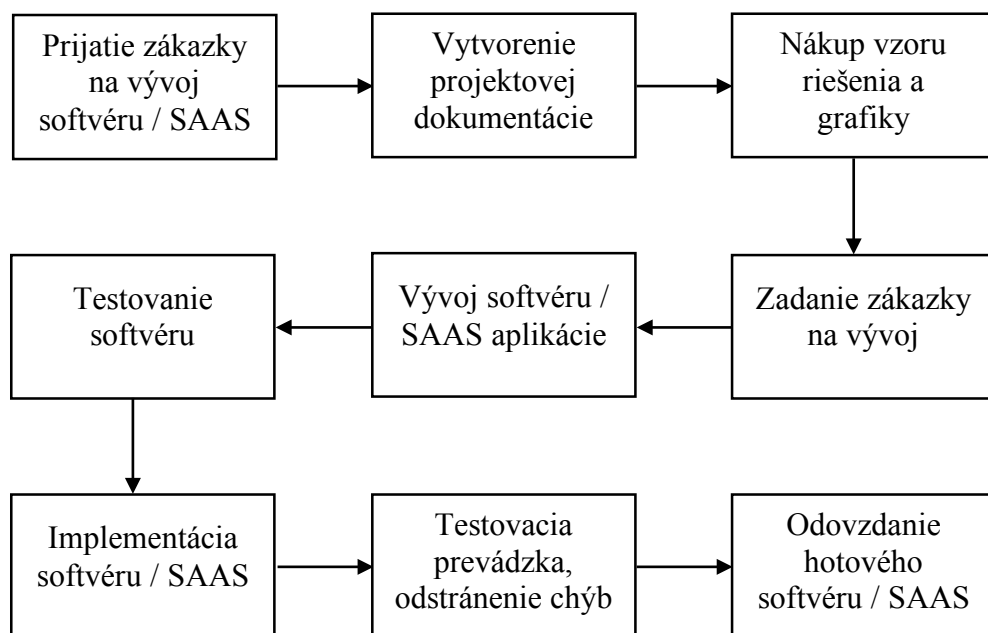
Obrázok č. 5: Voľba SWOT stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe obrázku č.5 môžeme stanoviť pozíciu firmy podľa výsledku analýzy. Podnik sa nachádza v atraktívnom prostredí. Mal by znásobiť svoju silu a kooperovať s ďalšími firmami na potencionálnych príležitostiach, preto hovoríme o stratégii spojenectva.

4.2 Cenotvorba firmy

Cenotvorba firmy Webland, s.r.o. závisí od predmetu vývoja, jeho jedinečnosti ale aj od technickej náročnosti daného softvérového riešenia. Pred samotnou cenotvorbou konateľ firmy vyhotovuje predbežnú cenovú ponuku pre zadávateľa resp. obchodného partnera a jej obsah je predmetom schvaľovacieho procesu. Cenová ponuka v podobe predbežnej cenovej kalkulácie zobrazuje partikulárne fázy vývoja softvéru na mieru alebo SAAS aplikácie. Firma pri stanovení ceny využíva nákladovo-orientovanú cenotvorbu, ktorej teoretický význam sme zobrazili v teoretickej časti. Na finálnu cenu softvéru vplývajú jednotlivé náklady tých-ktorých fáz, ktoré prebiehajú v procese vývoja a najmä ich technická náročnosť. Dĺžka časového priebehu vývoja patrí taktiež k najvýznamnejším determinantom, ktorý vplýva na výslednú cenu softvéru. Na zobrazenie danej problematiky uvádzame jednotlivé fázy vývoja softvéru v prehľadnej grafickej podobe.



Obrázok č. 6: Priebeh fáz zákazkového vývoja

Zdroj: vlastné spracovanie

Teraz priblížime cenotvorbu reálneho softvérového riešenia, ktoré firma Webland, s.r.o. realizovala pre svojho obchodného partnera. Predmetom zákazky bolo vytvorenie softvéru (viď príloha č.1), ktorý zefektívni a zoptimalizuje podnikové procesy vo finančnej sfére a zároveň umožní vytvárať zmluvy, štatistiky predaja a zaznamenávať obchodné príležitosti v reálnom čase prostredníctvom mobilných a desktopových zariadení. Konateľ firmy na základe zákazky vyhotovuje zjednodušený časový harmonogram vývoja softvéru. Nasledujúca tabuľka zobrazuje časový plán realizácie podľa jednotlivých fáz.

Tabuľka č. 12: Časový harmonogram vývoja softvéru / SAAS aplikácie

Termín fázy	Obsah fázy
1.2. – 1.3. 2016	Vytvorenie projektovej dokumentácie
2.3. – 1.9. 2016	Vývoj softvéru
2.9. – 25.10. 2016	Testovanie softvéru
26.10. – 15.11. 2016	Implementácia
16.11. – 1.12. 2017	Zaškolenie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Firma Webland, s.r.o. vypracúva cenovú ponuku, ktorá sa skladá z jednotlivých logicky na seba nadväzujúcich fáz. Na základe týchto fáz a údajoch o predmetnej zákazke uvádzame predbežnú a výslednú cenu v prehľadnej tabuľke. Stĺpec index vývoja zobrazuje vývoj nákladových položiek.

Tabuľka č. 13: Komparácia predbežnej a výslednej ceny softvéru

P.č.	Fáza vývoja	Predbežná cena v €	Výsledná cena v €	Index vývoja
1.	Vytvorenie projektovej dokumentácie	3 565	3 565	1,00
1.1	Vizualizácia projektu	865	865	1,00
1.2	Technická špecifikácia	1 800	1 800	1,00
1.3	Funkcionality a ich analýza, rozbor	900	900	1,00
2.	Nákup vzoru riešenia a ďalších prvkov	16 776,97	22 040,02	1,314
2.1	Základné softvérové riešenie	12 640,54	16 540,32	1,309
2.2	Grafické prvky	484,32	793,74	1,639
2.3	Iné	3 652,11	4 705,96	1,289

3.	Vývoj softvéru / SAAS aplikácie	64 800	79 300	1,224
3.1	Vyhotovenie štruktúry databázy	4 800	4 800	1,00
3.2	Programovanie jadra	45 000	55 000	1,222
3.3	Programovanie špeciálnych funkcionalít	10 000	14 500	1,450
3.4	Responzivita	3 500	3 500	1,00
3.5	Debugging, implementácia	1 500	1 500	1,00
4.	Testovacia prevádzka	0	0	1,00
4.1	Odstránenie dodatočných chýb	0	0	1,00
4.2	Odovzdanie softvéru / SAAS aplikácie	0	0	1,00
5.	Zaškolenie k softvérovému riešeniu	300	245	0,817
6.	Réžia firmy	1 281,63	1 577,25	1,231
	Náklady celkom	86 723,60	106 727,27	1,231
	Plánovaný zisk / strata	26 017,08	32 018,18	
	Konečná cena softvéru bez DPH	112 740,68	138 745,45	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe uvedenej komparácie môžeme vidieť ako sa cena realizovanej zákazky zmenila. Teraz priblížime jednotlivé fázy s ohľadom na ich nákladový charakter.

