

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Tamara Kurcikašvili

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Cenová strategie na B2B trhu
Bakalářská práce

2024

Tamara Kurcikašvili

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tamara Kurcikašvili**
Osobní číslo: **E21700**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Cenová strategie na B2B trhu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh cenové strategie. Strategie bude vycházet ze situační analýzy zvoleného podniku a detailního popisu cenotvorných procesů uvnitř podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Popis cenotvorby podniku.
- Situační analýza vycházející z mezoprostředí a makroprostředí.
- Návrh cenové strategie.
- Aplikace pro vybranou zakázku.
- Shrnutí a závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
KOTLER, Philip, Kevin LANE KELLER a Alexander CHERNEV. *Marketing Management, Global Edition*. 16th Edition. Pearson, 2021. ISBN 978-1292404813.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Cenová strategie na B2B trhu jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2024

Tamara Kurcikašvili v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D., za její cenné připomínky, trpělivost a odbornou pomoc, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla také poděkovat své rodině a blízkým za jejich velkou podporu během psaní práce, stejně jako po celou dobu mého bakalářského studia.

ANOTACE

Bakalářská práce zkoumá cenovou strategii na B2B trhu, představuje faktory ovlivňující rozhodování o cenách a analyzuje různé přístupy k cenové strategii, včetně strategií založených na životním cyklu produktu, kvalitě produktu a segmentaci trhu. Dále se zabývá procesem tvorby cen a situační analýzou prostředí, včetně analýzy makroprostředí, mezoprostředí a analýzy zákazníků. Na základě provedených analýz je navržena konkrétní cenová strategie pro společnost XYZ, která je aplikována na vybranou zakázku.

KLÍČOVÁ SLOVA

cena, cenová strategie, situační analýza, B2B trh

TITLE

B2B market pricing strategy

ANNOTATION

The bachelor thesis examines pricing strategy in the B2B market, introduces factors influencing pricing decisions and analyses different approaches to pricing strategy, including strategies based on product life cycle, product quality and market segmentation. It also examines the pricing process and situational analysis of the environment, including analysis of the macro environment, the meso environment and customer analysis. Based on the analyses, a specific pricing strategy for XYZ Company is proposed and applied to the selected order.

KEYWORDS

price, pricing strategy, situational analysis, B2B market

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách.....	14
1.2 Faktory ovlivňující ceny služeb.....	14
1.3 Ceny na B2B trzích.....	15
2 CENOVÁ STRATEGIE	17
2.1 Cenová strategie dle životního cyklu.....	18
2.2 Cenová strategie na základě kvality produktu	20
2.3 Segmentační strategie na B2B trhu.....	22
2.4 Strategie cen sortimentu.....	23
3 PROCES TVORBY CEN	24
3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen	24
3.2 Zákaznický orientovaná tvorba cen	25
3.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen	25
4 SITUAČNÍ ANALÝZA	27
4.1 Analýza makroprostředí.....	27
4.2 Analýza mezoprostředí	29
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
5.1 Popis cenotvorby podniku	34
6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU XYZ	35
6.1 PEST analýza.....	35
6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	39
6.3 Analýza zákazníků.....	40

7	NÁVRH CENOVÉ STRATEGIE	43
7.1	Návrh segmentační strategie	44
8	APLIKACE PRO VYBRANOU ZAKÁZKU	47
9	SHRNUTÍ	49
	ZÁVĚR	50
	POUŽITÁ LITERATURA	51

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Průměrná měsíční mzda podle krajů ve 3. čtvrtletí 2023	37
--	-----------

SEZNAM ZKRATEK

b.r.	bez roku
B2B	Business-to-Business
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
kol.	kolektiv
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MAP	monitoruj, analyzuj, předvídej
PEST	Political, Economical, Social, Technological
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
resp.	respektive
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
SMART	specific, measurable, achievable, relevant a time-bounded
TZB	technická zařízení budov
tzn.	to znamená
XYZ	název analyzované společnosti

ÚVOD

V dnešním konkurenčním podnikatelském prostředí je cenová strategie jedním z klíčových aspektů pro úspěch podniku. Cenová strategie hraje zásadní roli, která ovlivňuje nejen ziskovost podniku, ale také jeho pozici na trhu a vztahy se zákazníky. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a návrh cenové strategie pro společnost XYZ, která působí na B2B trhu. Cílem práce je navrhnout cenovou strategii, která vychází ze situační analýzy zvoleného podniku a detailního popisu cenotvorných procesů uvnitř podniku.

Práce systematicky prozkoumává jednotlivé aspekty cenové strategie, počínaje vymezením základních pojmů v oblasti marketingu, marketingového mixu, definice ceny a faktorů ovlivňujících cenu. Dále se zabývá různými cenovými strategiemi a procesem tvorby cen. Důležitou součástí této práce je provedení situační analýzy podniku, která zahrnuje důkladnou analýzu jeho mezoprostředí a makroprostředí. Na základě těchto poznatků je navržena konkrétní cenová strategie pro společnost XYZ, která lépe odpovídá potřebám trhu a zákazníků.

V praktické části této práce je provedena konkrétní aplikace nové cenové strategie na vybrané zakázce. Závěrečná část pak shrnuje hlavní zjištění a doporučení, jež vyplývají z provedené analýzy a návrhu cenové strategie.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Tato kapitola je zaměřena na definici marketingu, marketingového mixu, základní pojmy a aspekty týkající se ceny, které jsou nezbytné pro porozumění komplexnímu světu obchodních transakcí a ekonomických procesů.

Cena je jedním z nezbytných prvků v oblasti ekonomiky a obchodu. Významně ovlivňuje rozhodování zákazníků, ziskovost firem a celkovou dynamiku trhů. V následujících odstavcích je uvedena definice ceny a hlavně faktory, které mají rozhodující vliv na stanovení této podstatné proměnné. Pro podniky je důležité porozumět těmto konceptům kvůli správnému stanovení cenové politiky, strategie a řízení v různých odvětvích a situacích.

Definice marketingu

Americká marketingová asociace (American Marketing Association) poskytuje následující formální definici marketingu: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

V této definici je zdůrazněno, že marketing je rozmanitá oblast zahrnující řadu aspektů s cílem vytvářet hodnotu pro různé zúčastněné skupiny, jako jsou zákazníci, klienti, obchodní partneři a široká veřejnost. Jde o komplexní obor, který integruje aspekty komunikace a distribuce a který se zároveň soustředí na rozvíjení vztahů a zvyšování spokojenosti uživatelů a klientů.

Podnikové cíle jsou základem pro stanovení marketingových a dalších cílů, jako například cílů pro jednotlivé skupiny výrobků. Tento proces vytváření cílů se často označuje jako hierarchie cílů. Důležité je, aby si tyto cíle vzájemně neodporovaly, což zajišťuje koordinaci mezi různými úrovněmi cílů. S ohledem na formulaci cílů je klíčové, aby jak podnikové, tak marketingové cíle byly definovány pomocí principu SMART. To znamená, že by měly být konkrétní, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově omezené, což usnadňuje jejich správné stanovení a následné monitorování. (Blažková, 2007, s. 34)

Marketingový mix

Marketingový mix, jak ho popsal Kotler a kol. (2007, s. 70), je soubor nástrojů v oblasti marketingu, které firma využívá k přizpůsobení svých produktů na trhu podle potřeb zákazníků. Tyto nástroje, známé jako 4P, zahrnují politiku produktu, ceny, komunikace a distribuce. Podle Karlíčka a kol. (2013, s. 152) musí být veškerá taktická rozhodnutí v souladu s cílovým

segmentem a musí podporovat pozicionování značky. Není-li marketingová strategie správně zvolena, nelze dosáhnou požadovaných výsledků.

Definice ceny

Cena může být definována různými způsoby. Obecně lze říct, že to je finanční hodnota, kterou zákazník musí zaplatit za získání určitého hmotného nebo nehmotného produktu. Tato platba může být provedena v různých formách, jakými jsou peníze, výměna za jiný produkt nebo službu, nebo jiné dohodnuté formy platby. Cena je také často chápána jako odraz hodnoty, kterou má daný produkt pro konkrétního zákazníka.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 748) definují cenu jako: *„Peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“*

Zamazalová (2009, s. 150) považuje cenu za velmi důležitý faktor ovlivňující poptávku, který vede k přilákání nových zákazníků a určuje také to, jak vysokých tržeb podnik dosáhne.

1.1 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Při rozhodování o ceně jsou firmy ovlivněny mnohými faktory, které se dělí na vnitřní a vnější faktory prostředí. Interní faktory, jež působí na podnik zevnitř, podnik může ovlivnit, avšak externí faktory, působící zvenku, je podnik schopen ovládat pouze částečně, pokud jde o mezoprostředí. Mezi vnitřní faktory ovlivňující cenu lze zahrnout strategie marketingového mixu, marketingové cíle a náklady podniku. Mezi vnější faktory ovlivňující rozhodování o ceně se řadí ekonomické podmínky, konkurence, vládní opatření a aktuální situace na trhu. (Kotler a kol., 2007, s. 752)

1.2 Faktory ovlivňující ceny služeb

Vzhledem k tomu, že služba představuje pro zákazníka nehmotnou součást ceny, lze ji charakterizovat několika důležitými vlastnostmi, které ovlivňují, jak je cena vnímána a stanovována. Podle Kotlera a kol. autorů (2007, s. 711) tak i Vašítkové (2008, s. 20) jsou těmito vlastnostmi *„nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví“*. Vzhledem k uvedené charakteristice služeb se cena stává významným ukazatelem jakosti. Protože nelze oddělit službu od jejího poskytovatele, vznikají další zvláštnosti pro stanovení ceny. Veřejné služby obvykle nejsou zpoplatněny, případně mají stanovenou dotovanou cenu. To znamená, že organizace musí důkladně zkoumat nabídkovou stránku stanovení ceny, což zahrnuje analýzu nákladů. (Vašítková, 2014, s. 22)

1.3 Ceny na B2B trzích

Cena na B2B (Business-to-Business) trzích je suma peněz, za kterou se obchodují produkty mezi firmami. Cena na těchto trzích je ovlivněna několika faktory, například se může jednat o poptávku: poptávky distribuční sítě, konkurence, vývoj cen na trhu, ekonomické podmínky a vládní opatření.

Společnosti většinou nemají stanovenou jednotnou cenu a jen málokdy se stane, že dosáhnou stejného zisku z prodané jednotky výrobků nebo služby. Ceny jsou stanoveny na základě poptávky a nákladů spojených s různými odběrateli, typem zakázky a množstvím.

Cena je jediným prvkem, který přináší společnosti příjmy, proto je důležité stanovit správnou finální cenu. Kotler a Keller (2013, s. 441) uvádějí několik strategií upravování cen, mezi něž patří geografické stanovování cen, nabízení slev a rabatů, používání akčních cen a diferencované cenové politiky.

Cena hraje klíčovou roli v diferenciaci i v případě komoditních výrobků a služeb, nezávisle na fázi hospodářského cyklu. V dnešním rychle se pohybujícím obchodním prostředí, kde jsou informace snadno dostupné, se cena stává logickým faktorem pro odlišení. Podle autorů Kotlera a Kellera (2013, s. 441) to vytváří tržní prostor, který je charakterizován významnými slevami a podporou prodeje.

