



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mezinárodní cenová a distribuční politika

Vzdělávací materiál ke kurzu Mezinárodní marketing

Slezská univerzita v Opavě

Okresní hospodářská komora Karviná

2010 - 2013

Výukový materiál je výstupem projektu „Posílení konkurenceschopnosti zaměstnanců malých a středních firem v Moravskoslezském kraji prostřednictvím vzdělávání v oblasti mezinárodního obchodu a exportu“, zkráceným názvem **ŠKOLA ZAHRANIČNÍHO OBCHODU**, reg. č. CZ.1.07/3.2.07/01.0036. Projekt je realizován v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, přičemž realizátory jsou Slezská univerzita v Opavě a Okresní hospodářská komora v Karviné.

Realizátoři již delší dobu silně vnímají absenci dalšího odborného vzdělávání v oblasti zahraničního obchodu. Nedostatek vhodné nabídky vzdělávacích programů v této oblasti oba partneři vysledovali v rámci jednání s celou řadou spolupracujících subjektů v Moravskoslezském kraji. Jedná se o firmy a organizace, které čerpají informace přímo z trhu, tzn. od firem zapojených do zahraničního obchodu, či podniků, které se do zahraničního obchodu teprve hodlají zapojit a hledají na trhu kvalifikovanou pracovní sílu. Pro důkladné ověření této potřeby dalšího odborného vzdělávání provedli projektoví partneři monitoring potřeb trhu (poptávka zaměstnavatelů po zaměstnancích s kvalifikací v zahraničním obchodě a mezinárodním marketingu; zmapování zájmů zaměstnanců firem a zájemců o práci v zahraničním obchodě), z něhož vyplynula jednoznačná potřeba nabídky ucelených, prakticky zaměřených, výukových kurzů zahraničního obchodu. V současnosti jsou na trhu dalšího vzdělávání v Moravskoslezském kraji nabízeny kurzy a semináře, které se většinou zaměřují na jedno či více témat zahraničního obchodu, ale žádný z nich nepokrývá nabídku vzdělávání v zahraničním obchodě komplexně. Zaměstnanci firem a zájemci o práci v zahraničním obchodě nemají možnost absolvovat ucelený vzdělávací program, po jehož absolvování by byli schopni pracovat jako manažeři zahraničního obchodu znalí všech důležitých oblastí dané problematiky. Proto projektoví partneři považují za nanejvýš důležité vytvořit prakticky orientovaný vzdělávací program zahraničního obchodu a mezinárodního marketingu, který umožní jeho absolventům získat vysoce konkurenční postavení na trhu práce a vytvořit si tak podmínky pro lepší pracovní uplatnění.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Modul č. 4. Mezinárodní cenová a distribuční politika

1. Mezinárodní cenová politika

Mezinárodní cenová politika je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který má možnost bezprostředně ovlivnit příjmy a tím i celkovou ziskovost podnikání.

Stanovení správné ceny produktu může být klíčem k úspěchu na mezinárodním trhu. ***Cena produktu musí vyjadřovat hodnotu a kvalitu, kterou zákazník od produktu očekává.*** V porovnání s ostatními nástroji mezinárodního marketingového mixu je *cena velice pružným nástrojem*, který umožňuje flexibilně reagovat na veškeré vnější, ale i vnitřní změny marketingového prostředí podniku.

Při řízení mezinárodních operací i při exportu zboží nebo služeb je mezinárodní manažer zodpovědný za vytvoření takové cenové politiky, která bude efektivně působit při realizaci mezinárodních operací společnosti.

Tvůrce cenové politiky se musí umět pohybovat v rámci cen daných trhem, konkurencí a různými vládními regulacemi, přičemž jeho zodpovědnost spočívá ve stanovení a kontrole reálných cen zboží, za které se obchoduje na různých trzích.

Na každém novém trhu je marketingový manažer konfrontován s novým souborem faktorů, které ovlivňují jeho rozhodování, jedná se o různá cla, náklady, chování, konkurenci, měnovou fluktuaci a marketingovou strategii firmy.

Faktory ovlivňující cenovou tvorbu na mezinárodních trzích:

Realizace aktivního marketingu v mezinárodním měřítku přináší s sebou problémy spojené se stanovením ceny a faktorů, které tuto cenu ovlivňují. ***Na cenovou tvorbu působí země, ve které je obchod realizován, druh produktu, různorodost podmínek, za kterých působí konkurence a další strategické faktory.***

Podnik využívá ceny k dosažení určitých cílů, např. k dosažení určité návratnosti investic, dosažení stanoveného podílu na trhu nebo nějakého jiného přesně stanoveného cíle. O cenách a o termínech není možno rozhodovat stejným způsobem, jako v tuzemsku.

Podnik také má ***cenovou politiku obvykle pod kontrolou***, což mu umožňuje realizovat svou zamýšlenou marketingovou strategii. Větší kontrola společnosti nad konečnou prodejní cenou produktu znamená zdokonalení schopnosti dosáhnout marketingových cílů. ***Možnost kontrolovat cenu se zhoršuje s šířkou produkční řady a s počtem zemí,*** které jsou zapojeny do celé transakce.