Fáza č.1

Východiskovou fázou pre realizáciu zákazky je vytvorenie projektovej dokumentácie. Náklady tejto fázy závisia od časového rozsahu a ceny práce. Nasledujúca tabuľka zobrazuje stanovenie nákladov na východiskovú fázu.

Tabuľka č. 14: Náklady na fázu č.1

Cena práce	20 eur / hod.			
	Predpokladané hodiny	Predpokladané náklady v €	Skutočné hodiny	Skutočné náklady v €
Vizualizácia projektu	43,25	865	43,25	865
Technická špecifikácia	90	1 800	90	1 800
Funkcionality	45	900	45	900
Spolu	178,25	3 565	178,25	3 565
Rozdiel v €	0,- eur (0%)			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe zobrazenej tabuľky môžeme vidieť, že cena práce bola stanovená na úrovni 20 eur / hod. Predpokladaný a skutočný realizovaný čas ostal vo všetkých položkách konštantný. To spôsobilo, že nevznikol rozdiel v nákladoch. Na základe toho môžeme konštatovať, že cenotvorba pre východiskovú fázu je štandardizovaná resp. nemenná.

Fáza č.2

Sekundárnu fázu predstavuje nákup nehmotných aktív, ktoré vstupujú do vývojárskeho procesu danej zákazky. Firma kooperuje pri subdodávkach najmä so zahraničnými dodávateľmi. Najvýznamnejším determinantom, ktorý ovplyvňuje úroveň nákladov tejto fázy je najmä konverzný kurz, keďže jednotlivé položky sú obstarávané prevažne na americkom trhu. Nasledujúca tabuľka zobrazuje práve náklady tejto sekundárnej fázy.

Tabuľka č. 15: Náklady na fázu č.2

Nákup vzoru riešenia	Predpokladané náklady v €	Skutočné náklady v €
Základné softvérové riešenie, + rozšírená licencia	12 640,54	16 540,32
Grafické prvky	484,32	793,74
Iné	3 652,11	4 705,96
Spolu	16 776,97	22 040,02
Rozdiel v €	+ 5 263,05 (+ 31,37%)	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Na základe údajov z tabuľky môžeme vidieť, že náklady danej fázy sa navýšili o 5263,05 eur. V percentuálnom vyjadrení tento nárast predstavoval takmer 32% a bol spôsobený najmä už spomínaním konverzným kurzom a taktiež obstaraním rozšírenej používateľskej licencie.

Fáza č.3

Vývoj softvéru predstavuje tretí krok s ktorým súvisí peňažné ocenenie spotreby jednotlivých položiek. Táto nákladová fáza je najsignifikantnejšia a pozostáva z odpracovaných hodín a ceny práce, ktorá je 2,5 násobne vyššia v komparácii s cenou práce vo východiskovej fáze resp. 50 eur / hod. Pri tejto sadzbe vychádzame najmä z

práce vysokokvalifikovaných programátorov. Informačná báza o jednotlivých aktivitách je zobrazená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 16: Náklady na fázu č.3

Cena práce	50 eur / hod.			
	Predpokladané hodiny	Predpokladané náklady v €	Skutočné hodiny	Skutočné náklady v €
Vyhotovenie štruktúry databázy	96	4 800	96	4 800
Programovanie jadra	900	45 000	1 100	55 000
Programovanie špeciálnych funkcionalít	200	10 000	290	14 500
Responzivita	70	3 500	70	3 500
Debugging, implementácia	30	1 500	30	1 500
Spolu	1 296	64 800	1 586	79 300
Rozdiel v €	+14 500,- eur (+22,38%)			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Signifikantný nárast nákladov uvedenej fázy o takmer 23% bol spôsobený aktivitami, ktoré priamo súviseli s programovaním jadra a funkcionalít softvéru. V absolútnom vyjadrení išlo o navýšenie nákladov o 14500 eur resp. programovacie práce stúpili o takmer 300 hodín oproti predpokladanému časovému rozsahu. Ostatné aktivity danej terciárnej fázy s ohľadom na náklady ostali konštantné.

Fáza č.4

Štvrtou fázou vývojárskeho procesu je testovacia prevádzka softvéru, ktorá nebola predmetom objednávky. Testovacia prevádzka a náklady s ňou spojené boli preto nulové. V prípade dodatočného nároku zákazníka na testovanie, vie firma zabezpečiť testerov. Náklady na testovanie závisia od počtu hodín a ceny práce 12 eur / hod.

Fáza č.5

Náklady danej etapy závisia od počtu hodín školenia, ktoré je vedené zazmluvnenými dodávateľmi a v neposlednom rade od ceny ich práce. Pri analyzovanej zákazke sa časový

rozsah školenia skrátil o takmer 6 hodín, čo malo za následok úsporu nákladov o 55 eur. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad daných skutočností.

Tabuľka č. 17: Náklady na fázu č.5

Cena práce	10 eur / hod.			
	Predpokladané hodiny	Predpokladané náklady v €	Skutočné hodiny	Skutočné náklady v €
Zaškolenie	30	300	24,5	245
Spolu	30	300	24,5	245
Rozdiel v €	- 55,- eur (-18,33%)			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Fáza č.6