V kontextu B2B trhu je konečná cena produktů výsledkem komplexních jednání, která zahrnují množstevní slevy, platební podmínky, místní dohody, náklady na dopravu a manipulaci, servis a další faktory. Tyto vyjednávací procesy mohou vést k výraznému snížení dohodnuté ceny s klienty, často až na polovinu původní ceníkové ceny. Tato dynamika odráží nejen konkurenční prostředí, ale také schopnost firem efektivně vyjednávat a poskytovat hodnotu ve vztahu se svými obchodními partnery. (Lester, 2005)

Při nákupu organizace často čelí složitějším rozhodnutím než jednotliví spotřebitelé. Tyto obchody často zahrnují větší finanční objemy, komplexní ekonomické a technické úvahy a interakce mezi mnoha osobami na různých úrovních v kupující organizaci. Kvůli své složitosti často trvá proces rozhodování firem déle. Nákupní postup organizací je obvykle formálnější než nákup jednotlivých spotřebitelů. Velké obchody často požadují detailní specifikace produktů, písemné objednávky a pečlivé vyhledávání dodavatelů, což vše vyžaduje formální schválení. (Kotler a kol., 2007, s. 365)

Lošťáková (2017, s. 530-533) zdůrazňuje, že na B2B trzích je klíčové, aby prodejci nekladli důraz pouze na stanovení cen, ale především na komunikaci. Diferencované ceny by měly reflektovat rozdíly mezi zákazníky, produkty, lokalitami a dalšími faktory. Je nezbytné vytvořit produkt složený z prvků, které dodávají hodnotu, již je zákazník ochoten ocenit. Proto je nutné vytvářet rozmanité úrovně hodnotových a odpovídajících cenových variant pro různé zákazníky a jejich individuální potřeby. Optimální cesta spočívá v tom, aby se zákazníci naučili vnímat nákupní proces jako investici do hodnoty, kterou získají, a firmy se soustředily na vytváření dlouhodobých vztahů založených na vzájemné důvěře a hodnotě produktu.

2 CENOVÁ STRATEGIE

V první kapitole byla definována cena a faktory, které ji ovlivňují. V následujících podkapitolách je vymezena cenová strategie a její význam.

Cenová strategie patří mezi nejdůležitější rozhodnutí, která organizace potřebuje učinit, protože může ovlivnit zákaznickou volbu mezi různými konkurenčními nabídkami. Určení vhodné cenové strategie pro konkrétní firmu závisí na různých faktorech, včetně charakteristik firmy, produktu, úrovně stimulace a distribučních cest, avšak hlavně na potřebách a charakteru spotřebitelských segmentů, pro které je produkt určen. (Jakubíková, 2013, s. 284) Při stanovování cenové strategie je klíčové brát v úvahu různé faktory, které ovlivňují výběr vhodného přístupu. Mezi tyto faktory patří stanovené obchodní cíle, charakteristiky trhu a aktuální tržní situace, typ trhu, fáze produktu v životním cyklu a jeho kvalita a účel. Existuje široké spektrum možných cenových strategií, jež je třeba zvážit.

V procesu tvorby cenové politiky Zamazalová (2009, s. 151) doporučuje dodržovat následující kroky:

1. **Určení cílů:** Je založeno na definování tržní pozice. Čím přesněji jsou cíle nastaveny, tím efektivněji lze určit správnou cenu.
2. **Analýza poptávky:** Zkoumání, jak jsou spotřebitelé citliví na změny cen. Klíčové je pochopení rozdílů mezi krátkodobou a dlouhodobou cenovou elasticitou.
3. **Výpočet nákladů:** Zahrnuje jak fixní, tak variabilní náklady.
4. **Porovnání s konkurencí:** Je důležité nejen slepě následovat ceny konkurence, ale také zvážit jedinečné aspekty vlastní nabídky. Pokud firma poskytuje nadstandardní hodnotu oproti konkurenci, mělo by se to odrazit v ceně.
5. **Výběr cenové metody:** Tento výběr určuje možnosti pro stanovení konečné ceny.
6. **Stanovení finální ceny:** Použití vybraných metod pro stanovení cen ústí do určení konečné cenové hladiny.

Strategická tvorba cen vyžaduje, aby podnik (zástupci podniku) uměl převzít odpovědnost za vytvoření uceleného souboru cenových politik a postupů, které jsou v souladu se strategickými cíli společnosti. Přenechání odpovědnosti za tvorbu cen prodejcům nebo distribučnímu kanálu znamená vzdát se odpovědnosti za strategické cíle podniku. Nejdůležitější je to, že strategická tvorba cen vyžaduje nový vztah mezi marketingem a financemi, protože v cenotvorbě je zahrnuto nalezení rovnováhy mezi marketingem a financemi, mezi přáním

zákazníka získat dobrou hodnotu a potřebou firmy pokrýt náklady a dosáhnout zisku. (Nagle a Müller, 2018, s. 25)

2.1 Cenová strategie dle životního cyklu

Cenové strategie dle životního cyklu produktu jsou klíčovým prvkem v oblasti marketingového řízení. Životní cyklus produktu obvykle zahrnuje několik fází, jako jsou zavedení, růst, zralost a pokles. Každá z těchto fází vyžaduje specifickou cenovou strategii. Je nutné sledovat cenové strategie pro jednotlivé fáze životního cyklu produktu:

Zavedení

V této fázi je produkt na trhu nový a obvykle panuje nízká povědomost o značce. Cílem může být získat první zákazníky a vytvořit povědomí o produktu. Volba cenové strategie nabízí dvě základní možnosti: strategii s nízkými zaváděcími cenami nebo strategii s vysokými zaváděcími cenami.

Cílem přijetí strategie s nízkými cenami je především získat významný tržní podíl a často také odrazit konkurenci. (Jakubíková, 2013) Cenová strategie penetrace začíná s nízkými cenami pro nový produkt, který je uveden na trh. Firma může postupně zvýšit ceny, jakmile získá na trhu silnou pozici a zákazníci jsou více loajální.

V B2B prostředí může být strategie nízkých zaváděcích cen využita k získání tržního podílu a konkurenčních výhod. Firmy mohou nabídnout produkty za nižší cenu než konkurence, aby přilákaly podniky jako zákazníky.

Strategie s vysokými cenami naopak směřuje k dosažení maximálního zisku. Tento přístup je vhodný pro produkty, které jsou zaměřeny na segmenty trhu, schopné a ochotné zaplatit vyšší cenu za daný produkt. (Jakubíková, 2013, s. 286) Cenová strategie skimming neboli „sbírání smetany“ spočívá v tom, že firma stanoví vysokou cenu pro svůj produkt na začátku, když je produkt uveden na trh. Postupně firma může snižovat cenu, jakmile se trh saturuje a konkurence stoupá. V B2B prostředí může být strategie vysokých zaváděcích cen vhodná, pokud firma nabízí produkty nebo služby s vysokou přidanou hodnotou, specializovaná řešení nebo exkluzivní funkce.

Růst

V této fázi se poptávka začíná zvyšovat a produkt začíná získávat tržní podíl. Ceny mohou zůstat stabilní nebo se mírně zvýšit, jestliže trh reaguje na produkt pozitivně.

Pro udržení fáze růstu je důležité v tomto stadiu investovat do zvyšování kvality výrobků a implementace inovací v designu, což přináší nové vlastnosti a vylepšený styl produktů. Rozšíření působnosti na nové tržní segmenty zvyšuje jejich schopnost oslovit širší spektrum zákazníků. Přidáme-li do sortimentu nové modely a doplňkové produkty, portfolio produktů se zvětší a pomůže podniku oslovit různé segmenty trhu. (Kotler a Keller, 2013, s. 350-351)

Cenová strategie diferencovaného produktu ve fázi růstu životního cyklu produktu je zaměřena na zvýšení tržního podílu a udržení konkurenční výhody prostřednictvím diferenciací produktu a zaměření na konkrétní tržní segmenty. Firma je orientována na vytvoření a udržení produktu s unikátními vlastnostmi, výhodami nebo kvalitou. Diferencovaný produkt je často vhodný pro zákazníky, kteří hledají kvalitu a jedinečnost. Tato cenová strategie ve fázi růstu se zaměřuje na vytvoření silné pozice na trhu prostřednictvím jedinečného produktu a budování zákaznické loajality. Firma by měla pečlivě sledovat trh a konkurenci a přizpůsobovat svou strategii podle změn v poptávce. (Urban, 2019)

Zralost

V této fázi je trh nasycený a představuje vrchol prodeje a povědomí o produktu. Organizace se setkává s nasyceným trhem a rostoucí konkurencí. Tato fáze je zpravidla nejdelší z životního cyklu produktu. Intenzivní konkurence je příčinou poklesu objemu prodeje výrobku. V této fázi nestačí k upoutání pozornosti zákazníků pouze snížení ceny, organizace musí poskytovat i necenové výhody. Snížení ceny by mělo být prvním krokem spolu s tím, že musí nabízet kvalitní výrobek, přidávat různé funkce, poskytovat slevy, záruky a poprodejní servis, aby se splnila očekávání zákazníků. (Kotler a Keller, 2013)

Tato třetí fáze je nejnáročnější, proto je nutno zvážit výklenkovou strategii. Tato strategie ve fázi zralosti životního cyklu umožňuje zaměřit se na specifický, omezený segment zákazníků nebo tržní segment, který je často opomíjen většími hráči na trhu. Strategie klade důraz na poskytování výrobku nebo služeb, které splňují jedinečné potřeby tohoto malého, ale specializovaného segmentu zákazníků.

Úpadek

Fáze úpadku životního cyklu produktu je obdobím, kdy produkt dosáhne poklesu v prodeji a zisku. Tato fáze může být výsledkem nasyceného trhu, zastaralých technologií, změn v zákaznických preferencích nebo konkurence novějších produktů.

Hlavním znakem úpadku je trvalý pokles prodeje produktu. Ten se nachází na konci období růstu a zralosti a stává se méně atraktivním pro zákazníky. Spolu s poklesem prodeje dochází k poklesu zisku. Méně prodeje a rostoucí náklady mohou způsobit, že produkt přestane být ziskovým. Výrobky a služby ve fázi úpadku mohou být zastaralé v porovnání s konkurencí nebo moderními trendy. Technologie nebo design mohou být překonané a již neuspokojují současné potřeby zákazníků. Firmy musí omezit investice do marketingových aktivit a vývoje, protože produkt už nepřináší takový zisk nebo zájem zákazníků. V některých případech firmy připravují stažení výrobku nebo služby z trhu, protože již není ekonomicky udržitelný.

Fáze úpadku je přirozenou součástí životního cyklu produktu a firmy musí strategicky rozhodnout, jak s ním budou nakládat. Můžou se rozhodnout produkt stáhnout, zlepšit ho a znovu spustit, nebo ho ponechat na trhu s omezenými investicemi.

Vhodná strategie závisí na přitažlivosti daného odvětví. Nagle, Hogan a Zale (2014) popisují tři strategie, které lze aplikovat v této fázi:

Redukce je obvykle vhodná, pokud dané odvětví nebo trh není příliš atraktivní a společnost nevidí dlouhodobý potenciál. Firma se rozhodne snižovat investice do produktu, minimalizovat náklady a maximalizovat zisky ze stávajících aktivit. Strategie redukce se často používá v situacích, kdy je trh nasycen, konkurence vysoká a produkt nenabízí významnou diferenciaci nebo konkurenční výhodu.

Sklizeň je strategie, která se hodí, jestliže produkt nebo trh stále generuje určité zisky, i když ne na úrovni, která byla dříve. Firma se soustředí na maximalizaci krátkodobých zisků z produktu na trhu a postupně snižuje investice. Sklizeň může být použita, pokud firma potřebuje získat čas na plánování dalšího kroku nebo vývoj nových produktů.

Konsolidační strategie je používána, vidí-li firma dlouhodobý potenciál v daném odvětví, ale musí posílit svoji pozici. Místo snižování investic se firma snaží zkonsolidovat svoji pozici na trhu. Tato strategie může být vhodná, pokud má firma silnou vizi budoucnosti a chce využít příležitosti na trhu. (Hayes, 2022)

2.2 Cenová strategie na základě kvality produktu

Tyto strategie jsou založeny na poměru mezi cenou a kvalitou. Jedná se především o způsob, jak stanovit ceny produktů na základě jejich vnímané hodnoty pro zákazníky. Vztah ceny a kvality je jádrem modelu popsání Philipem Kotlerem (2007). Vidí v něm tři úrovně

ceny – vysokou, střední a nízkou. Rovněž rozlišuje tři úrovně kvality – vysokou, střední a nízkou.

