

Mezinárodní cenová politika

Hana Machková, Martin Machek

Obsah

1. Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie.....	2
2. Mezinárodní cenová strategie.....	6
2.1 Cenová politika v průběhu životního cyklu výrobku.....	9
3. Proces tvorby ceny.....	13
4. Dodací podmínky v mezinárodním obchodě.....	18
5. Platební podmínky a vybrané metody financování mezinárodního podnikání.....	21

Mezinárodní cenová politika je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který vytváří příjmy a bezprostředně ovlivňuje ziskovost podnikání. V porovnání s ostatními nástroji mezinárodního marketingového mixu je pružný, protože změny v oblasti cenové politiky je možné realizovat poměrně rychle, podle aktuální situace na cílovém trhu. Další výhodou cenové politiky je to, že je méně než ostatní nástroje závislá na vnějším prostředí a podnik ji může snadno kontrolovat a používat jako strategický i operativní nástroj při realizaci mezinárodní marketingové strategie.

1. Faktory ovlivňující volbu mezinárodní cenové strategie

Mezinárodní cenovou strategii ovlivňuje řada vnějších i vnitřních faktorů. K hlavním vnějším faktorům patří podnikatelské prostředí a obchodněpolitické faktory, stabilita devizových kurzů, četnost a síla konkurence, poptávka a chování spotřebitelů.

Základní rámec pro tvorbu a uplatnění cenových strategií na zahraničních trzích vytváří **podnikatelské prostředí**. V této souvislosti je důležitá zejména fiskální politika státu. Vzhledem k významu daní pro hospodářskou politiku jednotlivých států nejsou například v členských zemích EU daňové systémy unifikovány. Daňová zátěž je faktorem, který ovlivňuje nejen výši cen, ale v širším kontextu i rozhodování o formě vstupu na zahraniční trhy. Státy se často snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic formou snižování přímých daní, protože volnost pohybu kapitálu vede k rostoucí konkurenci mezi zeměmi. Nižší sazby daně z příjmu právnických osob se pro vyrovnání poklesu těchto příjmů ve veřejných rozpočtech v celosvětovém měřítku stále více kompenzují nepřímými daněmi (*indirect tax*) ve formě daně ze zboží a služeb nebo daně z přidané hodnoty (DPH).

Spotřební daň je aplikována zejména na položky z hlediska společnosti „zbytné“, jakými jsou například alkohol, cigarety a tabákové výrobky, luxusní zboží, ale i pohonné hmoty, maziva a topné oleje. Inkaso této daně představuje pro státní rozpočet významnou příjmovou položku a její výše často dosahuje několika desítek procent z kupní ceny, resp. z převodní hodnoty, a může být pro dovozce výrazným finančním břemenem. Spotřební daň je většinou vyměřována tzv. specifickou metodou, tedy sazbou aplikovanou na jednotku množství (hmotnostní, objemovou). V některých státech je používána metoda kombinovaná. Daň se vypočte pomocí metody valorické i specifické a pro vyměření se použije sazba, která je pro stát výhodnější.

Vzhledem ke značné výši daňového zatížení se někteří dovozci snaží získat daňové zvýhodnění například pokusy o nesprávnou deklaraci původu zboží, podfakturací kupní ceny, snahou o nesprávné sazební zařazení a dalšími metodami. Obdobné snahy jsou nelegální a patří k závažným deliktům, které jsou orgány státní správy všude na světě přísně postihovány.

I přes rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikání jsou v řadě zemí používány různé nástroje, které omezují volnost cenové tvorby. V některých odvětvích je například aplikována cenová regulace, jejímž cílem je ochrana spotřebitelů nebo malých podniků. Státem regulované ceny mohou mít podobu maximálních cen (například u nájemného, cen energií, léků), minimálních cen (tato omezení se obvykle týkají hlavně velkých obchodních řetězců, které nesmějí prodávat výrobky za nižší ceny, než za jaké samy zboží nakoupily), zákazu pohybu cen (nástroj na omezení růstu inflace), stanovení maximální míry zisku atp.

Dalšími nástroji, jež bezprostředně ovlivňují výši docilovaných cen, jsou **obchodně-politické nástroje**, které jsou používány jako opatření na ochranu tuzemských výrobců. Jedná se zejména o cla, dovozní přírážky,

stanovení minimálních cen pro dovážené výrobky, antidumpingová opatření atp.

Na výši docilovaných cen a celkovou efektivnost mezinárodního podnikání mají bezprostřední vliv změny v oblasti **devizových kurzů**. Při vývozu a dovozu zboží a služeb je pro firmy důležitá výsledná výše úhrady za prodané či nakoupené zboží a služby vyjádřená v domácí měně. Pokud se kurz platební měny v období mezi uzavřením kontraktu a úhradou kupní ceny změní, mohou podniky utrpět kurzovou ztrátu, ale mohou také dosáhnout lepších výsledků, než původně předpokládaly. Posílení tuzemské měny zlevňuje dovozy a je výhodné pro dovozce, kteří mohou snižovat ceny dováženého zboží a lépe tak konkurovat tuzemským výrobcům, popřípadě ponechat ceny stejné a realizovat vyšší zisky. Oslabení tuzemské měny podporuje vývozy a umožňuje stanovení konkurenceschopných vývozních cen.

Zavedení společné evropské měny euro znamenalo pro většinu firem nutnost přizpůsobení cenových strategií. Do Evropské měnové unie je v současné době (rok 2021) zapojeno devatenáct členských zemí EU a v dalších šesti zemích mimo EU je euro oficiálním platidlem. Z původních patnácti zemí nepřijaly euro Velká Británie, Dánsko a Švédsko, všechny ostatní členské země jsou povinny po splnění maastrichtských kritérií euro zavést. Hlavními důvody pro zavedení eura byly snaha o posílení měnové stability, snížení nákladů spojených s převody zahraničních měn, posílení konkurenceschopnosti vůči ostatním mezinárodním měnám (cílem bylo zejména zvýšit objem fakturací oproti americkému dolaru a posílit úlohu eura v devizových rezervách centrálních bank) a v neposlední řadě i snaha o větší transparentnost cenových hladin. Přestože spotřebitelé mohou porovnávat cenové hladiny v eurech, k výraznému sblížení cen v zemích EU zatím nedošlo. Nejvíce dochází k cenovým konvergencím u výrobků s vysokými maržemi, u kterých jsou

kupující v případě značných cenových rozdílů ochotni cestovat za nákupy (jedná se převážně o nákupy v rámci rozumné dojezdové vzdálenosti a využívání výhodných cen letenek nízkonákladových leteckých společností).

