

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Adéla Hauerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza strategie stanovování cen
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Hauerová**
Osobní číslo: **E22089**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza strategie stanovování cen**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vybrat vhodný podnik, popsat jeho cenovou politiku v průběhu konkrétního období a identifikovat faktory, které ovlivňují stanovování cen.

Osnova:

- Strategie a její charakteristika.
- Charakteristika firmy.
- Cenová politika společnosti.
- Návrh optimálního způsobu stanovení cen.

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

Seznam doporučené literatury:

Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). Marketing při vytváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Marketing Management. Praha: Grada Publishing.
Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2014). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Harlow: Person Education Limited.
Vašítková, M. (2014). Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. et Mgr. Dominik Miškář**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza strategie stanovování cen* 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 28. 04. 2025

Adéla Hauerová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. et Mgr. Dominiku Miškářovi za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval při konzultacích a zpracování této práce.

Dále děkuji společnosti AH ELECTRONICS s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a ochotu spolupracovat na praktické části této práce.

Poděkování patří také všem, kteří mi poskytli cenné informace a podněty během studia a přípravy této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou strategie stanovování cen. V teoretické části jsou rozebrány přístupy k cenové strategii, metody tvorby cen, způsoby přizpůsobování cen a klíčové faktory, které ovlivňují cenová rozhodnutí. Praktická část se zaměřuje na společnost AH ELECTRONICS s.r.o., kde je detailně analyzována současná cenová strategie. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena konkrétní doporučení pro optimalizaci cenové politiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

cenová strategie, cenová politika, tvorba ceny, přizpůsobování cen

TITLE

Analysis of Pricing Strategy

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the analysis of pricing strategy. The theoretical part discusses approaches to pricing strategy, pricing methods, price adaptation techniques, and key factors influencing pricing decisions. The practical part is dedicated to the company AH ELECTRONICS s.r.o., where the current pricing strategy is thoroughly analyzed. Based on the findings, specific recommendations are proposed to optimize the company's pricing policy.

KEYWORDS

pricing strategy, pricing policy, price formation, price adaptation

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 POJEM STRATEGIE A JEJÍ VÝZNAM.....	13
1.1 Definice strategie	13
1.2 Role strategie v podnikání	15
2 CENOVÁ POLITIKA A METODY STANOVENÍ CEN	16
2.1 Cena	16
2.1.2 Definice ceny	17
2.2 Metody tvorby cen	18
2.2.1 Nákladově orientovaná tvorba cen	20
2.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen.....	22
2.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen	22
2.3 Cenové strategie.....	23
2.3.1 Strategie vysoké zaváděcí ceny (skimming).....	24
2.3.2 Strategie nízké zaváděcí ceny (penetrace trhu).....	25
2.3.3 Produktový mix.....	25
2.4 Přizpůsobování cen	26
2.4.1 Snížení cen.....	27
2.4.2 Zvýšení cen	27
2.4.3 Reakce zákazníků na změny cen	29
2.4.4 Reakce konkurentů na změny cen	30
2.5 Faktory ovlivňující stanovení ceny	30
2.5.1 Externí faktory	31
2.5.2 Interní faktory	32
3 METODIKA PRÁCE	34

4 AH ELECTRONICS s.r.o.....	36
4.1 Představení společnosti.....	36
4.2 Ekonomická charakteristika podniku.....	37
4.3 Cenotvorba podniku.....	44
4.4 Analýza stanovení cen	45
4.5 Shrnutí analýzy	53
4.6 Doporučení pro cenovou politiku společnosti	54
ZÁVĚR	56
POUŽITÁ LITERATURA	57
POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE	60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Magický trojúhelník	18
Obrázek 2: Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu	19
Tabulka 1: Výhody a nevýhody nákladové tvorby cen	21
Tabulka 2: Rozvaha v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]	37
Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]	40
Tabulka 4: Tržby v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]	43
Tabulka 5: Cenová nabídka ze dne 4. 2. 2025	45
Tabulka 6: Cenová nabídka ze dne 10. 3. 2025	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Česká koruna
MPx	Megapixel (rozlišení kamer)
PoE	Power over Ethernet (napájení přes Ethernet)
HDD	Hard Disk Drive (pevný disk)
PVC	Polyvinylchlorid (materiál kabelu)
IP56	Označení krytí elektrických zařízení
CAT.5E	Typ datového kabelu – kategorie 5E

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je analyzovat strategii stanovování cen se zaměřením na její teoretické základy i praktické využití v konkrétním podnikatelském prostředí. Cenová strategie je jedním z klíčových prvků marketingového mixu a významně ovlivňuje celkovou výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Správné nastavení cenové politiky je klíčové pro úspěch na trhu, zatímco její nesprávná aplikace může vést ke ztrátě zákazníků i snížení zisku.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. V teoretické části jsou představeny základní principy cenové strategie, definice ceny, přístupy k tvorbě cen a způsoby jejich přizpůsobení v různých tržních podmínkách. Pozornost je věnována i různým metodám tvorby cen – nákladově, poptávkově a konkurenčně orientovaným – a jejich výhodám i omezením. V této části je využita odborná literatura předních autorů z oblasti marketingu a strategického řízení, jako jsou Kotler, Světlík, Johnson či Porter.

Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost AH ELECTRONICS s.r.o., která působí na českém trhu v oblasti bezpečnostních a kamerových systémů. Tato část práce se věnuje zhodnocení stávající cenové strategii firmy a porovnání cenové úrovně s konkurencí. Pomocí reálných dat, cenových nabídek a analýz je provedeno komplexní zhodnocení, na jehož základě jsou navržena konkrétní doporučení ke zlepšení.

Význam této práce spočívá nejen v teoretickém shrnutí problematiky, ale především v její aplikaci na konkrétní podnikatelský subjekt, což umožňuje posoudit, jak jsou teoretické poznatky využívány v praxi. Výsledek práce může sloužit jako podklad pro další rozvoj cenové politiky analyzovaného podniku, případně jako inspirace pro jiné firmy s podobným zaměřením.

Zvolená tematika má praktický i akademický význam, jelikož cena je dynamickým a komplexním prvkem, který reaguje na tržní změny, chování zákazníků, náklady i konkurenční tlaky. Vzhledem k tomu, že podnikání v dnešní době čelí mnoha výzvám – inflace, měnící se spotřebitelské chování, digitalizace a globalizace – je efektivní cenová strategie klíčová pro dlouhodobé přežití a úspěch firmy.

1 POJEM STRATEGIE A JEJÍ VÝZNAM

Pojem strategie představuje klíčový prvek ekonomického myšlení a nachází uplatnění jak ve výrobní, tak i v obchodní sféře. Téměř každé rozhodování v těchto oblastech má strategický charakter. Strategie je nezbytným pojmem v oblasti strategického řízení a rozhodování, který se běžně používá v odborné literatuře a praxi (Johnson, Scholes a Whittington, 2017). V následující podkapitole budou představeny konkrétní definice strategie, které se liší podle zaměření jednotlivých autorů a jejich přístupů.

1.1 Definice strategie

Strategie může být chápána jako komplexní soubor rozhodování a činností, které organizace podniká s cílem dosáhnout dlouhodobých cílů a posílit svou pozici v konkurenčním prostředí. Sadler (2003) však upozorňuje, že strategie je natolik složitý koncept, že by jej jednoduchá definice nedokázala plně vystihnout. Podle něj je strategie spojena s různými klíčovými prvky, jako jsou vize, poslání, příležitosti, rizika, silné a slabé stránky organizace nebo samotné strategické rozhodování. Právě vize by podle Filipa (2019) měla být srozumitelná, jednoznačná, flexibilní a zároveň realizovatelná – tedy odrážet budoucí obraz podniku, jak jej vnímají zainteresované osoby.

Někteří autoři však usilují o přesnější vymezení tohoto pojmu. Filip (2019) vnímá strategii jako nástroj, který přenáší požadavky vlastníků na vrcholový management a tvoří tak základní rámec, podle nějž se podnik orientuje na nejvyšší úrovni. V tomto pojetí strategie propojuje dlouhodobé cíle s konkrétními kroky a prostředky k jejich dosažení. Fotr, Vacík a Souček (2017, s. 21) definují strategii konkrétněji, a to jako „*pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek*“. Podle těchto autorů strategie zahrnuje souhrn hypotéz o konkurenceschopnosti podniku, rozvíjení klíčových kompetencí, naplňování budoucích cílů a politiku vedoucí k jejich dosažení. Vizi a cíle je přitom potřeba konkretizovat do uchopitelných výsledků – k tomu může sloužit například metoda SMART(I), která zdůrazňuje, že každý cíl má být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený a mít přiřazenou odpovědnou osobu (Filip, 2019). Důraz na stručnost a jasnost při formulaci cílů zdůrazňuje také Veber (2006), který doporučuje vyjadřovat cíle co nejjednodušeji, ideálně i vizuálně.

Zatímco novější autoři chápou strategii jako dynamický a víceúrovňový nástroj s důrazem na komunikaci, kontext a praktickou realizaci, starší autoři ji vnímali spíše jako prostředek dlouhodobého plánování a strukturovaného rozhodování. Horáková (2001) uvádí, že strategii se rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Mintzberg (1990) chápe strategii jako vzor nebo plán, který podporuje klíčové cíle, politiky a činnost do celistvého rámce, čímž se zaměřuje na formální strukturu rozhodovacích procesů. De Witt a Mayer (1994) zase zdůrazňují roli strategie při naplňování poslání organizace, tedy v rámci jejího vymezení v širší společnosti a s ohledem na její hodnoty. Johnson a Scholes (1993) o strategii uvádí, že je to dlouhodobý směr organizace, který reflektuje její vztah k okolnímu prostředí a klíčovým stakeholderům, tedy spíše jako orientaci v daných podmínkách. Podle Portera (1996) je strategie vytváření jedinečné a hodnotou tvořící tržní pozice, včetně mnoha rozdílných obchodních činností. Je však třeba dodat, že Porter se primárně věnoval oblasti konkurenční strategie. Ve smyslu aktivního řízení je těžištěm zájmu zamýšlet strategii. Horváth & Partners (2002) strategii chápou jako zamýšlený nebo odvozený zásadní způsob postupu či jednání podniku a jeho relevantních dílčích oblastí za účelem odlišení se od konkurence a tím i dosažení dlouhodobých cílů.

Na základě analýzy různých definic v odborné literatuře je možné vyvodit, že pojem strategie není jednoznačně definován a často bývá zaměňován s pojmy vize, poslání nebo strategické cíle. Velmi jednoduše řečeno, poslání odpovídá na otázku, proč organizace existuje, vize nebo strategické cíle vyjadřují, čeho chce firma dosáhnout a v jakém časovém horizontu, a strategie pak představuje odpověď na otázku, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout.

Jak uvádějí Johnson, Scholes a Whittington (2008), i když se definice strategie v odborné literatuře značně liší, všechny vycházejí z jednoho společného bodu – potřeby organizací zajistit si dlouhodobou konkurenceschopnost a směřovat k naplnění stanovených cílů.

1.2 Role strategie v podnikání

Strategie je klíčovým prvkem úspěchu každého podniku, protože určuje směr, kterým se firma vydá, a způsob, jakým bude využívat své zdroje a schopnosti. Pomocí strategie firma stanovuje cíle, které odpovídají aktuálním tržním podmínkám, a určuje způsoby, jak těchto cílů dosáhnout (Slavík, 2014). David (2017) zdůrazňuje, že úspěšná strategie umožňuje organizaci nejen reagovat na změny v okolí, ale také aktivně formovat své konkurenční prostředí. Strategie zahrnuje dlouhodobé plánování a rozhodování, které pomáhá firmě přizpůsobit se změnám na trhu a využít nové příležitosti. Další důležitou součástí strategie je alokace zdrojů, což zahrnuje finanční prostředky, lidské zdroje a technologie potřebné k dosažení stanovených cílů.

Strategii lze rozdělit na několik úrovní: korporátní, obchodní a funkční. Korporátní strategie se soustředí na celkový směr firmy a zahrnuje rozhodování o expanzi, fúzích a akvizicích. Obchodní strategie se zaměřuje na jednotlivé obchodní jednotky a jejich schopnost konkurovat trhu. Funkční strategie se týká specifických oblastí, jako jsou marketing, výroba nebo lidské zdroje. (Š. Zapletalová, 2021).

Podle Johnsona, Scholes a Whittingtona (2017) strategie v podnikání plní tři základní role: poskytuje organizační směr, vytváří soulad mezi interními schopnostmi a externím prostředím a pomáhá při tvorbě konkurenční výhody. Autoři zdůrazňují, že strategie nejen určuje, kam organizace směřuje, ale také, jak tohoto cíle organizace dosáhne prostřednictvím vhodného využití zdrojů, kompetencí a pozic na trhu.

2 CENOVÁ POLITIKA A METODY STANOVENÍ CEN

2.1 Cena

Cena představuje hodnotu vyjádřenou v penězích, kterou zákazníci vyměňují za užitek spojený s vlastnictvím nebo užíváním výrobku či služby, přičemž její výši ovlivňují prodávající, kupující, konkurence a další marketingové faktory, jako je výroba, distribuce, propagace nebo balení produktu (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Tito autoři také upozorňují, že cena je často vnímána jako měřítko kvality produktu. Kašík a Havlíček (2012) uvádějí, že stanovení ceny patří mezi klíčové faktory ovlivňující úspěch podniku, protože má přímý dopad na jeho ziskovost, obrat i tržní postavení. Slavík (2014) navíc zdůrazňuje, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přímo vytváří příjmy, zatímco ostatní složky marketingu představují náklady.

