

## Výsledky výpočtov pre výrobky A, B, C:

Tabuľka 1.2

	A	B	C
Kritický bod ( <i>BEP</i> ) v ks	1 003,-	751,-	667,-
Tržby ( <i>R</i> )	8 964,-	9 316,-	2 151,-
Tržby v kritickom bode ( <i>BER</i> ) v €	4 995,-	4 115,-	4 429,-

Tabuľka 1.3

Výrobok	Pokles predaja	Nevyhnutný objem predaja
A	44 %	56 %
B	56 %	44 %
C	64 %	36 %

### Ekonomická interpretácia:

Najmenej riziková bude pre firmu výroba a následne predaj výrobku C, pri ktorom môžu tržby (objem predaja v €) poklesnúť o 64 % a z možných tržieb (daných odbytovými možnosťami) stačí predat iba 36 % a firma dosiahne kritický bod. Možno konštatovať, že jeho cenové riziko bude najnižšie.

### Analýza citlivosti v cenovom rozhodovaní

Analýza citlivosti skúma vplyv a následky zmeny jednotlivých premenných na hodnotu konečného činiteľa – výšku hrubého zisku. V praxi nám analýza citlivosti môže poskytnúť napr. odpovede na nasledujúce otázky:

- Ako ovplyvní rast cien surovín o 20 % výšku tržieb firmy?
- Ako ovplyvní pokles tržieb o 15 % konečný cieľ firmy, ktorým je rast zisku?

V uvedených otázkach možno za kľúčové premenné považovať napr. ceny surovín, výšku tržieb, prípadne výšku investície. Konečným činiteľom môže byť napr. zisk podniku alebo čistá súčasná hodnota.

Samotný proces analýzy citlivosti sa skladá z nasledujúcich krokov:

- identifikovanie kľúčových premenných – kľúčové premenné predstavujú položky, ktoré majú podstatný vplyv (vysokú koreláciu) na hodnotu konečného činiteľa,
- výpočet dôsledkov zmien týchto premenných na hodnotu konečného činiteľa,
- analýza veľkosti zmien – skúmanie opodstatnenosti a relevantnosti vykonaných zmien,
- analýza novej kombinácie premenných a ich vplyvu na hodnotu konečného činiteľa.

Z uvedeného výpočtu vyplýva, že pri rovnakej cenovej zmene (pokles o 10,- €) sa predalo o 100 ks viac v prípade výrobku A aj výrobku B. Koefficient cenovej elasticity dopytu je však odlišný. Možno konštatovať, že čím je cena výrobku vyššia, tým je väčšia elasticita dopytu a dopyt pružnejšie reaguje na zmenu ceny.

### 1.3 Vplyv elasticity ponuky na cenové rozhodnutia

Objem ponuky predstavuje množstvo tovaru, ktoré je predávajúci ochotný a schopný predáť za danú cenu za určitý čas. Vyjadruje komplexný pohľad na množstvo tovaru, ktoré by predávajúci predal za určitú cenu.

Takisto predstavuje ekonomické možnosti výrobcu vstupovať na trh, tzn., že predstavuje množstvo dodávaného tovaru na trh za určitú časovú jednotku a daných podmienok, napr. úroveň cien podobných tovarov, disponibilných výrobných zdrojov, charakter technológie, výška daní a pod.

Predovšetkým nás však bude zaujímať vzťah ceny a množstva, t. j. závislosť ponúkaného množstva a ceny, čiže za akú cenu môže byť dané množstvo predané v prípade, že ostatné premenné zostávajú nezmenené (podmienka *ceteris paribus*).

Pre výrobcu platí zásada, že bude ponúkať ďalšie množstvo tovaru dovtedy, pokiaľ mu bude trhová cena pokrývať jeho náklady na dodatočné množstvo tovaru<sup>5</sup>.

**Závislosť zmeny ponuky od zmeny ceny** vyjadruje vzťah medzi percentuálnou zmenou ponúkaného množstva ( $Q$ ) a percentuálnou zmenou ceny ( $P$ ). Výsledok označujeme ako koefficient cenovej elasticity ponuky.

$$\text{Elasticita ponuky}(E_s) = \frac{\frac{\Delta Q_s}{Q_s}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{\Delta Q_s \times P}{\Delta P \times Q_s}$$

alebo

$$E_s = \frac{\Delta Q_s (\%)}{\Delta P (\%)}$$

kde:  $E_s$  je cenová elasticita ponuky,  
 $P$  – východisková cena,  
 $\Delta P$  – zmena ceny (absolútna zmena),  
 $Q_d$  – východiskové ponúkané množstvo,  
 $\Delta Q_d$  – zmena ponúkaného množstva.