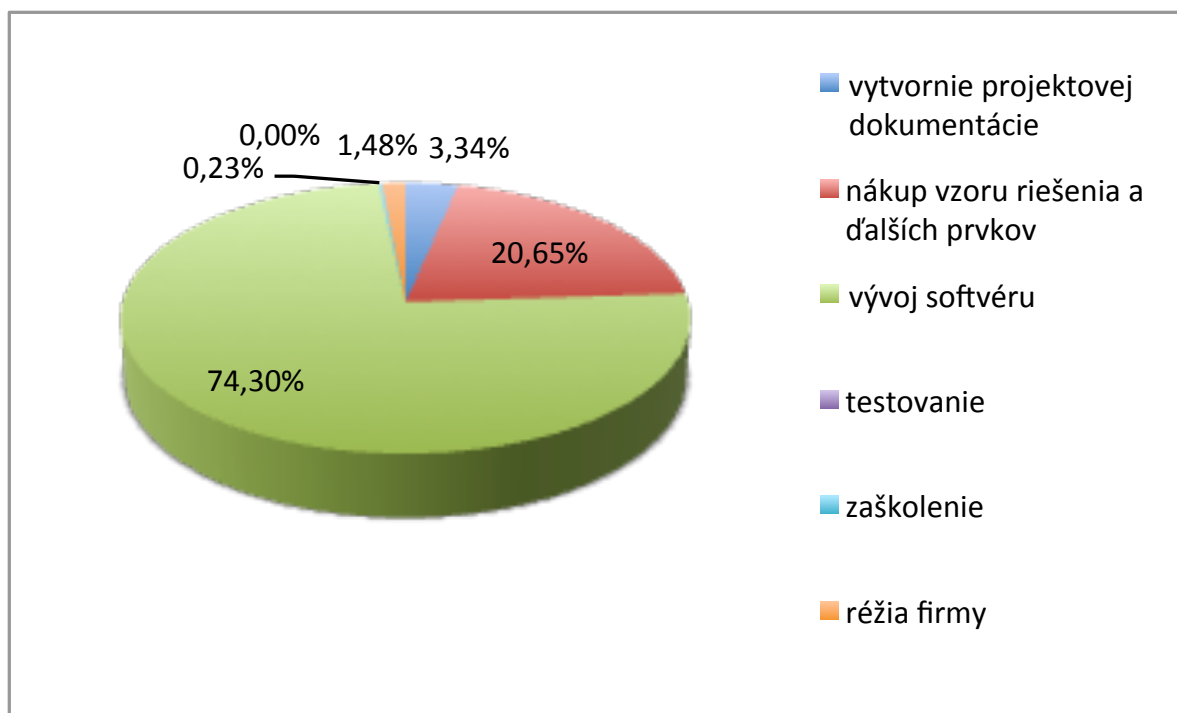
Posledná fáza pozostáva z nákladov resp. réžie firmy. Réžia firmy zahŕňa náklady na energiu, náklady na licencie, náklady spojené s prenájom kancelárskych priestorov a odpisy majetku. Firma nesleduje danú réžiu podrobne. Pri rozpočítavaní nákladov na vývoj aplikuje percentuálne zaťaženie, ktoré je dané internými smernicami firmy na úrovni 1,5% z nákladov jednotlivých fáz 1-5.

Plánovaný zisk

Firma Webland, s.r.o pri stanovení zisku berie do úvahy rozsah a náročnosť jednotlivých fáz. V jednotlivých fázach vývoja vznikli náklady, ktoré sme podrobne analyzovali. Firma k celkovým nákladom na vývoj softvéru pripočíta ziskovú prirážku na úrovni 30% z celkových nákladov. Tento typ vývoja považujeme za časovo náročný a nákladný. Stanovená výsledná cena je teda opodstatnená a konkurencieschopná. Na výslednú cenu teda vplývajú náklady jednotlivých fáz a úroveň ziskovej prirážky.

Stanovenie ceny softvéru sa skladá z 6 fáz pri ktorých vznikajú náklady. Pre priblíženie jednotlivých fáz a ich vplyvu na celkové náklady uvádzame danú štruktúru v nasledujúcom grafe.

Graf č.2: Percentuálny podiel jednotlivých fáz na nákladoch projektu



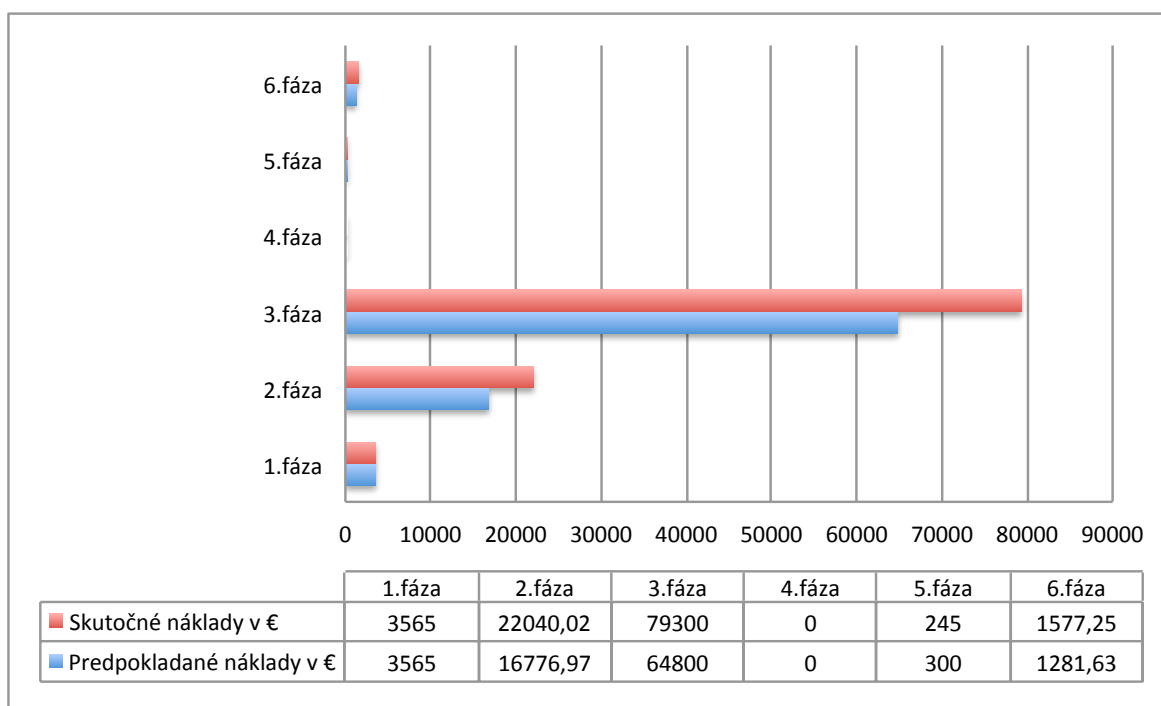
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe grafu môžeme vidieť, že na cenotvorbu firmy majú najsignifikantnejší vplyv 2 fázy. Prvý najväčší podiel na nákladoch 74,30% predstavuje fáza vývoj softvéru. Práve programovanie jadra a špeciálnych funkcionalít spolu tvorí takmer 88% podiel tejto fázy. Je to zapríčinené časovou a technickou náročnosťou vývoja predmetného softvéru, ktoré sa premieta do nákladov firmy. Pre firmu je teda dôležité venovať patričnú pozornosť predmetnej fáze, aby vedela čo najpresnejšie stanoviť nielen predbežnú ale aj konečnú cenu. Čím jednoznačnejšie firma stanoví čas vývoja softvéru, tým vo väčšej miere zmierni saldo medzi predbežnou a konečnou cenou. Druhý výrazný podiel na nákladoch má nákup vzoru riešenia a ďalších prvkov, ktorý predstavuje 20,65% podiel na celkových nákladoch. Je to spôsobené tým, že firma nakupuje základné softvérové riešenie čím sa snaží znížiť celkový čas vývoja. Práve nákup tohto nehmotného aktíva predstavuje 75% podiel na tejto fáze. Spolu tak tieto dve fázy predstavujú takmer 95% nákladov firmy. Tretí podiel resp. vytvorenie projektovej dokumentácie sa radí medzi menej významnú súčasť nákladov firmy, ktorá sa podiela 3,34% na celkových nákladoch firmy. Táto fáza má konštantný charakter resp. úroveň nákladov tejto fázy sa nemení od predmetu zákazky v oblasti vývoja softvéru na mieru. Jej vplyv na výslednú cenu je zanedbateľný. Štvrtý podiel z jednotlivých fáz