Mezinárodní cenovou strategii ovlivňuje celá řada faktorů vnitřních, ale i vnějších. K hlavním vnějším faktorům patří ekonomické a právní prostředí, obchodně politické faktory, stabilita devizových kurzů, inflace, četnost a síla konkurence, poptávka a její vývoj a chování spotřebitelů.

Můžeme si působení těchto faktorů systematicky rozdělit na čtyři skupiny:

- ***Vnitřní faktory podniku*** (cíle firmy, požadovaná ziskovost a souhrn nákladů – výrobních, distribučních, dopravních, výrobek – fáze životního cyklu, kvalita.)
- ***Tržní faktory*** (vývoj poptávky, chování spotřebitelů, vnímání ceny, konkurence)

➤ **Faktory okolí** (fiskální politika státu, inflace, cla., stabilita devizových kurzů, daně, cenová regulace, dumping šedé trhy apod.)

➤ **Manažerské rozhodování** (marketingové cenové strategie).

Při realizaci mezinárodní cenové tvorby musí dojít k postupné analýze jednotlivých skupin faktorů.

- **Analýza vnitřních faktorů podniku:**

Analýza vnitřních faktorů podniku **zahrnuje kritickou revizi ostatních prvků marketingového mixu: produktu, distribuce a komunikačního mixu**. Cílem je zhodnocení vlastních nákladů a konkurenceschopnosti produktu.

U produktu bude mimo jiné rozhodovat *stadium životního cyklu výrobku*, v němž je nabízen na různých trzích, dále *zastupitelnost daného produktu*, jeho *místo v příslušné sortimentní řadě*, *značka*, *vzhled*, *hmotnost*, *rozměry*, *balení výrobku* apod.

Cílem je zhodnocení vlastních nákladů a konkurenceschopnosti produktu.

Nevyhnutelnou podmínkou úspěchu cenové politiky je dobrá **orientace v celé problematice nákladů**. Firma musí dokázat identifikovat značné množství faktorů, které ovlivňují náklady, v závislosti na charakteru trhu, produktu a okamžité situaci. Vysoké bývají například náklady na získání trhu s relativně malým potenciálem. Intenzivní konkurence na některých světových trzích zvyšuje náklady a snižuje míru zisku. Náklady zvyšují i někdy zdlouhavá obchodní jednání. Proto jsou *kladným faktorem, napomáhajícím snížení nákladů získané zkušenosti firem na daných trzích*. V každém případě je nutno pomocí přesného účetnictví (použití plánových a výsledných kalkulací) hodnotit efektivnost exportu. **Mezní (marginální) náklady by měly tvořit spodní hranici ceny zboží**.

U výrobních nákladů se snaha po jejich redukci rozšiřuje nejen na vlastní podnik, ale rovněž na subdodavatele, v rámci tzv. „*partnership relation*“. Kooperující podniky si navzájem porovnávají své nákladové položky a společně uvažují, které náklady je možné snížit na principu stejného procentuálního zisku ze zakázky. Tento princip nachází stále větší uplatnění zejména u složitějších výrobků a investičních celků.

Pokud se na vlastních nákladech výroby podílí významnou měrou **cena nakupovaných materiálů**, je někdy účelné vkládat do smlouvy o ceně kontraktu tzv. **cenovou doložku**, kterou si vývozce vymíní úpravu fakturované ceny v případě, že cena vstupů překročí určitou hranici (např. 5%) oproti stavu před podepsáním kontraktu.

U **surovin** je zapotřebí definovat, podle které komoditní burzy se budeme řídit a ke kterému datu se bude změna účtovat (datem expedice nebo fakturace) a o jak velký podíl z celkové ceny se jedná.

Velmi důležitá je **znalost rozdílů v oceňování produkce na úrovni variabilních nebo celkových nákladů**. Variabilní náklady rostou s každou vyrobenou (prodanou) jednotkou, zatímco fixní náklady se nemění se změnou objemu produkce.

U **mezinárodních logistických nákladů** firmy, tj. nákladů na přepravu, skladování, pojištění apod. bude jejich výši ovlivňovat, mimo jiné i **volba dodacích podmínek** – například podle INCOTERMS 2010.

Výše distribučních nákladů je funkcí typu distribuce, délky distribučních kanálů tj. počtu distribučních mezičlánků apod. V mezinárodním marketingu se spotřebním zbožím se

využívá zpravidla delších distribučních kanálů a celková marže distributorů bývá vyšší. V mnoha zemích jsou nedostatečně rozvinuté distribuční kanály a marketingová infrastruktura. Nedostatečnou cenovou kontrolou a kontrolou distribučních cest může dojít k jevu, zvanému paralelní importy, neboli ke vzniku šedých trhů.

V některých zemích je třeba dát pozor na to, že *clo* se vypočítává z hodnoty zboží včetně nákladů na dopravu, pojištění a spediční služby.