**Koefficient cenovej elasticity ponuky** môže nadobúdať hodnoty:

- $E_p = 1$  – ponuka je jednotkovo elastická, t. j. ponuka sa mení proporcionálne k zmene ceny,

<sup>5</sup> Podmienka rovnosti hraničných nákladov a ceny platí v prípade dokonale konkurenčného trhu.

## 2 CENOTVORBA VO FIRME

Ceny výrobkov a služieb sú podmienené vzájomným vzťahom medzi požadovaným (predpokladaným) objemom zisku (v závislosti od cieľov podniku), objemom výroby (realizácie) a nákladov (náklady na výrobné faktory, náklady výrobného procesu a iné náklady súvisiace s výrobou produktu a vyplývajúce zo vzťahu so zákazníkom).

V trhovej ekonomike je väčšina firiem založená s cieľom podnikat', t. j. dosahovať zisk, ktorý vo veľkej miere svedčí o úspešnosti firmy a o jej prosperite. Výšku zisku ovplyvňujú predovšetkým faktory, a to:

- objem produkcie a realizácie,
- náklady,
- cena.

Medzi objemom produkcie (realizácie) a nákladmi existuje identifikovateľný vzťah. Ak objem predaja rastie, cena a celkové náklady na jednotku klesajú. Tento vzťah spôsobujú fixné náklady. Fixné náklady sú definované ako náklady, ktoré sa nemenia vo vzťahu k množstvu predaných jednotiek.

Pri stálosti variabilných nákladov na jednotku produkcie sa výška zisku mení so zmenami cien a zmenami realizovaného množstva. Rastom týchto veličín (ceny a realizovaného množstva) rastie aj zisk podniku a opačne. Zvyšovanie cien, a tým aj zisku je možné iba v krátkodobom horizonte a pri neelastickom dopyte, čo priťahuje konkurenciu. Rastom konkurencie sa zvyšuje aj ponuka výrobkov a služieb, ktorá stláča ceny nadol. Z dlhodobého hľadiska je vhodnejší spôsob zameraný na maximalizáciu zisku, zvyšovanie realizovaného množstva, ktoré však môže byť obmedzené saturovanosťou trhu.

V prípade, ak má vyrobená produkcia zabezpečiť aspoň jednoduchú obnovu výrobných faktorov, celkové náklady budú predstavovať limitujúci faktor cien, tzv. spodnú hranicu ceny, pod ktorú by cena nemala v žiadnom prípade klesnúť.

Rozoznávame dva druhy spodnej hranice ceny, a to krátkodobú a dlhodobú spodnú hranicu ceny.

**Krátkodobá spodná hranica ceny** znamená, že cena produktu je stanovená na úrovni variabilných nákladov na jednotku ( $VC$  na jednotku) – cena pokrýva iba variabilnú časť nákladov produktu.

$$\text{Krátkodobá spodná hranica ceny} = \text{Variabilné náklady na jednotku}$$

**Dlhodobá spodná hranica ceny** znamená, že stanovená cena pokrýva všetky náklady spojené s výrobou a realizáciou produkcie, tzn. variabilné aj fixné náklady, čiže úplné vlastné náklady na produkt. Tejto cene často hovoríme minimálna cena.

## PRÍKLADY NA RIEŠENIE

### Príklad 2.5

Firma Merila, s. r. o., plánuje vyrobiť 15 000 ks výrobku A ročne. Fixné náklady spojené s ročnou výrobou a realizáciou uvedeného výrobku predstavujú 37 180,- € a variabilné náklady sú vo výške 8,26 €/ks. Firma očakáva, že dosiahne návratnosť predaja vo výške 28 %.

### Úloha:

Stanovte predajnú cenu uvedeného výrobku s premietnutím očakávanej návratnosti predaja. (Požadovaná ziskovosť môže byť vyjadrená relatívne ako miera rentability tržieb.)