cenotvorby je determinovaný ako réžia firmy (1,48% podiel na celkových nákladoch). V réžii firmy sú obsiahnuté náklady na energiu, náklady na licencie, náklady spojené s prenájom kancelárskych priestorov a odpisy majetku. Firma nevyužíva rozvrhnutie réžie podľa jednotlivých skupín (výrobná, odbytová a správna réžia). Preto konateľ firmy stanovuje fixné percentuálne vyjadrenie nákladov réžie. Ostatné podiely, ktoré majú vplyv na výslednú cenu sú zaškolenie (0,23% podiel na celkových nákladoch) a testovanie, ktoré nebolo predmetom vývoja (0% podiel).

Na základe predchádzajúcej informačnej bázy sme mohli vidieť cenotvorbu predmetného softvéru a jeho odlišnosti v závislosti od predbežnej a výslednej ceny. V nami zobrazenej tabuľke č. 13 sme priblížili vývoj nákladov jednotlivých fáz. V nasledujúcom grafe č.3 zobrazíme, v ktorých fázach sa náklady vo výraznej miere menili a tým pádom ovplyvnili aj cenu softvéru.

Graf č.3: Komparácia nákladových fáz predbežnej a výslednej cenovej ponuky

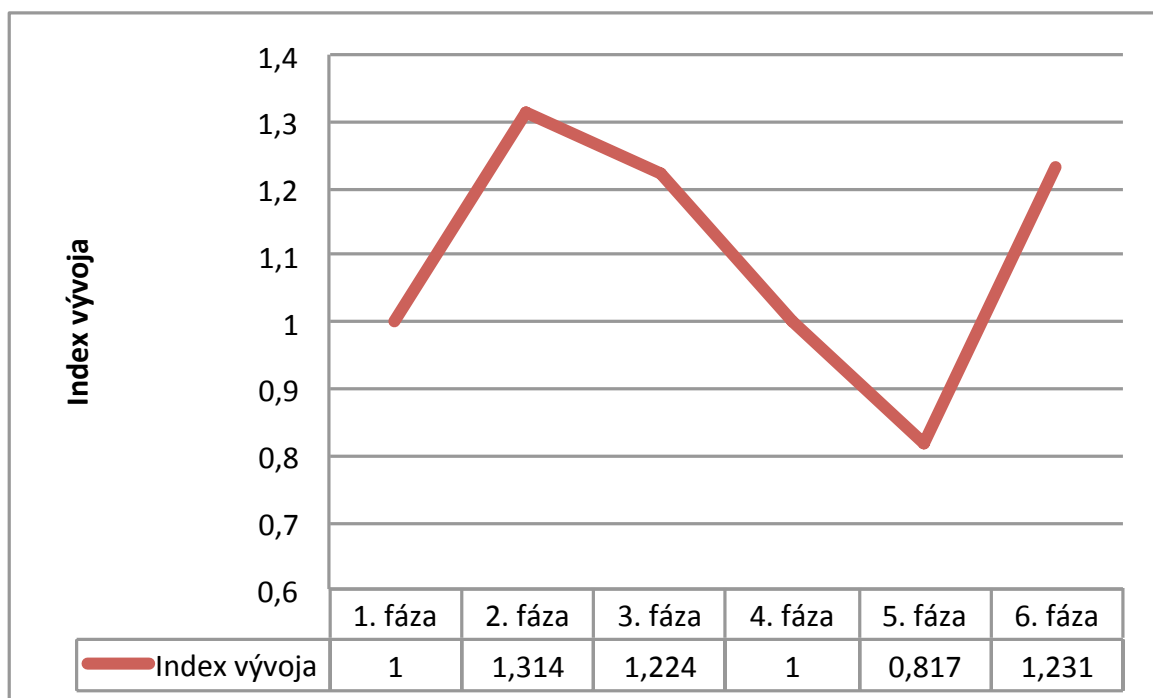


Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe spracovaného grafu môžeme vidieť v akom objeme firma Webland, s.r.o. vynaložila náklady na jednotlivé fázy vývoja softvéru. Mimoriadny vplyv na výslednú cenu mali fázy č.2 a 3, kde vznikli v značnej miere líšiace sa nákladové rozdiely. Práve vo fáze č.3 – vývoj softvéru sme zaznamenali najväčší nárast nákladov o 14 500 eur. Pri hodnotení vývoja tejto fázy musíme vychádzať zo špecializácie v IT sektore, kde kooperujúci programátori majú silnú vyjednávaciu silu vzhľadom na cenu ich poskytovaných služieb. Výslednú cenu v značnej miere nadhodnocovala aj fáza č.2 – nákup vzoru riešenia, ktorá sa dostala na úroveň 22 040,02 eur resp. predstavovala nárast v absolútnom vyjadrení o 5 263,05 eur. Konštantne stanovený charakter fázy č.1 – projektová dokumentácia nemal dopad na rast výslednej ceny. Okrem rastu firma zaznamenala aj nepatrný pokles nákladov o 55 eur, čo bolo zapríčinené skrátením času zaškolenia.

Napriek už spomínaným zmenám je potrebné zobrazit' komplexný pohľad na vývoj nákladov softvérového riešenia. Pre bližšie pochopenie danej problematiky uvádzame nasledujúci graf č. 4.