Pokud firma není schopna omezit náklady, může cena výrobku dosáhnout takové výše, že jej lze prodat pouze vybranému segmentu zákazníků s vysokou rezistencí vůči výši ceny.

- **Analýza tržních faktorů:**

Analýza konkurence

Budeme soustředit především na *analýzu konkurence*, tzn. *úroveň, počet, velikost a charakter konkurujících si podniků*. Zejména na trzích vyspělých zemí musí výrobce vycházet především z konkurenční cenové úrovně produktů.

Lokální konkurenti mohou mít odlišnou strukturu nákladů, než jakou mají velké nadnárodní společnosti, to vede k existenci odlišných cen. Jestliže hlavními konkurenty jsou právě tyto velké společnosti, které mají svou mateřskou základnu ve stejné zemi, pak bývají cenové strategie obdobné.

Jestliže na daném trhu panuje skutečně volná cenová konkurence, pak podnik musí počítat s tím, že jakýkoli jeho cenový tah bude okamžitě konkurencí vyhodnocen a vystaven příslušnému protitahu.

Součástí analýz konkurence bývá zjištění, zda konkurenční firmy nemají mezi sebou uzavřeny nějaké *cenové dohody* (například kartelovou dohodu nebo kombinátní dohodu). V mnoha zemích není nelegální, když se firmy mezi sebou domlouvají na koordinaci cen. Nejúčinnější dohodou je *kartel* – nepsaná úmluva mezi výrobcí nebo distributory určitého zboží o stanovení a dodržování minimálních prodejních cen v rámci všech společných trhů. Podmínkou efektivních dohod je skutečnost, že tyto firmy kontrolují společně většinový podíl dodávek na trhu, nižší cenou pak zničí menší konkurenty.

Ještě silnějším uskupením je *kombinát*. Funguje podobně jako kartel, avšak při nedodržení smluv jsou členové postiženi pokutou.

Ve vyspělých zemích jsou tyto dohody jednoznačně zakázány a jsou přísně postihovány institucemi na ochranu hospodářské soutěže.

Analýza zákazníků

Součástí cenové analýzy trhu je i *analýza zákazníků*, (poptávky, vývoje kupní síly a jejich důchodové cenové elasticity).

Ve většině případů je to právě *kupní síla obyvatelstva, která určuje horní cenovou hranici*, kterou nelze jednoduše překročit.

Úroveň příjmů obyvatelstva předurčuje množství a strukturu zboží a služeb, které lze na daném trhu uplatnit.

Mimo celkové úrovně příjmů obyvatel bude podnik zajímat i *struktura spotřebních výdajů*. Analyzovány bývají i *úspory obyvatelstva*. Ve vyspělých zemích to je nejen výše úložek na bankovních spořitelních účtech, ale komplex všech aktiv, jimiž disponuje rodina (nemovitosti, akcie, obligace, pojistky, vklady do kapitálových nebo penzijních fondů apod.).

Výše ceny je faktorem, který ovlivňuje do značné míry i *výši poptávky*. *Cenová elasticita poptávky*, která odpovídá na otázku, jak se bude měnit množství nakoupených produktů, při

změně ceny, se bude lišit jak v jednotlivých zemích, tak, a to především, podle druhů produktů. U spotřebních výrobků záleží na tom, zda jsou na trhu nabízeny substituční výrobky, zda se jedná o výrobky nezbytně nutné, zda jsou nabízené výrobky vnímány jako vysoce kvalitní s vysokou hodnotou pro spotřebitele apod.

Na průmyslových trzích bývá cenová **elasticita obvykle nižší** než na trzích spotřebních.

- **Analýza faktorů okolí:**

Základní rámec pro tvorbu a uplatnění cenových strategií na zahraničních trzích vytváří ekonomické a právní prostředí. Obzvláště je důležitá **fiskální politika státu**. Daňová zátěž je faktorem, který ovlivňuje nejen výši cen, ale i v širším kontextu rozhodování o volbě formy vstupu na zahraniční trh.

V oblasti dovozu jsou ve většině vyspělých zemí uplatňovány zejména dvě základní daně – **daň z přidané hodnoty (DPH) a spotřební daň**. Spotřební daň bývá obvykle aplikována z hlediska společnosti na tzv. „zbytné“ zboží například cigarety, alkohol, pohonné hmoty a na luxusní zboží.

V mnoha zemích jsou uplatňovány různé nástroje, které **omezují volnou tvorbu cen**. **Cílem cenové regulace** může být ochrana spotřebitelů nebo malých podniků. Někde toto omezení může mít podobu stanovených maximálních cen (u nájemného, cen energií, léků apod.). Jinde se jedná o stanovení minimálních cen, zejména u velkých distribučních firem, které pak nesmějí prodávat zboží za nižší ceny, než za jaké samy zboží nakoupily. Omezení se může týkat i stanovení maximální míry zisku nebo zákazů pohybu cen (nástroj na zmírnění růstu inflace).