### Príklad 2.6

Verejná obchodná spoločnosť ALI má výrobnú kapacitu strojného zariadenia 150 000 ks výrobkov X ročne. Na sledované obdobie plánuje optimálne využitie výrobných kapacít vo výške 85 %. Ročné fixné náklady, u ktorých firma nepredpokladá ich zmenu až do úplného využitia výrobných kapacít, predstavujú sumu 41 160,- €. Variabilné náklady na jeden výrobok sú 7,14 €. Predajná cena, za ktorú možno výrobok realizovať na trhu, je 7,47 €.

Podnik požaduje na splnenie svojich finančných cieľov ročný hrubý zisk vo výške 13 500,- €.

### Úlohy:

1. Vypočítajte predajnú cenu pre daný výrobok tak, aby splnila finančné očakávania firmy, pričom možno predpokladať, že objem realizovanej produkcie bude v súlade s plánovaným optimálnym využitím výrobných kapacít.
2. V prípade, že je vypočítaná predajná cena vyššia ako trhovú cenu, stanovte limit variabilných nákladov tak, aby firma dosiahla požadovaný zisk.
3. Vypočítajte percento zníženia variabilných nákladov.

### Príklad 2.7

Firma Sybila, a. s., pôsobí na trhu s pomerne silnou konkurenciou. V súčasnosti realizuje ročne 150 000 ks výrobkov. V súčasnosti nedosahuje úplné využitie výrobných kapacít. Využíva ju iba na 50 %. Na nasledujúce obdobie si stanovila za cieľ dosiahnuť optimálne využitie výrobných kapacít, a to na 85 % a zvýšiť svoj podiel na trhu. Sybila, a. s., predpokladá až do úplného využitia výrobných kapacít nemennosť fixných nákladov. Ročné fixné náklady sú 41 825,- €, variabilné náklady na jeden výrobok sú 4,50 €

### *DPH*

Po spočítaní uvedených nákladov a výdavkov sa na tento balík ešte pridá daň z pridanej hodnoty. DPH na benzín a naftu je 20 %.

### ***Vplyv spotrebnej dane z minerálneho oleja na ceny pohonných látok***

Súčasťou ceny pohonných látok na Slovensku sú dve pevné sumy. Prvú sumu tvorí poplatok do štátnych hmotných rezerv, ktorý predstavuje 2 eurocenty na jeden liter. Druhú pevnú časť sumy tvorí spotrebná daň.

Podľa dát z finančnej správy v zmysle aktuálnej legislatívnej úpravy je spotrebná daň:

- pri motorovom benzíne **550,52 €**/1 000 litrov,
- pri leteckom benzíne **481,31 €**/1 000 litrov,
- pri naftu **386,40 €**/1 000 litrov.

Na jeden liter benzínu je teda spotrebná daň bez ohľadu na cenu samotnej suroviny cca 0,55 € a na jeden liter nafty je asi 0,39 €. <sup>12</sup>

Pri cenotvorbe pohonnej látky je dôležitá cena ropy a cena benzínov a nafty na burze v Rotterdame. Ďalšími položkami, ktoré ovplyvňujú konečnú cenu, sú náklady, zisk predajcu a v konečnom dôsledku aj daň z pridanej hodnoty.

### *Náklady a zisk predajcu*

S predajom pohonných látok sú spojené aj náklady a zisk predajcu. Benzín či nafta sa musia na čerpaciu stanicu dopraviť, uskladniť a ďalšie náklady sú spojené aj s prevádzkou samotnej čerpacej stanice, ktorá si do ceny, samozrejme, započíta svoj zisk. Výška zisku sa pohybuje v okolí 1 – 4 % celkovej ceny.

### *DPH*

Po spočítaní spomínaných nákladov a výdavkov sa na tento balík ešte pridá DPH. DPH na benzín a naftu je 20 %.

### ***Spotrebná daň z elektriny, uhlia a zemného plynu***

Základom spotrebnej dane z elektriny je množstvo elektriny vyjadrené v megawatthodinách (MWh) a sadzba spotrebnej dane na elektrinu je ustanovená vo výške **1,32 €/MWh**.

Základom spotrebnej dane z uhlia je množstvo uhlia vyjadrené v tonách (t) a sadzba spotrebnej dane na uhlie je ustanovená vo výške **10,62 €/t**.

Základom spotrebnej dane zo zemného plynu je množstvo zemného plynu vyjadrené v megawatthodinách (MWh) a sadzba spotrebnej dane na zemný plyn je odlišná podľa použitia.