Cenová strategie je do značné míry ovlivněna **konkurencí**. Firmy s vedoucím postavením na trhu mohou těžit ze svého postavení leadera i v oblasti cenové a často uplatňují vyšší ceny než firmy, které jim konkurují. Některé firmy používají cenovou strategii jako nástroj na omezení či vyřazení konkurence a zejména ve fázi vstupu na nový zahraniční trh uplatňují záměrně nízké ceny tak dlouho, dokud nezískají - na úkor tuzemské konkurence - velký podíl na trhu. V některých méně vyspělých zemích je možné uzavřít cenové dohody a koordinovat cenovou politiku s konkurenčními firmami. Cílem těchto tzv. kartelových dohod (nepísané úmluvy o určení a dodržování minimálních cen) je udržení vyšší cenové hladiny. Ve vyspělých zemích jsou kartelové dohody zakázány a jsou přísně postihovány institucemi na ochranu hospodářské soutěže. Důležitým faktorem, který podstatným způsobem ovlivnil možnost celosvětového porovnávání cen a přispěl k zostření konkurence v cenové oblasti, se stal internet. Na internetu je možné porovnávat nabídky velmi snadno prostřednictvím vyhledávačů. Řadě výrobců značkového zboží znásobil internet také problém tzv. paralelních dovozů (dovozů realizovaných mimo oficiální distribuční cesty).

Výše ceny je faktorem, který ovlivňuje do značné míry i **výši poptávky**. Cenová elasticita spotřebních výrobků záleží například na tom, zda jsou na trhu nabízeny substituční výrobky, zda se jedná o výrobky nezbytně nutné, o výrobky, které jsou vnímány jako vysoce kvalitní s výjimečnou hodnotou pro spotřebitele atp. Cenová elasticita průmyslových výrobků

je vzhledem k charakteru průmyslových trhů - obvykle nižší než cenová elasticita spotřebního zboží.

Cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, je součástí ohodnocení výrobku spotřebitelem a je rovněž kulturně podmíněna. **Chování spotřebitelů**, jejich zvyklosti, postoje, motivace, sociální postavení a kupní síla, a především vnímání ceny a hodnoty zboží ovlivňují do značné míry firemní rozhodování, zda a do jaké míry přizpůsobit cenu na vybraných zahraničních trzích pro různé skupiny zákazníků. Spotřebitelé často vnímají cenu jako symbol kvality. Některé firmy mohou využívat výhody vyplývající z dobré pověsti země původu (tzv. *made in*) a mohou si dovolit stanovit pro vybrané zahraniční trhy vyšší ceny než pro trh tuzemský.

K hlavním **vnitřním faktorům**, které ovlivňují mezinárodní cenovou politiku, patří zejména zvolená mezinárodní marketingová strategie, cíle cenové politiky, náklady, způsob stanovení cen atp.

2. Mezinárodní cenová strategie

Při stanovení mezinárodní cenové strategie musí firma vycházet zejména z mezinárodní podnikatelské strategie. Může zvolit strategii relativně vysokých cen, aby svým výrobkům dodala image kvality a odlišila je od výrobků konkurence, nebo strategii nízkých cen s cílem získat rychle větší podíl na světovém trhu. Další důležité rozhodnutí se týká toho, zda bude firma v mezinárodním prostředí používat jednotnou cenovou strategii na všech trzích, či zda bude používat na různých trzích různé ceny.

Používání jednotných cen (cenová standardizace) je možné v případě jednotného globálního positioningu. Ceny jsou stanoveny na úrovni mateřské firmy a ve všech zemích jsou udržovány na stejné hladině. Strategie využívání globálních cen je v odborné literatuře označována

jako etnocentrická tvorba cen. Ve výši prodejních cen vůči jednotlivým trhům musí být při využití strategie jednotných cen zohledněny náklady distribučních cest a další cenotvorné faktory, například výše cel, daní atp.

Při používání **cenové diferenciaci** (polycentrická cenová tvorba) jsou rozhodování o cenách ponechána často v pravomoci dceřiných společností a ceny jsou uzpůsobovány podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů anebo sociálně-kulturních zón (geocentrická tvorba cen). Tato strategie umožňuje firmě vytvářet cenu podle poptávky a disponibilních finančních zdrojů a pružně reagovat na změny podmínek na zahraničním trhu. Hlavní nevýhodou diferenciovaných cen může být nejednotná image a problémy spojené s možností nákupu výrobků na trzích, kde jsou aplikovány nižší ceny (paralelní dovozy). Řada firem se proto snaží o využívání jednotné cenové strategie pro širše koncipované geografické zóny.

Strategie cenového zužitkování (tzv. strategie sbírání smetany - *skimming price strategy*) je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, nejčastěji při zavádění zcela nového výrobku či služby na světový trh. Firma získá díky novosti produktu na určitou dobu monopolní výhodu. S příchodem další konkurence pak firma obvykle přistupuje k postupnému snižování cen. Tato strategie je často využívána výrobci značkového a módního zboží.