Životní cyklus produktu má výrazný vliv na tvorbu ceny. V jeho první fázi, kdy je produkt zaváděn na trh, se stanovuje zaváděcí cena. Tato fáze je charakteristická tím, že zákazníci se s produktem teprve seznamují a náklady na výzkum, vývoj a propagaci jsou obvykle vysoké (Jakubíková, 2013). Ve fázi růstu začíná produkt přinášet první zisky a stává se úspěšným. S tím však přichází i vyšší konkurence a potřeba hledat nové distribuční cesty. Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) upozorňují, že v této fázi je důležité optimalizovat ceny vzhledem k rostoucí cenové citlivosti zákazníků. Následuje fáze zralosti, kdy je produkt již dobře známý a tvoří podstatnou část celkového zisku. Nicméně, objem prodeje začíná klesat a zisk se mírně snižuje, a proto Johnson, Scholes a Whittington (2017) konstatují, že v této fázi se podniky zaměřují na udržení zákazníků prostřednictvím cenových úprav a posilování hodnoty značky. Poslední fází je pokles, kdy dochází k výraznému snížení prodeje i zisku a konkurence je velmi silná. V této fázi je nutné znovu investovat do propagace, inovovat produkt nebo snížit cenu (Jakubíková, 2013).

Při stanovování ceny je klíčové nejprve určit náklady na výrobu daného produktu. Tyto náklady představují minimální hranici ceny, při které podnik dosahuje bodu zvratu – tedy situace, kdy nevzniká ani zisk, ani ztráta (Králíček, 2018). David (2017) však upozorňuje, že při tvorbě ceny nestačí zohlednit pouze náklady a ceny konkurence, ale zásadní roli hraje také vnímaná hodnota produktu ze strany zákazníků. I když můžeme v krajních případech cenu snížit pod tuto hodnotu, z dlouhodobého hlediska to není udržitelné. Kromě stanovení ceny na základě požadované marže je důležité analyzovat ceny konkurence a provést průzkum mezi cílovými zákazníky, aby se zjistilo, jakou cenu jsou ochotni zaplatit. Podle Králíčka (2018) totiž může nastat situace, kdy by cena stanovená čistě podle nákladů či konkurence byla nižší než částka, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, čímž by firma zbytečně přicházela o potenciální zisk.

2.1.2 Definice ceny

Cenu lze definovat mnoha různými způsoby, které uvádějí čeští i zahraniční autoři v marketingových publikacích.

Autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 749) nahlíží na cenu ze dvou úhlů pohledu. V užším smyslu je cena „*peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu*“. V širším smyslu je to „*souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby*“.

Zamazalová (2009, s. 150) definuje cenu jako „*částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu*“. Dodává, že cena představuje hodnotu pro spotřebitele a peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek z produktu. Považuje cenu za jednu z nejdůležitějších marketingových proměnných.

Jakubíková (2013, s. 270) cenu popisuje jako „*peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnotu za poskytované plnění*“.

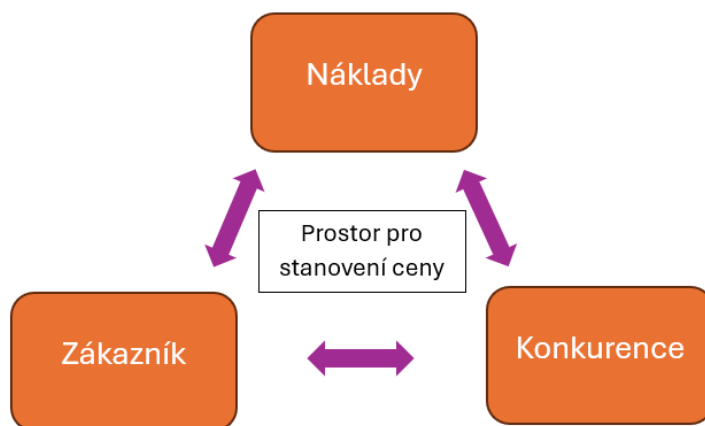
Další autorky Palatková a Zichová (2014, s. 79) vnímají cenu jako „*specifickou formu směnné hodnoty vyjádřenou v penězích jako všeobecném ekvivalentu, přičemž směnná hodnota je kvantitativní poměr, ve kterém se určité zboží směňuje na trhu s ostatními*“.

2.2 Metody tvorby cen

Existují tři základní metody tvorby cen: nákladově orientovaná, poptávkově orientovaná a konkurenčně orientovaná (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). I když literatura popisuje tyto metody jednotlivě, vedoucí pracovníci obvykle nepoužívají pouze jednu z nich, ale často využívají kombinaci všech tří přístupů, přičemž se klade důraz na jednu nebo dvě metody. Tento přístup, označovaný jako magický trojúhelník cenové politiky, je v odborné literatuře běžně zmiňován a jeho význam zdůrazňují například autoři Tomek a Vávrová (2011). Výběr dané metody závisí na cílech podniku, ať už dlouhodobých či krátkodobých, a na životní fázi, ve které se podnik nachází (Světlík, 1994).

Magický trojúhelník (obrázek 1) je prostor, ve kterém se pohybuje nabízející, protože jeho cenová politika je ovlivněna třemi klíčovými faktory: vlastními náklady, reakcí zákazníků na nabídku a konkurencí (Tomek & Vávrová, 2011).

Obrázek 1: Magický trojúhelník



Zdroj: Tomek & Vávrová (2011, s. 225), vlastní zpracování

I když je stanovení ceny, známé také jako pricing, klíčovým momentem při uvádění produktu na trh a jeho následném prodeji, mnoho firem stále nedokáže správně nastavit ceny svých produktů. Podle Kotlera a jeho kolegů (2007) je jedním z častých problémů to, že firmy příliš rychle snižují své ceny, aby zvýšili objem prodeje, místo aby přesvědčily zákazníky o hodnotě svého produktu a jeho vyšší ceně.

Autoři také zmiňují několik dalších častých chyb:

- Stanovení cen, které se příliš zaměřuje na náklady místo na hodnotu, kterou produkt přináší,
- Pomalé přizpůsobování cen dynamickým změnám na trhu,
- Ceny, které nezohledňují ostatní prvky marketingového mixu,
- Nedostatečně rozdílné ceny pro různé produkty nebo tržní segmenty.

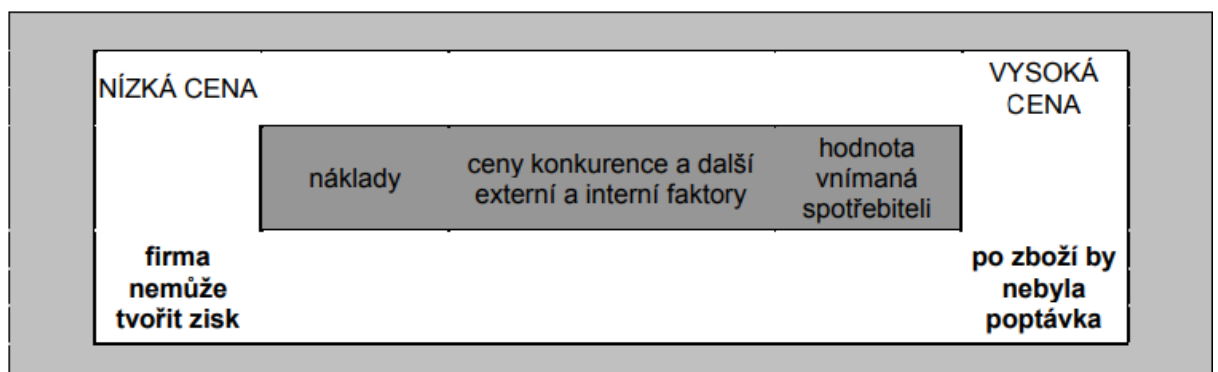
(Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. a Armstrong, G., 2007)

Kotler a Keller (2013) doporučují dodržovat šest následujících kroků, aby byl proces tvorby cen co nejefektivnější:

1. Definovat cíle cenové politiky,
2. Analyzovat poptávku,
3. Odhadnout náklady,
4. Srovnat náklady, ceny a nabídky konkurence,
5. Vybrat vhodnou metodu stanovení ceny,
6. Určit konečnou cenu.

Skutečná cena se bude nacházet někde mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila dosažení zisku, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude žádná poptávka.

Obrázek 2: Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu



Zdroj: Kotler a Armstrong (2004, s. 497)

Obrázek (2) shrnuje hlavní faktory, které se berou v úvahu při stanovování cen. Dolní hranici ceny představují náklady, zatímco horní hranice (cenový strop) tvoří hodnotu, kterou zákazníci vnímají. Firma musí zohlednit ceny konkurence a další externí i interní faktory, aby našla optimální cenu mezi těmito extrémy (Kotler a Armstrong, 2004).

2.2.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

První základní metodou je nákladově orientovaná tvorba cen, která je zároveň nejjednodušší metodou tvorby ceny, protože vyžaduje práci pouze s účetními nebo finančními údaji firmy a nevyžaduje žádné další úsilí. Díky své jednoduchosti je tato metoda široce využívána v mnoha firmách (Grosová, 2002). Pro firmu je důležité správně vypočítat náklady na jeden výrobek. Cena by neměla být nižší ani stejná jako výrobní náklady, protože by to vedlo ke ztrátě zisku nebo dokonce k finančním ztrátám. Náklady jsou sice jedním z hlavních faktorů ovlivňujících cenu, ale nelze se spoléhat pouze na ně a odvozovat od nich konečnou cenu. Firmy totiž mohou vyrábět stejné produkty s rozdílnými náklady, ale pro zákazníka je důležitá především konečná cena produktu, nikoliv náklady na jeho výrobu (Jakubíková, 2013).

Metoda tvorby cen založená pouze na nákladech je často kritizována, protože nezohledňuje poptávku, konkurenci ani cíle cenové politiky. Tento přístup také nemotivuje ke snižování nákladů, umožňuje libovolné plánování režijních nákladů a je kritizován i za způsob stanovení procenta zisku (Tomek & Vávrová, 2011). Navíc, jak upozorňují Nagle, Hogan a Zale (2014), ve většině průmyslových odvětví není možné přesně určit jednotkové náklady produktu před stanovením jeho ceny, protože tyto náklady se mění v závislosti na objemu výroby. Významná část nákladů je fixní a jejich rozdělení na jednotlivé produkty závisí na produktovém množství, které je ovlivněno cenou. Z tohoto důvodu mohou nákladově orientované ceny vést k předražení produktů na slabých trzích a k jejich podhodnocení na trzích silných. Pro lepší přehlednost jsou hlavní výhody a nevýhody této metody shrnuty v tabulce (1), která poukazuje na jednoduchost, ale zároveň na její omezení, zejména v ignorování tržních podmínek.

Podle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007) patří mezi hlavní metody nákladově orientované tvorby cen stanovení ceny pomocí přírážky a stanovení ceny na základě cílové rentability, která je úzce spjata s analýzou bodu zvratu.

Stanovení cen pomocí přírážky je považováno za nejjednodušší způsob určení ceny. Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) uvádějí, že k výrobním nákladům, které jsou stanoveny na základě znalostí nebo kvalifikovaného odhadu jejich struktury a průběhu v závislosti na objemu prodeje, se přidává standardní marže. Takto stanovená cena je spravedlivá jak pro zákazníka, tak pro výrobce, protože výrobky nejsou předražené a výrobci jsou zajištěni přiměřeným ziskem, což je hlavním cílem cenotvorby. Tento přístup je hojně využíván zejména v maloobchodě a velkoobchodu, kde je cenotvorba jednoduchá a nevyžaduje podrobné analýzy trhu ani detailní zkoumání konkurence. Podle Tomeka a Vávrové (2011) je nákladově orientovaná tvorba cen cenově efektivní metodou, která se běžně aplikuje v různých typech podniků, přičemž její výhodou je rychlost a jednoduchost při stanovování ceny.

Analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability je oproti přírážce složitější metodou. Blažková (2007) uvádí, že firma se snaží stanovit takovou cenu, při které budou příjmy vyšší než náklady, nebo která zajistí požadovanou cílovou rentabilitu. K fixním nákladům se přičítají variabilní náklady, což společně vytváří celkové náklady, které rostou s objemem prodeje. Bod zvratu pak nastává v okamžiku, kdy se celkové příjmy vyrovnají celkovým nákladům, tedy při dosažení rovnovážného objemu.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody nákladové tvorby cen

VÝHODY	NEVÝHODY
Jednoduchost metody	Ignorování trhu
Průkazné nákladové účetnictví	Zkreslené nákladové informace
Dosáhnutí cílů v relativně krátké době	Libovolná cenová přírážka

Zdroj: Hannah, Dodge (1997) – vlastní zpracování

2.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Tato metoda cenotvorby se se zaměřuje na tržní poptávku a bere v úvahu nejen spotřebitelem vnímanou hodnotu produktu a požadované poptávky, ale také cenovou elasticitu poptávky. Přesto je nutné sledovat i nákladovou stránku. Jak uvádí Kotler a Keller (2007), cena je primárně orientována na trh, konkrétně na potencionální zákazníky. Pro správné stanovení ceny je pro podnik klíčové analyzovat strukturu poptávky a pochopit cenová očekávání zákazníků. Důležité je také zjistit, jak rychle zákazníci reagují na změnu cen, do jakých cenových segmentů spadají, a jaký význam pro ně má image a kvalita produktu. To vše vyžaduje pečlivý marketingový výzkum mezi cílovými skupinami, pro které je produkt určen (Jakubíková, 2013).

Cenotvorba založená na poptávce funguje na opačném principu než nákladově orientovaná tvorba cen. Klíčovým faktorem je zde znalost struktury poptávky, která manažerům umožňuje přesně odhadnout objem prodeje a maximalizovat zisk. Strukturu poptávky lze zjistit pomocí různých průzkumných nástrojů, jako jsou dotazníky, ankety či další výzkumné metody. Pokud je poptávka silná, tak má podnik příležitost zvýšit cenu produktu (Kotler a kol., 2007).

Mezi výhody této metody patří především orientace na maximalizaci zisku pro podnik. Cena stanovená na základě poptávky nevychází pouze z racionálních úvah zákazníka, ale odpovídá jeho rozhodování a je pro něj přijatelná. Na druhou stranu nevýhodou tohoto přístupu je nutnost segmentace trhu, bez které nelze efektivně využít (Boučková, 2011).