<sup>12</sup> Pri cenotvorbe pohonnej látky je dôležitá cena ropy a cena benzínov a nafty na burze v Rotterdame. Pochopiteľne, cena benzínu či nafty sa vysoko odvíja od cien ropy, pričom v Európe ide o ropu Brent.

### ***Vymedzenie ekonomickej podstaty hodnoty produktu***

Súčasťou vnímania hodnoty produktu je aj **referenčná hodnota**, ktorú tvorí cena. Preto sa cena chápe ako nástroj komparácie jednotlivých prípustných alternatív spotreby. Predstavuje porovnávaciu bázu, kde spotrebiteľ porovnáva základné funkčné a úžitkové vlastnosti jednotlivých konkurenčných produktov, a tým aj výhodnosť jednotlivých spotrebných alternatív.

Vnímanie hodnoty spotreby je priamo závislé od schopnosti firmy odkomunikovať spotrebiteľovi **diferenciačnú hodnotu** produktu. Diferenciačná hodnota môže byť pozitívna, vtedy spotrebiteľov pocit uspokojenia rastie, ale aj negatívna, keď, naopak, sklamanie z nedostatočného uspokojenia potreby znižuje celkové vnímanie hodnoty spotrebovaného produktu alebo služby. Diferenciačná a referenčná hodnota tvoria celkovú **ekonomickú hodnotu** produktu<sup>13</sup>.

**Hodnotová segmentácia trhu** predstavuje postupnosť jednotlivých krokov analýzy hodnotovo orientovanej pozície firmy na trhu. Ide o túto postupnosť krokov:

- porovnanie hodnotovo orientovanej pozície firmy s konkurenciou,
- poznanie spotrebiteľskej orientácie firmy,
- znalosť hodnoty a hodnotových systémov spotrebiteľov,
- komparácia spotrebiteľovho hodnotového systému s konkurenciou a hodnotovou pozíciou firmy,
- analýza nákupného správania spotrebiteľa.

#### **Hodnotová analýza spotrebiteľa** spočíva:

- v identifikácii hlavných parametrov hodnoty,
- vo vyhodnotení dôležitosti jednotlivých parametrov,
- v porovnaní vybraných parametrov s vnímaním spotrebiteľa,
- v spotrebiteľskom vnímaní parametrov odlišnosti produktu v porovnaní s konkurenciou,
- v sledovaní vývoja hodnotových preferencií zákazníkov v čase.

Pri cenotvorbe firmy založenej na hodnote je veľmi dôležitá **komunikácia so spotrebiteľom**, v rámci ktorej sa firma snaží o stimuláciu vedomia a podvedomia spotrebiteľa, pričom sa opiera o minulé skúsenosti a pamäť.

Faktory ovplyvňujúce vnímanie hodnoty produktu spotrebiteľom:

- základné parametre hodnoty: možnosť porovnávania, znalosť relevantných súčastí produktu, náklady na zmenu poskytovateľa, cena, nákladový efekt, podielový efekt nákladov, etika (férovosť), celkový efekt tvorby hodnoty,
- ďalšie parametre hodnoty: poskytovanie predajných a popredajných služieb, variabilita výrobku, kvalita, záručná doba a povedomie o výrobku (značka).

<sup>13</sup> KINTLER, J. 2012. Procesný prístup stanovenia hodnotovo orientovaných cien. In *Manažment v teórii a praxi*. 2012, roč. 8, č. 3, s. 13.

Tabuľka 5.3

Výrobky	A	B
Nadobúdacia cena ( $CG$ ) v €	1,16	2,06
Skonto poskytnuté zákazníkom	1,5 %	1,5 %
Rabat poskytnutý zákazníkom	9 %	9 %

### Úloha:

Vypočítajte predajné ceny výrobku A a B.

### Riešenie:

$$\text{Sadzba obchodných nákladov} = \frac{\text{obchodné náklady (CC)}}{\text{náklady na tovar (CG)}} \times 100$$

$$\text{Sadzba obchodných nákladov} = \frac{87\,632}{318\,662} \times 100 = 27,5 \%$$

Tzn., že na každé 1,- € tovarových nákladov pripadá 0,28 € obchodných nákladov.

$$\text{Zisková prirážka} = \frac{63\,068}{87\,632 + 318\,662} \times 100 = 15,52 \%$$