Tab. 1 Faktory, které ovlivňují rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci

Cenová diferenciace	Cenová standardizace
Odlíšnosti ve spotřebním chování, odlíšnosti v kupní síle spotřebitelů	Tendence k homogenizaci potřeb
Rostoucí konkurence na světových trzích, snaha o odlíšení se od konkurence	Nákupní centrály, elektronická tržiště a další formy centralizovaných nákupů
Odlíšná výše zahraničněobchodních nákladů	Snižování nákladů na mezinárodní logistiku
Různé míry inflace na zahraničních trzích	Rozvoj informačních technologií, snadná dostupnost informací
Nestabilita devizových kurzů	Zavedení eura ve většině zemí EU
Obchodněpolitické nástroje	Liberalizace světového obchodu, odstraňování obchodněpolitických překážek

Pokud si firma zvolí **strategii prémiové ceny** (*premium price strategy*), má obvykle zájem na dlouhodobém udržování vysoké cenové hladiny, kterou chce zachovat po dobu celého životního cyklu výrobku. Cílem této cenové strategie je podpořit prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů a vybudovat pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Strategie prémiových cen se používá u luxusních výrobků. Vysoká cena se stává impulzem pro nákup a spotřebitelé ji vnímají jako opodstatněnou, protože mají pocit určité výlučnosti z vlastnictví a užívání drahých výrobků. Snížení cen těchto výrobků by mohlo vyvolat pokles jejich prodeje, protože zákazníci by mohli odradit ztráta symbolu prestiže.

Strategie cenového pronikání na trh (*penetration price strategy*) je založena na používání nízkých cen. Cílem strategie je rychlé proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, rychlého obratu a s tím spojeného zvýšení objemu výroby a snížení jednotkových nákladů. Její účinnost závisí na dostatečné cenové elasticitě poptávky. Firma také musí mít potřebné výrobní a distribuční kapacity pro uspokojení očekávané vysoké poptávky. Problémem strategie nízkých cen se mohou stát odvetná opatření konkurence, která se cítí ohrožena (zejména cenové války). Dalším problémem pak může být poškození image výrobce, protože spotřebitelé obvykle spojují nízké ceny s nízkou

kvalitou. Agresivnější formou strategie cenového pronikání je **strategie expanzionistických cen** (*expansion pricing strategy*). Tuto strategii mimořádně nízkých cen využívá na mezinárodních trzích řada firem, zejména z východoasijských zemí. Používání expanzionistických cen často vede k antidumpingovým řízením ze strany vyspělých zemí a může negativně ovlivnit nejen podnikatelské aktivity dané firmy v zahraničí, ale i obchodní vztahy mezi zeměmi.

Strategie využívání transferových cen (*transfer pricing*). Velké mezinárodní firmy mají často výrobní či jiné aktivity v mnoha zemích a využívají výhod rozdílných cen vstupů (surovin, pracovní síly, energie, finančních zdrojů) a daňové zátěže. Velká část obchodních operací se realizuje v rámci vnitrofiremního obchodu mezi mateřskou firmou a jejími dceřinými společnostmi a mezi jednotlivými dceřinými společnostmi navzájem. Náklady dceřiných společností jsou závislé na dohodnutých (subjektivně stanovených) cenách sjednaných s mateřskou nebo sesterskou firmou. Důvodem využívání těchto tzv. transferových cen je maximalizace zisků v rámci celé firmy a ochrana proti rizikům zahraničních trhů. Firma se snaží akumulovat vysoké zisky v zemích s nízkým daňovým zatížením a vytvářet uměle nízké zisky v zemích, které uplatňují vysoké daně. Obdobně si firmy počínají v případě vysokých nebo nízkých cel a v případě existence rozdílných devizových kurzů (například pro vývoz a dovoz na jedné straně a pro transfer kapitálu a zisku na straně druhé).

2.1 Cenová politika v průběhu životního cyklu výrobku

V jednotlivých fázích životního cyklu výrobku využívají firmy obvykle různou cenovou politiku. Již při zavádění výrobku na trh by se měla cenová tvorba zaměřit na dlouhodobou ziskovost. Tradiční přístup však

často klade důraz na rychlou návratnost vložených prostředků a okamžitou tvorbu zisku.

Při zavádění nového výrobku na světové trhy se nejčastěji uplatňují dvě cenové strategie: strategie cenového pronikání, která umožňuje rychle získat významný podíl na trhu, a strategie cenového zužitkování u nových výrobků, které zatím nemají konkurenci, avšak na trhu je po nich poptávka.

Ve fázi růstu (zejména v jejím úvodu) obvykle není důvod cenu snižovat, a jestliže roste objem prodeje, může firma využít výhody úspor z rozsahu. U výrobků dlouhodobé spotřeby vzniká často problém, protože spotřebitelé, kteří měli o výrobek zájem, jej zakoupili a opakovaný nákup bude realizován až za několik let. Firma se proto musí snažit oslovit s nabídkou nové spotřebitele a měla by, pokud v úvodní fázi cyklu tržní životnosti výrobku uplatnila „strategii sbírání smetany“, postupně ceny snižovat.

Ve fázi zralosti musí cenová politika reagovat na rostoucí konkurenci. Konkurenční výhoda mizí, konkurenti uvádějí na trh obdobné i inovované produkty, někdy za nižší ceny. Firmy se snaží vyhnout výraznému snížení ceny a pro udržení rentability hledají cesty ke snížení nákladů, například formou přesunu výroby do zemí s nižší úrovní mzdových nákladů. Snížení nákladů zvyšuje možnost pružnější reakce na konkurenční situaci na trhu, například umožňuje zvýšení investic do reklamy a do marketingových inovací (nové obaly, příchutě, další užité vlastnosti). Pro firmy, které se snaží o diferenciaci a nabízejí specifický výrobek, který odpovídá hodnotovým představám spotřebitelů, je charakteristické používání prémiových cen, jejichž snížení by nepřineslo pozitivní efekt. I tyto firmy se musí snažit snižovat v průběhu cyklu tržní životnosti náklady, protože v závěru fáze zralosti dojde nevyhnutelně k značnému stupni nasycení poptávky a poklesu objemu prodeje.

V závěrečné fázi cyklu tržní životnosti výrobku se firmy snaží zejména o minimalizaci nákladů. K úspoře nákladů dochází zejména díky redukci distribuční sítě a minimálním výdajům na komunikaci. Většina firem používá v této fázi politiku nízkých cen a hlavními nástroji cenové politiky jsou slevy a výprodeje, jejichž cílem je doprodej zásob. V případě, že z trhu již odešla konkurence, je možné díky nízkým cenám získat další zákazníky.