2.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Podle Kotlera a Kellera (2007) je tato metoda vysvětlována jako cenotvorba na základě běžné ceny. Při této metodě podnik stanovuje svou cenu především s ohledem na ceny konkurentů na trhu. Tato metoda je poměrně populární, zejména v případech, kdy je obtížné přesně určit náklady nebo kdy není možné odhadnout poptávku zákazníků. Běžná cena zde slouží jako vhodné řešení, protože zohledňuje kolektivní „moudrost“ odvětví.

Podnik při této strategii srovnává svou cenu s cenou konkurence, přičemž může zvolit cenu vyšší, nižší nebo stejnou. Cena produktu tak funguje jako nástroj podnikové strategie, která může zahrnovat například snahu odradit konkurenci pomocí cenové politiky, rychleji proniknout na trh prostřednictvím nízkých cen nebo naopak zdůraznit exkluzivitu produktu prostřednictvím vysokých cen. Stanovení cen na základě konkurence může mít dvě podoby. První možnost je orientace na průměrné ceny konkurence a druhá varianta spočívá v tom, že podnik přizpůsobuje svou cenovou politiku cenovému lídrovi na trhu, kterého ostatní firmy následují (Jakubíková, 2013).

Výhodou této metody je přímé porovnání s konkurenčními podniky a jejich produkty, což poskytuje stanovení ceny na základě tohoto porovnání. (Slavík, 2014) Důležité je však zohlednit kvalitu konkurenčních výrobků a sledovat, jak se mění poměr mezi cenou a kvalitou. (Vašítková, 2014) Podle Tomka a Vávrové (2011) by měl také podnik při této cenové strategii zohlednit strukturu trhu v daném odvětví, která je ovlivněna především silou konkurenčních firem, homogenitou jejich produktů a úrovní spolupráce a konkurence na trhu.

2.3 Cenové strategie

Podle Vašítkové (2014) je při tvorbě cenové strategie potřeba stanovit její cíle, které by měly být v souladu s celkovou marketingovou strategií a často se s ní shodují. Dále autorka uvádí, že volba cenové strategie závisí na změně vnějšího a vnitřního ekonomického prostředí, očekávaných reakcí zákazníků a konkurence a také ve fázi životního cyklu produktu.

Cenové strategie lze podle většiny autorů (Kotler a kol., 2007; Schindler, 2011; Jakubíková, 2013) rozdělit podle fáze životního cyklu produktu na dvě hlavní kategorie: strategie cenotvorby pro nové produkty a strategie cenotvorby pro již zavedené produkty.

Kotler a kol. (2007) ve své teorii cenotvorby nových produktů rozdělují produkty do dvou hlavních kategorií, a to na produkty imitativní, tedy neinovativní, a produkty inovativní, které jsou zpravidla chráněné patenty. Tento přístup předpokládá, že zatímco imitativní produkty často kopírují již existující produkty na trhu, inovativní produkty přinášejí skutečně nové hodnoty, nápady a technologie.

Schindler (2011) nabízí širší pohled na inovativní produkty a neomezuje jejich definici pouze na zcela nové produkty, zahrnuje také ty, které se vyznačují svou neobvyklostí nebo přinášejí výrazné zlepšení oproti již existujícímu produktu. Takové produkty mohou mít jedinečné vlastnosti, vyšší kvalitu nebo zcela nové funkce, což zvyšuje jejich tržní potenciál a zároveň volbu cenové strategie při uvedení na trh.

Kotler a kol. (2007) u imitativních produktů zdůrazňují, že je důležité vymezit se vůči konkurenci na základě kvality a ceny, což se nazývá cenovým positioningem. Podle tohoto přístupu by zákazníci, kteří upřednostňují nízkou cenu, měli být oslovováni ekonomickou strategií, zatímco pro ty, kteří preferují vysokou kvalitu, je vhodná strategie vysoké ceny.

Králíček (2018) uvádí, že ekonomická strategie vyžaduje především efektivní optimalizaci nákladů. Toho lze dosáhnout například maximalizací úspor z rozsahu, standardizací, snížením pracnosti, použitím méně kvalitních a levnějších materiálů a často i omezením dopravních služeb. Tato strategie může být efektivní zejména na trzích, kde je vysoká cenová citlivost a zákazníci hledají co nejlevnější možnosti.

2.3.1 Strategie vysoké zaváděcí ceny (skimming)

Kotler a kol. (2007) navrhuje pro inovativní produkty dvě cenové strategie: strategii vysokých zaváděcích cen (tzv. skimming) a strategii tržní penetrace. Zatímco skimming spoléhá na dosažení zisku díky vysokým cenám i při nižším objemu prodeje, penetrační strategie staví na nízkém cíli, jehož cílem je získat co největší podíl na trhu.

Strategii vysokých zaváděcích cen můžeme znát také jako strategii sbírání smetany. Tato strategie spočívá v tom, že zákazníci očekávají vysokou kvalitu za vysokou cenu. Tyto prémiové produkty jsou zaměřeny především na spotřebitele, kteří nejsou citliví na cenu. Vysoké ceny jsou odůvodněny vysokými náklady na kvalitní produkci a nutností informovat zákazníky o kvalitě, což zvyšuje náklady na distribuci. Produkty jsou vnímány jako vysoce kvalitní (Jakubíková, 2013).

Typickým příkladem úspěšného využití strategie sbírání smetany je společnost Apple, která aplikuje vysoké zaváděcí ceny a postupně je snižuje. Tímto přístupem firma dosahuje nižšího objemu prodeje, ale zároveň maximalizuje zisk. Postupným snižováním cen mohou firmy uspokojit všechny cenové segmenty s maximální ziskovostí. Tato strategie je vhodná pro firmy, kde je vývoj nových produktů složitý a nákladný. Kromě společnosti Apple, která ji využívá v oblasti spotřební elektroniky, má tato strategie uplatnění i u výrobců kosmetiky (např. L'Oréal), automobilek či producentů patentově chráněných léčiv (Králíček, 2018).

2.3.2 Strategie nízké zaváděcí ceny (penetrace trhu)

Penetrační cenová strategie spočívá v nastavení nízké ceny, jejímž cílem je rychle získat významný podíl na trhu a odradit konkurenci. Tento přístup je efektivní zejména na trzích, kde je cena citlivým faktorem a kde existují nízké bariéry pro vstup nových konkurentů, například díky nízkým nákladům na zahájení podnikání nebo nízkým regulačním překážkám (Kotler a kol., 2007). Hlavní výhodou této strategie je nejen rychlá návratnost počátečních investic, ale také získání konkurenceschopné výhody.

Tato strategie je obzvláště vhodná pro firmy, které mohou využít úspor z rozsahu, což znamená, že při vyšší výrobní kapacitě klesají průměrné náklady na jednotku produktu. Díky tomu mohou firmy udržet nízkou cenu bez negativního vlivu na ziskovost (Tomek & Vávrová, 2001). Penetrační cenu lze dále rozdělit na rychlou a pomalou, přičemž rychlá strategie znamená prudký pokles ceny, zatímco pomalá vede k postupnému snižování ceny po delší dobu.

V praxi tuto taktiku využívají například nízkonákladové banky, jako jsou Air Bank a Fio Banka, nebo maloobchodní řetězce, které se zaměřují na rychlé získání širokého okruhu zákazníků. Penetrační cenu lze rozdělit na rychlou a pomalou, přičemž rychlá znamená prudký pokles ceny, zatímco pomalá vede k postupnému snižování ceny po delší dobu (Králíček, 2018; Vašítková, 2014).

2.3.3 Produktový mix

V cenotvorbě je kladen důraz na strategie určování základních cen pro produktový mix. Produkty jsou zde rozděleny na hlavní, doplňkové, vázané, vedlejší a produkty prodávané v kombinaci (Kotler a Keller, 2007).

Hlavní produkty jsou oceňovány v rámci produktových řad, kde o prodejním úspěchu rozhoduje především cenové rozpětí mezi jednotlivými položkami. Příliš velké cenové rozdíly mohou zákazníky motivovat k volbě levnějších variant, zatímco příliš malé rozdíly často vedou k tomu, že si zákazník vybere pokročilejší a hodnotnější produkt. Doplňkové produkty, jak uvádí Jakubíková (2013), mohou být volitelnou nebo povinnou součástí hlavního produktu a Kotler a kol. (2007) je označují za rozšířený produkt. Tyto produkty rozšiřují možnosti využívání hlavních výrobků a zvyšují jejich atraktivitu. Vázané produkty jsou nezbytné pro správné fungování hlavního produktu a bez nich by jeho využití nebylo možné. Vedlejší produkty (podle Jakubíkové, 2013) jsou výrobky, které nejsou přímo související s hlavním produktem, nebo mohou být považovány za vedlejší produkty či odpad. I přesto však mohou výrazně přispět k cenové konkurenceschopnosti hlavních produktů, zejména když jsou dobře

spravovány z hlediska nákladů na skladování a distribuci. V případě vázaných produktů v oblasti služeb se často využívá strategie dvoudílného cenového modelu, kdy je cena rozdělena na fixní a variabilní složky. Tento přístup umožňuje pružnější přizpůsobení cen podle specifických potřeb zákazníků. Kotler a kol. (2007) zmiňují kombinovaný prodej jako účinný způsob, jak podporovat prodej méně atraktivních produktů. Tato strategie klade důraz na cenovou výhodnost nebo lepší cenovou dostupnost produktů při jejich nabídce v kombinaci.

2.4 Přizpůsobování cen

Přizpůsobování cen je běžnou součástí cenové politiky podniku. Firmy ceny upravují podle podmínek trhu, změn poptávky, konkurenčních tlaků i vnitřních nákladových faktorů. Jak uvádějí Kotler a Keller (2007), podniky obvykle nepracují s jednotnou cenou, ale vytvářejí komplexní cenovou strukturu, která reaguje na geografické rozdíly, velikost objednávek, čas nákupu nebo specifické potřeby segmentů zákazníků.

Podle Mefferta (1996) je dynamické přizpůsobování cen také reakcí na přebytek kapacit nebo pokles poptávky, kdy firmy využívají cenové nástroje k udržení obrátu. Jakubíková (2013) doplňuje, že důležitým aspektem cenového přizpůsobení je také vnímání ceny zákazníkem – například prostřednictvím sezónních slev nebo akcí, které mohou podpořit rozhodnutí o nákupu.

Z hlediska geografického přizpůsobení firemní cenotvorby je důležité zohlednit náklady na logistiku a dopravu. Jak upozorňují Kotler a Keller (2007), při vzdálených dodávkách musí být tyto náklady zahrnuty do výsledné ceny, zatímco v blízkých oblastech může být cena nižší. V mezinárodním obchodě se navíc často uplatňuje protiobchod, kdy zákazníci platí jiným zbožím nebo službami místo peněz, zejména v případech omezené dostupnosti měnových prostředků.

Přizpůsobování cen však přináší i určitá rizika. Slavík (2014) upozorňuje, že časté cenové změny mohou poškodit vnímání značky a způsobit nedůvěru zákazníků. Vašítková (2014) pak varuje, že nejasná cenová politika, například časté slevy, může vést ke zmatení zákazníků a snížení jejich loajality.

2.4.1 Snížení cen

Existuje mnoho důvodů, proč se firmy mohou rozhodnout změnit svou cenovou strategii. Jedním z nich je přebytek kapacit, kdy společnost nedokáže získat dostatek nových zakázek pomocí intenzivnějšího prodejního úsilí, zlepšování služeb nebo jinými běžnými metodami. V takové situaci často sáhne po agresivním snížení cen, aby přilákala zákazníky. Tento krok však může vést k nebezpečné cenové válce, protože konkurence se pravděpodobně pokusí svůj tržní podíl bránit také snížením cen (Meffert, 1996).

Dalším důvodem pro snižování cen může být snaha ovládnout trh prostřednictvím penetrační cenové strategie, kdy firmy záměrně nabízejí produkty za nižší cenu než konkurence, aby získaly větší podíl na trhu a využili efekt úspor z rozsahu (Jakubíková, 2013).

Podle Kotlera a Kellera (2007) i přes potencionální výhody však tato strategie skrývá několik nebezpečí:

- **Past nízké kvality:** Příliš nízká cena může v očích zákazníků vyvolat dojem, že je produkt nebo služba nekvalitní, což může poškodit pověst firmy a dlouhodobě snížit její prodeje.
- **Past křehkého tržního podílu:** Nízká cena může sice přilákat nové zákazníky, ale nemusí zajistit jejich loajalitu. Tito zákazníci mohou opět snadno přejít ke konkurenci, pokud nabídne ještě nižší cenu.
- **Past mělkých kapes:** Pokud konkurence disponuje vyššími finančními rezervami, může si dovolit snížit ceny a udržet je nízko po delší dobu. Firma s menšími rezervami pak nemusí cenovou válku finančně ustát a může být vytlačena z trhu.

Pro úspěch této strategie je proto klíčové pečlivě zvážit nejen cenovou úroveň, ale také celkovou hodnotu, kterou firma zákazníkům nabízí. Slavík (2014) doporučuje, aby poskytovatelé služeb při snižování cen současně upevnili vnímanou kvalitu a image značky, aby předešli oslabení své tržní pozice.

2.4.2 Zvýšení cen

Hlavním důvodem pro zvýšení cen bývá často inflace nákladů. Rostoucí náklady na materiál, energie, mzdy či dopravu mohou snižovat ziskovou marži, a proto jsou firmy nuceny své ceny pravidelně zvyšovat (Kotler a Armstrong, 2004). Mnoho podniků však zvyšuje ceny o více, než kolik činí skutečné zvýšení nákladů. Dělají to proto, aby se připravily na další možnou inflaci nebo na případné vládní cenové regulace (Kotler a Keller, 2013).

Zvýšení cen může mít výrazně pozitivní dopad na ziskovost firmy. Podle Kotlera a Armstronga (2004) může i malé procentuální zvýšení ceny výrazně zvýšit zisky, pokud se zachová stávající objem prodeje. Například při marži 3 % znamená zvýšení ceny o 1 % nárůst zisku až o 33 %, což zdůrazňuje klíčový vliv správné cenové politiky na celkovou finanční výkonnost firmy.