Graf č.4: Index vývoja nákladových fáz



Zdroj: vlastné spracovanie

Pozorovanie vývoja nákladových fáz je neoddeliteľnou súčasťou pre čo najpresnejšie stanovenie ceny softvéru v budúcom období. Tento pohľad na vývoj môže ovplyvniť jednak cenotvorbu ale aj stanovenie rôznych cenových stratégií pre softvérové riešenia. Na základe týchto skutočností uvádzame vývoj nákladových fáz softvéru vo firme Webland, s.r.o. Z predmetného grafu môžeme vidieť, že najvýraznejšia závažnosť zmien v nákladoch bola zaznamenaná v 2 a 3 fáze. Spolu tak rast týchto fáz spôsobil navýšenie o takmer 54%. Čo v absolútnom vyjadrení predstavuje nárast o 19763,05 eur. Takýto jav bol zapríčinený najmä kvôli nárastu hodín vývoja a zakúpeniu rozšírenej licencie. Nezanedbateľný dopad na rast nákladov mali aj zvyšujúce sa finančné nároky IT pracovníkov. Kladný trend resp. pokles nákladov bol zaznamenaný v predposlednej fáze (zníženie o 18,33%). Toto zníženie však malo nepatrný vplyv na celkové náklady. Rast nákladov v niektorých fázach 1-5 spôsobil navýšenie poslednej fázy o takmer 296 eur, čo predstavovalo nárast v relatívnom vyjadrení o 23,1%.

Firma by mala venovať pozornosť najmä nákladovým fázam, ktoré tvoria podstatnú časť ceny. Ich cieľom by mala byť redukcia nákladov signifikantných fáz ale aj využívanie rôznych cenových stratégií. V nasledujúcej kapitole sa zameriame práve na cenovú stratégiu firmy Webland, s.r.o.

4.3 Cenová stratégia

V teoretickej časti sme uviedli špecifické cenové stratégie pre IT sektor. Okrem už spomínaných stratégií existujú aj ďalšie cenové stratégie, prostredníctvom ktorých firma riadi svoju podnikateľskú činnosť. Cenové stratégie v zásade určuje konateľ firmy a ich podstata vychádza z primárneho cieľa firmy, ktorým je rast počtu predaných softvérových riešení alebo služieb na tuzemskom, a zahraničnom trhu. V praxi sa čoraz častejšie stretávame so softvérovými riešeniami, ktoré sú distribuované v podobe softvéru ako služby. Firma tak vo vlastnej réžii vyvíja softvér, ktorý následne prenajíma za stanovený mesačný poplatok.

Firma Webland, s.r.o. využíva práve pre svoje softvérové riešenia aj cenovú stratégiu, ktorá je charakterizovaná jej odberateľskou štruktúrou. Práve úzka špecializácia firmy na

softvérové riešenia pre subjekty finančného zamerania jej umožňuje využívať tímovú cenovú stratégiu. Táto cenová stratégia spoplatňuje jednotlivé finančné tímy rôznymi mesačnými poplatkami v závislosti od počtu členov tímu a kapacity úložného miesta. Funkcionality softvéru sú pre celý rad odberateľov v podobe tímov jednotné. V komparácii s jednorazovým ziskom na zákazku tento typ distribúcie a vlastníctva softvéru ako služby dáva možnosť firme ovplyvňovať rast tržieb a zisku v čase. Práve inštitúcie finančného sprostredkovania zamestnávajú resp. vytvárajú štruktúry, ktoré sa skladajú z určitého počtu finančných sprostredkovateľov. Firma práve pre túto skupinu odberateľov používa tímovú cenovú stratégiu. Pre bližšie pochopenie obsahu predmetnej tímovej cenovej stratégie uvádzame nasledujúcu tabuľku.

Tabuľka č. 18: Cena SAAS s využitím tímovej cenovej stratégie

Položka / Typ tímu	Malý tím	Stredný tím	Veľký tím
Počet poradcov	do 10 fin. poradcov	do 30 fin. poradcov	nad 30 fin. poradcov
Úložný priestor	Max. 5 GB	Max. 20 GB	Neobmedzený
Ročný poplatok	350 eur	500 eur	750 eur

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov firmy

Zobrazené ročné poplatky sú stanovené na základe kalkulácie, ktorá v sebe zahŕňa alikvotnú časť prevádzkových nákladov softvéru pozostávajúcich z ročných poplatkov za webhosting, ssl certifikát, doménu, údržbu, podporu a licencie. Ich úroveň v kvantitatívnom vyjadrení predstavuje 278,40 € / rok.

Firma sa snaží nadviazať aj ďalšie obchodné vzťahy s poisťovňami na Slovensku. Každý nový zazmluvnený odberateľ predstavuje pre firmu plnenie cieľa. Preto firma využíva aj stratégiu zameranú na vzťahy s odberateľmi. Webland, s.r.o. sa snaží prostredníctvom zmlúv korigovať dlhodobú spoluprácu s odberateľmi. Jednotlivé zmluvné podmienky ovplyvňujú najmä cenu konečného riešenia a ponúkajú možnosť odlíšiť sa od konkurencie. Firma ako podnikateľský subjekt sa snaží orientovať na zisk. Dané softvérové riešenie vyhotovuje v rôznych jazykových mutáciách pre rôznych odberateľov v krajinách Európskej únie. Predmetné riešenia programuje aj pre ďalšie sektory, kde existuje veľká odberateľská sieť a úzka špecializácia. Pomerne vysoké ročné poplatky za softvér ako službu umožňujú dosiahnuť maximálny zisk.

5 DISKUSIA

Primárnym cieľom záverečnej práce je analýza cenotvorby a cenových stratégií vybraného podniku. Práca sa orientuje na jednotlivé postupy v oblasti cenotvorby firmy a skúma využívanie cenových stratégií vo vybranej firme, ktorá pôsobí v konkurenčných podmienkach na Slovensku.

Na dosiahnutie primárneho cieľa sme si zvolili firmu Webland s.r.o., ktorej predmetom podnikateľskej činnosti je programovanie softvéru na mieru, vývoj mobilných a webových aplikácií. Firma sa okrem iného špecializuje aj na vývoj komplexných softvérových riešení resp. SAAS aplikácií. Práve jedna zo SAAS aplikácií je predmetom analyzovanej cenotvorby.

Analyzovaná firma pôsobí na trhu už takmer 10 rokov. Jej hlavnými odberateľmi sú veľké spoločnosti finančného zamerania resp. subjekty finančného sprostredkovania a poisťovne. Firma sa venuje zákazkovému programovaniu. Za cenotvorbu zodpovedá konateľ firmy, ktorý výslednú cenu softvéru prispôbuje prostredníctvom zmluvných podmienok a tak koriguje dlhodobú spoluprácu s odberateľmi. Práve takáto stratégia je predpokladom súčasného trendu podnikania.