Jakubíková (2013, s. 289) definuje devět cenových strategií vycházejících z kombinací úrovní ceny a kvality:

1. „Premiantská strategie“ stanovuje vyšší cenu za kvalitnější výrobek nebo službu. Tato strategie se používá v případě nízké konkurence nebo v případě, že na trhu dominuje silná image značky.
2. „Strategie vysoké hodnoty“ nabízí výjimečně vysokou kvalitu s cílem dosáhnout vedoucího postavení v kvalitě produktu. Tato strategie je ideální pro proniknutí na trh.
3. „Strategii vynikající hodnoty“ často používají hráči na trhu, kteří se snaží agresivně získat podíl na trhu oproti konkurenci. Zde je nabízena vysoká kvalita výrobku za nízkou cenu.
4. „Strategie dobré hodnoty“ nabízí poměrně dobrou kvalitu výrobku za nízkou cenu s cílem získat podíl na trhu a maximalizovat růst prodeje.
5. „Strategie průměrné hodnoty“ nabízí středně kvalitní výrobek za průměrnou cenu. Hodnota výrobku odpovídá jeho ceně.
6. „Strategie předražování“ znamená, že výrobek je střední kvality, a přesto má vysokou cenu. Je to obtížná pozice, kterou je možné udržet, pokud je výběr pro zákazníky omezený.
7. „Strategie hospodárnosti“ je nízkorozpočtová cenová strategie, která nabízí produkty s nízkou kvalitou za nízkou cenu. Tato strategie je vhodná pro podnik, který chce budovat vztahy se zákazníky a přilákat spotřebitele citlivé na cenu.
8. „Strategie falešné hospodárnosti“ je nebezpečnou zónou. Zde se předražují nekvalitní výrobky, tzn. že výrobky mají nízkou kvalitu, ale střední cenu. Tato cenová strategie není vhodná, je lepší přejít na úspornou cenovou strategii, kdy je nabízena nižší cena, nebo případně zvýšit kvalitu nabízených výrobků.
9. „Vyděračská strategie“ představuje prostředí, kterému je lepší se vyhnout. Na trhu jsou nabízeny nekvalitní výrobky za vysoké ceny. Tato strategie často vede k nespokojenosti zákazníků a snižuje výkonnost podniku.

Kotler a kol. (2007, s. 776) vybízejí podniky, aby nabídly cenu rovnající se ceně, kterou trh považuje za přiměřenou. Zákazníci nejsou zklamáni, je-li dosaženo správné rovnováhy mezi cenou a kvalitou.

2.3 Segmentační strategie na B2B trhu

Segmentace na B2B trhu představuje klíčovou taktiku, která umožňuje firmám kategorizovat své zákazníky do specifických skupin podle různých charakteristik, jako jsou velikost firmy, průmyslové odvětví, geografická poloha, četnost nákupů nebo očekávaný přínos produktu. Tento proces umožňuje firmám přizpůsobit své výrobky, služby a cenové strategie jednotlivým potřebám a očekáváním každého segmentu, což zvyšuje jejich schopnost uspokojit specifické požadavky trhu a zlepšit konkurenční výhodu. Kotler a kol. (2007, s. 477) zdůrazňují, že firmy, které se specializují na určité segmenty namísto oslovování celého trhu, mají větší šanci na úspěch díky poskytování cílené hodnoty a získání maximálního užítku z individuálně přizpůsobených nabídek.

Zacílení (targeting) následuje po segmentaci a zahrnuje rozhodovací proces, v rámci kterého firma určuje, jaké segmenty trhu bude aktivně obsluhovat. Tato strategie vyžaduje důkladné posouzení, které segmenty představují největší příležitost pro růst a ziskovost firmy s ohledem na jejich specifické potřeby, a jak hodnota produktů a služeb firmy může nejlépe vyhovět těmto potřebám. (Kotler a Keller, 2013, s. 269)

Různé strategie targetingu umožňují firmám efektivněji komunikovat s rozmanitými skupinami zákazníků a lépe jim vyhovět, což může pozitivně ovlivnit jejich úspěch na trhu a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Specifikujeme pojmy tržní koncentrace, tržní diference a nediferencovaný marketing. Tržní koncentrace reprezentuje strategii, kdy firma směřuje své úsilí do jediného segmentu trhu s cílem dosáhnout dominantní pozice v tomto segmentu. Naopak tržní diference představuje přístup, který se zaměřuje na oslovování různých segmentů trhu prostřednictvím diferencovaných marketingových a komunikačních strategií přizpůsobených specifickým potřebám každého segmentu. V neposlední řadě, nediferencovaný marketing používá jednotnou strategii pro všechny segmenty trhu. Tento přístup může obnášet rozsáhlé marketingové kampaně a výrobky či služby, které jsou standardizované pro všechny segmenty trhu. (Pelsmacker a kol., 2003, s. 139)

Positioning je důležitý marketingový koncept, který je zaměřován na strategické umístění produktu nebo značky v mysli zákazníka v rámci konkurenčního prostředí. Jedná se o proces vytváření specifického vnímání produktu či značky, které jsou jedinečné a atraktivní pro cílovou skupinu zákazníků. Cílem positioningu je definovat hodnotu, výhody a diferenciatory produktu či značky tak, aby byly jasně vnímány a zapamatovány zákazníky.

Efektivní positioning může pomoci značce získat konkurenční výhodu, vytvořit silné propojení se zákazníky a posílit jejich loajalitu ke značce. (Kotler a Keller, 2013, s. 312)

Při formulaci segmentační strategie na B2B trhu je tedy nezbytné zvážit nejen jak segmentovat trh, na které segmenty cílit, ale také jak diferencovat produkty a služby a účinně stanovit jejich tržní postavení. Jsou-li tyto strategie správně implementovány, umožňují firmám lépe reagovat na specifické potřeby a předpoklady různých segmentů, zvyšují jejich tržní podíl a podporují udržitelný růst.

2.4 Strategie cen sortimentu

Pod pojmem sortiment se rozumí soubor výrobků a služeb, který společnost zákazníkům poskytuje. Tento soubor je definován pomocí několika klíčových prvků: šířky, hloubky, délky a konzistence. Šířka sortimentu odkazuje na počet různých produktových kategorií, které společnost nabízí. Hloubka sortimentu je vztahována k rozmanitosti produktů uvnitř každé kategorie. Délka sortimentu vyjadřuje celkový počet jednotlivých produktů dostupných v nabídce společnosti. Konzistence sortimentu popisuje, do jaké míry jednotlivé produktové řady mezi sebou souvisí a doplňují se. (Zamazalová, 2009, s. 166)

Jak uvádějí Karlíček a kolektiv (2018, s. 169), ve všeobecnosti lze říci, že většina zisků společnosti je obvykle generována jen omezeným počtem jejích produktů. Je proto důležité, aby marketéři měli přehled o přínosu jednotlivých produktů k celkovému zisku společnosti. Produkty, které se na zisku podílejí nejvýrazněji, by měly obdržet největší podporu ve formě investic a dalších zdrojů, zejména pokud se nacházejí na trhu s růstovým potenciálem. Naopak produkty s minimálním přínosem k zisku, obzvláště ty na trzích s poklesovou tendencí, by měly být z portfolia společnosti odstraněny.

3 PROCES TVORBY CEN

Cena, která je stanovena firmou, se pohybuje mezi dvěma extrémny: na jedné straně náklady na výrobu představují spodní hranici, na straně druhé vnímaná hodnota produktu ze strany zákazníka tvoří horní hranici. Cílem je nalézt optimální cenový bod mezi těmito dvěma hranicemi, kde firma dosáhne zisku, aniž by omezovala poptávku. (Kotler a kol., 2007, s. 763)

Stanovení cen zboží a služeb se stává stále důležitějším faktorem pro hospodaření firem. Cena má vliv na poptávku, postavení firmy vůči konkurenci a celkovou pozici na trhu. Cena hraje roli v marketingové schopnosti produktu, jestliže dokáže reflektovat jeho technickou kvalitu. Stanovení ceny by mělo odpovídat strategickým cílům firmy a zároveň zrcadlit očekávání trhu. (Jakubíková, 2013, s. 270)

Při stanovení cen firmy zohledňují tři základní způsoby tvorby cen, které se odvíjejí od nákladů, pohledu zákazníka na produkt a cen konkurence. Tato rozhodnutí jsou často založena na obecných postupech cenotvorby, jež mohou zahrnovat jeden nebo více z uvedených faktorů. Následující podkapitoly jsou zaměřeny na různé přístupy k cenotvorbě, včetně nákladově orientovaného přístupu, stanovení ceny podle kupujícího a cenovou tvorbu v závislosti na konkurenci.

3.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Mnoho podniků i v prostředí tržní ekonomiky přistupuje k cenotvorbě na základě nákladů. Stanovují ceny výrobků tak, že k nákladům přidávají ziskovou přírážku. Podle Synka (2007, s. 184) existuje však nejednotnost v tom, jaké složky nákladů by měly být použity jako základ pro výpočet zisku v ceně produktu. Někteří využívají úplné vlastní náklady, které zahrnují mzdy, materiálové náklady a režijní náklady, zatímco jiní se omezují pouze na mzdy a materiálové náklady, nebo dokonce pouze na zpracovací náklady. V důsledku různých základů pro výpočet zisku se liší i výše ziskové přírážky – nejnižší přírážky se obvykle používají při výpočtech založených na úplných vlastních nákladech a nejvyšší u výpočtů založených na zpracovacích nákladech. Mezi nákladově orientované metody cenotvorby patří i takový přístup, který zahrnuje do ceny výrobku požadovanou návratnost investovaného kapitálu.

Tato nákladově orientovaná metoda pomáhá firmě identifikovat minimální cenu nutnou k pokrytí nákladů a dosažení zisku, ale nezohledňují komplexní vztah mezi cenou a poptávkou.

3.2 Zákaznický orientovaná tvorba cen

Zákaznický orientovaná tvorba cen představuje alternativní přístup k cenotvorbě, který klade důraz na vnímání hodnoty ze strany zákazníka. Místo zaměření se na náklady na výrobu akcentuje tato metoda částku, jakou je zákazník ochoten zaplatit za výrobek či službu vzhledem k jejich vnímané hodnotě.

Klíčem k úspěchu v používání této metody je přesné pochopení, jak kupující vnímají hodnotu produktu. Jakubíková (2013, s. 281) uvádí, že vnímaná hodnota produktu je utvářena řadou faktorů, včetně zákaznických očekávání ohledně výkonu produktu, úrovně jeho distribuce, kvality nabízené záruky, dostupnosti zákaznické podpory a dalších atributů, jako je reputace, důvěryhodnost a image dodavatele. Tyto komponenty společně vytvářejí celkový dojem zákazníků o hodnotě produktu, což je rozhodující pro stanovení jeho ceny.

Proces zjišťování vnímané hodnoty vyžaduje pečlivý sběr názorů a preferencí zákazníků, a to umožňuje firmám lépe pochopit, co je pro zákazníky podstatné, a jak mohou optimalizovat poskytovanou hodnotu. Tímto způsobem mohou firmy snáze přizpůsobit své marketingové strategie, ceny a komunikaci tak, aby co nejlépe splňovaly potřeby a očekávání zákazníků a zajišťovaly jim maximální uspokojení.

Podle Synka a kolektivu (2011, s. 192-193) existují dva pohledy na podstatu ceny v rámci poptávkově, resp. zákaznický orientovaného přístupu. První pohled spočívá ve zdůraznění hodnoty výrobku, kterou zákazníci akceptují. Tento přístup klade důraz na to, jak zákazníci vnímají a hodnotí nabízený produkt. Cena je pak odvozena z této akceptované hodnoty. Druhý pohled se zaměřuje na intenzitu poptávky, často souvisí s praktikou cenové diskriminace. Cenová diferenciace je uplatňována v situacích, kdy je daný výrobek nabízen za různé ceny ve stejném období. Tato proměnlivost cen nemusí přímo odpovídat výši nákladů na výrobu.

3.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Tato metoda stanovení cen se opírá o sledování cen konkurenčních firem při určování nebo upravování vlastních cen. Firma se při tomto přístupu zaměřuje na ceny, které mají její konkurenti, a podle nich určuje cenu svého produktu, aniž by věnovala pozornost vlastním výrobním nákladům nebo současné tržní poptávce. Cena nabízeného produktu může být ve srovnání s konkurenčními cenami nižší, stejná, nebo naopak vyšší.