Příklad: Cenová strategie společnosti Avast

Avast je jednou z mála skutečně globálních českých firem. Již více než třicet let působí v oboru počítačové bezpečnosti a její produkty používá více než 430 milionů uživatelů mobilních zařízení a počítačů po celém světě. Každý měsíc zablokuje Avast až 1,5 miliardy útoků. Společnost je kotována na londýnské burze, sídlo má v Praze a více než 50 % z jejich 1700 zaměstnanců pracuje v oblasti výzkumu a vývoje. Společnost založila svůj růst na tzv. freemium modelu, kdy jednotliví uživatelé mohou získat základní verzi produktu zdarma. Příjmy pak plynou zejména z online prodeje aplikací s více funkcemi a od firemních zákazníků. „Na začátku 90. let existovala řada lokálních antivirových firem, které se dokázaly dobře uživit,“ uvedl jeden ze zakladatelů firmy Pavel Baudiš v rozhovoru pro server HlídacíPes. „V druhé polovině 90. let ale nastoupily globální firmy, přišel Symantec a nasadil agresivní cenovou politiku. Náš vývoj byl naopak stále dražší, protože vznikaly nové verze operačních systémů a zároveň nám klesaly prodeje. Rozhodli jsme se, že jediná cesta, jak z toho ven, je udělat z toho také globální firmu. Což s produktem jako antivirus není tak složité. Chyběly nám ovšem

peníze na marketing a použili jsme model freemium. Ukázalo se, že to byl správný krok. Nestačí ale, aby byl program zadarmo, musí být dobrý, protože klíčové je doporučení mezi zákazníky. Náš program dobrý byl, i tak jsme se ale na první milion zákazníků dostali až za 30 měsíců. A když jsme nabídli placenou verzi, první zákazník se objevil až po deseti dnech.“



Obr. 1 Bezplatný program Avast

Hlavními trhy Avastu jsou USA a Francie, silnou pozici má Avast také v Brazílii a Rusku. Pětinu příjmů tvoří podíl z reklamy ve spolupráci s Googlem. „Chceme, aby náš produkt byl populární kdekoliv, nezávisle na tom, jestli nám tento trh poskytuje nějakou zpětnou vazbu ve formě peněz. Každý, kdo náš program nainstaluje, je pro nás investicí do budoucna. Jsou země, kde trvá dlouho, než se začnou prodávat placené verze Avastu. Například v Brazílii používali dlouho i ve firmách verzi zdarma určenou pro domácnost, což je vlastně nelegální. Věděli jsme o tom díky času, kdy dochází k pravidelným aktualizacím, bylo to většinou na začátku pracovní doby. Brazílie ale bohatne, velké i malé firmy jsou

schopny si software koupit. A navíc jsme přizpůsobili platební metody, aby bylo možné platit v jejich měně lokálním instrumentem,“ uvedl druhý zakladatel firmy Eduard Kučera pro Hospodářské noviny.

Zdroj: hlidacipes.org/porad-jsme-ceska-firma-rika-spoluzakladatel-firmy-avast-ve-svete-ma-stamili-ony-zakazniku/, 23. 11. 2019; HN 1. 8. 2013, s. 15., www.avast.com

3. Proces tvorby ceny

Proces cenové tvorby (*pricing*) ovlivňují zejména náklady, poptávka a konkurence. Podle toho, který faktor firma upřednostňuje, je možné rozlišit tři základní metodologické přístupy k cenové tvorbě. Jedná se o nákladově orientované ceny, o poptávkově orientované ceny a konkurenčně orientované ceny.

Stanovení ceny přírážkou (*cost-plus pricing*). Tato základní jednoduchá metoda spočívá v připočtení standardní ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby. Výše přírážky se může lišit podle druhu zboží. Zisková přírážka (marže) bývá obvykle vyšší u luxusních výrobků, u sezonního a speciálního zboží, u zboží, které vyžaduje vysoké výdaje na manipulaci a skladování a u zboží s nízkou cenovou elasticitou. Tento způsob stanovení ceny často využívají obchodní mezičlánky. Hlavním problémem nákladově stanovených cen je fakt, že neberou v úvahu ostatní faktory (poptávku a konkurenci) a neumožňují proto pružnou reakci na situaci na trhu.

Stanovení ceny pomocí cílové rentability (*break-even pricing*) je další nákladově orientovanou metodou. Firma stanoví cenu tak, aby byla dosažena požadovaná návratnost investovaných prostředků ve stanoveném časovém horizontu. Metoda nebere v úvahu cenovou pružnost poptávky ani ceny konkurence a její úspěšnost závisí do

značné míry na kvalifikovaném odhadu celkových nákladů a reálnosti odhadu očekávaného obratu.

Stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebiteli (*value-percieved pricing*). Jedná se o marketingový přístup k cenové tvorbě v pravém slova smyslu. Firma se snaží nabídnout výrobek nebo službu v požadované kvalitě přesně vymezenému segmentu zákazníků za cenu, která je stanovena podle toho, jak vnímají nabízenou hodnotu. Způsob vnímání hodnoty zákazníkem je možné ovlivnit například prostřednictvím komunikační politiky, prostřednictvím značky, balení, servisu, na základě znalosti psychologie spotřebitele apod. Základním východiskem je jasný positioning, který umožňuje využít výhod prémiových cen.

Cena jako přidaná hodnota pro zákazníka (*value-added pricing*). Některé firmy (například výrobci počítačů, mobilních telefonů) využívají v současné době metodu, která spočívá ve stanovení relativně nízké ceny za kvalitní výrobky. Tato metoda vychází z předpokladu, že i nižší cena by měla pro spotřebitele znamenat nabídku vysoké hodnoty, která je výsledkem neustálé snahy o snižování nákladů při zachování jakosti. Nižší ceny se tak stávají dostatečným stimulem pro získání většího počtu zákazníků, kteří jsou přesvědčeni o nakupované hodnotě. Firma sice dosahuje nižšího zisku na jednotku produkce, ale díky vyšším objemům prodeje může být celkový zisk významný.

Následování ceny konkurence (*going-rate pricing*). Při stanovování cen se firma řídí cenami konkurence (zejména nejvýznamnějšího producenta) a nezohledňuje přímo své vlastní náklady ani poptávku.