### Výpočet predajnej ceny

Tabuľka 5.4

Výrobok	A	B
Nadobúdacia cena v €	1,16	2,06
+ Obchodné náklady	0,32	0,57
= Celkové náklady	1,48	2,63
+ Zisk (15,52 %)	0,23	0,41
= Pokladničná predajná cena netto	1,71	3,04
+ Skonto (1,5 %)	0,03	0,05
= Pokladničná predajná cena brutto	1,74	3,09
+ Rabat (9 %)	0,16	0,28
= Predajná cena uvedená v cenníku bez DPH v € na ks	1,90	3,37

Ak je obchodný podnik registrovaný ako platiteľ dane z pridanej hodnoty, bude predajná cena výrobku A a B zvýšená o aktuálnu sadzbu DPH.

považovať za typické pre takýto typ práce, môže byť za takýto výkon stanovená štandardná cena (vopred stanovená) napríklad 25,- € za zákazku.

### ***Efektívnosť podnikania a ceny služieb***

Každý podnikateľ by mal pravidelne vyhodnocovať výšku svojej hodinovej sadzby, aby si zabezpečil pokrytie nákladov i zisku. V období rýchlej inflácie treba hodinovú sadzbu častejšie prepočítavať a upravovať oproti obdobiu ekonomickej stability, ale aj za takýchto podmienok je vhodné vyhodnotiť sadzbu aspoň raz štvrťročne. Po každom rozhodnutí, ktoré zvyšuje nepriame (režijné) náklady (napr. obstaranie zariadenia na lízing, finančná pôžička a pod.), musí podnikateľ vedieť, ako to ovplyvní jeho hodinovú sadzbu. Z uvedených situácií vyplýva priama závislosť výšky hodinovej sadzby a výkonových hodín. Ak by cenové zvýšenie znamenalo zníženie záujmu zákazníkov a obmedzenie prevádzky, podnikateľ by musel starostlivo uvážiť každé rozhodnutie, ako a či vôbec zvyšovať náklady.

Pri rozhodovaní každému podnikateľovi môže výrazne pomôcť *výpočet kritického bodu*. Kritický bod v podniku služieb pri známej hodinovej sadzbe určí, koľko hodín je nutné odpracovať na zabezpečenie pokrytia nákladov, prípadne získanie požadovaného príjmu (zisku).

$$\text{Kritický bod (BEP)} = \frac{\text{prevádzkové náklady}}{\text{hodinová sadzba}}$$

Pri opakovaných prácach si podnik môže vopred vypočítať náklady a stanoviť cenu pre všetkých zákazníkov. Ak náklady za určitú službu možno považovať za typické náklady pre takýto druh práce, podnikateľ môže stanoviť štandardnú cenu za túto službu.

V niektorých odvetviach služieb (napr. v kaderníctve) zákazníci dokonca očakávajú fixnú cenu (napr. cena za strihanie, farbenie). Napriek tomu princíp výpočtu cien v službách zostáva rovnaký – priame náklady na spotrebovaný materiál (napr. šampón) sa pripočítavajú k cene práce. Prirodzene, že všetky vopred stanovené ceny musia brať do úvahy intenzitu dopytu na trhu a konkurenciu.

### **☞ Príklad 7.2**

Predpokladajme, že živnostníčka v nechtovom štúdiu účtuje hodinovú sadzbu 14,- €/h, ktorá je na úrovni jej konkurentov a zároveň má cieľ zvýšiť svoje pracovné vyťaženie počas 12 mesiacov na maximum kapacity.

### **📖 Úloha:**

Koľko hodín za týždeň musí odpracovať a vyúčtovať, aby pokryla svoje prevádzkové náklady a dosiahla požadované tržby?



### 1. Opis predmetu výzvy:

1.1 Dôvodom obstarania predmetu zákazky je potreba zabezpečiť profesionálny antivírusový softvér s možnosťou centrálného monitoringu vírusovej aktivity pre úrad Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR.

1.2 Dodávateľ v rámci predmetu výzvy dodá:

Typ produktu: Antivírusový softvér pre počítač (s prípadnou inštaláciou podľa bodu 4b).

Počet licencií: 690.

Predplatené obdobie: 12 mesiacov.