Příkladem vládního cenového omezení a cenové kontroly je dohoda s největšími výrobci potravin, kterou uzavřela v roce 2007 Ruská vláda, po přechodném zmrazení cen jejich produktů. Také přední řetězce supermarketů se dohodly, že jejich zákazníci nebudou za základní potraviny platit více než do té doby.

Náklady exportu

Dalšími nástroji, které bezprostředně ovlivňují ceny na zahraničních trzích, jsou obchodně politické nástroje, které jsou používány na ochranu tuzemských výrobců (**cla, dovozní přírážky, stanovení minimálních cen pro dovážené výrobky, antidumpingová opatření apod.**

Daně, cla a administrativní náklady

Daně a cla mají vliv na cenu pro konečného spotřebitele a tohoto také ve většině případů nejvíce zatěžují. Někdy však konečný spotřebitel může těžit z toho, že výrobce, snažící se o proniknutí na zahraniční trh, sníží záměrně míru rentability.

Dumping

Dumping lze definovat různými způsoby. Za dumpingový prodej je možno považovat takový prodej, kde cena zboží je nižší, než jeho výrobní náklady. Jiný přístup charakterizuje dumping jako prodej zboží na zahraničních trzích za cenu nižší, než za jaké je prodáváno na tuzemských trzích. Před uplatněním antidumpingových zákonů je nutno provést šetření, týkající se nejen použití nižších cen v zemi importu, ale též prokazující, že tuzemští výrobci jsou přímo dumpingem poškozováni.

Rozlišujeme tzv. „**dravý dumping**“, kdy se záměrně prodává zboží na zahraničním trhu se ztrátou. A **neúmyslný dumping**, který nastává v důsledku časového nesouladu mezi obchodní transakcí, odesláním a obdržení zboží včetně úhrady faktury, kdy cena je nižší vlivem změn v kurzu příslušné měny nebo v důsledku inflace.

Problém dumpingových cen se rozšířil zejména v 80. letech minulého století. Evropská Unie například odhadovala, že rozdíl v cenách mezi Japonskem a zeměmi EU činil 4,8 až 86 procent.

Posilování antidumpingové legislativy v mnoha zemích vede k tomu, že se mezinárodní firmy snaží hledat cesty, jak tuto legislativu obejít. Patří sem např. snaha o získání vládních dotací na export nebo každoroční inovace výrobků, umožňující poskytování slev na starší modely. Vládní dotace byly dlouhou dobu považovány za nepřijatelný nástroj používaný vládou k podpoře exportu. Pozornosti antidumpingových úřadů neunikají ani „každoroční inovace“ výrobků.

Na výši docilovaných cen v mezinárodním marketingu má vliv výše *inflace* v dané zemi a *bezprostřední změny v oblasti devizových kurzů*.

Inflace

V zemích s rychlou inflací nebo s častými změnami směnných podmínek je nutno spojit prodejní cenu s náklady na prodej zboží a s náklady na obměnu sortimentu. Pokud je cena zboží nižší, než náklady na obměnu sortimentu, není vhodné exportovat. V případě dlouhodobého kontraktu, nebo několikaměsíčního zpoždění plateb za zboží je nutno zapracovat do ceny i inflační faktory. Exportér sice nemůže ovlivnit inflaci a kontrolu cen v zemi, kam je zboží určeno, může ale využívat různé metody, které umožní kompenzaci inflačních tlaků a kontroly cen. Firmy mohou započítávat do ceny zvláštní služby, zvýšit ceny za dopravu, rozčlenit produkt na součásti a ocenit každou součástku, nebo požadovat nákup dvou produktů zároveň, přičemž nelze dodat jeden produkt bez druhého, který je oceněn vyšší cenou.

Fluktuace směnných kurzů

V současné době, kdy většina měn relativně volně „plave“ vůči jiné měně, nelze si být jist hodnotou jakékoliv měny v budoucnosti. Firmy stále více trvají na tom, aby ***kontrakty byly uzavírány v měně země prodávajícího a běžné jsou i předem dané hranice***. Pokud se v dlouhodobých kontraktech pečlivě neošetří problém směnných kurzů, *poskytují společnosti samy od sebe 15 - 20 procent slevy*.

Další náklady vznikají v případech každodenní fluktuace směnných kurzů, zejména tehdy, když dochází k významnému časovému posunu mezi podepsáním kontraktu a dodávkou zboží. Společnost Hewlett Packard například získala půl milionu dolarů zisku v důsledku fluktuace směnného kurzu v průběhu jednoho roku.

Kurzové riziko bývá nejvyšší u dlouhodobých kontraktů, u úvěrových obchodů a u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami. Toto riziko může nepříznivě ovlivnit hodnotu i přímých zahraničních investic.

Další riziko spočívá ve změně hodnoty měny jedné země vůči hodnotě měny jiné. Problém se zvyšuje v případě, že firma realizuje své zahraniční operace ve více zemích. Pokud má firma dlouhodobé plány stálých operací na zahraničních trzích a chce zůstat konkurence schopnou, musí se její cenová strategie přizpůsobovat změnám hodnoty měny.