Určení ceny pomocí cenových nabídek (*sealed-bid pricing*). Firma stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Zohledňuje nabídky konkurence a méně bere ohled na své náklady a poptávku. Chce-li získat kontrakt, musí často nabídnout nejnižší cenu, avšak neměla by nabízet ceny dumpingové. Tato metoda se užívá v odvětvích, kde je velmi silná

konkurence a kde je obvyklé získávat zakázky formou veřejných soutěží (například ve stavebnictví). Metodu používají zejména firmy, jež se často účastní veřejných soutěží a mají značné množství zakázek, které celkově zajišťují firmě dobrou průměrnou rentabilitu. Z dlouhodobého hlediska může vést k dosažení příznivých hospodářských výsledků. Hlavním problémem je obtížně odhadnutelná pravděpodobnost skutečného počtu a objemu získaných zakázek.

Příklad: Stanovení cen podle hodnoty vnímané spotřebiteli - značka Diesel

Na trhu je možné zakoupit oblečení různých cenových úrovní. Například džínsy dnes lze koupit v cenovém rozpětí od několika set korun v obchodních řetězcích přes několik set dolarů ve značkových prodejnách až po tisíce dolarů za limitované módní série. Hlavním důvodem pro tak velký cenový rozdíl není kvalita, ale vnímání hodnoty značkových výrobků spotřebiteli.

Značku Diesel vymyslel její italský manažer Renzo Rosso původně pro svého zaměstnavatele a jméno Diesel použil proto, že je stejně vyslovitelné téměř ve všech jazycích. V roce 1985, kdy činil roční obrat této značky necelé 3 mil. eur, se Renzo Rosso rozhodl značku odkoupit a podnikat samostatně. Dnes patří tento italský podnikatel k nejbohatším lidem na světě (podle časopisu Forbes je hodnota jeho majetku 4,3 mld. USD). Koncepce značky Diesel je založena na originalitě, kreativitě a ležérním městském módním stylu. Je určena „nezávislým lidem, kteří jdou životem svou vlastní cestou a oblečení je pro ně vyjádřením osobnosti“. Džínsy jsou speciálně upravovány. Nejdříve jsou ručně prány, kartáčovány, nakonec získávají patinu v horké páře. Původně byly všechny výrobky vyráběny výhradně v malých italských dílnách, v

současné době je však kvůli vysokým nákladům převážná část výroby přesunuta do zahraničí.

Výrobní sortiment je široký a široké je i cenové rozpětí. Drahé modely jsou záměrně vyráběny v omezených sériích dvou set kusů, v některých případech firma přichází s limitovanými edicemi pro vybrané trhy. Džínsy jsou chápány jako umělecké předměty, každý kus je očíslován a například pro indický trh byla cena modelu pošíitého bižutérií Swarovski stanovena na 15 600 USD. Značka Diesel se stala reprezentantem mladistvého životního stylu. Proto je využívána i dalšími firmami, které si na její používání zakoupily licenci. Jedná se například o hodinky a šperky (Fossil), brýle (Marcolin), parfémy (L'Oréal), kola (Pinarello) atp.

Zdroj: www.diesel.com, <https://worthgram.com/most-expensive-jeans-brands/>, 18. 11. 2019

Firmy obvykle nevyrábějí pouze jeden výrobek, ale jednu nebo více výrobních řad s různými variantami výrobků. Pro **stanovení cen výrobních řad** se často využívá dodržování cenové linie (*price lining*) pro danou výrobní řadu. Často je tato cenová politika využívána například obchodními domy při prodeji konfekce či obuvi a vychází z předpokladu, že zákazníci spojují různé výrobní řady s různými cenovými hladinami. Místo toho, aby v obchodě hledali jednotlivé výrobky na různých místech a porovnávali jejich ceny, vybírají si výrobky v přijatelné cenové relaci. Spotřebitelé spojují vyšší ceny s úrovní kvality, a proto je důležité vytvořit výrobní řady tak, aby rozdíl v jakosti, vnímané zákazníkem, skutečně odpovídaly uznávaným rozdílům v cenách. Výhodou této cenové politiky je možnost oslovit různé segmenty s cenově adaptovanou nabídkou.

Při tvorbě **cen prodejního sortimentu** sleduje firma cíl maximalizovat zisk za celý výrobní mix. Kromě cen výrobků hlavní výrobní řady

musí rozhodnout i o cenách zvláštních doplňků, příslušenství, komplementárních výrobků a služeb. Základní výrobek a doplňkové výrobky jsou obvykle považovány za jeden celek a dochází k vzájemné podpoře jejich prodeje. Některé doplňkové výrobky mohou být určeny k přímé spotřebě, jiné tvoří příslušenství k základnímu výrobku. Firmy musí rozhodnout, které doplňky budou zahrnuty do ceny základního výrobku a které budou nabízeny samostatně, za doplatek. Tato rozhodnutí jsou často ovlivněna kupní silou cílového zahraničního trhu. V zemích s vysokou kupní silou jsou doplňky i služby nabízeny v základní, vyšší ceně výrobku, protože spotřebitelé jednoznačně upřednostňují pohodlný nákup v jednom prodejním místě, kvalitu a servis. V zemích s nižší kupní silou je naopak obvyklé nabízet pouze základní vybavení za nižší cenu s tím, že si spotřebitelé mohou doplňky přiojednat a doplatit.

Některé výrobky jsou pro chod hlavních výrobků nezbytné. Jedná se o tzv. **vázané výrobky** (náhradní díly, tonery, baterie, kapsle do kávovarů atd.). Stanovení vysokých cen vázaných výrobků umožní výrobcům snížit ceny základního výrobku a konkurovat tak firmám, které příslušenství nenabízejí, anebo výrobcům, kteří upřednostňují strategii vyšších cen základních výrobků a přiměřených cen vázaných výrobků. Strategii nízkých cen základních výrobků a vysokých cen náhradních dílů používaly například japonské automobilky. V současné době většina z nich již strategii vysokých cen náhradních dílů nepoužívá, ale mnozí spotřebitelé se stále domnívají, že v případě nákupu japonského auta budou nuceni hradit drahý servis.