Podle Jakubíkové (2013, s. 280) existují dvě formy stanovení cen v závislosti na konkurenci. První je orientace na cenu v odvětví, kde se často uplatňuje sledování průměrných cen konkurence. Druhou formou je orientace na cenového lídra, kde jedna firma stanovuje ceny a ostatní se jí přizpůsobují. Tato strategie je sice relativně jednoduchá, ale firma při ní věnuje menší pozornost jak vlastním nákladům, tak i poptávce.

Konkurenčně orientovaná tvorba cen se výrazně projevuje i v ceně stanovené během veřejné soutěže. Zejména u rozsáhlých investičních projektů může být cena upřesněna v průběhu veřejné soutěže, které se účastní konkurenční podniky. V podmínkách jinak srovnatelných získá zakázku podnik, který předloží nejnižší nabídkovou cenu. Pro úspěšnou účast ve veřejné soutěži je klíčová pečlivá kalkulace minimální ceny, jež vychází z odhadu nákladů na výrobu a pravděpodobnosti získání zakázky při různých cenových nabídkách. (Synek a kol., 2011, s. 194)

4 SITUAČNÍ ANALÝZA

Podle Kozla (2006, s. 38) se marketingová situační analýza věnuje systematickému a důkladnému zkoumání marketingové situace subjektu trhu a jeho pozice v aktuálním prostředí. Analyzuje tři časové horizonty, konkrétně dosavadní vývoj, současný stav a odhad možného budoucího vývoje. Hlavním cílem této analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy a jejích konkurentů.

V rámci marketingového prostředí lze identifikovat silné vlivy, které ovlivňují schopnost společnosti uspokojit potřeby zákazníků. To může zahrnovat interní faktory, jako jsou ostatní firemní oddělení, distribuční systém, dodavatelé, konkurenti a další cílové skupiny. Nelze opomenout ani širší demografické a ekonomické vlivy, politické a právní aspekty, technologické a environmentální trendy a sociokulturní faktory. Při tvorbě nabídky a formování pozice na cílovém trhu je nezbytné, aby společnost brala v úvahu všechny tyto síly. Je třeba adaptovat své strategie na aktuální podmínky. (Kotler a kol., 2007, s. 111)

Marketingové prostředí je charakterizováno vysokou dynamikou a představuje neustálý tok příležitostí a potenciálních hrozeb. Marketingoví pracovníci mají za úkol pečlivě analyzovat tyto faktory prostředí, identifikovat jejich vliv a navrhnout možné strategie pro přizpůsobení chování firmy v reakci na současný i očekávaný vývoj prostředí. Včasná a efektivní reakce firem na změny v okolí je klíčová pro jejich přežití a prosperitu, umožňuje jim nejen přežít, ale také úspěšně rozvíjet stávající aktivity. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Firmy provádějí analýzu svého obchodního prostředí s cílem posoudit svou aktuální pozici ve vnějším prostředí a předvídat možné změny, aby na ně mohly včas adekvátně reagovat. Jakubíková a kol. (2019, s. 144) doporučují uplatňovat následující princip: „*MAP, což znamená monitoruj, analyzuj, předvídej.*“

Podnikatelské prostředí je obvykle rozděleno na dvě části – vnější prostředí, což zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí, a vnitřní prostředí (někdy označované jako mikroprostředí). Toto rozdělení umožňuje získat komplexní přehled o okolním prostředí a porozumět všem důležitým faktorům ovlivňujícím podnikání. (Fotr a kol., 2020, s. 55)

4.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí je zaměřena na zkoumání širších externích faktorů ovlivňujících organizaci. Tyto faktory zahrnují ekonomické, politické, sociální, technologické, environmentální a právní trendy, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí. Cílem analýzy

je pochopit tyto faktory a jejich dopad na firmu, což může pomoci při plánování strategie a přizpůsobení se proměnlivým podmínkám.

Při analýze vlivů makroprostředí je nutné začít analýzou vzdáleného globálního prostředí a postupně se zaměřovat na bližší úrovně a lokální faktory, aby podnik identifikoval a vybral ty, které mají pro konkrétní podnik skutečný význam. (Jakubíková, 2013, s. 99)

Jedním z nástrojů pro analýzu vzdáleného makroprostředí je **PEST analýza**. Analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou ovlivnit podnikání nebo strategické rozhodování společnosti. Tato metoda poskytuje přehled o klíčových vnějších faktorech a pomáhá identifikovat trendy a rizika, jež mohou ovlivnit firmu. Někdy se používá zkratka PESTLE, kdy je potřeba zahrnout vlivy legislativní a ekologické, což posiluje komplexnost a úplnost zkoumaných faktorů.

Mezi **politicko-právní faktory** jsou zahrnuty aspekty jako politická stabilita, pevnost vlády, vlivy politických stran, aktivity zájmových skupin a sdružení, členství země v mezinárodních politicko-hospodářských organizacích, daňová politika, sociální programy, imigrační zákony, legislativa týkající se životního prostředí a dohody na eliminaci dvojího zdanění. Tato politicko-právní sféra vytváří rámec pro veškeré obchodní a podnikatelské aktivity. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Do **ekonomických faktorů** je zahrnuto široké spektrum makroekonomických ukazatelů. Tyto ukazatele jsou relevantní jak na národní, tak na mezinárodní úrovni a mohou podporovat nebo brzdit výkon organizace. Klíčové ekonomické indikátory obsahují vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míru nezaměstnanosti, cenovou hladinu a obchodní bilanci. Dále je důležité zohlednit události, jakými jsou rozdíly v ekonomických cyklech, zejména období krize a období hospodářského růstu. Zmíněné faktory mohou mít vliv na prosperitu nebo ohrožení společnosti. (Economy-Pedia, b.r.)

Sociální vývoj je klíčovým faktorem, zejména pokud jde o posuzování důležitých investic nebo rozhodování o umístění organizace nebo oddělení. Tento vývoj zahrnuje pravidla týkající se zaměstnanosti obyvatelstva, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, zdravotní a kulturní iniciativy, míru korupce, transparentnosti a dodržování norem, pohyblivost pracovní síly, dostupnost požadovaných profesí, životní úroveň, životní styl, tradice, náboženské vlivy a další relevantní aspekty. (Fotr a kol., 2017)

Technologické faktory zahrnují důsledky stávajících, nových a pokročilých technologií, investice do výzkumu a vývoje a rychlost, s jakou technologické změny nastávají. (Srpková a kol., 2020, s. 215) Toto prostředí představuje jednu z nejrychleji se rozvíjejících složek marketingového makroprostředí v dnešní době. Rychlý pokrok v oblasti znalostí a technologických možností, objevy v různých oblastech a dynamický rozvoj informačních a komunikačních technologií vytvářejí pro firmy mnoho příležitostí k růstu. Zároveň však mohou být tyto trendy omezujícím faktorem pro organizace, které nedokážou plně využít jejich potenciál. (Zamazalová, 2009, s. 51)

4.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí začíná zjišťováním informací o odvětví, v němž se podnik pohybuje nebo plánuje rozšíření své činnosti. Zahrnuje zkoumání klíčových charakteristik, které definují aktivity provozované v daném odvětví. Vztah mezi nabídkou a poptávkou ve stanoveném časovém horizontu ovlivňuje dynamiku odvětví. Standardizovaný postup analýzy je často následován Porterovým modelem pěti sil. Tento model identifikuje konkurenční síly spojené s daným odvětvím, které určují míru konkurence v rámci tohoto prostředí. Porterův model zahrnuje sílu dodavatelů, sílu odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, hrozby substitucí výrobků či služeb a úroveň rivalit mezi firmami jako klíčové faktory ovlivňující charakter odvětví. (Fotr a kol., 2020, s. 60-61)

Kromě toho je nezbytné doplnit, že zásadní je rovněž analýza zákazníků, protože hluboké pochopení požadavků a vnímání zákazníků je klíčové pro vytváření a nabízení produktů, které jsou pro ně atraktivní. Porozumění zákaznickým potřebám umožňuje podnikům lepší cílení a přizpůsobení svých nabídek, čímž zvyšují svou konkurenceschopnost a zákaznickou spokojenost.

Jednotlivé složky analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil:

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je spojena s příchodem nových konkurentů, kteří přinášejí na trhu novou kapacitu a cíleně se snaží získat tržní podíl. To může vést k tlaku na snižování cen nebo nárůstu nákladů, což ovlivňuje celkovou ziskovost. Hodnocení této hrozby závisí na existujících překážkách pro nové podniky (jako je ekonomie rozsahu, diferenciací produktu, finanční náročnost a přechodové náklady) spolu s reakcí stávajících hráčů na možný vstup konkurence. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 195)

Vyjednávací síla dodavatelů na trhu může být ovlivněna různými faktory. Podle Blažkové (2007, s. 59) na straně dodavatelů se jejich síla zvyšuje v situacích, kdy je dodavatelů

málo a jejich produkty jsou pro kupující nezbytné, přičemž změna dodavatele by pro ně byla nákladná. Tato situace posiluje vyjednávací pozici dodavatelů, zvláště pokud nejsou závislí na jednotlivých odběratelích. Na straně kupujících je tato síla výrazná, když existuje omezený počet významných zákazníků, kteří odebírají velké množství zboží, v případě, že výrobek je standardizovaný a kupující mají nízké náklady na změnu dodavatele. Pokud kupující disponují veškerými informacemi o výrobku nebo kladou důraz na kvalitu, jejich vyjednávací síla roste.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 53-54) uvádí, že síla a vliv dodavatelů nezbytných zdrojů, jako jsou suroviny, energie, technologie a kvalifikovaná pracovní síla, může být klíčovým ekonomickým faktorem v odvětví. Tito dodavatelé mohou snižovat ziskovost svých odběratelů zvyšováním cen nebo snižováním kvality dodávaných vstupů. Tímto způsobem mohou ovlivnit výnosnost podniků v odvětví, což má za následek významný dopad na celkové hospodářské podmínky v daném sektoru.

Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)

Odběratelé mohou svou vyjednávací mocí významně ovlivňovat podmínky v odvětví, což má dopad na konkurenceschopnost a zisky firem v něm působících. Díky své silné pozici mají možnost tlačit na podniky, aby nabízely lepší produkty, služby nebo příznivější obchodní podmínky, jako jsou výhodnější cenové nabídky, kvalitnější služby nebo flexibilnější platební a úvěrové podmínky. Tento vliv odběratelů může vést k zintenzivnění konkurenčního boje a zvyšování nároků na firmy v odvětví. Vyjednávací moc odběratelů je ovlivněna řadou faktorů, včetně počtu zákazníků, jejich důležitosti pro dodavatele, nákladů spojených se změnou dodavatelů a dostupnosti alternativních produktů. Pokud je odběratelů mnoho a jejich přechod na jiného dodavatele není finančně náročný, jejich vyjednávací pozice je silná. Jestliže je odběratelů málo, nebo změna dodavatele vyžaduje vysoké náklady, jejich vyjednávací síla naopak klesá. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Vyjednávací síla odběratele úzce souvisí s různou citlivostí na cenu. Zákazníci obvykle projevují největší citlivost na cenu u výrobků, které mají cenu vysokou nebo které kupují pravidelně. U levnějších a méně často kupovaných výrobků je jejich citlivost na cenu nižší. Pokud je cena jen malou částí celkových nákladů spojených se získáním, provozem a údržbou výrobku během jeho životnosti, zákazníci na ni budou méně citliví. Prodejce může účtovat vyšší cenu než konkurence, a přesto získat zákazníky, jestliže je dokáže přesvědčit, že nabízí nejnížší celkové náklady vlastnictví. Společnosti přirozeně preferují zákazníky, kteří jsou méně citliví na cenu. (Kotler a Keller, 2007, s. 477)

Stávající konkurence

Rozhodující je definovat konkurenci a hlavní hráče v odvětví a detailněji zanalyzovat jejich podíl na trhu, strategii komunikace, silné a slabé stránky jejich produktů a služeb, cenovou politiku, distribuční kanály, komunikační strategie, povědomí o značce, spokojenost zákazníků a ochotu doporučit firmu, což poskytuje jasnější představu o pozici firmy na trhu. Výsledky této analýzy mají vliv i na reklamní strategii. Důležité je porozumět hlavním poselstvím, jimiž se konkurence snaží trhu sdělit, jakým způsobem se pozicionují, jaké potřeby cílových skupin řeší, jaké hlavní výhody prezentují, co motivuje spotřebitele k jejich poptávce a jaký je jejich archetyp značky. (Matisko, Boháček a Stromko, 2021, s. 64)

Konkurence v odvětví je zásadním prvkem pro efektivní fungování trhu. Nicméně v některých odvětvích, kde je nedostatečná nebo neúčinná hospodářská soutěž, je nutný zásah státu. Proto jsou státní politikou často stanovena pravidla pro chování firem v daném odvětví. Může to zahrnovat regulaci růstu odvětví, úpravu struktury nákladů, ovlivňování vstupů a výstupů z odvětví a kontrolu vztahu odvětví ke svým substitutům. Tento zásah má za cíl podporovat hospodářskou soutěž a ochranu spotřebitelů v oblastech, kde konkurence není dostatečná. (Čižinská a Marinič, 2010, s. 195)

Substituční produkt představuje alternativu k současné nabídce na trhu. Hrozba těchto substitucí spočívá v riziku, že zákazník zvolí jiný výrobek nebo službu, která lépe vyhovuje jeho potřebám, případně si vybere zcela odlišnou náhradu. (Blažková, 2007, s. 58)

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53-54) poukázali na to, že v Porterově modelu chybí zohlednění komplementárních produktů – zboží, které se běžně kupuje ve spojení s jiným zbožím. Jako příklad můžeme uvést mobilní telefony a příslušenství k nim, jako jsou nabíječky, sluchátka nebo ochranné obaly. Tyto doplňkové produkty mohou mít na trhu nebo v konkrétním odvětví stejně významný vliv jako substituty, a proto by měly být jejich efekty pečlivě zváženy při provádění analýzy.