Analýza světových cen

Průběžně jsou sledovány pohyby cen základních rozhodujících komodit (surovin, ropy, obilí apod.), jejichž cena je vytvářena poptávkou a nabídkou na komoditních burzách.

Mezinárodní cenové strategie

Základem je stanovení strategických cenových cílů podniku

Management při svém rozhodování o cenové strategii vychází z analýz všech výše uvedených faktorů, a dále ze základních cílů podniku. Většinou se jedná o volbu mezi krátkodobými cíli, zaměřenými na rychlé dosažení zisku, a dlouhodobými strategickými zájmy.

Základní struktura cílů bývá obvykle následující:

- 1. Zisk** – je-li hlavním cílem zisk, bude stanovena taková výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou a bude zaručeno dosažení určité míry zisku.
- 2. Maximalizace zisku** – v tomto případě stanovuje firma cenu na takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům.
- 3. Tržní podíl** - je cílem pro podniky, které očekávají, že dosáhnou dlouhodobou ziskovost na trhu tehdy, jestliže budou na daném trhu dominantní firmou. Ziskovost bude dosažena na základě úspor nákladů z rozsahu výroby, při stanovení relativně nižší ceny výrobku.
- 4. Návrtnost investic** – patří mezi dlouhodobé strategické cíle podniku. Při rozhodování o ceně výrobku a jeho prodeji není rozhodující objem dosažených tržeb, či maximální výše zisku, ale porovnává se návratnost vložených investic na výrobu tohoto výrobku, s alternativami jiných alokací těchto investic.
- 5. Růst objemů prodeje** – zde se jedná o krátkodobý zájem podniku, který bývá obvykle spojen s výprodejem nadbytečných zásob (povánoční a posezónní výprodeje). Cílem je uvolnění prostor a kapacit pro nové výrobky.
- 6. Špičková kvalita výrobku** – je spojena se zaměřením na strategii kvality, jako hlavního nástroje v konkurenčním boji. Zabezpečení této strategie předpokládá kontinuální proces, počínaje nákupem kvalitních materiálů a surovin důslednou kontrolou kvality v celém výrobním procesu. Tato strategie je spojena celkově s vyšší cenou výrobků a budováním jejich image.

Přístupy k cenové tvorbě v mezinárodním marketingu:

Management firmy může zvolit přístup ke stanovení ceny v mezinárodním marketingu z následujících základních cenových strategií:

- **standardní (jednotnou) cenu na všech zájmových trzích,**
- **duální cenu, která rozlišuje mezi domácí a exportní cenou,**
- **tržně diferencovanou (individuální) cenu pro příslušnou zemi.**

První dvě uvedené strategie stanovení ceny v mezinárodním marketingu představují nákladové cenové metody, které se poměrně jednoduše zavádějí, lehce chápou a pokrývají všechny nezbytné náklady. Třetí strategie tvorby ceny je založena na poptávkově orientované strategii a je tudíž shodnější s marketingovou koncepcí.

Strategie standardní (jednotné) ceny

Standardní celosvětová cena zůstává stále stejná, bez ohledu na kupujícího (při zanedbatelných nákladech na úpravu výrobku pro zahraniční trh nebo velmi nízkých nákladech na jeho marketingovou komunikaci). Tato cena může také vycházet z průměrných fixních, variabilních a s exportem souvisejících nákladů.

Tuto strategii lze uplatnit pouze za předpokladů dokonalé transparentnosti trhu a dostatečného množství informací o marketingových aktivitách konkurenčních podniků.

Tato cenová strategie souvisí se strategií globálního přístupu firmy i k ostatním prvkům marketingového mixu – s *globálním positioningem*.

Její použití je časté zejména u investičních výrobků, které dodává jen relativně malý počet nabízejících pouze relativně malému počtu odběratelů.

Strategie duální ceny

Duální cena znamená, že se *ceny pro domácí a zahraniční trh liší*. Cenová tvorba může využít dvou možných přístupů.

Jedná se o *strategii úplných nákladů plus zisku* a o *strategii marginálních nákladů*.

Stanovení ceny na základě úplných nákladů (plus zisk) neboli *stanovení ceny přírážkou* započítává veškeré domácí i zahraniční náklady vniklé při výrobě a prodeji výrobku do zahraničí a připočítává standardní cenovou přírážku k jednicovým nákladům. Výše přírážky se může lišit podle druhu zboží (vyšší u luxusního zboží, sezónního zboží, u zboží vyžadující vysoké náklady na skladování a manipulaci a u zboží s nízkou cenovou elasticitou). Tato metoda sice zajišťuje firmě realizaci zisku, ale výsledná cena může být natolik vysoká, že se stává nekonkurenční. Proto někteří vývozcí využívají dále *taktiku flexibilní ceny*, která za určitých podmínek umožňuje úpravu strategie úplných nákladů. Lze například *poskytovat různé typy slev, v závislosti na typu zákazníka, velikosti objednávky, rychlosti placení a intenzitě konkurence*. Změny v ceně mohou také reagovat na fluktuace směnných kurzů.