V případě, že výrobce rozšíří sortiment o substituční výrobek, vzniká pro prodávajícího riziko, že dojde k tzv. kanibalizaci, tj. přesunu poptávky a prodejů od dosavadního k novému výrobku. Firmy přesto rozšiřují a inovují výrobkové řady, aby si udržely věrné zákazníky, kteří budou mít díky širšímu sortimentu možnost lepší volby, a také proto, aby získaly

zákazníky nové a zvýšily svůj podíl na trhu. Při tvorbě cen substitučních výrobků by proto prodávající měli pečlivě analyzovat vzájemné souvislosti výrobního portfolia.

4. Dodací podmínky v mezinárodním obchodě

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v mezinárodním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou hradí kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší cenu může docílit. Dodací podmínka (dodací parita) určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. Určuje zejména způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran při zajišťování dopravy, obstarávání průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

V praxi mezinárodního obchodu má mimořádný význam soubor výkladových pravidel vydaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži - INCOTERMS (International Commercial Terms). Poslední verze INCOTERMS byla vydána v roce 2020. INCOTERMS® 2020 obsahují jedenáct doložek řazených do dvou velkých skupin podle způsobu přepravy. Pro všechny druhy přepravy je možné použít sedm doložek, pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu jsou určeny čtyři doložky. Povinnosti prodávajícího a kupujícího jsou v INCOTERMS® 2020 zrcadlově rozčleněny do deseti skupin (A1-A10 pro prodávajícího a B1-B10 pro kupujícího). Povinnosti mohou vykonávat buď přímo strany kupní smlouvy (tj. prodávající nebo kupující), anebo v některých případech - pokud je to uvedeno ve smlouvě nebo je to určeno příslušným právem - mohou být výkonem určených povinností pověřeny třetí osoby,

například dopravci, speditéři či jiné subjekty jmenované prodávajícím či kupujícím pro stanovený účel.

Tab. 2 Povinnosti prodávajícího a kupujícího

A	Povinnosti prodávajícího / The seller's obligations	B	Povinnosti kupujícího / The buyers'a obligations
A1	Všeobecné povinnosti prodávajícího / General obligations of the seller	B1	Všeobecné povinnosti kupujícího / General obligations of the buyer
A2	Licence, povolení, bezpečnostní opatření a další formality / Licences, authorizations, security clearances and other formalities	B2	Licence, povolení, bezpečnostní opatření a další formality / Licences, authorizations, security clearances and other formalities
A3	Přepravní smlouvy a pojištění / Contracts of carriage and insurance	B3	Přepravní smlouvy a pojištění / Contracts of carriage and insurance
A4	Dodání / Delivery	B4	Převzetí dodávky / Taking delivery
A5	Přechod rizik / Transfer of risks	B5	Přechod rizik / Transfer of risks
A6	Rozdělení nákladů / Allocation of costs	B6	Rozdělení nákladů / Allocation of costs
A7	Vyrozumění kupujícího / Notices to the buyer	B7	Vyrozumění prodávajícího / Notices to the seller
A8	Dokumenty prokazující dodání zboží / Delivery documents	B8	Důkaz o převzetí dodávky / Proof of delivery
A9	Kontrola – balení – značení / Checking – packaging – marking	B9	Kontrola zboží / Inspection of goods
A10	Informační podpora a s ní spojené náklady / Assistance with information and related costs	B10	Informační podpora a s ní spojené náklady / Assistance with information and related costs

Zdroj: ICC Publication No. 715E

Kromě dodací parity EXW (ze závodu) je ve všech paritách věnována pozornost problematice **mezinárodní přepravy**, zejména pak dopravním dokumentům. Vzhledem k četným rizikům vyplývajícím z přepravy v mezinárodním obchodě je třeba věnovat náležitou pozornost otázce **pojištění**. Pojištění zahraničních přeprav je řešeno pouze u dvou dodacích parit, CIF a CIP. U ostatních parit není otázka pojištění řešena a záleží na dohodě stran kupní smlouvy, kdo a v jakém rozsahu zboží pojistí.

Tab. 3 Doložky INCOTERMS® 2020 podle druhů přepravy

Doložky pro všechny druhy přepravy		
Doložka	Anglické označení	České označení
EXW	Ex Works (insert named place of delivery)	Ze závodu (uvedte místo dodání)
FCA	Free Carrier (insert named place of delivery)	Vyplaceně dopravci (uvedte místo dodání)
CPT	Carriage Paid to (insert named place of destination)	Přeprava placena do (uvedte místo určení)
CIP	Carriage and Insurance Paid to (insert named place of destination)	Přeprava a pojištění placeny do (uvedte místo určení)
DAP	Delivered at Place (insert named place of destination)	S dodáním do určitého místa (uvedte místo určení)
DPU	Delivered at Place Unloaded (insert place of destination)	S dodáním do určitého místa včetně vykládky (uvedte místo určení)
DDP	Delivered Duty Paid (insert named place of destination)	S dodáním clo placeno (uvedte místo určení)
Doložky pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu		
Doložka	Anglické označení	České označení
FAS	Free Alongside Ship (insert named port of shipment)	Vyplaceně k boku lodi (uvedte přístav nalodění)
FOB	Free on Board (insert named port of shipment)	Vyplaceně loď (uvedte přístav nalodění)
CFR	Cost and Freight (insert named port of destination)	Náklady a přepravné (uvedte přístav určení)
CIF	Cost Insurance and Freight (insert named port of destination)	Náklady, pojištění a přepravné (uvedte přístav určení)

Zdroj: ICC 2020

Výběr konkrétní doložky záleží na dohodě stran kupní smlouvy. V praxi je používání jednotlivých doložek ovlivňováno různými faktory, například zvyklostmi, podmínkami, které nabízejí konkurenční firmy, zkušenostmi a možnostmi smluvních stran v oblasti mezinárodní logistiky, všeobecnými firemními podmínkami atp.