Analýza zákazníků

V rámci analýzy je důležité rozumět potřebám a přáním zákazníků, což vyžaduje systematické shromažďování relevantních dat. Tyto informace pomáhají identifikovat oblasti, kde zákazníci cítí nedostatky nebo mají specifické požadavky. Informace lze získat z interních zdrojů, jako jsou zpětné vazby z poptávek či stížností, od zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Obchodní zástupci, komunikující s klienty, jsou významným zdrojem

užitečných informací o jejich potřebách a zkušenostech. (Trommsdorff a Steinhoff, 2009, s. 140-141)

Při zkoumání očekávání zákazníků v oblasti kvality je důležité identifikovat požadavky různých zákazníků týkající se výběru a používání produktu, včetně sortimentu a specifikací produktů, služeb před, během a po prodeji, cenových a platebních podmínek, distribuce a způsobů komunikace. Tento proces usnadňuje pochopení různorodých skupin zákazníků a umožňuje firmám přizpůsobit své cenové strategie, produkty a doplňkové služby konkrétnímu segmentu.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato firma má právní formu společnosti s ručením omezeným a působí v sektoru stavebnictví, kde se specializuje na kompletní dodávku a montáž na klíč v oblasti vzduchotechniky, klimatizace, chlazení, ústředního topení, plynu a zdravotechiky. Společnost poskytuje široké spektrum služeb, zahrnujících projekci, dodávku, montáž a servis. Nabízí konzultace pro zjištění a specifikaci požadovaných řešení, což umožňuje přizpůsobit služby zákazníkům podle jejich individuálních potřeb. Společnost se také věnuje komplexnímu projektování, což zahrnuje důkladné plánování a návrh instalací. Klientům je poskytován záruční a pozáruční servis, aby byla zajištěna dlouhodobá funkčnost a spolehlivost instalovaných systémů. V rámci bakalářské práce je podnik označen jako společnost XYZ, vzhledem k jeho přání zůstat v anonymitě. Společnost XYZ také zajišťuje stavební práce související s instalací, což zahrnuje veškeré nutné stavební úpravy nebo adaptace prostor pro úspěšnou implementaci technických řešení. Produkty jsou poskytovány do různých typů objektů, například restaurací, skladů, prodejních prostor, bytových domů a obchodních center, a to na území České a Slovenské republiky.

Společnost XYZ nabízí klientům individuální řešení, která jsou přizpůsobena jejich konkrétním potřebám a požadavkům, a to s důrazem na ekonomické a efektivní řešení. Firma si klade za cíl dosahovat vysokých standardů kvality, proto má k dispozici tým zkušených a odborně kvalifikovaných pracovníků. Tito profesionálové jsou experti na detailní zpracování projektové dokumentace, plynulou realizaci prací v terénu a na precizní provedení technické instalace dodávaných systémů a zařízení.

Společnost má sídlo v Jihomoravském kraji a na trhu působí více než 15 let. Do roku 2024 úspěšně zrealizovala více než 500 projektů. V současnosti zaměstnává 15 aktivních pracovníků a spolupracuje také s několika externisty. Ve společnosti je zavedena hierarchická organizační struktura, kde na nejvyšším místě stojí jednatel, který plní klíčovou roli v procesu rozhodování, včetně určování cen. Pod ním operuje provozní manažer, zodpovědný za řízení každodenního provozu firmy, a dále jsou zde umístěna specifická oddělení. Každé z těchto oddělení hraje určitou roli v rámci firmy a spolupracuje na dosahování společných cílů podniku. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který reportuje výsledky, aktuální stav či jiné problémy provoznímu manažerovi a následně jednateli. Vyhledávání a výběr nových zakázek zajišťuje obchodní zástupce, který tyto možnosti identifikuje a předává je do nabídkového oddělení pro podrobné zpracování. O konečném stanovení ceny rozhoduje jednatel, který určuje výši marže.

5.1 Popis cenotvorby podniku

V následující kapitole je detailně popsána metodika cenotvorby, kterou uplatňuje společnost XYZ. Společnost působí na B2B trhu jako zhotovitel technických zařízení budov (TZB). Její klientelou jsou generální dodavatelé a investoři, kteří si subdodavatele vybírají prostřednictvím výběrových řízení, včetně veřejných zakázek, jež jsou regulovány pevně stanovenými podmínkami.

Společnost pravidelně obdrží velké množství poptávek od různých generálních dodavatelů a investorů, jak od stávajících partnerů, tak od potenciálních nových klientů. Tyto poptávky se liší rozsahem a obsahem, od požadavku na zpracování jedné z nabízené profese až po kompletní nabídky pokrývající všechny služby, které společnost nabízí. Vzhledem k omezené kapacitě nabídkového oddělení, vedení společnosti a obchodní zástupce pečlivě posuzují každou poptávku, aby rozhodli, zda pro daný projekt vypracují nabídku. Rozhodování je založeno na konkrétních informacích o projektu, jako je typ stavby (novostavba, dostavba, rekonstrukce), termín realizace, rozsah práce, velikost zakázky a místo realizace. Přestože společnost působí na celém území České a Slovenské republiky, preferuje projekty v Jihomoravském a Středočeském kraji z důvodů lepší dostupnosti a nižších nákladů na cestování a ubytování.

V rámci poptávkového procesu potenciaální zákazníci zasílají poptávkové dopisy s podrobnostmi projektu, včetně projektové dokumentace a výkazu výměr, který obsahuje seznam potřebných materiálů. Rozhodne-li se společnost XYZ nabídku zpracovat, důkladně kontroluje, zda výkaz výměr obsahuje všechny nezbytné zařízení uvedené v projektové dokumentaci.

Kromě výše uvedených kritérií, společnost XYZ také pečlivě hodnotí náročnost, atraktivitu a potenciaální výhodnost každé zakázky. Prioritou je výběr těch projektů, u kterých firma předpokládá, že mohou přinést maximální zisk a jsou pro podnik strategicky výhodné. Tento přístup umožňuje společnosti zaměřit své zdroje na zakázky, které nejlépe odpovídají jejím schopnostem a cílům.

Společnost stanovuje ceny pomocí **nákladově orientovaného přístupu**, kde je základem pro stanovení cen výkaz výměr poskytnutý zákazníkem, typicky ve formě excelové tabulky. Společnost pro každou specifikovanou položku v tomto výkazu určí přímé náklady spojené s dodávkou materiálů a provedením montážních prací. K těmto nákladům pak **přidává marži**, která má za cíl pokrýt nepřímé náklady a zajistit zisk podniku.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU XYZ

V rámci analýzy makroprostředí byla aplikována PEST analýza, která umožňuje komplexní zhodnocení vnějších faktorů ovlivňujících podnik v oblastech politických, ekonomických, sociálních a technologických. Pro posouzení mezoprostředí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil poskytující ucelený pohled na konkurenční dynamiku v daném odvětví. Součástí této analýzy mezoprostředí byla také analýza zákazníků, která se soustředila na identifikaci jejich potřeb, preferencí a chování. Toto pochopení zákazníků je nezbytné pro hlubší porozumění tržnímu prostředí a umožňuje společnosti XYZ efektivněji odpovídat na požadavky a očekávání zákazníků.

Základ těchto analýz je tvořen daty získanými z interních zdrojů společnosti, přičemž při vypracování byl kladen důraz na faktory, které mají přímý vliv na cenu produktu.

6.1 PEST analýza

Politicko-právní faktory

Podnik je významně ovlivněn legislativou týkající se veřejných zakázek. Zásadním právním předpisem, který má na činnost podniku přímý dopad, je zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon stanovuje různé podmínky a pravidla, jež musí podnik splňovat a dodržovat při realizaci veřejných zakázek. Dalším významným nařízením je vládní nařízení č. 172/2016 Sb., které specifikuje finanční limity a částky pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek. V případě úprav stávajících zákonů regulujících veřejné zakázky je nezbytné, aby podniky na tyto změny reagovaly a splňovaly podmínky pro účast ve veřejných zakázkách. Specifický dopad těchto změn na podnik závisí na charakteru a rozsahu legislativních úprav. Pokud by stát rozhodl snížit objem finančních prostředků určených pro stavebnictví, je pravděpodobné, že by došlo k poklesu počtu nově vypisovaných veřejných zakázek v tomto sektoru. Pro podnik XYZ by to mohlo znamenat nižší dostupnost nových projektů a potenciálně vyšší konkurenci o omezenější počet zakázek.

V oblasti stavebnictví představuje **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** nezbytný prvek vzhledem k nadprůměrnému riziku pracovních úrazů a zdravotních komplikací. Tento sektor je značně ovlivněn prostřednictvím rozhodnutí vlády, politických stran, které mohou zavádět nové zákony nebo upravovat existující právní normy týkající se bezpečnosti práce. BOZP se projevuje především ve vztahu k nákladům a investicím, které musí podnik realizovat, aby byly splněny regulační požadavky a minimalizovány rizika pracovních úrazů a nemocí.

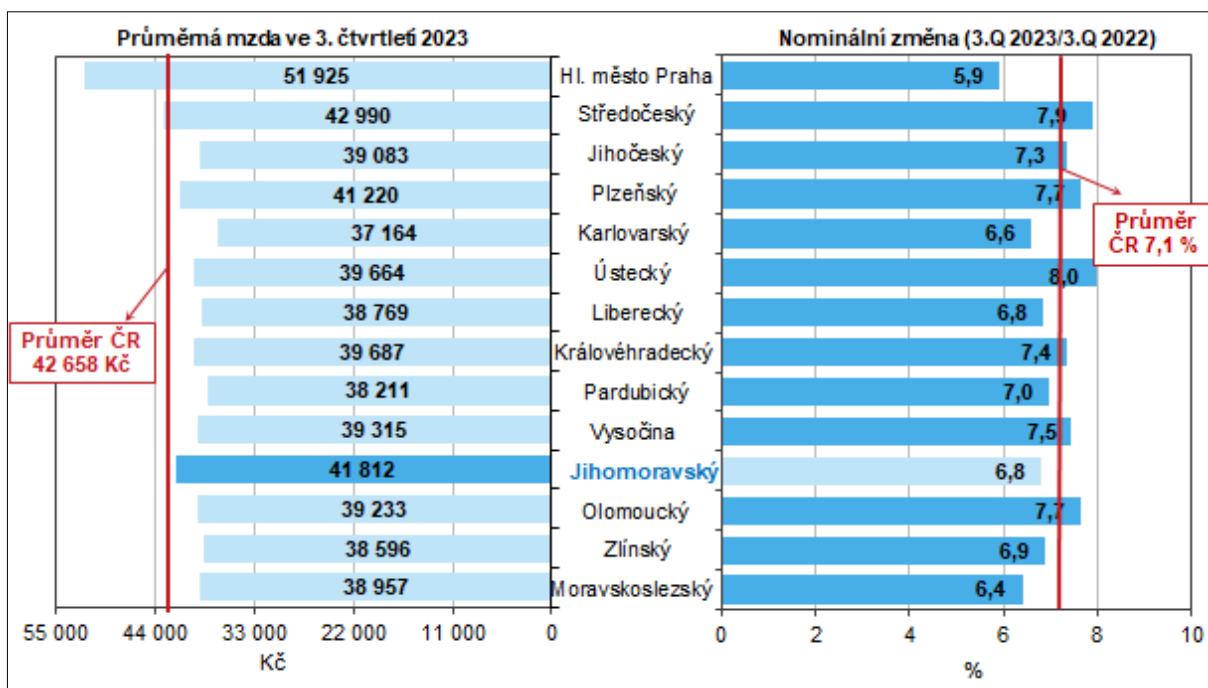
Tyto náklady zahrnují investice do bezpečnostního vybavení, školení zaměstnanců, zdravotních prohlídek a dalších preventivních opatření.