Dalším důvodem pro růst cen může být nadměrná poptávka. Pokud firma není schopna uspokojit všechny své zákazníky, využívá strategie cenové regulace poptávky, kdy zvýšení ceny pomáhá vyrovnat nabídku s poptávkou (Jakubíková, 2013). Tento postup je běžný například v období vysoké sezónní poptávky nebo u produktů s omezenou dostupností.

Existuje několik způsobů, jak lze ceny zvyšovat, přičemž každý z nich má na zákazníky jiný dopad:

- **Odložené stanovení ceny:** Konečná cena není určena před dokončením nebo dodáním produktu. Tato metoda je běžná v odvětvích s dlouhodobou dodací lhůtou, například ve stavebnictví nebo při výrobě na zakázku.
- **Klauzule o dodatečném navýšení ceny:** Firma může požadovat, aby zákazník zaplatil aktuální cenu, a navíc pokryl celé nebo částečné zvýšení nákladů způsobené inflací před dodáním produktu. Ceny se v tomto případě často řídí předem dohodnutým cenovým indexem, což zajišťuje transparentnost a spravedlivost pro obě strany.
- **Unbundling:** Společnost zachová stejnou cenu základního produktu, ale zpoplatní zvlášť služby či části, která dříve byly zahrnuty v ceně produktu. Tato taktika je často využívána například u nízkonákladových aerolinek, kde si zákazníci platí za zavazadla, občerstvení nebo další služby zvlášť.
- **Omezování slev:** Firma přestane poskytovat běžné slevy, jako jsou hotovostní, množstevní či sezónní slevy. Tento krok může zlepšit ziskovost, ale je důležité pečlivě zvážit reakci zákazníků, aby firma nepřišla o klíčové odběratele, kteří byli na slevy zvyklí.

(Kotler & Keller, 2007)

Firmy musí pečlivě zvážit způsob, jakým budou navyšovat ceny, a rozhodnout se, zda zvolí prudké jednorázové zdražení, nebo postupné zvyšování cen po menších krocích. Jak uvádějí Kotler a Keller (2007), zákazníci obvykle preferují pozvolné a předvídatelné zvyšování cen, které jim umožňuje lépe se na změnu adaptovat, oproti náhlému a výraznému zdražení, které by je mohlo zaskočit a zároveň by mohlo vést k negativnímu vnímání značky.

Pokud je to možné, měly by firmy nejprve hledat způsoby, jak zvládnout rostoucí náklady nebo zvýšenou poptávku bez nutnosti přímého navýšení cen. Mohou se zaměřit na zlepšení efektivity v distribuci, hledání levnějších dodavatelů surovin, optimalizaci výrobních procesů nebo dokonce na odstranění méně důležitých funkcí produktu (Kotler a Armstrong, 2004). Takový přístup nejenže pomáhá udržet zákazníky spokojené, ale také posiluje konkurenceschopnost firmy na trhu.

V případě, že je zvýšení cen nevyhnutelné, je zásadní, aby firma správně komunikovala se zákazníky. Otevřenost a transparentnost při vysvětlování důvodů zdražení mohou výrazně zmírnit negativní ohlasy. Je důležité, aby firma nepůsobila dojmem, že se snaží zákazníky ošidit, a její přístup byl vnímán jako férový (Kotler & Keller, 2007).

2.4.3 Reakce zákazníků na změny cen

Zákazníci často přemýšlejí o důvodech, které vedou ke změnám cen produktů. Pokud dojde ke snížení ceny, mohou to vnímat různými způsoby – například si mohou myslet, že firma čelí finančním problémům, že došlo ke snížení kvality výrobku, že se produkt špatně prodává, nebo že se firma snaží produkt vyprodat, aby ho poté mohla nahradit novým modelem (Kotler a Armstrong, 2004).

Podle Jakubíkové (2013) vnímají spotřebitelé snížení ceny často jako signál zhoršené kvality, pokud není cenová změna často komunikována a odůvodněna. Efektivní marketingová komunikace je proto v těchto případech zásadní pro zachování důvěry v produkt a značku.

Naopak zvýšení ceny, které obvykle vede k poklesu prodeje, může být zákazníky za určitých okolností vnímáno i pozitivně. Vyšší cena může signalizovat, že je výrobek považován za inovativní, trendy nebo že nabízí výjimečnou hodnotu. Navíc může vyšší cena vyvolávat dojem exkluzivity či prémiové kvality, což přitahuje zákazníky hledající prestiž a jedinečnost (Kotler a Armstrong, 2004).

Vašítková (2014) doplňuje, že v odvětví služeb je vnímání hodnoty zákazníky silně ovlivněno nejenom samotnou cenou, ale i celkovou zkušeností se značkou, kvalitou komunikace a doprovodnými službami.

Z těchto důvodů je při změnách cen nezbytné zohlednit nejen ekonomické faktory, ale také psychologii spotřebitelů, jejich cenovou citlivost a vnímání hodnoty. Kotler a Keller (2013) proto doporučují, aby firmy pečlivě analyzovaly možné dopady cenových změn na vnímání značky a přizpůsobily tomu svou komunikační strategii.

2.4.4 Reakce konkurentů na změny cen

Změna ceny má významný dopad nejen na zákazníky, ale také na konkurenci. Jak uvádějí Kotler a Armstrong (2004), konkurenti často reagují na cenové změny zejména tehdy, když je v odvětví malý počet firem, produkty jsou stejnorodé a zákazníci mají snadný přístup k informacím o cenách. V takových případech může změna ceny vést ke kaskádovité reakci napříč celým trhem, tzv. lavinovému efektu, kdy jeden krok vyvolá sérii dalších cenových úprav.

Podle Jakubíkové (2013) konkurenti zvažují při své reakci řadu faktorů. Včetně velikosti podniku, jeho podílu na trhu, cílové skupiny zákazníků a aktuální cenové strategie. Pokud firma čelí pouze jednomu hlavnímu konkurentovi, může být předvídání jeho reakce jednodušší, ale v případě většího počtu konkurentů je nutné analyzovat každého zvlášť (Kotler a Armstrong, 2004).

Firmy by měly při úpravách cen brát v úvahu také to, jak jejich kroky konkurence vyhodnotí. Jak upozorňuje Slavík (2014), snížení cen může být konkurencí vnímáno jako agresivní krok ke zvýšení podílu na trhu, stimulaci poptávky nebo jako známka finančních problémů společnosti. Naopak zvýšení ceny může být interpretováno jako signál o kvalitě výrobku nebo nedostatku kapacit (Jakubíková, 2013).

Reakce konkurence na změnu ceny není vždy předvídatelná. Někteří konkurenti mohou automaticky přizpůsobit své ceny, jiní mohou místo toho investovat do zlepšení kvality produktů, marketingu nebo služeb, aby si udrželi své zákazníky (Kotler a Keller, 2007). Jak konstatují Kotler a Keller (2013), firmy by měly před provedením cenových změn provést důkladnou analýzu možných scénářů reakce konkurentů a zvážit i psychologický dopad na trh.

Správné a srozumitelné sdělení důvodů cenových změn může pomoci odstranit nedorozumění a předcházet nečekaným reakcím konkurence i zákazníků (Kotler & Armstrong, 2004).

2.5 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Podle Kotlera a Armstronga (2004) lze faktory ovlivňující cenovou politiku firmy rozdělit do dvou základních kategorií: vnější (externí) a vnitřní (interní). Tento základní rámec rozlišují i další autoři, například Kašík a Havlíček (2012), kteří zdůrazňují, že podnik má možnost interní faktory alespoň částečně ovlivnit, zatímco externí faktory zpravidla ovlivnit nemůže, zejména pokud se jedná o malé a střední podniky.

2.5.1 Externí faktory

Externí faktory představují vlivy, které působí z vnějšího prostředí na cenová rozhodnutí firmy. Podle Kotlera a Kellera (2007) mezi nejdůležitější externí faktory patří ekonomické podmínky, technologické změny, politická rozhodnutí či měnové fluktuace. Grosová (2002) doplňuje, že firmy by se měly snažit analyzovat vnější faktory a v rámci možností je ovlivňovat, aby bylo jejich působení co nejpříznivější.

Významnou roli při tvorbě cen hraje charakter trhu a poptávky. Na otevřených trzích je cenotvorba ovlivňována globálními faktory, jako jsou například změny v ekonomice, technologické inovace či politická rozhodnutí, která mají širší mezinárodní dopad. Naopak na uzavřených trzích, kde dochází k regulaci, může být tvorba cen určována opatřeními vládních institucí, například státními regulacemi či směrnicemi Evropské unie. Z obecného pohledu pak platí, že horní hranici ceny vymezuje kupní ochota zákazníků. Každá změna ceny ovlivňuje poptávané množství, přičemž s rostoucí cenou poptávka zpravidla klesá, a naopak (Jakubíková, 2013; Grosová, 2002).

Pro správné nastavení cen je nezbytné pochopit očekávání zákazníků, jejich cenovou citlivost a preference v oblasti kvality. Důležitou roli v tomto ohledu sehrává průzkum trhu, který umožňuje zjistit, jak zákazníci reagují na cenové úpravy a jakou hodnotu očekávají za odpovídající úroveň kvality (Jakubíková, 2013).

Dalším zásadním externím faktorem je konkurence. Firma musí sledovat nejen ceny a nákladovou strukturu svých konkurentů, ale i potenciální hrozby vstupu nových subjektů na trh (Kotler a Keller, 2013). Strategická volba cenové politiky, například strategie nízkých cen, může fungovat jako bariéra vstupu pro nové konkurenty, zatímco nastavení vyšších cen může naopak přilákat nové hráče (Jakubíková, 2013). Význam má také rozlišení typu konkurence – ať již jde o přímou konkurenci se stejnými či podobnými produkty, nepřímou konkurenci se substitučními výrobky, nebo o situaci totální konkurence, kdy jsou nabídka a poptávka nepředvídatelné a obtížně ovlivnitelné.

Vašítková (2014) shrnuje externí faktory ovlivňující tvorbu ceny do několika oblastí: typ trhu a povahu poptávky, konkurenci (současnou i potenciální), distributory, vládu a obecné ekonomické a sociální podmínky.

2.5.2 Interní faktory

Interní faktory jsou prvky, které firma přímo ovlivňuje a které zásadním způsobem formují její cenovou politiku. Podle Kotlera a kol. (2007) a Kotlera a Kellera (2013) mezi hlavní interní faktory patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace rozhodování o cenách.

Marketingové cíle firmy

Stanovení ceny vychází ze strategických a marketingových cílů podniku. Před samotným určením ceny je proto nutné, aby si firma jasně vymezila, jakého cíle chce dosáhnout. Mezi nejčastější cenové cíle patří přežití na trhu, maximalizace současného zisku, zvýšení podílu na trhu nebo dosažení vůdčího postavení v oblasti kvality (Kotler & Keller, 2013; Boone et al., 2019). Tomek a Vávrová (2011) upozorňují, že v praxi bývá nezbytné kombinovat více cílů zároveň, například snahu o co nejvyšší odbyt výrobků při současném zachování minimální ziskovosti. Bruhn (2019) doplňuje, že cenové cíle lze členit podle toho, zda jsou orientovány na podnik samotný, na tržní postavení nebo na spotřebitele.

Strategie marketingového mixu

Cena představuje jednu ze čtyř hlavních složek marketingového mixu a musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy (Kotler & Keller, 2013). Úroveň ceny ovlivňuje, jak bude produkt na trhu vnímán, a zároveň zpětně ovlivňuje rozhodování o vlastnostech produktu, distribučních kanálech i způsobu propagace.

Náklady

Významnou roli při tvorbě ceny hrají náklady, které podnik vynakládá na výrobu, distribuci, marketing a prodej produktů. Cena musí pokrýt nejen tyto náklady, ale také poskytnout přiměřenou úroveň zisku (Tomek & Vávrová, 2001).

Čechová (2011) uvádí, že spodní hranici ceny určují minimální náklady na jednotku produkce. Pokud by cena klesla pod úroveň variabilních nákladů, podnik by dlouhodobě nemohl existovat. Naopak firmy s nižšími náklady mají výhodu v tom, že mohou nabízet své produkty za nižší ceny a tím dosahovat vyššího prodeje i ziskovosti (Kotler a kol., 2007).

Organizace cenové politiky

Organizace rozhodování o cenách ovlivňuje, jak rychle a pružně může firma reagovat na změny v tržním prostředí. Podle Kotlera a Kellera (2013) může být cenotvorba centralizována na vrcholové vedení firmy nebo naopak delegována na jednotlivé divize, produktové manažery či obchodní týmy. Zvolený způsob organizace pak přímo ovlivňuje schopnost firmy realizovat cenové strategie v praxi a efektivně reagovat na konkurenční tlaky.

3 METODIKA PRÁCE

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje rešerši literatury, která se zaměřuje na vymezení základních pojmů a teoretických východisek souvisejících se strategií podniku a cenovou politikou. Nejprve je vysvětlen pojem strategie a její význam v podnikání. Následně se teoretická část věnuje cenové politice, kde jsou popsány různé metody stanovení cen, cenové strategie a faktory, které ovlivňují tvorbu cen v podnikatelském prostředí. Kapitoly zahrnují přehled nákladově, poptávkově a konkurenčně orientovaných metod tvorby cen, různé strategie zavádění cen na trh, přizpůsobování cen včetně reakcí zákazníků a konkurence, a v neposlední řadě i vnější a vnitřní faktory, které cenu ovlivní.

Praktická část se zaměřuje na společnost AH ELECTRONICS s.r.o., která působí v oblasti slaboproudých technologií, kde cenová strategie hraje klíčovou roli v konkurenčním boji a udržení zákazníků. Specializuje se především na montáž, zprovoznění a servis slaboproudých systémů, mezi které patří například kamerové systémy, docházkové a přístupové systémy, elektronické zabezpečovací signalizace (EZS) nebo domácí telefony. Cílem této části je detailně analyzovat současný stav společnosti v různých oblastech její činnosti a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity práce, zlepšení služeb zákazníkům a optimalizaci vybraných procesů.