Podniky, které nemají vlastní vývozní oddělení a chybí jim zahraničněobchodní know-how, často upřednostňují tzv. krátké dodací parity, tj. doložky, u kterých má prodávající menší rozsah povinností. V současné době o výběru dodavatele často rozhoduje nejen kvalita výrobku, ale také cena a rozsah nabízených služeb. Kupující obvykle porovnává nabídky zahraničních firem s tuzemskými firmami, a proto

vývozci často nabízejí delší dodací parity, které v sobě zahrnují zahraničněobchodní náklady a umožňují lepší srovnatelnost cen.

5. Platební podmínky a vybrané metody financování mezinárodního podnikání

Nabízené platební podmínky mohou být jedním z faktorů, který ovlivní výběr dodavatele a do značné míry i rizikovost mezinárodních podnikatelských aktivit. Platební podmínka určuje zejména místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím.

Místo úhrady bývá nejčastěji stanoveno uvedením banky, u níž má být placeno, ale může být sjednáno i nepřímo, například určením místa, kde budou kupujícímu předány dokumenty, určením banky, u které bude otevřen akreditiv, či domicilem na směnce.

Z hlediska doby úhrady kupní ceny rozeznáváme placení před dodáním zboží, placení při dodání zboží a placení po dodání zboží. Platba celé kupní ceny předem je výjimečná. Je maximálně výhodná pro dodavatele, protože odběratel financuje obchod a nese riziko pro případ, že by prodávající nesplnil svůj závazek řádně a včas. V praxi se více setkáváme s částečným placením předem formou tzv. akontace. Obvyklé je placení při dodání zboží, například formou bankovních převodů nebo dokumentárních platebních podmínek. Placení po dodání zboží, tj. úvěrové platební podmínky, je v mezinárodním obchodě stále obvyklejší. Pro prodávajícího znamenají úvěrové platební podmínky často povinnost nést náklady spojené s financováním, znamenají prodloužení návratnosti vložených prostředků a zvýšení rizik spojených s platební neschopností či nevěří obchodního partnera.

Cena může být uhrazena různými způsoby, například v hotovosti (zcela výjimečný způsob úhrady mezi firemními partnery), formou bankovního převodu, směnkou, šekem, platební kartou či dokumentární formou

placení, při které musí kupující učinit požadovaný platební úkon, například podepsat směnku, otevřít akreditiv anebo zaplatit, a získat tak potřebné dokumenty.

Volbu platební podmínky ovlivňují zejména následující faktory: druh zboží, teritorium obchodu, konjunkturální situace, volba obchodního partnera (postavení na trhu, finanční síla, obchodní spolehlivost, dlouhodobost obchodních vztahů) a finanční situace a strategie firemních partnerů.

Mezi nejčastěji používané platební podmínky v mezinárodním obchodě patří hladké platby, dokumentární akreditivy, dokumentární inkasa, dodávky na otevřený účet a různé druhy úvěrů.

Hlavní výhodou **hladkých plateb** (bankovních převodů) jsou nízké náklady. Banka provádí platby pouze na základě pokynů příkazce, bez dalších průvodních dokumentů. Banka nenesе žádné riziko, a proto si účtuje poměrně malé poplatky.

Dokumentární akreditiv představuje závazek banky poskytnout pověřenému (be-neficientovi) určité plnění, pokud splní předepsané akreditivní podmínky. Banka otevírá akreditiv na pokyn příkazce (kupujícího), který stanovuje akreditivní podmínky (druh akreditivu, akreditivní částku, požadované dokumenty a lhůty k jejich předložení). Hlavní výhodou dokumentárních akreditivů pro prodávajícího je fakt, že závazek kupujícího zaplatit kupní cenu je posílen závazkem bankovním. Pro kupujícího znamená akreditiv možnost zajistit si vhodnou formulací akreditivních podmínek, že prodávající nedostane zaplacen, pokud včas a řádně nesplní podmínky kupní smlouvy. Hlavní nevýhodou dokumentárních akreditivů jsou vysoké náklady spojené s jejich použitím.

Dokumentární inkaso patří mezi poměrně často používané platební instrumenty. Prodávajícímu zajišťuje, že dokumenty předložené v rámci inkasa (u dispozičních dokumentů také zboží) nebudou kupujícímu

vydány, dokud nesplní inkasní podmínky. Dokumentární inkaso lze použít v těch případech, kdy z důvodů komerčních nebo finančních není vhodné použití dokumentárního akreditivu. Dokumentární inkaso se v komerční a bankovní praxi objevuje ve dvou podobách, a to jako dokumenty proti placení (D/P) a dokumenty proti akceptaci směnky (D/A). Platební podmínka D/P předpokládá vydání dokumentů beneficiantovi proti okamžitému zaplacení kupní ceny (dokumenty, případně zboží nebudou kupujícímu vydány, dokud nebude zaplacená kupní cena). Nevýhodou dokumentárního inkasa je, že na rozdíl od dokumentárního akreditivu musí prodávající počítat s eventualitou nepřevzetí dokumentů, a tudíž zboží kupujícím, i když podmínky kupní smlouvy splnil řádně a inkasní dokumenty jsou předloženy bez závad. Pokud beneficiant dokumenty a zboží nepřevzme (například z důvodu platební neschopnosti), nese prodávající sám veškeré náklady a rizika spojená s dalším osudem zásilky. V případě platební podmínky D/A vydá banka doklady proti akceptaci cizí směnky prodávajícího, případně proti vystavení směnky vlastní. V zásadě se jedná o prodej zboží na dodavatelský úvěr zajištěný směnkou. K riziku z titulu nepřevzetí dokumentů nebo zboží přistupuje v tomto případě i riziko odmítnutí akceptace směnky a neproplacení směnečné částky ve lhůtě splatnosti. Při **dodávkách na otevřený účet** (*open account*) jde prakticky o krátkodobý obchodní úvěr, který nebývá dále zajišťován ani úročen. Placení se uskutečňuje zpravidla hladkým platem podle data splatnosti faktury (například obchodní řetězce vyžadují splatnost faktur 60, 90 i více dní). Výhodou této platební podmínky jsou velmi nízké náklady. Úvěry patří mezi nejčastěji používané vnější zdroje financování mezinárodní podnikatelské činnosti. Poskytování úvěrů je chápáno jako služba kupujícím a možnost zajištění financování často rozhoduje o

výběru dodavatele. V praxi se setkáváme nejčastěji s dodavatelskými a bankovními úvěry.