V rámci svého podnikání a při realizaci zakázek spolupracuje společnost XYZ externě s občany z jiných států, zejména z Ukrajiny a Polska, což je ovlivněno právními předpisy týkajícími se získání pracovních povolení. Regulace a nastavení podmínek pro zaměstnávání cizinců ze strany státu mají přímý dopad na podnik, zejména v situacích, kdy je v České republice nedostatek pracovní síly. Tato situace vede ke zvýšeným nákladům na montážní práce v důsledku nutnosti splnění všech požadavků. Zároveň vznikají náklady spojené s administrativou zahraničních pracovníků.

Ekonomické faktory

Inflace je klíčovým faktorem, který stavební podnik musí pečlivě zvážit, obzvláště při realizaci projektů s dlouhou dobou trvání, kde jsou ceny za dodávku a práci pevně stanoveny smlouvou. V České republice je zodpovědností Českého statistického úřadu měřit inflaci, přičemž detailní informace o metodice a výsledcích měření jsou dostupné na jeho webových stránkách. V roce 2023 dosáhla průměrná roční míra inflace v České republice hodnoty 10,7 % (ČSÚ, 2024). Hrozbu představuje růst cen dodávaných materiálů, technologických zařízení a pracovní síly, což je důsledek inflace, může negativně ovlivnit ziskovost a zvyšovat náklady spojené s projektem. Proto je pro společnost v tomto odvětví nezbytné pravidelně sledovat vývoj inflace a přijímat opatření, která minimalizují její negativní dopady. Inflace rovněž nabízí společnosti XYZ příležitost uzavírat dlouhodobé smlouvy s dodavateli za fixní ceny, což může omezit dopad rostoucích nákladů na materiály a práci.

Průměrná mzda má přímý vliv na náklady spojené se zaměstnanci, které představují významnou složku celkových nákladů podniku. V regionech s vyšší průměrnou mzdou podnik čelí vyšším nákladům na pracovní sílu, což může ovlivnit marži a ziskovost. Schopnost firmy XYZ nabírat a udržet si kvalifikovanou pracovní sílu je nezbytná pro její úspěch. Průměrná mzda ovlivňuje, jak atraktivní je firma jako zaměstnavatel ve srovnání s konkurencí.



Obrázek 1: Průměrná měsíční mzda podle krajů ve 3. čtvrtletí 2023

Zdroj: ČSÚ, 2023

Jak bylo uvedeno v podkapitole 5.1, podnik dává přednost zakázkám v Jihomoravském a Středočeském kraji z důvodu lepší dostupnosti a nižších nákladů spojených s cestováním a ubytováním. Současně je třeba vzít v úvahu, že průměrné mzdy v těchto krajích jsou vyšší než v ostatních částech země, což ovlivňuje celkové náklady na realizaci zakázek. Podle grafu zveřejněného Českým statistickým úřadem, ilustrujícím průměrnou hrubou měsíční nominální mzdu dle krajů ve 3. čtvrtletí roku 2023, patří Středočeský a Jihomoravský kraj mezi regiony s jedněmi z nejvyšších průměrných mezd.

Nezaměstnanost v České republice je jednou z nejnižších v rámci Evropské unie. Ke konci ledna 2024 v České republice dosáhla 4 % (Kurzy.cz, 2024). Jednou z hlavních hrozeb pro společnost XYZ, jež vyplynula z aktuálního stavu na trhu práce, je zvýšený tlak na růst mezd. Firmy se nacházejí v konkurenčním boji o limitovaný počet dostupných kvalifikovaných pracovníků, což nutí společnost XYZ nabízet vyšší mzdy, aby přilákala a udržela talentované zaměstnance. Tato situace vede ke zvýšení nákladů na pracovní sílu, a proto společnost rovněž využívá pracovní sílu z jiných zemí.

Sociální vývoj

Úroveň vzdělání v oblasti stavebnictví představuje zásadní výzvu v souvislosti s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil pro montážní práce. Tento nedostatek je

primárně způsoben omezenou dostupností pracovníků, kteří disponují nezbytnou odbornou kvalifikací a praxí, což výrazně brání rozvoji služeb. Aktuálně společnost pocítuje nedostatek mladých lidí, kteří by měli zájem o manuální práci. V reakci na nedostatek pracovních sil společnost využívá služeb různých montážních firem pro realizaci svých zakázek.

Změny v chování spotřebitelů. V důsledku zvyšujících se cen a nejistoty budoucích dodávek plynu dochází k výrazným změnám v chování spotřebitelů, kteří se stále častěji odvracejí od tradičních plynových kotlů ve prospěch alternativních řešení, jako jsou elektrické kotle a tepelná čerpadla. Ačkoliv tepelná čerpadla vyžadují na počátku vyšší investici, nabízejí v dlouhodobém horizontu potenciál pro úspory. Tento trend je společností vnímán pozitivně, neboť otevírá nové příležitosti pro rozvoj a nabídku udržitelných řešení v oblasti vytápění, které jsou v souladu s rostoucím důrazem na energetickou efektivitu, ekologický provoz a snižování emisí.

Technologické faktory

Státní politika směřuje k podpoře inovací v technologiích oblasti TZB, přičemž klade důraz na ekologickou udržitelnost. Toho je dosahováno poskytováním finančních dotací z programu „Nová zelená úsporám“ uživatelům, kteří se rozhodnou nahradit staré kotle novějšími a šetrnějšími řešeními. Tento program je spravovaný Státním fondem životního prostředí ČR, zaměřuje se na snižování energetické náročnosti v rodinných a bytových domech. Primárním cílem je minimalizovat negativní dopady na životní prostředí způsobené běžným provozem domácností a podniků. Státní podpora tak vytváří podmínky pro technologický vývoj a zároveň upozorňuje na potřebu investovat do nových, efektivnějších a environmentálně šetrnějších řešení. Tímto způsobem je cíleno nejen na snížení ekologické zátěže, ale i na snížení provozních nákladů souvisejících s vytápěním, čímž je podporován přechod k udržitelnějším energetickým zdrojům.

V kontextu udržitelného stavitelství se společnost setkává s neustále se měnícími standardy a regulacemi ohledně energetické účinnosti a ekologické udržitelnosti budov, jako jsou například certifikační systémy LEED nebo BREEAM. Tyto normy mají značný vliv na plánování a implementaci systémů technických zařízení budov. Zákazníci často vyžadují, aby projekty splňovaly požadovaná kritéria a získaly zmíněné certifikáty, což s sebou nese určité technologické a ekologické přístupy. Společnost pak hraje klíčovou roli v přípravě a poskytování nezbytných dokumentů pro TZB související s certifikací. To zahrnuje pečlivou dokumentaci využívání ekologicky šetrných materiálů, efektivitu technologií a snah

o minimalizaci dopadu stavebních procesů na životní prostředí, včetně sledování odpadového hospodářství a spotřeby energie při přepravě.

Společnost XYZ dosud nezískala certifikát dle ISO norem. Získání certifikací ISO 14001, zaměřených na ekologii a udržitelnost, a ISO 9001, které hodnotí spokojenost zákazníků a řízení rizik (Veselecký, 2017), by představovalo významnou příležitost pro její rozvoj. Tyto certifikáty by XYZ umožnily ukázat závazek ke kvalitě a dodržování předpisů všem zainteresovaným stranám. Nabízejí příležitost poukázat na schopnost, že firma dokáže stabilně poskytovat produkty a služby splňující jak očekávání zákazníků, tak právní normy.

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je relativně nízká, což je způsobeno několika bariérami vstupu. První z nich spočívá ve vysokých požadavcích na specifické znalosti a dovednosti, které jsou pro úspěšné působení v tomto sektoru nezbytné. Zahájení činnosti v odvětví TZB je vázáno na schopnost vyjednat výhodné ceny, což často vyžaduje důkaz o stabilních ročních obratech a dobré pověsti na trhu. Pro nové a neznámé podniky, které se pokoušejí vstoupit do odvětví, mohou tyto požadavky představovat významné překážky, jelikož bez osvědčené historie a stabilní zákaznické základny je obtížné získat důvěru dodavatelů a zákazníků. Splnění bezpečnostních podmínek je pro práci v daném odvětví velmi důležité. Tyto bariéry vstupu tak chrání stávající firmy před novou konkurencí a umožňují jim udržovat si své pozice na trhu, avšak zároveň od nich vyžadují neustálou inovaci a udržování vysokých standardů služeb, aby si zajistily loajalitu stávajících zákazníků a přilákaly nové.

Vyjednávací síla dodavatelů v případě daného podniku **není příliš vysoká**, což je dáno rozsáhlým spektrem dodavatelů, s nimiž podnik úzce spolupracuje. Díky možnosti výběru mezi mnoha dodavateli má podnik značnou flexibilitu v rozhodování, odkud nakoupí požadovaný materiál a technologie. V konkurenčním prostředí, kde dodavatelé usilují o získání podniku jako odběratele, jsou často ochotni nabídnout řadu výhod, jako jsou slevy, prodloužené záruční doby nebo další bonusy. V rámci obchodních vztahů odběratelé vyvíjejí tlak na dodavatele s cílem vybrat toho nejvhodnějšího, který nabídne maximální výhody a užitek. Tento výběr nezávisí vždy pouze na nejnižší ceně. Úroveň těchto výhod se obvykle odvíjí od toho, jak důležitým odběratelem je podnik pro dodavatele, a od objemu očekávaných odběrů.

Naopak **dodavatelé montážních prací mají značnou vyjednávací sílu**, což bylo zdůrazněno s odkazem na sociální faktory uvádějící, že společnost XYZ čelí nedostatku kvalifikovaných pracovníků v tomto sektoru. Společnost se ve svém výběru omezuje pouze na

několik montážních firem, s nimiž udržuje spolupráci. V situacích, kdy dochází k nedostatku dostupných pracovníků při realizaci zakázek, se to odráží v celkových nákladech na provedení zakázek, což vede ke snížení zisku společnosti.

Vyjednávací síla odběratelů ve stavebním odvětví se jeví **jako poměrně vysoká**, což lze připsat především vysoké míře stávající konkurence a široké dostupnosti alternativních nabídek na trhu. Vzhledem k tomu, že změna dodavatelů je pro zákazníka snadná a není spojená s vysokými finančními náklady, vykazuje vyjednávací moc odběratelů vysokou úroveň. Tato situace poskytuje potenciálním zákazníkům možnost volby mezi mnoha konkurenčními nabídkami, což vyžaduje, aby společnost XYZ předkládala řešení, která jsou pro odběratele nejvhodnější – nejen z hlediska ceny a kvality, ale také v kontextu realizace projektu.