Při zpracování praktické části byly využity různé metody, které umožnily získat detailní pohled na vybrané interní procesy společnosti. Hlavní metodou byla zvolena analýza, která umožnila systematicky zpracovat a vyhodnotit interní dokumenty společnosti. Mezi tyto podklady patřily cenové nabídky, struktura poskytovaných služeb, způsob komunikace se zákazníky i organizační uspořádání firmy. Analýza se zaměřila na vybrané příklady realizovaných zakázek a ocenění služeb, přičemž byly sledovány zejména cenotvorné faktory a rozdíly v přístupu k jednotlivým typům klientů. Součástí analýzy bylo také benchmarkingové porovnání cenové politiky společnosti AH ELECTRONICS s.r.o. s vybranými konkurenty na základě aktuálních tržních dat. Tato analýza umožnila získat konkrétní poznatky o současném fungování podniku a jeho přístupu ke stanovení cen.

Doplňkově byly využity i další metody, které pomohly s interpretací výsledků a tvorbou návrhů. Pomocí komparace bylo možné porovnat různé způsoby oceňování služeb v rámci společnosti a identifikovat rozdíly v přístupech ke klientům i charakteristikám nabízených řešení. Následná syntéza sloužila ke spojení jednotlivých poznatků do ucelených závěrů.

V rámci analýzy nebyly prováděny nahrávané rozhovory ani dotazníková šetření, práce tedy vychází výhradně z interních firemních podkladů a vlastní interpretace zjištěných dat. Zvolený metodický přístup poskytoval pevný základ pro objektivní posouzení aktuální cenové strategie společnosti AH ELECTRONICS s.r.o. a pro navržení opatření směřujících k její optimalizaci a posílení konkurenceschopnosti.

4 AH ELECTRONICS s.r.o.

V této kapitole se zaměříme na společnost AH ELECTRONICS s.r.o. Nejprve si společnost představíme a podíváme se na její historii, vznik a klíčové milníky, které formulovaly její současnou pozici na trhu. Poté zanalyzujeme ekonomickou situaci společnosti, přičemž se zaměříme na její finanční výkazy, jako jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty, abychom získali přehled o její stabilitě a výkonnosti v posledních letech. Dále se budeme věnovat cenotvorbě, která je důležitým faktorem pro konkurenceschopnost firmy na trhu. Tento komplexní přehled nám umožní lépe pochopit, jak AH ELECTRONICS s.r.o. funguje, jaké výzvy a příležitosti před ní stojí, a jak se přizpůsobuje měnícímu se podnikatelskému prostředí.

4.1 Představení společnosti

Společnost AH ELECTRONICS s.r.o. patří mezi přední české firmy v oblasti slaboproudých elektronických systémů a byla založena roku 2000 pod názvem AH SERVIS. Skupina odborníků, kteří měli znalosti v oblasti elektronických zařízení, se rozhodla spojit své síly a zaměřit se na instalace a opravy slaboproudých elektronických zařízení pro budovy.

V roce 2008 došlo k transformaci firmy z fyzické osoby na právnickou osobu a společnost přijala nový název AH ELECTRONICS s.r.o. Tento krok přinesl společnosti nové možnosti růstu a profesionalizace služeb. Díky dlouhodobé spolupráci se společností Jablotron získala status platinového partnera, což podtrhlo její odborné schopnosti a kvalitu poskytovaných řešení.

Od svého vzniku se firma specializuje na prodej, instalaci a servis nízkonapěťových elektronických zařízení, jako jsou zabezpečovací systémy, kamerové systémy, domovní telefony a videotelefony, antény, satelity a datové a počítačové sítě. Mezi její zákazníky patří nejen soukromé domácnosti, ale také firmy a instituce, které hledají moderní a efektivní bezpečnostní technologie. AH ELECTRONICS s.r.o. je autorizovaným prodejcem a montážní firmou pro výrobky značek jako Jablotron a Paradox. Firma je také autorizovaným partnerem Freesat (dříve UPC Direct) a Skylink.

V roce 2019 se AH ELECTRONICS s.r.o. přestěhovala do nových prostor v pražských Štěrboholech na adrese Nedokončená 533/10. Nové sídlo umožnilo efektivnější organizaci práce, rozšíření skladových kapacit a modernizaci poskytovaných služeb. V posledních letech se společnost zaměřuje na nejnovější trendy v oblasti zabezpečení a automatizace. Kromě standardních kamerových systémů a alarmů nabízí řešení pro chytré domácnosti, které umožňují vzdálené ovládání a integraci s mobilními aplikacemi.

AH ELECTRONICS s.r.o. si za více než 20 let na trhu vybudovala pevnou pozici v oblasti zabezpečovací techniky. Díky neustálému vývoji, inovacím a individuálnímu přístupu ke každému zákazníkovi patří mezi zavedené, spolehlivé a odborné společnosti v oblasti slaboproudých systémů na českém trhu.

Z firemní struktury a financí má firma základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Jediným jednatelem a zároveň vlastníkem společnosti je Antonín Hrych, který má 100% podíl ve firmě. Firma dosahuje průměrných obrátů a má celkem 4 zaměstnance. Mezi nimi jsou dva realizační technici, jedna administrativní pracovnice a sám vlastník společnosti Antonín Hrych, který je vedoucím provozu. Firma také spolupracuje s několika externími pracovníky.

4.2 Ekonomická charakteristika podniku

V této podkapitole se zaměříme na podrobnou analýzu ekonomické situace společnosti AH ELECTRONICS s.r.o. v letech 2020 až 2023. Pro lepší pochopení její finanční stability a výkonnosti budeme zkoumat klíčové finanční výkazy, konkrétně rozvahu (Tabulka 2) a výkaz zisku a ztráty (Tabulka 3). Tato analýza nám poskytne přehled o hospodaření společnosti, její schopnosti generovat zisk a udržovat finanční zdraví.

Tabulka 2: Rozvaha v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]

Označení	Název	Rok			
		2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	Součet všech aktiv	3 223	2 620	3 847	3 557
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-	-
B	Stálá aktiva	120	667	1 122	992
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	120	667	1 122	992
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
C	Oběžná aktiva	3 068	1 882	2 683	2 507
C.I.	Zásoby	1 197	1 143	1 536	1 454

C.II.	Pohledávky	841	244	508	414
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	25	10	38	8
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	816	234	470	406
C.II.3	Časové rozlišení aktiv	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	1 030	495	639	639
C.IV.	Peněžní prostředky	-	-	-	-
D	Časové rozlišení aktiv	35	71	42	58
PASIVA CELKEM	Součet všech pasiv	3 223	2 620	3 847	3 557
A	Vlastní kapitál	877	890	856	880
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-	-	-	-
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	660	658	670	637
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období (+/-)	-3	12	-34	24
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	-	-	-	-
B + C	Cizí zdroje	2 236	1 728	2 988	2 662
B	Rezervy	-	-	-	-

C	Závazky	2 236	1 728	2 988	2 662
C.I.	Dlouhodobé závazky	24	47	390	50
C.II.	Krátkodobé závazky	2 212	1 681	2 598	2 612
C.III.	Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-
D	Časové rozlišení pasiv	110	2	3	15

Zdroj: vlastní zpracování – interní materiály podniku

Na základě rozvahy společnosti za roky 2020 až 2023 (Tabulka 2) lze stanovit vývoj její majtkové a finanční situace. Celková aktiva podniku v průběhu let kolísala. V roce 2020 byla vykázána hodnota 3 223 tis. Kč, avšak v roce 2021 došlo k poklesu na 2 620 tis. Kč. Následně v roce 2022 aktiva vzrostla na 3 847 tis. Kč., aby v roce 2023 opět mírně poklesla na 3 557 tis. Kč. Tento vývoj naznačuje určitou nestabilitu v majtkové struktuře, která mohla být ovlivněna investicemi, změnami v provozním kapitálu nebo výkyvy v hospodaření podniku.

Struktura aktiv ukazuje na převahu oběžných aktiv, která tvoří dominantní část majtku společnosti. Do této kategorie spadají zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. V roce 2021 byl zaznamenán jejich výrazný pokles, avšak v následujících letech došlo k opětovnému růstu, což může poukazovat na sezónní výkyvy nebo změny ve struktuře pracovního kapitálu. Naopak stála aktiva vykazují rostoucí trend, především v oblasti dlouhodobého hmotného majtku. To naznačuje, že v daném období bylo investováno do vybavení, budov či jiných dlouhodobých prostředků, což může být známkou rozvoje a modernizace podniku.

Z hlediska financování si podnik udržuje relativně stabilní vlastní kapitál, jehož hodnota se v průběhu let pohybovala mezi 856 a 890 tis. Kč. Významnou část pasiv však tvoří závazky, což naznačuje vysokou míru financování z cizích zdrojů. V roce 2020 dosahovaly závazky 2 236 tis. Kč, v roce 2021 poklesly na 1 728 tis. Kč, avšak v roce 2022 opět vzrostly na 2 988 tis. Kč. Tento vývoj může být důsledkem využití externích finančních zdrojů, zejména krátkodobých závazků, k pokrytí provozních potřeb nebo investic.

Co se týče hospodářských výsledků, v roce 2020 byla vykázána mírná ztráta ve výši 3 tis. Kč. V roce 2021 se podnik dostal do mírného zisku 12 tis. Kč, avšak v roce 2022 byl opět zaznamenán záporný výsledek hospodaření, a to ve výši 34 tis. Kč. V roce 2023 se situace zlepšila a podnik vykázal zisk 24 tis. Kč. Tento vývoj ukazuje na kolísavost hospodaření, která může být způsobena vnějšími faktory, jako je situace na trhu, náklady na provoz či investiční činnosti podniku.

Celkově lze konstatovat, že podnik se nachází ve fázi mírného růstu, investuje do svého majetku a postupně zlepšuje své hospodaření. Významný podíl cizích zdrojů na financování však naznačuje určitou míru finančního rizika, která může souviset s nutností splácení závazků. Stabilní výše vlastního kapitálu a zlepšující se hospodářské výsledky v roce 2023 jsou nicméně pozitivním signálem, který svědčí o schopnosti podniku efektivně řídit své finance a přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu.

Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]

Označení	Text	Rok			
		2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 098	6 087	6 363	7 079
II.	Tržby za prodej zboží	1 733	1 398	892	919
A.	Výkonová spotřeba	5 536	5 471	5 037	5 446
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 379	1 072	673	698
A.2	Spotřeba materiálu a energie	3 595	3 692	3 609	3 975
A.3	Služby	562	707	755	773
D.	Osobní náklady	2 043	2 043	1 990	2 118
D.1	Mzdové náklady	1 603	1 530	1 488	1 492
D.2	Náklady na sociální zabezpečení a ostatní náklady	440	513	502	626
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	123	238		130

E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého majetku	123	238		130
III.	Ostatní provozní výnosy	15	428	39	10
F.	Ostatní provozní náklady	99	92	133	95
*	Provozní výsledek hospodaření	45	69	134	219
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
G.	Náklady na prodané podíly	-	-	-	-
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
H.	Náklady související s dlouhodobým finančním majetkem	-	-	-	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	34	38	156	178
VII.	Ostatní finanční výnosy	-	-	-	-
K.	Ostatní finanční náklady	8	15	9	11
*	Finanční výsledek hospodaření	-42	-53	-165	-189

**	Výsledek hospodaření před zdaněním	3	16	-31	30
L.	Daň z příjmů	6	4	3	6
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-3	12	-34	24
*	Čistý obrat za účetní období	7 846	7 913	7 294	8 008

Zdroj: vlastní zpracování – interní materiály podniku

Výkaz zisků a ztrát podniku za období 2020 až 2023 (Tabulka 3) vypovídá o jeho hospodářské situaci a finanční výkonnosti. Z analýzy lze vyčíst, že tržby z prodeje výrobků a služeb postupně rostly, což svědčí o rostoucí poptávce po nabízených produktech či službách. Zejména v roce 2023 došlo k výraznějším nárůstu tržeb, což je důsledkem zlepšené situace na trhu. Tento pozitivní vývoj je pro firmu klíčový, neboť zajišťuje dostatečný příliv finančních prostředků a vytváří předpoklady pro další rozvoj.

Nákladová stránka výkazu ukazuje relativně stabilní výši výkonové spotřeby s mírnými meziročními výkyvy. To naznačuje, že podnik efektivně řídí své výrobní náklady a přizpůsobuje je aktuální úrovni produkce. Osobní náklady zůstávají na podobné úrovni, což může znamenat stabilní zaměstnaneckou strukturu a udržení kvalifikované pracovní síly. Mzdové náklady a výdaje na sociální zabezpečení nevykazují dramatické výkyvy, což signalizuje, že firma se v této oblasti nezabývá rozsáhlými restrukturalizačními opatřeními ani rapidním nárůstem počtu zaměstnanců.

Provozní výsledek hospodaření podniku se v průběhu let zlepšoval a v roce 2023 dosáhl výrazně lepších hodnot oproti předchozím obdobím. To svědčí o efektivnějším řízení nákladů a vyšší rentabilitě podnikatelské činnosti. Přestože v minulých letech byly provozní zisky nižší, jejich růst v roce 2023 je pozitivním signálem pro budoucí rozvoj podniku.

Z hlediska finančního hospodaření lze pozorovat, že podnik dlouhodobě vykazuje negativní finanční výsledek. Tento stav je pravděpodobně způsoben především úrokovými náklady a dalšími finančními výdaji. Přestože v roce 2023 došlo k mírnému zlepšení, stále je zde prostor pro optimalizaci v oblasti finančního řízení. Důležitým ukazatelem je také celkový hospodářský výsledek po zdanění, který v roce 2022 klesl do záporných hodnot, avšak v roce 2023 se firma opět vrátila do zisku. Tento obrat naznačuje pozitivní vývoj a zlepšenou ekonomickou stabilitu podniku.