1.3 Predpokladaná cena zákazky: max. do 5 000,- € bez DPH.

### 2. Zdroj finančných prostriedkov: štátny rozpočet

### 3. Obsah ponuky:

Ponuka bude obsahovať:

- doklad o oprávnení poskytovať predmet obstarávania (možno nahradiť odkazom na OR SR alebo na ŽR SR),
- stručný obchodný profil uchádzača,
- zoznam minimálne troch odberateľov rovnakého alebo podobného predmetu obstarávania, v porovnateľnej hodnote, ktorému záujemca takýto predmet zabezpečil v priebehu predchádzajúcich troch rokov. Zoznam musí obsahovať názov odberateľa, mená a kontaktné telefónne čísla osôb odberateľa oprávnených poskytnúť referencie,
- opis ponúkaného antivírusového softvéru pre počítače,
- vypracovanú cenovú ponuku za dodanie predmetu obstarávania podľa bodu 1.2 tejto výzvy v členení cena bez DPH, sadzba DPH, cena s DPH,
- opis funkcionality a základnej technickej charakteristiky ponúkaného produktu.

### 4. Kritérium na vyhodnotenie ponuky:

- a) Najnižšia cena za celý predmet obstarávania v členení cena bez DPH, sadzba DPH v % a konečná cena s DPH.
- b) Ekonomická efektívnosť ponuky pre verejného obstarávateľa (V súčasnosti má verejný obstarávateľ nainštalovaný antivírusový softvér s centrálnym monitoringom vírusovej aktivity na cca 690 osobných počítačoch. V prípade, že dodávateľ ponúkne rovnaký antivírusový softvér, ako má v súčasnosti verejný obstarávateľ, nie je potrebná jeho inštalácia. V opačnom prípade je však potrebné zo strany dodávateľa do ceny za celý predmet zákazky započítať aj náklady na odinštalovanie existujúceho antivírusového softvéru a nainštalovanie nového na cca 690 počítačoch verejného obstarávateľa. Takéto riešenie však môže spôsobiť aj prestoje na strane zamestnancov verejného obstarávateľa počas inštalácie – v závislosti od zvoleného postupu inštalácie, a tým zníženú ekonomickú efektívnosť takéhoto riešenia z hľadiska verejného obstarávateľa.).

Pri formovaní cenovej stratégie firmy sa treba zamerať na nasledujúce okruhy otázok:

1. Je v záujme firmy určovať na nový produkt nízku cenu, vysokú cenu alebo cenu približne na úrovni cien konkurencie?
2. Pri ktorých produktoch je nevyhnutné vychádzať z názorov konečných spotrebiteľov na cenu a pri ktorých názoroch konečných spotrebiteľov vychádzať z cien konkurencie?
3. Na základe akých parametrov, resp. ukazovateľov porovnávať vyrábaný výrobok resp. úroveň poskytovaných služieb s výrobkami, resp. službami konkurencie?
4. Akú elasticitu (citlivosť) cien uplatňovať?
5. Aký postup použiť pri presadzovaní hlavných zámerov cenovej stratégie v obchodno-distribučnom reťazci?
6. Ktoré druhy výrobkov (služieb) sú rentabilné a ktoré stratové?
7. Kedy je výhodné (nevýhodné) ceny znižovať a kedy zvyšovať?
8. Ako reagovať na ekonomické podmienky a zmeny legislatívy? (regulácia cien, daňové a odvodové zaťaženie)
9. Komu a kedy poskytovať zľavy a rabaty?
10. Ako započítavať do ceny náklady na prepravu?

Odpovede na uvedené otázky umožnia firme navrhnúť vlastnú cenovú stratégiu.

Z hľadiska splnenia podnikových cieľov možno rozlišovať tieto hlavné typy **cenových stratégií**:

- ziskovo orientovaná stratégia,
- odbytovo (trhovo) orientovaná cenová stratégia,
- cenová stratégia orientovaná podľa skutočnosti na trhu (*status quo*).

Rozsah spracovania cenovej stratégie, samozrejme, v konkrétnom podniku závisí od jeho veľkosti a postavenia na trhu, ako aj od rozsahu sortimentu výrobkov alebo služieb, ktoré ponúka.

## PRÍKLADY NA RIEŠENIE

### Príklad 11.1

Firma BMd, s. r. o., prevádzkuje niekoľko internetových portálov zameraných na predaj kníh a filmov. Nemá v písomnej podobe vypracovanú cenovú stratégiu. Otázkami cenového rozhodovania, tvorby cenovej stratégie a cenotvorby ako takej sa zaoberá jeden z majiteľov, resp. konateľov firmy.

### Úloha:

Vypracujte cenovú stratégiu firmy.