Stávající konkurence na trhu, na němž společnost XYZ působí, je charakterizována **vysokým konkurenčním tlakem**, což signalizuje nasycenost tohoto trhu. Některé konkurenční firmy mají výhodu, protože disponují vlastní výrobou a montážními týmy. Společnost XYZ se odlišuje od konkurence tím, že nevládní tým montérů, ale spoléhá na externí firmy pro montážní práce. Toto rozhodnutí dává flexibilitu ve výběru nejvhodnějších partnerů pro specifické projekty a umožňuje efektivně reagovat na různorodé požadavky zákazníků. Na druhou stranu, konkurenti, kteří disponují vlastními montážními pracovníky a výrobními kapacitami, představují pro společnost XYZ značnou hrozbu. Tyto firmy jsou totiž schopny zajistit rychlejší realizaci projektů. Navíc mají lepší kontrolu nad svými náklady, a mohou tak efektivněji ovlivňovat cenu svých konečných produktů.

Hrozba substitutů pro služby nabízené podnikem XYZ na B2B trhu je **nízká**. Tato situace je dána absencí přímých alternativ k službám, které společnost poskytuje. V daném sektoru neexistují produkty, které by významně nahrazovaly nebo konkurovaly unikátním řešením nabízeným podnikem XYZ, což podniku umožňuje udržet si silnou tržní pozici a minimalizovat riziko ztráty klientů na úkor substitutů.

6.3 Analýza zákazníků

Společnost XYZ působí na B2B trhu, kde její klientelu primárně tvoří generální dodavatelé a investoři. Zákazníci společnosti jsou jak z veřejného, tak soukromého sektoru. Tito klienti volí subdodavatele prostřednictvím výběrových řízení, což XYZ staví do vysoce konkurenčního prostředí. Při stanovení rámcových cen zákazníci i konkurence společnosti využívají cenové soustavy jako RTS nebo ÚRS, které jim umožňují získat předběžnou představu o ceně. Zmíněný proces umožňuje zákazníkům stanovit orientační cenu, od níž

se mohou odrážet při hodnocení nabídek. Každá společnost, včetně XYZ, pak v tomto kontextu nabízí své specifické služby.

Rozhodnutí o výběru konkrétního dodavatele technických zařízení budov vychází z vícekolového výběrového řízení, během něhož jsou jednotliví dodavatelé hodnoceni podle řady kritérií. Mezi tato kritéria patří cena, zkušenosti získané při realizaci předchozích projektů, kvalita poskytovaných služeb, spolehlivost dodávek a splnění dalších specifických požadavků zákazníka. Délka výběrového řízení ve firmě XYZ se obvykle pohybuje v rozmezí jednoho roku, ale v závislosti na složitosti projektu může být delší. Na počátku je cena nejvyšší, avšak během procesu výběru se postupně snižuje s blížícím se termínem realizace a silícím tlakem ze strany zákazníka.

Pro odběratele je velmi důležitý poprodejní servis a související záruční doba u dodávaných zařízení. Standardní záruční doba společnosti XYZ obvykle činí 24 měsíců, avšak někteří zákazníci vyjadřují zájem o prodloužení této lhůty, což následně ovlivňuje konečnou cenu produktu.

Společnost XYZ navázala spolupráce s podniky různých velikostí a vybudovala si pevnou klientelu sestávající z deseti klíčových společností. Tyto firmy pravidelně využívají služby XYZ a jsou považovány za cenné a stálé zákazníky. V rámci realizace projektu zákazníci očekávají od svého dodavatele včasnou realizaci služeb. Během stavebního procesu jsou jednotlivé činnosti vzájemně provázány, a proto bez dokončení jedné fáze nelze přistoupit k další. Pokud nedojde k dodržení stanovených termínů, může to pro zákazníka znamenat vznik penále za opoždění předání celého stavebního díla investorovi.

Na základě provedené analýzy navrhuje autorka rozdělit zákazníky (odběratele) do následujících tří segmentů:

1. **Zákazníci z veřejného sektoru:** Tento segment zahrnuje veřejné instituce, jako jsou vládní úřady, města a obce, a další veřejné instituce, jež zadávají veřejné zakázky pro projekty ve veřejném zájmu. Mají specifické požadavky a procesy při výběru dodavatelů, které se liší od soukromého sektoru. Většinou mají omezený rozpočet a jsou citliví na cenu, přičemž dodržení stanoveného rozpočtu je pro ně klíčové. Doplňkový servis, služby a lepší technické vybavení pro ně nejsou tak důležité.
2. **Velcí odběratelé:** Tento segment zahrnuje velké společnosti a organizace, které mají rozsáhlé projekty a vysoké nároky na dodavatele TZB. Pro ně je důležitá nejen kvalita poskytovaných služeb, ale také schopnost dodržet rozpočet a časový plán projektu.

Nejsou tak citliví na cenu jako zákazníci ve veřejném sektoru. Kladou větší důraz na design. Nemají tak omezený rozpočet, proto je pro ně možné zajistit lepší technické vybavení v oblastech vzduchotechniky, klimatizace, chlazení, ústředního topení, plynu a zdravotní techniky.

3. **Malé a střední podniky (MSP):** Tento segment zahrnuje menší podniky ze soukromého sektoru, které potřebují technická zařízení budov pro své provozovny. MSP jsou nároční na cenu a flexibilitu nabízených služeb, a proto mohou vyžadovat odlišný přístup než velcí klienti. Pro ně je klíčové poskytnout cenově dostupná řešení.

7 NÁVRH CENOVÉ STRATEGIE

Návrh cenové strategie společnosti XYZ vychází z důkladné analýzy podnikového prostředí prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, analýzy PEST a analýzy zákazníků, kdy byli odběratelé rozděleni do jednotlivých segmentů. Z této analýzy prostředí vychází návrh cenové strategie pro společnost XYZ, která operuje v dynamickém a neustále se měnícím prostředí. Správně navržená a implementovaná cenová politika může přinést společnosti konkurenční výhodu a zajistit dlouhodobou udržitelnost.

Společnost využívá při cenotvorbě **nákladově orientovaný přístup**, který se opírá o výkaz výměr dodaný zákazníkem, obvykle ve formě excelového dokumentu. Pro každou specifikovanou položku ve výkazu firma stanoví přímé náklady včetně cen za materiály a za montážní práce. K těmto nákladům pak přidá marži určenou k pokrytí nepřímých nákladů a k zajištění zisku firmy. Návrh, který vychází z popisu cenotvorných procesů uvnitř podniku, spočívá v tom, že při určování cen by se **nemělo vycházet pouze z nákladů**, ale mělo by se také **zohlednit chování zákazníků a konkurence**.

Segment zákazníků z **veřejného sektoru** je více citlivý na cenu a hledá ekonomicky výhodné nabídky. Proto je klíčové, aby strategie reflektovala tuto citlivost na cenu a nabízela konkurenceschopné cenové modely, které budou odpovídat potřebám tohoto segmentu.

V důsledku rychle měnících se cen na trhu a nízké nezaměstnanosti je třeba při formulaci zohlednit cenové strategie, aby společnost mohla efektivně reagovat na vývoj na trhu a minimalizovat negativní dopady na ziskovost a konkurenceschopnost. To souvisí s častější aktualizací cen, s nimiž se počítá při zpracování cenové nabídky pro zákazníka. V současné době jsou ceny v podniku aktualizovány jednou za tři roky. **Je třeba aktualizovat ceny minimálně jednou ročně.**

Vzhledem k tomu, že zákazníci a konkurence společnosti XYZ využívají **cenové soustavy** jako **RTS nebo ÚRS** pro orientační stanovení cen, XYZ by měla pečlivě posoudit, jak se její cenové nabídky umísťují ve srovnání s těmito systémy. Je třeba, aby XYZ zohlednila aktuální cenovou situaci na trhu a snažila se udržet konkurenceschopné ceny ve srovnání s cenami poskytovanými v těchto systémech. Jedním z kroků, který XYZ může učinit, je pořízení licence k modulu RTS Stavitel+ 2024, který poskytuje přístup k aktuálním cenám stavebních prací a může pomoci při zpracování cenových nabídek. Náklady na pořízení licence by společnost přišly na 10 300,00 Kč bez DPH (RTS, 2024). Existují i jiné cenové balíčky, jejichž pořízení společnost může zvážit. Ceny v těchto systémech jsou často aktualizovány, ale

je nutné pravidelně platit poplatek za aktualizaci licence, obvykle jednou ročně, aby byl zachován přístup k nejnovějším cenovým informacím a funkcím systému.

Firma se potýká s konkurencí, která disponuje vlastními výrobními a montážními týmy. Na základě vysoké vyjednávací síly dodavatelů montážních prací, která při nedostatku pracovníků přenáší nárůst nákladů pro společnost, je vhodné zvážit několik možností. Jednou z těchto alternativ je využití interního řešení prostřednictvím **vlastního týmu montérů**. Toto opatření by umožnilo zajištění včasné dodávky poskytovaných produktů a potenciálně stabilní ceny při realizaci zakázek. Další možností je zvážit dlouhodobou spolupráci s dodavateli montážních prací za **pevně stanovené ceny**, což by mohlo omezit jejich vyjednávací sílu v průběhu realizace zakázek. Takové kroky by mohly napomoci stabilizovat náklady a minimalizovat riziko případných cenových změn jak pro společnost, tak i pro její zákazníky.

Zákazníci při výběru dodavatelů kladou velký důraz na kvalitu a prokázané zkušenosti, XYZ by měla tyto faktory výrazně vyzdvihovat ve svých cenových strategiích a v prezentaci svých služeb. Zajištění kvalitního poprodejšího servisu a splnění záručních podmínek jsou pro zákazníky klíčové. V souvislosti s těmito skutečnostmi je autorkou předložen návrh, aby společnost jako konkurenční výhodu nabídla nejvíce výnosnému segmentu **zákazníků roční servis zdarma**, který by byl již zahrnut v celkové ceně produktu, bez dopadu na konečnou cenu pro zákazníka. Tento návrh vychází z analýzy vyjednávací síly vůči dodavatelům materiálu a vyplývá z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, což umožňuje společnosti domluvit stejnou cenu s ročním servisem zdarma, aniž by došlo ke zvýšení nákladů.

7.1 Návrh segmentační strategie

S ohledem na získané poznatky navrhuje autorka implementaci **nediferencované segmentační strategie** pro společnost XYZ. Tento přístup zahrnuje navržení většiny prvků marketingového mixu (produkt, distribuce, propagace) stejně pro všechny segmenty zákazníků. Jediný rozdíl bude spočívat v cenové strategii, která bude přizpůsobena jednotlivým segmentům tak, aby lépe odpovídala jejich potřebám a preferencím.

Nediferencovaná segmentační strategie je navržena z několika důvodů. Z provedené PEST analýzy je zřejmé, že společnost je ovlivňována mnoha faktory z makroprostředí, zejména ekonomickými a politicko-právními. Společnost tudíž musí dodržovat určité podmínky při realizaci zakázek pro veřejný sektor.

Z analýzy Porterova modelu pěti sil dále vyplývají určité příležitosti, které lze využít k získání konkurenční výhody. Společnost by měla využít tyto příležitosti k tomu,

aby posílila svou pozici na trhu a zvýšila svou konkurenceschopnost. V podkapitole 6.3 byla provedena analýza zákazníků a jejich segmentace na základě různých faktorů ovlivňujících jejich chování a potřeby. Jednotlivé segmenty zákazníků mají různé potřeby, preference a možnosti. Na základě této segmentace autorka navrhla cenovou strategii přizpůsobenou jednotlivým segmentům zákazníků, aby lépe odpovídala jejich potřebám a faktorům, kterými jsou ovlivněni.

Tato strategie umožňuje společnosti XYZ zaujmout jednotný přístup ke všem zákazníkům, což vede k zjednodušení řízení marketingových aktivit a zajištění stabilní komunikace se zákazníky. Tento přístup je pro malé podniky vhodný, protože často nemají dostatečné finanční prostředky ani možnosti pro vytvoření diferencovaného marketingového mixu pro jednotlivé segmenty. Dalším důvodem pro implementaci nediferencované segmentační strategie je efektivita využití zdrojů. Jednotný marketingový mix snižuje potřebu vytvářet a spravovat různé produkty, distribuční kanály a propagační aktivity pro každý segment zákazníků zvláště, což vede ke zvýšení efektivity využití zdrojů a úspoře nákladů.