Cenotvorba firmy Webland, s.r.o. je nákladovo orientovaná. Jej podstata vychádza z primárnej potreby firmy, ktorou je úhrada nákladov a tvorba adekvátneho zisku. V analytickej časti sme analyzovali cenotvorbu konkrétnej SAAS aplikácie, ktorú firma realizovala. Našou kalkulačnou jednotkou bola hodinová sadzba za programátorské práce. Jej úroveň sa v sledovaných nákladových fázach menila v závislosti od špecializácie programátorských prác. V prvej fáze vývoja bola cena práce na úrovni 20 eur / hod. a skutočné odpracované hodiny boli totožné s predpokladanými resp. predstavovali 178,25 hodín čo vo finančnom vyjadrení predstavovalo náklad pre firmu vo výške 3 565 eur. Náklady druhej fázy boli determinované obstarávacou cenou základného softvérového riešenia, grafických a iných prvkov. Vplyvom nákupu rozšírenej licencie a konverzného kurzu náklady danej fázy vzrástli z predpokladaných 16 776,97 eur o takmer 32%, čo v absolútnom vyjadrení predstavovalo nárast o 5263,05 eur. Skutočné náklady tejto fázy tak predstavovali 22 040,02 eur. Najväčší podiel na celkových nákladoch softvérového riešenia mala tretia fáza, kde bola cena práce 50 eur / hod. a skutočný odpracovaný čas bol 1 586 hodín. Skutočné náklady tejto fázy boli 79 300 eur a mali 74,30% podiel na nákladoch

projektu. *Podľa nášho názoru, by mala firma venovať najviac pozornosti práve tejto fáze, aby dokázala zredukovať v čo možno najväčšej miere náklady na IT pracovníkov.* Ďalšou nákladovou fázou bola testovacia prevádzka, kde boli náklady nulové resp. daná fáza bola v zmysle zmluvných podmienok bezplatná. *Tento prístup považujeme za korektný a napomáha dobrej obchodnej spolupráci. Avšak je potrebné si uvedomiť, že náklady na odstránenie softvérových chýb sú skryté v predchádzajúcej fáze.* V predposlednej fáze firma zaznamenala nepatrný pokles nákladov, kedy sa skrátil rozsah školenia o 5,5 hodín pri stanovenej cene práce 10 eur / hod. Skutočné náklady boli 245 eur. *Takéto nepatrné zníženie výslednej ceny považujeme za dobrý krok. Avšak si vieme predstaviť, že školenie by mohlo prebiehať aj inou formou napr. online.* Posledná fáza pozostáva z réžie firmy, ktorá zahŕňa náklady na energiu, náklady na licencie, náklady spojené s prenájmom kancelárskych priestorov a odpisy majetku. Jej úroveň je počítaná ako 1,5% z nákladov jednotlivých fáz 1-5. K celkovým nákladom na vývoj softvéru firma pripočíta ziskovú prirážku na úrovni 30%. *Podľa nášho názoru by mohla firma zvýšiť úroveň ziskovej prirážky, keďže jej odberateľmi sú kapitálovo veľmi silné spoločnosti.* Po pripočítaní ziskovej prirážky tak výsledná cena softvérového riešenia zobrazuje technickú a časovú náročnosť IT produktu. Môžeme predpokladať, že v budúcnosti bude firma dané softvérové riešenie prispôsobovať podľa požiadaviek iných finančných subjektov na tuzemskom a zahraničnom trhu.

V súčasnosti firma využíva pre daný IT produkt tímovú cenovú stratégiu, ktorá spočítava jednotlivé finančné tímy rôznymi mesačnými poplatkami v závislosti od počtu finančných sprostredkovateľov a úložného miesta. *Podľa nášho názoru je nesprávne spočítavať odberateľov na úrovni finančného tímu. Ako lepšiu možnosť vidíme pri danej SAAS aplikácii spočítavať jednotlivých finančných sprostredkovateľov.*

V IT odvetví existuje veľký priestor na zvyšovanie ceny, keďže sa jedná o služby s vysokou pridanou hodnotou. Možnosť ich dostupnosti a distribúcie aj v rôznych jazykových verziách pre zahraničný trh, môže mať pozitívny dopad na rast tržieb a v konečnom dôsledku aj na zisk firmy. Naše návrhy na zlepšenie a odporúčania zobrazíme pre danú firmu.

Návrhy na zlepšenie pre analyzovanú firmu:

- a) výsledná cena softvéru je ovplyvnená najmä dĺžkou času programátorských prác, vyjednávacou silou vysokokvalifikovaných programátorov a cenou ich práce.

Preto navrhujeme, aby firma pri vývoji softvéru spolupracovala s programátormi z iných členských štátov Európskej únie, kde sú kvalifikovaní IT špecialisti a ich hodinové sadzby sú nižšie v komparácii s podmienkami na Slovensku. Ide najmä o IT špecialistov z Českej republiky a zo Slovinska, kde je saturovaný trh čo vplýva na cenu práce. Aplikáciou jednotného vývojárskeho prostredia, by programátori pracovali na zákazke na diaľku resp. firme by nevznikli žiadne dodatočné náklady pri vývoji softvéru.

- b) firma by mala k predmetnému softvéru využívať užívateľskú cenovú stratégiu resp. by mala spoplatniť používanie softvéru na úrovni finančného sprostredkovateľa. Nie na úrovni finančného tímu.
- c) čas realizácie predmetnej zákazky by bolo možné skrátiť vplyvom jednotného vývojárskeho prostredia, ktorým by firma akcelerovala vývoj, znížila by čas programátorských prác, a v konečnom dôsledku aj náklady realizácie tretej fázy – vývoj softvéru / SAAS aplikácie.
- d) pri analyzovanej zákazke vznikli náklady aj v piatej fáze resp. vznikli náklady spojené so zaškolením zamestnancov odberateľa. Tieto náklady by bolo možné zredukovať vylúčením ľudského kapitálu, ktorý zaškoľoval zamestnancov a to tým spôsobom, že by vznikol zautomatizovaný online systém zaškolenia.
- e) firma by mala dané softvérové riešenie vytvoriť v rôznych jazykových verziách pre jednotlivé členské štáty Európskej únie, kde pôsobia subjekty finančného zamerania. Pri vstupe na dané trhy by firma mala využiť diferencované ceny pre svoje SAAS riešenie.
- f) firma by mohla doprogramovať k predmetnému softvéru aj ďalšie funkcionality resp. by mohla využiť cenovú diferenciáciu podľa modifikácie produktu.

ZÁVER

Cenotvorba vo firme je neoddeliteľnou súčasťou významných procesov, ktoré musí zvládnuť riadiť cenové oddelenie alebo konateľ firmy. Správne stanovenie ceny IT produktu alebo služby dovoľuje firme úspešne riadiť podnikateľskú činnosť na tuzemskom, alebo zahraničnom trhu. Cenotvorba alebo stanovenie cenových stratégií nie je zložitý proces. Skôr ide o proces racionálny, kde si je potrebné uvedomiť jednotlivé súvislosti, vzťahy a determinanty, ktoré vplývajú na stanovenie výslednej ceny produktu alebo služby.