Dodavatelský úvěr poskytuje vývozce zahraničnímu odběrateli. Poskytnutí dodavatelského úvěru vyplývá z platební podmínky kupní smlouvy, která stanoví délku odkladu placení pohledávky, její výši a formu jejího zajištění. Podmínky dodavatelského úvěru ovlivňuje mimo jiné vztah mezi prodávajícím a kupujícím. Pokud jsou úvěry poskytovány v rámci velkých firem (například mateřská společnost poskytne úvěr dceřiné společnosti), pak mohou být podmínky výhodnější a stupeň zajištění pohledávky nižší. Poskytnutý dodavatelský úvěr může, ale nemusí být nutně úročen. Zejména u krátkodobých úvěrů bývá úrok často zakalkulován přímo do kupní ceny. Úvěr představuje pro dodavatele značná rizika. K jejich omezení může volit některý z následujících nástrojů: akreditivy s odloženou splatností, bankovní záruky, směnky, pojištění úvěrů, výhradu vlastnictví ke zboží až do úplného zaplacení kupní ceny a další způsoby, například hypotéky.

Bankovní úvěr je, na rozdíl od úvěru dodavatelského, který má obvykle zbožový charakter, záležitostí čistě peněžní a je vždy úročen. Výhodou bankovních úvěrů je oddělení úvěrového vztahu od vztahu komerčního. Banky pečlivě zvažují bonitu klienta, jeho podnikatelský záměr a způsob zajištění poskytnutého úvěru. Často používanou formou financování exportních aktivit jsou tzv. exportní odběratelské úvěry (úvěr kupujícímu - *buyer's credit*). Tento typ úvěrů poskytuje banka vývozce přímo vybranému zahraničnímu odběrateli na nákup zboží jejího klienta či na realizaci společných podnikatelských záměrů.

K **dalším metodám vnějšího financování** patří kontokorentní úvěr (umožňuje překlenutí krátkých platebních lhůt), eskont směnek (odkup směnek před lhůtou splatnosti), factoring (soubor finančních operací založených na postoupení pohledávek s odloženou splatností), forfaiting

(střednědobá či dlouhodobá finanční operace založená na postoupení jednotlivé pohledávky s odloženou splatností, která vznikla z titulu uzavřené a realizované kupní smlouvy), leasing (nájem věci s právem jejího následného odkoupení) atd.

Spotřebitelské úvěry a hypotéky jsou půjčky fyzickým osobám na financování jejich nepodnikatelských potřeb, které poskytují komerční banky a specializované finanční společnosti. Slouží především k nákupu spotřebního zboží, k financování různých služeb (například dovolená) a mohou také sloužit k financování nákupu či rekonstrukci nemovitosti. Podle výše a druhu úvěru požadují banky různé formy zajištění, například ručení fyzickou nebo právnickou osobou, zástavním právem k cenným papírům, movité věci nebo nemovitosti, uzavření životního pojištění atp. U některých finančních institucí lze získat i úvěr bez zajištění.

Kromě spotřebitelských úvěrů nabízejí finanční instituce i další produkty, které podporují okamžitou spotřebu. Jedná se například o úvěrové karty, kontokorentní úvěry, splátkový prodej či tzv. půjčky do domu. Finanční produkty jsou zatíženy nejen úroky, ale i celou řadou poplatků, logicky tak zvyšují konečnou kupní cenu.

Nabídky cenových služeb jsou obvyklou formou podpory prodeje a často rozhodují o výběru dodavatele. Jedná se například o skonto, což je sleva z ceny, která motivuje kupujícího k rychlejší úhradě kupní ceny. Často jsou využívány rabaty množstevní, věrnostní (musí být splněna podmínka možnosti stejné výhody pro všechny kupující) anebo agregované, tj. vázané na podmínku nákupu všech nebo převážné části výrobků. Agregované rabaty jsou ve vyspělých zemích zakázány, protože umožňují zneužití dominantního postavení firmy a jsou v rozporu se zákony na ochranu volné soutěže. Zakázány jsou i cenové kartely (dohody o určení cen), které narušují přirozené konkurenční prostředí a

poškozují jak spotřebitele, tak firmy, které nejsou součástí těchto neetických dohod.

Příklad: Pokuty Evropské komise za cenové kartely

Americký výrobce mikročipů Intel musel zaplatit pokutu ve výši 1,06 mld. eur za omezení konkurence. Podle Evropské komise poškodil Intel svého konkurenta společnost AMD tím, že výrobcům počítačů (například Dell, Lenovo, HP, NEC) nabízel v období let 2002-2007 slevy za to, když budou do svých počítačových sestav montovat výlučně procesory x86 jeho výroby. Slevy, které Intel nabízel, měly formu agregovaných rabatů, protože byly vázány na podmínku nákupu všech nebo převážné části procesorů značky Intel. Americká firma byla také obviněna z toho, že platila svým odběratelům za to, když odmítnou anebo zpozdí dodávky procesorů od konkurenční společnosti AMD, a honorovala německý řetězec elektrospotřebičů MediaMarkt za to, že bude prodávat výhradně počítače, které obsahují čipy značky Intel.

Čtyři námořní dopravci se specializací na přepravu osobních a nákladních automobilů, traktorů a dalších dopravních prostředků se v letech 2006-2012 domlouvali na cenách, rozdělovali si zákazníky a vyměňovali si citlivé obchodní informace. Jednalo se o švédskou společnost WWL-EUKOR, které byla udělena nejvyšší pokuta (207 mil. eur), japonské firmy NYK (142 mil. eur) a K-Line (39 mil. eur) a chilskou firmu CSAV (7 mil. eur).

Německý výrobce zapalovacích svíček Bosch a japonští výrobci NGK a Denso dodržovali v letech 2000-2011 dohodu o tom, že si nebudou vzájemně konkurovat a nebudou oslovovat stávající zákazníky „spřátelených“ firem. Bosch a NGK dostali pokutu v celkové výši 76 mil. eur. Firma Denso sankcionována nebyla, protože celou záležitost Evropské komisi oznámila.