Návrh cenové strategie pro jednotlivé segmenty:

Zákazníci z veřejného sektoru:

- Cena by měla být konkurenceschopná, ale zároveň realistická a přizpůsobená omezeným rozpočtům veřejných institucí.
- Možnost nabídnout slevy pro veřejné instituce v rámci větších objednávek nebo dlouhodobých kontraktů.
- Specializované cenové nabídky: Vytvoření speciálních cenových balíčků nebo nabídek, které jsou zaměřeny přímo na potřeby a požadavky veřejných institucí. Tyto nabídky mohou obsahovat kombinaci produktů a služeb, které lépe odpovídají veřejným projektům.

Velcí odběratelé:

- Flexibilní cenová politika, která zohledňuje rozsah a časový horizont jejich projektů. To znamená, že cena produktů je přizpůsobena konkrétním potřebám a charakteristikám každého projektu, což umožňuje flexibilitu v jednání a uzavírání smluv. Tato politika umožňuje velkým odběratelům vyjednat výhodnější ceny v závislosti na objemu objednávek nebo délce trvání projektu.
- Možnost nabídnout množstevní slevy nebo slevy za opakovanou spolupráci.

- Rozšířené servisní balíčky: Kromě standardních produktů lze velkým odběratelům nabídnout rozšířené servisní balíčky obsahující například roční servis zdarma jako konkurenční výhodu. Tito zákazníci jsou pro společnost klíčoví, neboť generují významné zisky.

Malé a střední podniky (MSP):

- Cenová politika zaměřená na cenovou dostupnost a konkurenceschopnost vzhledem k jejich omezeným finančním zdrojům.
- Možnost nabídnout flexibilní platební podmínky, aby se snížila finanční zátěž pro tyto podniky.

Návrh je vytvořen tak, aby navržená strategie zohledňovala specifické potřeby a charakteristiky daného segmentu zákazníků. Cílem je poskytnout konkurenční ceny a zároveň nabídnout co nejvýhodnější řešení v rámci jejich možností a potřeb.

8 APLIKACE PRO VYBRANOU ZAKÁZKU

Pro aplikaci cenové strategie byl zvolen objekt, pro který v současnosti společnost XYZ zpracovává cenovou nabídku. Jedná se o poptávku na akci, kterou předložila společnost, s níž společnost XYZ již dříve úspěšně spolupracovala při poskytování svých služeb.

V tomto případě se jedná o dostavbu administrativně-skladového areálu v Praze, konkrétně haly. V rámci poptávky žádá zákazník o zpracování cenové nabídky na dodávku a montáž zařízení a materiálů pro ústřední topení, zdravotnický a plynu. Přepokládaný termín realizace TZB je září 2024, lze tedy předpokládat vícekolové výběrové řízení. Tohoto zákazníka je možné jednoznačně zařadit do segmentu **Malých a středních podniků**, kteří jsou více citliví na cenu. Proto je v tomto konkrétním případě nutné zaměřit se na cenovou dostupnost a výhodnost nabízeného řešení.

Poptávka v tomto případě není doplněna výpisem materiálů, jak je obvyklé, ale obsahuje pouze informace o současném stavu a dokumentaci projektu pro stavební povolení. V projektu jsou uvedeny návrhy technického řešení. Nabídka může být zpracována v požadovaném rozsahu, nebo je možné nabídnout zákazníkovi výhodnější řešení, které by se přímo promítlo do ceny oproti poskytnutému návrhu. To by zahrnovalo efektivnější využití materiálů, optimalizaci pracovních postupů nebo jiné inovativní přístupy k plnění požadavků zákazníka. Takové řešení by představovalo konkurenční výhodu a zvýšilo by šance společnosti XYZ na získání zakázky.

V rámci návrhu cenové strategie se ukázalo, že je nezbytné aktualizovat stávající ceny používané při tvorbě cenových nabídek. Během této aktualizace bylo zjištěno, že stávající ceny již neodpovídají aktuálním nákladům a jsou nižší, což by mohlo vést ke snížení zisku. Průměrné zvýšení cen o 8 % naznačuje, že takové kroky jsou nezbytné k zachování ekonomické stability.

V kapitole 7 bylo zdůrazněno, že je klíčové prověřit ceny pomocí cenové soustavy ÚRS nebo RTS. Tato opatření poskytují jasný obraz o pozici společnosti ve srovnání s konkurencí a usnadňují orientaci zákazníkům při posuzování cenového rozpětí. Tímto postupem se společnost nezaměřuje pouze na nákladově orientovaný přístup, ale také bere v úvahu konkurenční prostředí a očekávání zákazníků.

Po aktualizaci stávajících cen by cenová nabídka na dodávku a montáž v požadovaném rozsahu pro zákazníka činila 2 485 000 Kč bez DPH s marží 15 %. Tato cena byla porovnána s cenovou soustavou RTS DATA, která poskytuje online přehled zdarma, ale nedostatečně

popisuje jednotlivé položky. Proto není vhodné jej používat při každodenním zpracování nabídek a je lepší zaplatit licenci, kde je přesný rozpis jednotlivých položek. I přesto, že výsledky byly neúplné, podařilo se nalézt 85 % cen z poptávky. S využitím těchto dat byla cena pro zákazníka stanovena na 2 596 000 Kč, což představuje rozdíl ve výši 111 000 Kč.

S ohledem na silnou vyjednávací pozici společnosti u dodavatelů materiálů a zařízení bylo dosaženo významných slev na požadované vybavení pro zákazníka. Proto je zjištěná cena nižší, než uvádí cenová soustava. Je možné ponechat cenu stejnou nebo ji zvýšit tak, aby společnost mohla dosáhnout vyššího zisku, aniž by překročila cenové hladiny stanovené pomocí cenové soustavy. Alternativně lze zvážit nastavení vyšší marže a postupně snižovat v průběhu vícekolového výběrového řízení a s blížícím se termínem realizace projektu.

Tomuto segmentu lze nabídnout možnost rozdělení celkové částky na několik plateb a umožnit zákazníkovi platit postupně v průběhu projektu. Tento přístup umožňuje zákazníkovi snížit finanční zátěž tím, že platí pouze za provedenou práci nebo za dodané služby v každé fázi projektu. To poskytuje zákazníkovi větší kontrolu nad financemi a umožňuje mu lépe plánovat vlastní rozpočet. Tímto způsobem může být finanční zátěž zákazníka rozložena rovnoměrněji a snížena ve srovnání s platbou jednorázové částky na začátku projektu.

Přestože byl k dispozici pouze omezený popis jednotlivých položek a jejich cen v rámci této aplikace, je důležité poznamenat, že autorka záměrně neuváděla podrobný popis jednotlivých položek z důvodu ochrany zájmů společnosti a zákazníka. Bylo zváženo, že poskytnutí detailních informací by mohlo být zneužito a mohlo by to vést ke zpochybnění nabízených cenových podmínek, což by mohlo potenciálně poškodit zájmy zákazníka. Místo toho se autorka rozhodla prezentovat obecné informace o aktualizovaných cenách a přehledu celkových cen.

9 SHRNU TÍ

Cenová strategie společnosti XYZ vychází z pečlivé analýzy podnikové situace a popisu cenotvorby podniku. Tato analýza zkoumá makroprostředí pomocí modelu PEST, identifikuje faktory jako politické, ekonomické, sociální a technologické, které ovlivňují společnost XYZ. Dále byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jež analyzuje sílu konkurence, hrozbu vstupu nových firem do odvětví, vyjednávací sílu odběratelů, dodavatelů a hrozbu substitutů. Následně byla provedena analýza zákazníka, kde autorka rozdělila zákazníky do tří segmentů podle jejich specifických potřeb a preferencí.

S ohledem na tyto poznatky byla autorkou navržena nediferencovaná segmentační strategie, kde většina marketingového mixu zůstává stejná pro všechny segmenty zákazníků, ale cenová strategie je přizpůsobena individuálním potřebám a preferencím každého segmentu.

Praktická aplikace cenové strategie byla provedena na konkrétní zakázce pro dostavbu administrativně skladového areálu v Praze. Zde byla navržena cena s ohledem na segmentaci zákazníků s využitím online cenového nástroje RTS DATA. Zákazníkovi byla rovněž nabídnuta možnost rozdělení plateb na více fází, aby se snížila jeho finanční zátěž.

Je důležité zdůraznit fakt, že navrhovaná strategie bere v úvahu nejen náklady, ale i chování zákazníků a konkurenční prostředí, což umožňuje společnosti flexibilně reagovat na tržní změny a zajistit udržitelnost a konkurenceschopnost na trhu.

Zde jsou shrnuté klíčové poznatky pro společnost XYZ:

- Aktualizovat ceny minimálně jednou ročně.
- Porovnat ceny pomocí cenové soustavy.
- Zvážit možnost zaměstnat vlastní tým montérů nebo dlouhodobou spolupráci s dodavatelem montážních prací za pevně stanovené ceny.
- Využít vysoké vyjednávací síly u dodavatelů materiálu a zařízení a poskytnout výhody pro nejudělečnější segment zákazníků.

Všechny poznatky autorka předala společnosti XYZ, která je považuje za velmi přínosné a dobře definované. Je jisté, že je využije při svém strategickém rozhodování a dalším postupu na trhu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout cenovou strategii pro společnost XYZ, která vychází ze situační analýzy podniku a detailního popisu cenotvorných procesů uvnitř společnosti. Tohoto cíle bylo úspěšně dosaženo prostřednictvím důkladné analýzy současného stavu podniku a jeho cenotvorných procesů. Situační analýza podniku byla provedena pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy zákazníků. Výsledkem těchto analýz bylo odhalení klíčových faktorů ovlivňujících cenotvorná rozhodnutí a identifikace možností pro optimalizaci cenové politiky společnosti.

Na základě těchto poznatků byla vypracována cenová strategie pro společnost XYZ, která lépe odpovídá potřebám trhu a zákazníků. Navržená strategie přispěje k lepšímu porozumění vnitřním mechanismům ovlivňujícím cenotvorná rozhodnutí a umožní společnosti lépe reagovat na výzvy a příležitosti na trhu. Všechny získané poznatky byly předány společnosti XYZ, která je hodnotí jako velmi přínosné, proto považují cíl práce za splněný.

POUŽITÁ LITERATURA

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- ČSÚ, 2023. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2023 a v 1. až 3. čtvrtletí 2023*. Online. In: ČSÚ. 5.12.2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2023-a-v-1-az-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-02-16]
- ČSÚ, 2024. *Míra inflace v České republice v roce 2023*. Online. In: ČSÚ. 16.01.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-03-03].
- ECONOMY PEDIA, b.r. *Analýza PESTEL - co to je, definice a koncept*. Online. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11039582-pestel-analysis>. [cit. 2023-11-16].
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- HAYES, Adam, 2022. *Consolidation Phase: What It Is, Examples*. Online. In: Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/consolidationphase.asp>. [cit. 2023-10-27].
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ, 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2461-9.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.

KURZYCZ, 2024. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2024*. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>. [cit. 2024-02-10].

LESTER, Tom, 2005. *The price is right?* Online. In: FINANCIAL TIMES. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/16fa0150-64d0-11da-8cff-0000779e2340>. [cit. 2023-11-09]. [paywall].

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

MATISKO, Peter, Jiří BOHÁČEK a Břetislav STROMKO, 2021. *Marketingová strategie a plánování*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-10-3.

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

NAGLE, Thomas; HOGAN, John a ZALE, Joseph, 2014. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5th edition. PEARSON. ISBN 978-9332536548.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

RTS, 2024. *Položky kategorie: RTS Stavitel*. Online. RTS. Internetový obchod. Dostupné z: <https://eshop.rts.cz/Start.aspx?HomePage=1>. [cit. 2024-03-03].

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-092-8.
- URBAN, Jan, 2019. *Strategie diferenciacce: kdy ano a kdy ne?* Online. In: European Business School. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/strategie-diferenciacce-kdy-ano-a-kdy-ne>. [cit. 2023-10-27].
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VESECKÝ, Zdeněk, 2017. *ISO 9001. K čemu je a potřebujete ho vůbec?* Online. Podnikatel.cz. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/iso-9001-k-cemu-je-a-potrebuje-je-ho-vubec/>. [cit. 2024-02-15].
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.