V záverečnej práci sme si stanovili ako primárny cieľ analýzu cenotvorby a cenových stratégií vybraného podniku. Zamerali sme sa na jednotlivé postupy v oblasti cenotvorby a využívanie cenových stratégií. Na vypracovanie práce sme si zvolili firmu Webland, s.r.o., ktorej zameranie je poskytovanie služieb týkajúcich sa informačných technológií. V nami analyzovanej firme sme zistili, že výslednú cenu softvérového riešenia najviac ovplyvňuje dĺžka času programátorských prác a cena vysokokvalifikovanej pracovnej sily. Okrem toho sme zistili, že firma využíva nákladovo orientovanú cenotvorbu a taktiež tímovú cenovú stratégiu pre svoje SAAS riešenia.

V rámci firmy Webland, s.r.o. sme si zvolili analýzu cenotvorby IT produktu. Zisťovali sme, čo tvorí cenu daného produktu v jednotlivých fázach a akú úroveň ziskovej prirážky predmetný subjekt využíva. Analyzovali sme rozdiely medzi predbežnou a výslednou cenou softvérového riešenia. Z hľadiska firemných procesov sme zistili, že daná firma využíva iba nákladovo orientovanú cenotvorbu a v konečnom dôsledku prispôsobuje cenu svojich IT produktov najmä prostredníctvom variabilných zmluvných podmienok a tímovej cenovej stratégie. V danej firme sme vypracovali aj swot analýzu, ktorej výsledkom bola stratégia spojenectva resp. firma by mala kooperovať na možných príležitostiach s ďalšími významnými IT firmami na tuzemskom trhu.

Diplomovou prácou sme poukázali na špecifiká pri cenotvorbe IT produktov a služieb v rámci technologickej firmy, ktorej pôsobenie v úzkom segmente SAAS aplikácii na trhu je opodstatnené a do budúcnosti bude zastávať v konkurenčných podmienkach na Slovensku významnú pozíciu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné publikácie:

1. BURNETT, J. 2008. *Core Concepts of Marketing*. 2. vydanie, New Jersey: Wiley, 2003. s. 228. ISBN 978-0-471-46948-3.
2. NAGLE, T., HOGAN, J., ZALE, J. 2011. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5. vydanie, New Jersey: Prentice Hall, 2011. s. 207 – 210. ISBN 978-0-13-610681-4.
3. FENDEK, M., FENDEKOVÁ, E. 2008. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 17. ISBN 978-80-8078-180-4.
4. POWELL, R., POWELL, J. 2015. *Economics: The Operation of Markets and Market failure*. Oxford: Philip Allan, 2015. s. 35. ISBN 978-1471843303.
5. RILEY, G. 2005. *Economics Curse Companion: Market Failure and Government Intervention*. West Yorkshire: Tutor2u, 2005. s. 55 – 56. ISBN 1-84582-002-9.
6. GOTTHEIL, F. 2013. *Principles of Macroeconomics*. Mason: Cengage Learning, 2013. s. 77. ISBN 978-1-2850-6443-7.
7. DALY, H., FARLEY, J. 2011. *Ecological Economics: Principles and Applications*. Washington: Island Press, 2011. s. 149. ISBN 978-1597266819.
8. LAMB, CH. 2010. *MKTG*. Toronto: Nelson College Indigenous, 2010. s. 256. ISBN 978-0-17-650252-2.
9. MEDINA, R. 2007. *Principles of Marketing*. Quezon: Rex Press, 2007. s. 67. ISBN 978-971-23-0763-8.
10. VASHISHT, K. 2005. *A Practical Approach to Marketing Management*. New Delhi: Atlantic, 2005. s. 159. ISBN 81-269-0473-9.
11. PRIDE, W., FERRELL, O. 2010. *Marketing*. Mason: Cengage Learning, 2010. s. 581. ISBN 978-0-547-16747-3.
12. JANOK, M., OLÁH, M., 1996. *Cenová stratégia*. Bratislava: MIKA – Conzult, 1996. s. 17. ISBN 80-967295-3-5.
13. CROSSON, S., NEEDLES, B. 2011. *Managerial Accounting*. 9. vydanie, Manson: Cengage Learning, 2011. s. 474. ISBN 978-0-538-74280-1.
14. ŠLOSÁROVÁ, A. a kolektív, 2009. *Účtovníctvo B*. 1. vydanie, Bratislava: Iura Edition, 2009. s.192. ISBN 978-80-8078-244-3.

15. RATHOD, N. 2013. *Marketing management*. 1. vydanie, Seattle: Amazon International, 2013. s. 151. ISBN 9781304330024.
16. FOLTÍNOVÁ, A., DUBCOVÁ, G. 2012. *Podnikový controlling – príklady a prípadové štúdie*. Bratislava: Sprint 2, s. r. o., 2012. s. 36. ISBN 978-80-89393-72-5.
17. NAGY, L., ŠKRINIAR, P., TÓTHOVÁ, A. 2012. *Finančno-ekonomická analýza podniku, praktikum*. Bratislava : Sprint 2, s. r. o., 2012. s. 112. ISBN 978-80-89710-01-0.
18. SLÁVIK, Š. a kolektív, 2015. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava : Ekonóm, 2015, s. 260. ISBN 978-80-225-4167-1.
19. KUMAR, A., SHARMA, R. 1998. *Managerial Economics*. New Delhi: Atlantic publisher & Dist, 1998. s. 190 - 196. ISBN 978-8171567607.
20. BOSE, D. 2010. *Modern Marketing: Principles and Practice*. New Delhi : PHI Learning, 2010 s. 96. ISBN 978-81-203-3945-3.
21. PARMAN, J. 2013. *Marketing management*. 1. vydanie, Seattle: Amazon International, 2013. s. 85 - 87. ISBN 9781304378071.
22. SAHAF, M. 2013. *Management Accounting Principles and Practice*. 3. vydanie, New Delhi : Vikas Publishing House, 2013 s. 451. ISBN 9789325969247.
23. AGARWAL, R. 2007. *Organization and Management*. New Delhi : Tata McGraw Eductaion, 2007 s. 518. ISBN 9780074515068.
24. FENDEKOVÁ, E. A kol., 2011. *Cena ako nástroj strategického rozhodovania v súčasných trhových podmienkach*. Bratislava: EKONÓM, 2011 s. 158. ISBN 978-80-225-3319-5.
25. BAKER, M., GRAHAM, P. 1998. *Marketing Managerial Foundations*. South Yarra: Macmillan Education, 1998. s. 324. ISBN 9780732952112.
26. BAINES, P. a kolektív, 2017. *Fundamentals of Marketing*. Oxford : Oxford University Press, 2017, s. 206. ISBN 9780198748571.
27. KUFELOVÁ, I. 2015. *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 30. ISBN 978-80-8168-240-7.
28. FOTR, J., SOUČEK, I. 2005. *Podnikateľský zámer a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 156 - 157. ISBN 9788024709390.
29. LILIEN, G., RANGASWAMY, A. 2004. *Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning*. 2.vydanie, State College: Decision Pro, 2004. s. 419. ISBN 9781412022521.
30. BREIDERT, CH. 2007. *Estimation of Willingness-to-pay Theory, Measurement, Application*. Vienna: Springer, 2007. s. 37. ISBN 978-3-8350-0399-6.