Celkový čistý obrat podniku se v hodnoceném období postupně zlepšoval (Tabulka 4), což signalizuje, že si firma udržuje pevnou pozici na trhu. Tento trend potvrzuje, že podnik je schopen efektivně reagovat na tržní podmínky a přizpůsobovat své strategie aktuální ekonomické situaci. Přesto by se firma mohla zaměřit na optimalizaci finančních nákladů, zejména v oblasti úrokových nákladů a dalších výdajů spojených s financováním. Pokud by se podařilo tyto faktory snížit, mohl by se celkový hospodářský výsledek dále zlepšovat, což by firmě umožnilo posílit svou stabilitu a investovat do dalšího rozvoje.

Tabulka 4: Tržby v letech 2020 až 2023 [v tis. Kč]

Tržby	Rok			
	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb (I)	6 098	6 087	6 363	7 079
Tržby za prodej zboží (II)	1 733	1 398	892	919
Celkové tržby (I+II)	7 831	7 485	7 255	7 998

Zdroj: předchozí tabulky

Z této tabulky (4) je patrné, že celkové tržby podniku v průběhu let kolísaly. V roce 2021 došlo k mírnému poklesu oproti roku 2020, především kvůli snížení tržeb za prodej zboží. V roce 2022 tržby dále klesly, a to zejména kvůli výraznému propadu právě v položce tržeb za prodej zboží, zatímco tržby z prodeje výrobků a služeb se naopak trochu zvýšily. Až v roce 2023 došlo k nárůstu celkových tržeb, především díky vyšším tržbám z prodeje výrobků a služeb, zatímco tržby za prodej zboží vzrostly jen mírně.

Tento vývoj naznačuje, že firma se stále více zaměřuje na vlastní výrobu a služby, zatímco prodej zboží v posledních letech výrazně klesl oproti roku 2020. Celkový růst v roce 2023 pak může signalizovat oživení trhu nebo úspěšnější obchodní strategii podniku.

4.3 Cenotvorba podniku

Cenová strategie podniku AH ELECTRONICS s.r.o. je ovlivněna několika faktory, které určují konkrétní ceny nabízených produktů a služeb. Mezi hlavní aspekty cenotvorby patří doporučené ceny výrobců, konkurence na trhu, specifika poskytovaných služeb a očekávání zákazníků.

Jedním z klíčových prvků cenové politiky podniku je spolupráce s předními výrobci elektronických zařízení, zejména se společností Jablotron, jejímž je AH ELECTRONICS s.r.o. platinovým partnerem. V tomto případě se cenotvorba částečně řídí doporučenými cenami výrobce.

Dalším faktorem ovlivňujícím cenovou politiku je konkurenční prostředí. V oblasti slaboproudé elektroniky a zabezpečovacích systémů je trh dynamický, s mnoha dodavateli nabízejícími podobné produkty a služby. AH ELECTRONICS s.r.o. proto sleduje ceny konkurence a přizpůsobuje jim své vlastní ceny, aby zůstala atraktivní pro zákazníky, přičemž klade důraz na kvalitu a odborný servis jako konkurenční výhodu.

Specifickým rysem cenotvorby podniku je kombinace cen za produkty a za poskytované služby. Kromě samostatného prodeje elektronických systémů nabízí firma i jejich instalaci, konfiguraci a servisní podporu. V tomto ohledu se může cenová strategie lišit v závislosti na rozsahu služeb, složitosti instalace a individuálních potřeb zákazníka.

Podnik rovněž uplatňuje diferencovanou cenovou strategii, která reflektuje typ zakázky i zákazníka. U standardních zakázek je marže nastavena na konkurenceschopné úrovni, zatímco u expresních služeb může být marže nastavena výše. Součástí této strategie je i věrnostní cenová politika, která zvýhodňuje stálé zákazníky na základě objemu jejich dřívějších objednávek. Například klienti s ročním odběrem nad určité hodnoty mohou získat cenové zvýhodnění formou slevy, což podporuje dlouhodobou spolupráci a zákaznickou loajalitu.

V neposlední řadě cenotvorba reflektuje i požadavky zákazníků, kteří v tomto segmentu kladou důraz na poměr ceny a kvality. AH ELECTRONICS s.r.o. se snaží nabízet konkurenceschopné ceny, které odpovídají tržním podmínkám a zároveň odrážejí hodnotu nabízených služeb. Tímto způsobem firma nejen zvyšuje své příjmy, ale i posiluje důvěru zákazníků v poskytovaná řešení.

Z toho všeho vyplývá, že cenová strategie AH ELECTRONICS s.r.o. spojuje několik klíčových faktorů. Zohledňuje doporučené ceny výrobců, analýzu konkurence, přizpůsobení cen podle poskytovaných služeb a orientaci na zákazníky. Tento přístup podniku mu umožňuje udržet si konkurenceschopnost a zároveň vytvářet dlouhodobé a stabilní vztahy se zákazníky.

4.4 Analýza stanovení cen

Analýzu stanovení cen provedeme na základě dvou praktických příkladů a následně ji uzavřeme shrnutím klíčových závěrů celé analýzy.

Tabulka 5: Cenová nabídka ze dne 4. 2. 2025

Položka	Množství	Ceny bez DPH jednotková	Ceny bez DPH celkem	DPH částka	DPH sazba	Celkem s DPH
Skříň. rozvaděč TPR 400x400x140	1.00 ks	1 477.69	1 477.69	177.32	12%	1 655.01
Hik.NVR DS-7608NXI-K1/8P(D)	1.00 ks	8 007.00	8 007.00	960.84	12%	8 967.84
HDD 2TB WD Purple	1.00 ks	1 933.88	1 933.88	232.07	12%	2 165.95
TP-LINK TL-WR841N	1.00 ks	485.95	485.95	58.31	12%	544.26
Hik.kamera DS-2CD2323G2-I-4mm(D)	6.00 ks	3 525.00	21 150.00	2 538.00	12%	23 688.00
Hik.mont.patice DS-1280ZJ-DM8	6.00 ks	357.00	2 142.00	257.04	12%	2 399.04
Kabel datový UTP CAT.5E PVC	400.00 m	9,92	3 968.00	476.14	12%	4 444.00
materiál ostatní, lišty	1.00	1 000.00	1 000.00	120.00	12%	1 120.00
instalace a nastavení	1.00	13 900.00	13 900.00	1 668.00	12%	15 568.00
doprava materiálu a osob	1.00	500.00	500.00	60.00	12%	560.00
Haléřové vyrovnání / zaokrouhlení	-1.00	0.09	-0.09	-0.01	12%	-0.10

Zdroj: interní materiály podniku

Zákazník oslovil společnost AH ELECTRONICS s.r.o. s požadavkem na návrh, dodávku a instalaci kamerového systému včetně síťové infrastruktury a souvisejícího příslušenství. Cílem této zakázky bylo vytvořit moderní monitorovací systém s dostatečnou kapacitou pro ukládání záznamů a spolehlivou konektivitou mezi jednotlivými komponenty.

Před samotným sestavením cenové nabídky bylo nutné provést technickou analýzu prostoru, kde měly být bezpečnostní kamery instalovány. Na základě této prohlídky bylo určeno, že bude potřeba:

- zvolit vhodné bezpečnostní kamery s ohledem na požadované pokrytí a kvalitu záznamu,
- vybrat síťový videorekordér, který umožní propojení všech kamer a jejich efektivní správu,
- zajistit odpovídající úložiště pro dlouhodobé uchování záznamů,
- navrhnout a nainstalovat síťovou infrastrukturu, včetně kabeláže a routeru,
- provést samostatnou montáž a konfiguraci systému tak, aby odpovídal potřebám zákazníka.

Na základě těchto zjištění byla připraven cenová nabídka, která zahrnovala jak dodávku materiálu, tak odbornou instalaci. Následující analýza rozebírá jednotlivé položky cenové nabídky a jejich stanovení.

Skříňový rozvaděč TPR 400x400x140

Skříňový rozvaděč typu TPR o rozměrech 400x400x140 mm byl oceněn na 1 477,69 Kč bez DPH. Při uplatnění DPH ve výši 12 % činí konečná cena pro zákazníka 1 655,01 Kč. Tento typ rozvaděče je určen k ochraně elektronických součástek a k organizaci kabeláže. Cena odpovídá běžným cenám, přičemž nejlevnější nalezená nabídka činila 1 250 Kč včetně DPH (Wifishop.cz, 2025). Nabídka AH ELECTRONICS s.r.o. tedy spadá do vyšší cenové hladiny, avšak lze ji vzhledem ke kvalitě a dostupnosti produktu považovat za přiměřenou.

Sít'ový videorekordér Hikvision DS-7608NXI-K1/8P(D)

Zařízení Hikvision DS-7608NXI-K1/8P(D), které slouží jako sít'ový videorekordér pro kamerový systém, bylo oceněno na 8 007 Kč bez DPH (8 967,84 Kč včetně DPH). Tento model umožňuje připojení až osmi IP kamer a disponuje funkcemi jako je PoE napájení a pokročilá detekce pohybu. Na trhu se tento videorekordér prodává za 3 970 až 8 324 Kč bez DPH. Nejnižší cena byla nalezena ve výši 3 970 Kč bez DPH, což činí 4 804 Kč včetně DPH (Electro-room.cz, 2025). Nabídka firmy se tedy nachází spíše v horní části cenového rozpětí.

Pevný disk HDD 2TB WD Purple

K ukládání záznamů z kamerového systému byl vybrán pevný disk WD Purple s kapacitou 2TB, který je speciálně navržen pro nepřetržitý provoz v bezpečnostních systémech. Cena tohoto disku činila 1 933,88 Kč bez DPH (2 165,98 Kč včetně DPH). Tento typ disků je optimalizován pro stálé zapisování dat a má vyšší odolnost proti vibracím a teplotním výkyvům, což ospravedlňuje vyšší cenu oproti běžným HDD. Tento pevný disk se běžně prodává za 2 100 Kč bez DPH, přičemž nejnižší nalezená cena činila 1 404 Kč bez DPH, tudíž 1 789 Kč včetně DPH (Alza.cz, 2025). Nabídka společnosti AH ELECTRONICS tak spadá do průměrné cenové hladiny a reflektuje vyšší kvalitu zařízení určeného pro kamerové systémy.

Router TP-LINK TL-WR841N

V rámci nabídky je zahrnut také router TP-LINK TL-WR841N, který byl oceněn na 485,95 Kč bez DPH (544,26 Kč včetně DPH). Tento model je základním řešením pro domácnosti nebo malé firmy a poskytuje bezdrátové připojení v pásmu 2,4 GHz s rychlostí až 300 Mb/s. Nejnižší tržní cena byla nalezena ve výši 509 Kč včetně DPH ([Alza.cz, 2025](https://www.alza.cz)), což ukazuje, že nabídka firmy je cenově výhodná.

Bezpečnostní kamery Hikvision DS-2CD2323G2-I-4mm(D)

Součástí nabídky je také dodávka šesti kamer Hikvision DS-2CD2323G2-I-4mm(D), jejichž cena je stanovena na 3 525 Kč za kus bez DPH. Celková cena za šest kamer činí 21 150 Kč bez DPH a 23 688 Kč s DPH. Tento model kamer nabízí rozlišení 2-4 MPx, technologii Darkfighter pro lepší noční vidění a pokročilou detekci objektů. Na trhu byla nejnižší nalezená cena 3 390 Kč bez DPH, což s DPH činilo 3 880 Kč ([AB-com.cz, 2025](https://www.ab-com.cz)). Nabídka firmy se tak mírně odchyluje směrem vzhůru.

Montážní patice Hikvision DS-1280ZJ-DM8

Pro bezpečnou instalaci kamer byly do nabídky zahrnuty také, montážní patice Hikvision DS-1280ZJ-DM8, jejichž cena činí 357 Kč bez DPH za kus. Celková cena za šest kusů byla stanovena na 2 142 Kč bez DPH a 2 399,04 Kč s DPH. Jedná se o doplňkové montážní příslušenství, které umožňuje efektivní připevnění kamer na zdi nebo stropy. Nejnižší nalezená cena činila 315 Kč bez DPH, což včetně DPH činilo 381 Kč ([AB-com.cz, 2025](https://www.ab-com.cz)). Nabídka firmy je tedy mírně vyšší, což může odrážet dostupnost a rychlost dodání příslušenství.

Datový kabel UTP CAT.5E PVC

Kabeláž je klíčovým prvkem při instalaci kamerového systému, a proto bylo do nabídky zahrnuto 400 metrů datového kabelu UTP CAT.5E PVC. Cena za jedním metr činí 9,92 Kč bez DPH, což dává dohromady celkovou částku 3 968 Kč bez DPH (4 444 Kč včetně DPH). Tento kabel je běžným standardem pro přenos dat v síťových instalacích a jeho cena odpovídá tržním hodnotám pro PVC variantu s nižší odolností vůči vnějším vlivům. Tržní ceny odborných kabelů se pohybují mezi 6 až 12 Kč za metr bez DPH. Nejnižší nalezená cena činila 6 Kč za metr bez DPH, a to je 7,26 Kč včetně DPH ([rackshop.cz, 2025](https://www.rackshop.cz)), což znamená, že nabídka firmy odpovídá průměrným cenám.

Materiál ostatní, lišty

Kromě hlavních komponentů byla do nabídky zahrnuta i položka označená jako „materiál ostatní, lišty“, která pokrývá drobný instalační materiál, například spojovací prvky, hmoždinky a lišty. Cena činila 1 000 Kč bez DPH a 1 120 Kč s DPH. Vzhledem k různorodosti potřeb a individuálnímu charakteru této položky není možné provést přímé cenové srovnání s konkurenčními nabídkami.