Stanovení ceny na základě marginálních nákladů počítá s přímými náklady produkce a s náklady na export jako s *cenovou podlahou*, pod kterou nemůže cena klesnout. Fixní náklady, náklady na výzkum a vývoj a na režie vzniklé v zemi původu (včetně nákladů na domácí marketing) se do celkové ceny nezapočítávají a je na ně nahlíženo, že musí být pokryty operacemi v tuzemsku. Exportér tak s nižší cenou může vstoupit na trhy, na které by se jinak v důsledku nízkých cen konkurence nedostal. Nižší exportní ceny jsou obecným jevem zejména mezi společnostmi v západní Evropě, které mají větší daňové zatížení na výrobky, které prodávají v tuzemsku, než na ty, které exportují. Důvodem je to, že DPH je u exportovaných výrobků refundována.

Rizikem této strategie cenové tvorby je, že výsledná nižší cena, může vést k obvinění společnosti z dumpingu.

Strategie tržně diferencované individuální ceny

Strategie tržně diferencované ceny představuje cenovou tvorbu, která *plně respektuje dynamicky odlišné tržní prostředí různých zahraničních trhů*. Základem cenové tvorby je strategie marginálních nákladů a ceny lze často měnit v důsledku změn konkurence, směnných kurzů a dalších externích faktorů okolí.

Tuto cenovou strategii lze použít v případě, jestliže příslušné trhy, na nichž se nabízejí rozdílné ceny, jsou od sebe zřetelně odděleny a jsou samy o sobě homogenní.

Výhodou strategie individuálních cen je právě možnost flexibilně měnit ceny v závislosti na všech zahraničně tržních faktorech.

Nevýhody představují vysoké požadavky na zajištění důkladného informačního zázemí podniku. Dále prostor pro vznik „šedých trhů“ a rovněž možnost neetického využívání tzv. transferových cen.

Následující příklad uvádí užití uvedených strategických přístupů k tvorbě mezinárodní ceny.

Výrobní náklady	Standardní cena	Duální cena	Tržně diferencovaná cena
<i>Materiál</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>
<i>Fixní náklady</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Dodatečné náklady na produkci pro zahraničí</i>	<i>0,00</i>	<i>0,10</i>	<i>0,00</i>
<i>Výrobní režie</i>	<i>0,50</i>	<i>0,50</i>	<i>0,00</i>
<i>Celkové výrobní náklady</i>	<i>3,50</i>	<i>3,60</i>	<i>2,10</i>
<i>Náklady na marketing v domácí zemi</i>	<i>1,50</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Správní režie</i>	<i>0,75</i>	<i>0,75</i>	<i>0,00</i>
<i>Náklady na marketing v zahraničí</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>
<i>Další náklady v zahraničí</i>	<i>0,00</i>	<i>1,25</i>	<i>1,25</i>
<i>Celkem</i>	<i>5,75</i>	<i>6,60</i>	<i>4,35</i>
<i>Zisková marže (25%)</i>	<i>1,44</i>	<i>1,65</i>	<i>1,09</i>
<i>Prodejní cena</i>	<i>7,19</i>	<i>8,25</i>	<i>5,44</i>

Tabulka 1: Typy tvorby mezinárodních cen

Pramen: Czinkota M.R. a Ronkainen I.A.: „*Global Marketing*“, The Dryden Press, 1996, Harcourt Brace and Company, Orlando, Florida, USA,

Vznik šedých trhů

Ke vzniku šedých trhů dochází z několika příčin. Jednou z nich jsou případy, kdy dovozci nakupují zboží od distributorů v jedné zemi a prodávají je v jiné zemi distributorům, kteří nejsou součástí běžného distribučního systému výrobce. Tyto transakce jsou zpravidla ziskové v důsledku změn hodnoty měny (směnné parity) mezi dvěma zeměmi.

Další příčinou vzniku šedých trhů jsou velké cenové rozdíly u stejných výrobků, existující mezi trhy různých zemí.

K vytváření šedých trhů dochází tehdy, když jsou cenové diference větší, než náklady na dopravu mezi dvěma zeměmi.

Například japonští obchodníci po dlouhou dobu udržovali na domácích trzích vysoké ceny spotřebního zboží. Proto jsou mnohdy ceny japonských výrobků prodávaných v zahraničí nižší, než ceny téhož zboží doma.

V důsledku různých daní a struktury cen konkurence se i v Evropě liší ceny stejných druhů zboží. Proto se stává, že společnosti si v určité zemi konkurují svými vlastními produkty, importovanými z jiné země za nižší ceny. V rámci EU by mohlo dojít k odstranění těchto nežádoucích jevů až při zavedení společné měny euro ve všech členských státech, což je, zejména v současné krizové situaci, velmi nereálné.

Jedním z nástrojů, jimiž se, firmy brání rizikům zahraničních trhů, je zavedení tzv. transferových cen.