31. KUMAR, A., SHARMA, R. 1998. *Marketing Management*. New Delhi: Atlantic Publisher, 1998. s. 262. ISBN 978-8171567270.
32. CRANE, F. 2009. *Marketing for Entrepreneurs Concepts and Applications for New Ventures*. Singapore: SAGE, 2009. s. 142. ISBN 978-1-4129-5346-7.
33. MARN, M. a kolektív, 2004. *The Price Advantage*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2004, s. 79-85. ISBN 9780471690023.
34. MACDIVITT, H. 2013. *Cambridge Marketing Handbook: Pricing Points*. Longon: Kogan Publishers, 2013. s. 110 - 112. ISBN 978-0-7494-7073-9.
35. PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2009. *Business*. Mason: Cengage Learning, 2009. s. 386. ISBN 978-0-324-82955-6.
36. PRIDE, W., HUGHES, R., KAPOOR, J. 2016. *Foundations of Business*. 5. vydanie, Boston: Cengage Learning, 2016. s. 352. ISBN 978-1-305-51106-4.
37. DLABAY, L., SCOTT, J. 2010. *International Business*. 4. vydanie, Mason: Cengage Learning, 2010. s. 460. ISBN 978-0-538-45042-3.
38. DRURY, C. 2005. *Management Accounting for Business*. 3. vydanie, London: Thomson, 2013. s. 194. ISBN 978-1-84480-152-7.
39. HATCHARD, J., PERRY-KESSARIS, A. 2003. *Law and Development Facing Complexity in the 21st Century*. 1. vydanie, London: Routledge-Cavendish, 2003. s. 84. ISBN 978-1859417980.
40. FERRELL, O. a kolektív, 2014. *Marketing principles*. 2. vydanie, Mellbourne: Cengage Learning, 2014, s. 346. ISBN 9780170271011.
41. STOWELL, D. 2012. *Investment Banks, Hedge Funds and Private Equity*. 2. vydanie, Oxford: Academic Press, 2012. s. 404 – 405. ISBN 978-0-12-415820-7.
42. CALDWELL, L. 2015. *The Psychology of Price: How to use price to increase demand, profit and customer satisfaction*. Richmond: Crimson, 2015. s. 116. ISBN 9788184957686.
43. KOREL, R. a kolektív, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, s. 213. ISBN 9788024709666.
44. STRADER, T. 2010. *Digital Product Management Technology and Practice: Interdisciplinary Perspectives*. Hershey: IGI Global, 2010. s. 64. ISBN 9781616928797.
45. KOTLER, P. a kolektív, 2015. *Marketing*. 9. vydanie, Sydney: Pearson, 2015, s. 373. ISBN 9781486001774.

46. HERMANN, S. 2015. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. London: Springer, 2015. s. 70. ISBN 978-3-319-20399-7.
47. ALTMANN, J., NEUMANN, D. 2008. *Grid Economics and Business Models*. 5. vydanie, Berlin: Springer, 2008. s. 103. ISBN 978-3-540-85484-5.
48. SHAREEF, M., ARCHER, N., DWIVEDI, Y. 2012. *Transformational Government Through Egov Practice*. Bingley: Emerald, 2012. s. 239. ISBN 978-1-78052-334-7.
49. MOHOUT, O. 2015. *Lean pricing: Pricing Strategies for Startups*. 1. vydanie, Bruges: Keure, 2015. s. 175 – 178. ISBN 978-9048623440.
50. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2010. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, 2010. s. 315. ISBN 9780137006694.
51. STIVING, M. 2011. *Impact Pricing: Your Blueprint for Driving Profits*. New York: Entrepreneur Press, 2011. s. 43. ISBN 9781613081211.

Článok v časopise:

1. FENDEKOVÁ, E., KUFELOVÁ, I. 2008. *Mikroekonomické aspekty analýzy cenovej stratégie firmy*. In: *Ekonomika a informatika: vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI*. ISSN: 1336-3514, 2008, roč. 6, č. 2. s. 28.

Internetové zdroje:

1. *Markets and Market Failures* [online]. [cit.2017.8.10.] Dostupné na internete: < http://campbellhighschool.typepad.com/files/markets_master.pdf>.
2. *Pricing objectives and pricing methods in the services sector* [online]. [cit.2017.9.10.] Dostupné na internete: < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.194&rep=rep1&type=pdf>>.
3. STEWARD, D., *SaaS Pricing Models, Strategies and Psychological Hacks*. [online]. [cit.2017.11.11.] Dostupné na internete: < <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models#>>.
4. *Finreport* [online]. [cit.2018.23.3.] Dostupné na internete: < <http://www.finreport.sk/agenturne-spravy/na-slovensku-je-nedostatok-iteckarov-riesenim-ma-byt-rekvalifikacia-absolventov-vysokych-skol/>>.

Legislatíva:

1. Zákon č. 18/1996 Z.z. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o cenách § 2 ods.1

PRÍLOHY

Príloha č.1: Softvérové riešenie pre finančný sektor

marek.jakubec@webfox.sk

Skúšobná verzia (zadarmo ešte 14 dní) Predĺžiť používanie

ZÁKLADNÁ DOSKA

Práca s klientom Práca s tímom

Kontakty

- Potenciálni klienti
- Klienti
- Referenti
- Neúspešní
- Partneri

Aktivity

- Úlohy
- Kalendár

Marketing

- Call party

Nápomocné

- Súbory
- Reporty
- Nastavenia

KAPITY

Prenesené kontakty Importované 0

Potenciálni klienti 3

Workflow 0

Klienti 0

Referenti 0

Neúspešné kontakty z biznisu 0

Spolu portfólio Kapity 3

23 Piatok

Kalendár

Nemáte žiadne udalosti

Úlohy

Importovať kontakty

Report Marec

Tel.: 0 / Klienti 0 / Predaje 0 / **Body 0**

získané odporúčania: + 0 nových kontaktov
neúspešné z biznisu: - 0 kontaktov

Komunikácia

Začať call party