Instalace a nastavení

Samotná instalace systému, včetně montáže kamer, zapojení síťových prvků a nastavení softwaru, byla vyčíslena na 13 900 Kč bez DPH. Po přičtení DPH konečná částka činila 15 568 Kč. Vzhledem ke specifickému rozsahu zakázky a individuálním podmínkám nelze provést přímé cenové srovnání s konkurencí. Cena reflektuje nejen fyzickou práci, ale i odbornou konfiguraci a testování celého systému.

Doprava materiálu a osob

Doprava byla stanovena na 500 Kč bez DPH, což po zdanění činilo 560 Kč. Tato částka zahrnovala náklady na přepravu materiálu na místo instalace a případné přesuny techniků.

Haléřové vyrovnání / zaokrouhlení

Jako poslední položka v nabídce se objevuje haléřové vyrovnání, které činí -0,09 Kč bez DPH, což po zdanění odpovídá -0,10 Kč. Toto zaokrouhlení je běžné u fakturačních operací a nemá výrazný vliv na celkovou cenu zakázky.

Celková cena nabídky

Po sečtení všech položek činí celková částka bez DPH 54 564,29 Kč, přičemž DPH je ve výši 12 % činí 6 547,71. Výsledná částka s DPH je tedy 61 112 Kč.

Tabulka 6: Cenová nabídka ze dne 10. 3. 2025

Položka	Množství	Jednotková cena bez DPH	Cena celkem bez DPH	DPH částka	DPH sazba	Celkem s DPH
Skříň. rozvaděč TPR 400x500x200	1 ks	1 702.48	1 702.48	204.30	12%	1 906.78
Hik.NVR DS-7616NXI-K2(D)	1 ks	5 967.00	5 967.00	716.04	12%	6 683.04
HDD 4TB WD Purple	1 ks	2 190.08	2 190.08	262.81	12%	2 452.89
Switch 18/16 PoE DS-3E0318P-E/M(C)	1 ks	4 514.00	4 514.00	541.68	12%	5 055.68
Hik.kamera DS-2CD2343G2-IU 2.8mm	7 ks	4 794.00	33 558.00	4 026.96	12%	37 584.96
Hik.mont.patice DS-1280ZJ-DM8	7 ks	357.00	2 499.00	299.88	12%	2 798.88
Hik.kamera DS-2CD2523G2-IS 2.8mm	2 ks	3 978.00	7 956.13	954.74	12%	8 910.86
PoE injektor 15W	2 ks	494.22	988.43	118.61	12%	1 107.04
Hik.výtahové pojítko DS-3WF0BC-2NT	2 ks	1 300.96	2 601.93	312.23	12%	2 914.16
Krabice 24019090 IP56	2 ks	285.50	570.99	68.52	12%	639.51
Kabel datový UTP CAT.5E PVC	300 m	9,92	2 975.89	357.11	12%	3 333.00
materiál ostatní	1 ks	500.00	500.00	60.00	12%	560.00
instalace a nastavení	1 ks	28 000.00	28 000.00	3 360.00	12%	31 360.00
doprava materiálu a osob	1 ks	500.00	500.00	60.00	12%	560.00
Haléřové vyrovnání / zaokrouhlení	1 ks	0.28	0.28	0.03	12%	0.31

Zdroj: interní materiály podniku

Společnost AH ELECTRONICS s.r.o. připravila cenovou nabídku pro zákazníka, který požadoval komplexní řešení kamerového systému včetně dodávky materiálu, síťové infrastruktury a odborné instalace. Hlavním cílem projektu bylo zajistit spolehlivé monitorovací zařízení s odpovídající úložnou kapacitou a stabilní konektivitou pro přenos obrazu.

Před sestavením nabídky bylo nezbytné provést detailní analýzu požadavků zákazníka a posoudit konkrétní podmínky instalace. Na základě této analýzy bylo stanoveno, že bude nutné:

- vybrat vhodné bezpečnostní kamery dle požadovaného zorného pole a kvality záznamu,
- zajistit síťový videorekordér pro efektivní správu kamerového systému,
- zvolit odpovídající úložné médium pro dlouhodobé uchovávání záznamů,
- navrhnout síťovou infrastrukturu včetně potřebné kabeláže a síťových prvků,
- provést odbornou montáž, konfiguraci a testování celého systému.

Na základě těchto požadavků byla vytvořena cenová nabídka, která pokrývá jak dodávku potřebného vybavení, tak i kompletní instalační služby. V následující analýze jsou jednotlivé položky nabídky podrobně rozebrány s ohledem na jejich účel, cenu a srovnání s tržními hodnotami.

Skříňkový rozvaděč TPR 400x500x200

Tento kovový rozvaděč je oceněn na 1 702,48 Kč bez DPH (1 906,78 Kč s DPH). Slouží k ochraně elektrických zařízení a organizaci kabeláže, a jeho cena odpovídá standardním cenám za podobné rozvaděče, které jsou robustní a vhodné pro vnitřní i venkovní použití. Nejlepší cenová nabídka na trhu je 1 684 Kč bez DPH, přičemž firma si účtuje DPH 21 %, takže po přičtení DPH je konečná částka 2 038 Kč ([TOMI Czech, s.r.o., 2025](#)). Tím pádem má společnost AH ELECTRONICS s.r.o. v současnosti nejlepší cenu včetně DPH na trhu.

Síťový videorekordér Hikvision DS-7616NXI-K2(D)

Tento model síťového videorekordéru, který je určen pro kamerové systémy, je v cenové nabídce za 5 967 Kč bez DPH (s DPH za 6 683,04 Kč). Umožňuje připojení až 16 kamer a má pokročilé funkce, jako je PoE napájení a integrace s umělou inteligencí. Cena je na vyšší úrovni, ale odpovídá funkcionalitě a kvalitě, kterou přináší. U konkurence lze tento model nalézt za ceny od 3 352 Kč do 8 655 Kč bez DPH, tudíž ho AH ELECTRONICS s.r.o. nabízí za průměrnou cenu. Nejnižší cena 3 352 Kč bez DPH činí i s DPH 4 056 Kč ([electro-room.cz, 2025](#)).

HDD 4TB WD Purple

Tento pevný disk, navržený speciálně pro bezpečnostní systémy, je oceněn na 2 190,08 Kč bez DPH (2 452,89 Kč s DPH). Tento disk je optimalizovaný pro nepřetržitý provoz a má vyšší odolnost vůči vibracím, což vysvětluje jeho vyšší cenu oproti běžným diskům. Cena je v souladu s tržními hodnotami pro tuto specifickou kategorii a u konkurence se ceny tohoto modelu pohybují kolem 2 400 s DPH, takže AH ELECTRONICS s.r.o. ho nabízí v podobné cenové relaci. Nejlevnější cena na trhu je 1 859 Kč bez DPH, což je 2 359 Kč včetně DPH ([Alza.cz, 2025](#)).

Switch 18/16 PoE DS-3E0318P-E/M(C)

Switch podporující PoE je oceněn na 4 514 Kč bez DPH, což s DPH činí 5 055,68 Kč. Je určen pro instalace, kde je potřeba napájení zařízení jako například kamery, AP wifi body a zvonky. Tento produkt se u konkurence pohybuje okolo částky 5 800 Kč s DPH, tudíž ho tato firma nabízí výhodněji než většina konkurence. Nejlevnější cenu ale nalezneme na stránkách [allegro.cz](#), kde Switch vyjde na 5 021 Kč včetně DPH ([allegro, 2025](#)).

Hik. Kamera DS-2CD2343G2-IU 2.8 mm

Cena této kamery činí 4 794 Kč za kus bez DPH, což u sedmi kusů dává celkovou cenu 33 558 Kč bez DPH, což je 37 584,96 Kč s DPH. Kamera má 4 MPx rozlišení a kvalitní noční vidění. Cena odpovídá cenovému segmentu kvalitních kamer pro profesionální použití. U konkurence se ceny tohoto modelu pohybují kolem 4 800 Kč bez DPH, tedy za stejnou cenu jako zde. Nicméně kamera lze nejlevněji nalézt na stránkách XCORE systém, a to za 3 616 bez DPH, což činí 4 375 Kč včetně DPH ([XCORE systém, 2025](#)).

Hik. Mont. Patice DS-1280ZJ-DM8

Montážní patice pro kamery je nabízena za 357 Kč za kus bez DPH (2 798,88 Kč po zdanění za všech sedm kusů). Tato cena je v souladu s běžnými náklady na montážní příslušenství, i když se cena mírně liší u konkurence, kde jsou tyto patice levnější. Nejlevnější cenovou nabídku můžeme najít na stránkách ab-com.cz a to 315 Kč bez DPH, což činí 381 Kč včetně DPH ([ab-com.cz, 2025](#)).

Hik. Kamera DS-2CD2523G2-IS 2.8 mm

Cena této kamery je 3 978 Kč za kus bez DPH, což představuje celkovou částku 8 910,86 Kč s DPH za dvě kamery. Kamera nabízí 2 MPx rozlišení a funkce pro detekci objektů. Cena u konkurence se pohybuje kolem 4 000 Kč bez DPH za kus. Nejnižší cena je 3 028 Kč bez DPH (3 664 Kč včetně DPH), a to u XCORE systém ([XCORE systém, 2025](#)).

PoE injektor 15W

PoE injektor je nabízen za 494,22 Kč za kus bez DPH, což činí 1 107,04 Kč za dva kusy s DPH. Tento produkt slouží k napájení zařízení přes síťový kabel. U konkurence lze nejlevněji nalézt za 169,06 Kč bez DPH, tudíž za 214 Kč včetně DPH ([DATART, 2025](#)).

Hik. Výtahové pojítko DS-3WF0BC-2NT

Tento produkt, sloužící pro bezdrátové propojení zařízení, je oceněn na 1 300,94 Kč za kus bez DPH, což po zdanění činí 2 914,16 Kč za dva kusy. Cena se u konkurence pohybuje 1 600 Kč za kus bez DPH, tudíž ji AH ELECTRONICS nabízí výrazně levněji. Všechny konkurenti nabízejí tento produkt draž a druhá nejlevnější firma hned po AH ELECTRONICS je firma SAFE HOME, u kterých jdou tyto dva kusy včetně DPH pořídit za 3 284 Kč ([SAFE HOME, 2025](#)).

Krabice 24019090 IP56

Cena za dvě krabice IP56 je 570,99 Kč bez DPH (639,51 Kč s DPH). Krabice jsou navrženy pro ochranu elektrických zařízení před vnějšími vlivy. U konkurence můžeme nalézt nejlevnější cenu za 131,39 Kč bez DPH za kus, což je za dva kusy včetně DPH 317,96 Kč ([K&V ELEKTRO, 2025](#)).

Kabel datový UTP CAT.5E PVC

Tento kabel, o délce 300 metrů, je nabízen za 9,92 Kč za metr bez DPH, což dává celkovou cenu 2 975,89 Kč bez DPH (3 333 Kč s DPH). Kabel je běžným standardem pro datové sítě a jeho cena je v souladu s trhem pro PVC varianty. Cena podobného kabelu se u konkurence pohybuje mezi 6 a 12 Kč za metr, tedy ceny se shodují s nabídkou AH ELECTRONICS s.r.o. Za 6 Kč bez DPH (7,26 Kč včetně DPH) lze 1 metr tohoto kabelu sehnat na stránkách rackshop.cz ([rackshop.cz, 2025](#)).

Materiál ostatní

Materiál ostatní zahrnuje drobné instalační prvky a je stanoven na 500 Kč bez DPH, což činí 560 Kč s DPH. Tato položka je individuální v závislosti na zakázce, a tak nelze porovnat s konkurencí.

Instalace a nastavení

Cena za instalaci a nastavení je 28 000 Kč bez DPH (31 360,00 Kč s DPH). To zahrnuje montáž kamer, zapojení síťových prvků a konfiguraci systému. Vzhledem k individualitě nabídky nelze určit nejnižší cenu na trhu.

Doprava materiálu a osob

Cena dopravy je 500 Kč bez DPH (560 Kč s DPH). Tato částka pokrývá náklady na přepravu materiálu na místo instalace a přesuny pracovníků.

Haléřové vyrovnání

Haléřové vyrovnání činí 0,28 Kč bez DPH, což s DPH činí 0,31 Kč. Tento zaokrouhlovací krok je běžný při fakturaci.

Celková cena nabídky

Celková cena po sečtení všech položek činí 94 523,22 bez DPH, což vytvořilo celkovou cenu včetně DPH 105 866 Kč.

4.5 Shrnutí analýzy

Společnost AH ELECTRONICS s.r.o. při tvorbě cen za své služby vychází z dlouholetých zkušeností v oboru, což jí umožňuje nastavit cenovou strategii tak, aby byla konkurenceschopná a zároveň ekonomicky udržitelná. Každá poskytovaná služba má stanovenou minimální cenu, která odpovídá nezbytným nákladům na její provedení. Konečná cena se poté odvíjí od počtu zaměstnanců podílejících se na zakázce nebo podle celkového rozsahu práce.

Při stanovení cen materiálu podnik vychází především z nákladů na jeho pořízení, přičemž minimální cena pro zákazníky nesmí klesnout pod tuto úroveň. Výsledná cena je pak kalkulována na základě interně stanovené marže, která se liší podle konkrétního produktu.

Cenová politika společnosti je ovlivněna řadou interních i externích faktorů, mezi které patří například úroveň poptávky, situace na trhu či výše vstupních nákladů na materiál. Tyto faktory určují spodní i horní hranici cenového rozpětí, v němž se společnost pohybuje při stanovení finálních cen svých produktů a služeb.

Analýza cenové strategie AH ELECTRONICS s.r.o. ukazuje, že podnik uplatňuje kombinaci nákladově orientovaného a hodnotově orientovaného přístupu ke stanovení cen. Primárním východiskem pro tvorbu ceny jsou tedy náklady, přičemž podnik k základní ceně připočítává marži podle předem stanovených kritérií.