Transferové ceny

Jsou subjektivně stanovené ceny, které si firma účtuje za zboží a služby, které jsou vzájemně poskytovány mezi jednotlivými vlastními organizačními jednotkami, které dohromady tvoří organizační strukturu rozloženou do více zemí. Náklady dceřiných společností jsou závislé na dohodnutých cenách sjednaných s mateřskou nebo sesterskou firmou.

Důvodem využívání těchto tzv. transferových cen je, již zmíněná ochrana proti rizikům zahraničních trhů, a hlavně způsob maximalizace zisku v rámci celé společnosti.

Zneužití transferových cen vede k obcházení například daňových povinností společností tím, že se zvyšuje nebo snižuje základ pro stanovení daně ze zisku, právě „šikovně“ nastavenými transferovými cenami. Další neetické využití transferových cen se využívá pro obcházení dovozních kvót zboží svévolnou úpravou hodnoty dovezeného zboží.

Cenové strategie při vstupu na zahraniční trh:

➤ **Strategie „sbírání smetany“**

Je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, obvykle při zavádění zcela nového produktu na světový trh. S příchodem konkurence pak firma přistupuje k postupnému snižování cen, tzv. **taktika „odčerpávání“**.

Strategii „smetanové ceny často využívají výrobci luxusního a značkového zboží.

➤ **Strategie prémiové (prestižní) ceny**

Má obvykle zájem na dlouhodobém využívání vysoké cenové hladiny po celou dobu 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. Snížení této ceny by bylo velkou chybou, protože by zákazníkovi mohla odradit od nákupu ztráta symbolu prestiže a pocitu výlučnosti z užívání drahých výrobků.

➤ **Strategie cenového pronikání na trh**

Je založena na používání nízkých cen. Cílem strategie je proniknutí na trh, dosažení vysokého tržního podílu, vysokého obrátu a s tím spojené vysoké výroby a snížení jednotkových nákladů. Účinnost této strategie závisí na dostatečné cenové elasticitě poptávky. Firma rovněž musí mít dostatečné výrobní a distribuční kapacity.

Problémem této cenové strategie se mohou stát odvetná opatření konkurence, což může vést k cenovým válkám.

Agresivnější formou této strategie cenového pronikání je **strategie expanzionistických cen** (mimořádně nízkých cen). Tuto strategii využívá na mezinárodních trzích řada firem zejména z východoasijských zemí. Odezvou na tuto strategii obvykle bývá antidumpingové řízení, což může negativně ovlivnit nejen firmu, která tuto cenovou strategii využívá, ale i obchodní vztahy mezi zainteresovanými zeměmi.

Cenové taktiky na mezinárodních trzích:

Taktika následování ceny konkurence

Firma se řídí cenou nejvýznamnějšího konkurenta a nezohledňuje přímo ani své náklady ani poptávku na trhu.

Taktika určení ceny pomocí cenových nabídek

Firma stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Zohledňuje nabídky konkurence a méně bere ohled na své náklady a poptávku. Nejedná se ovšem o dumpingové ceny. Tyto cenové taktiky se využívají v odvětvích, kde je vysoká konkurence a kde se obvykle zadávají zakázky formou veřejné soutěže.

Problémem je odhadnutí celkového objemu takto získaných zakázek.

Taktika stanovení cen výrobkové řady

Při stanovení cen výrobků v rámci jednotlivých výrobních řad se obvykle dodržuje cenová linie pro danou výrobní řadu. Obdobné cenové taktiky využívají i zahraniční firmy, jestliže chtějí stanovit cenu výrobku podle konkurence. Provedou srovnání konkurenčních produktů podle vybraných kritérií (výkon, rozměr, apod.) a ceny a podle toho se „zařadí“ se svým výrobkem do takto vytvořené výrobní řady.

Taktika cen výrobního sortimentu

Firma sleduje cíl maximalizovat zisk celého výrobního sortimentu, včetně doplňků, příslušenství, komplementárních výrobků a služeb. Základní výrobek a doplňkové výrobky jsou obvykle považovány za jeden celek a dochází k vzájemné podpoře jejich prodeje. Například mobil a sada handsfree do automobilů. Firmy musí rozhodnout, které doplňky budou zařazeny do 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 všechny doplňky, včetně služeb nabízeny v základní vyšší ceně výrobku. Zatímco v zemi s nižší kupní silou je obvyklé nabízet pouze základní vybavení za nižší cenu a možnost dalšího přikoupení doplňků.

Taktika cen „vázaných výrobků“

U některých výrobků existují výrobky, bez nichž by funkce hlavního výrobku se nemohla realizovat (například tonery do tiskáren počítačů, náhradní díly). Existuje taktika stanovení vysokých cen právě těchto vázaných výrobků, která výrobci umožní snížit ceny základního výrobku a tím i možnost konkurovat firmám, které tyto vázané výrobky nenabízejí. Strategii nízkých cen základních výrobků a vysokých cen náhradních dílů uplatňovaly japonské automobilky.

Dodací podmínky Incoterms

Sjednaná dodací podmínka do značné míry ovlivňuje 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 je delší dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů hradí prodávající, tím vyšší cenu může docílit.