Při srovnání cen dvou vybraných nabídek se samostatným nákupem komponentů na trhu bylo zjištěno, že:

- U první cenové nabídky by zákazník při samostatném pořízení všech položek zaplatil 41 675 Kč včetně DPH a dopravy, zatímco prostřednictvím nabídky AH ELECTRONICS s.r.o. by stejný materiál (bez montážních služeb) stál 44 424 Kč včetně DPH. Rozdíl tedy činil 2 749 Kč ve prospěch samostatného nákupu.
- U druhé cenové nabídky by zákazník samostatně zaplatil 62 300 Kč včetně DPH a dopravy, zatímco přes firmu by cena činila 73 947 Kč včetně DPH, tedy o 11 645 Kč více.

Tato data ukazují, že samostatný nákup nejlevnějších komponentů na trhu je finančně výhodnější. Nicméně nabídka společnosti zahrnuje kromě dodávky také záruku kompatibility jednotlivých součástí, rychlou dostupnost, eliminaci rizika nesprávného výběru a zajištění kompletní technické podpory, což významně zvyšuje hodnotu celého řešení pro zákazníka.

Kromě nákladových aspektů tedy společnost reflektuje i hodnotu, kterou její produkty a služby přinášejí zákazníkům, což jí umožňuje stanovit cenovou úroveň tak, aby byla přijatelná pro trh a zároveň zajistila dostatečnou ziskovost.

Významným faktorem je rovněž konkurenční prostředí, kdy podnik sleduje ceny odborných produktů a služeb na trhu a přizpůsobuje jim svou cenovou politiku. Flexibilita v cenotvorbě umožňuje společnosti reagovat na změny v poptávce, nákladech či dodavatelských podmínkách, což jí pomáhá udržet stabilní pozici na trhu a dlouhodobě prosperovat.

4.6 Doporučení pro cenovou politiku společnosti

Aby společnost AH ELECTRONICS s.r.o. mohla efektivně optimalizovat svou cenovou politiku a dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti a profitability, je nezbytné zavést strategická opatření zaměřená na revizi nákladů, flexibilitu cenotvorby, segmentaci zákazníků a efektivnější využívání moderních technologií. Klíčovým prvkem cenové politiky by měla být pravidelná revize cen a marží. V současné době společnost stanovuje ceny na základě nákladů a minimální požadované marže, kterou mají dlouhodobě nastavenou. Doporučuje se vytvořit systematický interní proces pravidelné analýzy cen, který by se prováděl alespoň jednou za čtvrtletí. Tento proces by měl zahrnovat nejen srovnání s konkurencí, ale také zohlednění vývoje nákupních cen materiálů, tržní poptávky a celkové ekonomické situace. Revize cen může být prováděna interně bez dodatečných nákladů, případně ve spolupráci s externími specialisty, kde by se náklady pohybovaly v rozmezí 20 000 až 50 000 Kč ročně.

Veliký potenciál ke zvýšení efektivity cenotvorby má zavedení dynamické cenové politiky. Společnost díky svým dlouhodobým zkušenostem na trhu již ví, kdy dochází k sezónním výkyvům v poptávce, a proto k jejich využití nepotřebuje další analytický software. Měla by však aktivně přizpůsobovat ceny těmto změnám – v období vyšší poptávky ceny mírně zvýšit a v době nižší poptávky naopak nabídnout dočasné slevy či speciální akce. Tyto kroky mohou přilákat více zákazníků a pomoci efektivněji udržet stabilní objem zakázek i v méně vytížených obdobích.

Významným doplňkem cenové politiky by mohlo být zavedení systému sběru zpětné vazby od zákazníků v oblasti vnímání ceny a hodnoty služeb. Mnoho firem nastavuje ceny zcela racionálně – podle nákladů a konkurence – ale opomíjejí subjektivní stránku ceny, tedy to, jak ji vnímají zákazníci. Ani v případě této firmy tomu není jinak. Na zákazníky je brán ohled především v tom, aby za danou cenu obdrželi kvalitní služby a zboží, avšak jejich názor na přiměřenost ceny není systematicky zjišťován. Společnost by proto mohla po každé realizované

zakázce zasílat krátký dotazník (například prostřednictvím Google Forms), kde se zákazník anonymně nebo pod číslem zakázky vyjádří k tomu, zda považuje cenu za přiměřenou, zda by byl ochoten platit více, případně co by pro něj zvyšovalo hodnotu služby. Tento nástroj by pomohl firmě zjistit, kde existuje prostor pro zvýšení cen, aniž by to vedlo ke snížení poptávky. Zavedení takového systému je téměř beznákladové – může být realizováno interně a vyžaduje pouze základní nastavení a pravidelné vyhodnocení, což představuje náklad přibližně 5 000 Kč ročně za administrativní kapacity.

Transparentnost cenové politiky a její jasná komunikace směrem k zákazníkům by mohla výrazně posílit důvěru a přehlednost při uzavírání obchodů. V tomto ohledu by bylo přínosné vytvoření online kalkulátoru cen, který by zákazníkům umožnil snadno zjistit orientační cenu služeb. Vývoj takového nástroje by si vyžádal jednorázovou investici v rozmezí 30 000 až 70 000 Kč, avšak by přinesl lepší informovanost zákazníků a mohl by zvýšit počet poptávek.

Pro zjištění efektivity navržených opatření se doporučuje zavést ukazatele výkonnosti, které budou sledovat účinnost cenové politiky. Klíčovými faktory by mělo být monitorování průměrné marže za jednotlivé zakázky, poměr přeměněných nabídek na skutečně realizované zakázky a doby návratnosti investic spojených se změnami cen. Zároveň je vhodné vytvořit časový harmonogram implementace jednotlivých kroků a stanovit interní odpovědnosti. Každý návrh by měl být rozplánován do konkrétních milníků – například zavedení zákaznického dotazníku do tří měsíců, online kalkulátor do půl roku, první revize cenového modelu po šesti měsících apod. Pravidelné analýza výše uvedených ukazatelů a vyhodnocování přínosů těchto kroků by měla probíhat kvartálně. Díky těmto dodatečným opatřením může společnost dále posílit svou pozici na trhu, přesněji reagovat na potřeby zákazníků a zároveň efektivněji využít své zdroje při tvorbě cen. Přínos se může projevit nejen v růstu obrátu, ale také v přesnějším cílení nabídky, stabilizaci poptávky během celého roku a větší schopnosti plánovat rozvoj firmy na základě přesnějších a kvalitnějších dat.

Pokud by společnost AH ELECTRONICS s.r.o. implementovala výše uvedená doporučení, mohla by dosáhnout zvýšení ročního obrátu o 8-15 % ročně, optimalizovat svou cenovou politiku a posílit konkurenceschopnost. Celkové náklady na implementaci těchto opatření by se mohly pohybovat mezi 55 000 až 125 000 Kč, v závislosti na rozsahu změn, přičemž návratnost investic by se mohla projevit již během několika měsíců. Efektivnější cenová politika by umožnila nejen zvýšit marže a zlepšit cash flow, ale také posílit vztahy se zákazníky a zajistit dlouhodobou stabilitu firmy na trhu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku cenové strategie a její implementaci v podmínkách společnosti AH ELECTRONICS s.r.o. V teoretické části byla zpracována odborná literatura zabývající se definicemi ceny, přístupy k tvorbě cen, strategiemi stanovení cen a způsoby přizpůsobování cen dynamice trhu. Bylo objasněno, že cena představuje nejen ekonomickou veličinu, ale i významný nástroj marketingové komunikace, který odráží hodnotu produktu, jeho pozici na trhu a očekávání zákazníků.

V praktické části bylo analyzováno cenové nastavení ve společnosti AH ELECTRONICS s.r.o., která poskytuje technologická řešení v oblasti bezpečnostních systémů. Analýza zahrnovala porovnání cen jednotlivých produktů a služeb s konkurenčními firmami, zhodnocení výhodnosti a transparentnosti cenové politiky a identifikaci oblastí s potenciálem ke zlepšení. Bylo zajištěno, že společnost v řadě případů nabízí konkurenceschopné ceny, avšak existují i oblasti, kde může dojít k optimalizaci – například formou balíčků služeb, cílenější cenové konkurence nebo využitím cenové diskriminace na základě zákaznických segmentů.

Výsledky ukázaly, že cenová strategie společnosti není jen souhrnem cenových nabídek, ale měla by být systematicky řízena s ohledem na dlouhodobé cíle, vnímání značky a dynamiku konkurenčního prostředí. Doporučení formulovaná v této práci zahrnují například revizi nákladové kalkulace, zavedení flexibilnější cenové politiky, častější benchmarking s konkurencí nebo využití internetových dotazníků ke zjištění názorů zákazníků na cenu služeb.

Přínosem této práce je nejen hlubší pochopení fungování cenové strategie v praxi, ale i návrh konkrétních kroků ke zvýšení efektivity cenového rozhodování v dané firmě. Výsledky jsou aplikovatelné i pro další podniky působící v obdobném oboru, a mohou sloužit jako inspirace při nastavování nebo aktualizaci jejich cenové politiky.

Závěrem lze říci, že cenová strategie je komplexní disciplínou, která vyžaduje propojení ekonomických, psychologických i konkurenčních aspektů. Efektivní cenová politika může významně přispět k růstu podniku, zvýšení spokojenosti zákazníků i poslední konkurenční pozice firmy na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední*. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOONE, Louis E., David L. KURTZ, Michael H. KHAN a Brahm CANZER. *Contemporary Business*. 3. kanadské vydání. Toronto: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-50133-6.
- BRUHN, Manfred. *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 14., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, [2019]. Lehrbuch. ISBN 978-3-658-24472-9.
- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-14849-6.
- DE WIT, Bob, Ron MEYER a Marc HUYGENS. *Strategy: process, content, context: an international perspective*. Minneapolis/St.Paul: West Publishing, 1994. ISBN 0-314-03213-4.
- FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, Emil VACÍK a Miroslav ŠPAČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9983-9.
- GROSOVÁ, Stanislava. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 8071699969.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8706-0.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Exploring corporate strategy*. 3rd ed. London: Prentice-Hall, 1993. ISBN 0-13-296849-5.

- JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLES, Duncan ANGWIN a Patrick REGNÉR. *Exploring strategy: text and cases*. Eleventh edition. Harlow, England: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-14512-9.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.
- KOTLER, Philip, Jana LANGEROVÁ a Vladimír NOVÝ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 9788024715452.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- MINTZBERG, Henry. *The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic management Journal. 1990.
- NAGLE, Thomas T., John E. HOGAN a Joseph ZALE. *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Fifth edition, Pearson new international edition. Harlow: Pearson Education Limited, [2014]. ISBN 978-1-29202-323-6.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9306-1.
- PORTER, Michael. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, 1996.

- SADLER, P. *Strategic Management*. London: Kogan Page Publishers, 2003. ISBN: 978-07-494-3938-5.
- SCHINDLER, Robert. *Pricing strategies: a marketing approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-6474-6.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 80-2474-819-3.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- ŠTĚCHOVÁ a Eduard STEHLÍK. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

AB-COM.CZ. Hikvision DS-1280ZJ-DM8 [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.ab-com.cz/hikvision-ds-1280zj-dm8/>

AB-COM.CZ. Hikvision DS-2CD2323G2-I (4mm) [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.ab-com.cz/hikvision-ds-2cd2323g2-i-4mm-d/>

ALLEGRO.CZ. Switch PoE DS-3E0318P-E/M 16 port SFP Hikvision [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://allegro.cz/nabidka/switch-poe-ds-3e0318p-e-m-c-16-port-sfp-hikvision-17446968718>

ALZA.CZ. TP-Link TL-WR841N [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/tp-link-tl-wr841n-d185181.htm>

ALZA.CZ. WD Purple 2TB [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/wd-purple-2tb-d8071097.htm>

ALZA.CZ. WD Purple 4TB [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/wd-purple-4tb-d8071099.htm>

DATART.CZ. PoE injektor Ubiquiti U-POE-AF [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/poe-injektor-ubiquiti-u-poe-af-u-poe-af-bily.html>

ELECTRO-ROOM.CZ. Hikvision DS-7608NXI-K1/8P síťový videorekordér PoE 1U, černá [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.electro-room.cz/hikvision-ds-7608nxi-k1-8p-sitovy-videorekorder-poe-1u-cerna/>

ELECTRO-ROOM.CZ. Hikvision DS-7616NXI-K2 IP rekordér [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.electro-room.cz/hikvision-ds-7616nxi-k2-ip-rekorder/>

KVELEKTRO.CZ. Krabice SCAME SCABOX 686.207 190x140x70mm IP56 [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.kvelektro.cz/krabice-scame-scabox-686-207-190x140x70mm-ip56-p1143080>

RACKSHOP.CZ. Kabel UTP Cat 5E drát PVC metráž [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.rackshop.cz/p/kabel-utp-cat-5e-drat-pvc-metraz>

SAFE-HOME.EU. DS-3WF0BC-2NT [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: https://www.safe-home.eu/ds-3wf0bc-2nt_d15355.html

T-CZ.COM. Skříň DAWIS IB 400x500x200 B s montážní plotnou [online]. [cit. 2025-04-20].
Dostupné z: https://www.t-cz.com/skrin-dawis-ib-400x500x200-b-s-montazni-plotnou_d9491.html

WIFISHOP.CZ. Skříň TPR 4 400x400x140 [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z:
https://www.wifishop.cz/skrin-tpr-4-400x400x140_d29722.html

XCORESYSTEM.CZ. Hikvision DS-2CD2343G2-IU (2.8mm) [online]. [cit. 2025-04-20].
Dostupné z: <https://www.xcoresystem.cz/kamery-pevne/2576565-hikvision-ds-2cd2343g2-iu28mm-4mpix-ip-turret-kamera-ir-30m-mikrofon-ip67.html>

XCORESYSTEM.CZ. Hikvision DS-2CD2523G2-IS (2.8mm) [online]. [cit. 2025-04-20].
Dostupné z: <https://www.xcoresystem.cz/kamery-pevne/3044904-hikvision-ds-2cd2523g2-is28mmd-2mpix-ip-mini-dome-acusense-kamera-ir-30m-audio-alarm-ip67.html>