Velké vzdálenosti, trvání přepravy a všeobecná právní nejistota vyvolaly potřebu sjednotit v mezinárodním obchodě jednotlivé prvky dodacích podmínek.

V praxi má nejvýznamnější postavení **soubor výkladových pravidel vydávaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži – INCOTERMS** (International Commercial Terms). Podmínky INCOTERMS nejsou mezinárodní právní normou a závaznými se stávají až po jejich uvedení v obchodní smlouvě, podepsané oběma stranami. Při citaci podmínek je zapotřebí uvádět rok vydání.

Incoterms je soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných [obchodních doložek](#) v zahraničním [obchodě](#).

Incoterms vznikly v roce [1936](#) v [Paříži](#). [Mezinárodní obchodní komora](#) je vydala za účelem odstranění problémů spojených s rozdílností obchodních zákoníků různých zemí. Protože mezinárodní obchod procházel velkými změnami, byly v letech [1953](#), [1967](#), [1976](#), [1980](#), [1990](#), [2000](#) a v roce [2010](#) upravovány postupně do dnešní podoby.

Dnem [1. ledna 2011](#) vstoupilo v platnost osmé vydání, Incoterms 2010. Změny se týkají všech pěti podmínek dosud uvedených v oddíle D, které jsou zastaralé a jsou nahrazeny následujícími třemi podmínkami: **DAT** (Delivered at Terminal), **DAP** (Delivered at Place), and **DDP** (Delivered Duty Paid). Nové podmínky se vztahují na **všechny způsoby přepravy**.

Dodací podmínky nebo také **označované jako dodací parity** určují základní povinnosti prodávajícího a kupujícího, související s dodávkou a převzetím zboží.

Především způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechod výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran při zajišťování dopravy, obstarávání průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

I když Incoterms byly vždy určeny pro mezinárodní obchod, používají se i v rámci smluv při vnitrostátních obchodních transakcích.

Doložky Incoterms

Od roku [2000](#) obsahují Incoterms 13 doložek, dělí se do čtyř kategorií, určující je zde první písmeno anglické zkratky. Od 1.1.2011 platí nová verze Incoterms obsahující pouze 11 položek a 2 kategorie (podmínky použitelné pro všechny druhy přepravy a podmínky použitelné pouze pro námořní přepravu). V praxi se však ale stále používají i doložky z roku 2000.

Skupina E - Zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá.

- [EXW](#) (Ex Works) – ze závodu (ujednané místo)

Skupina F - Prodávající je zde vyzván k dodání zboží dopravci, kterého určí kupující.

- [FCA](#) (Free Carrier) – vyplaceně dopravci (ujednané místo)
- [FAS](#) (Free Alongside Ship) – vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)
- [FOB](#) (Free On Board) – vyplaceně na loď (ujednaný přístav nalodění)

Skupina C - Prodávající musí zajistit přepravní smlouvu, bez toho aby na sebe přijal nebezpečí ztráty či poškození zboží.

- [CFR](#) (Cost and Freight) – náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)
- [CIF](#) (Cost, Insurance and Freight) – náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)
- [CPT](#) (Carriage Paid To) – přeprava placena do (ujednané místo určení)
- [CIP](#) (Carriage and Insurance Paid to) – přeprava a pojištění placeno do (ujednané místo určení)

Skupina D - Prodávající musí nést veškeré náklady a rizika spojená s celou trasou přepravy zboží.

- **DDP** (Delivered Duty Paid) – s dodáním clo placeno (ujednané místo určení)
- **DAT** (Delivered At Terminal) – s dodáním na terminál. Tato podmínka byla zavedena od 1. 1. 2011
- **DAP** (Delivered At Place) – s dodáním na místo. Tato podmínka byla zavedena od 1. 1. 2011 živo p

Pro používání v praxi je opravdu nutné mít přesné informace o ujednaném místě dodání, které určuje přechod rizika a nákladů, přepravní povinnosti, náklady na přepravu i případná rizika. Pro časté používání se mi líbí grafické znázornění, které jsem našla na stránkách Čechofrakt.

INCOTERMS 2010

Přepravní povinnosti, náklady a rizika, ujednané místo dodání

I.) Doložky pro všechny způsoby přepravy

1) Dodání

a) Prodávající nehradí hlavní přepravu

Podle dodací doložky minimalizuje prodávající svou povinnost dáním zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě nebo v jiném dohodnutém místě.

EXW

ze závodu (ujednané místo)

(...uvede se ujednané místo dodání)



Zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá. Pokud není jinak dohodnuto, obstarává a kryje prodávající náklady spojené s dodáním do sjednaného místa dodání nebo na jiném dohodnutém místě.

FCA

Vyplaceně dopravci

(...uvede se ujednané místo dodání)



b) Hlavní přepravu hradí prodávající

Podle podmínek CPT, CIP prodávající splní svůj závazek dodání předáním zboží do péče dopravce, sjednává a hradí přepravu do jmenovaného místa určení. Podle podmínky CIP uzavírá a hradí prodávající pojištění.

CPT

Přeprava placena do

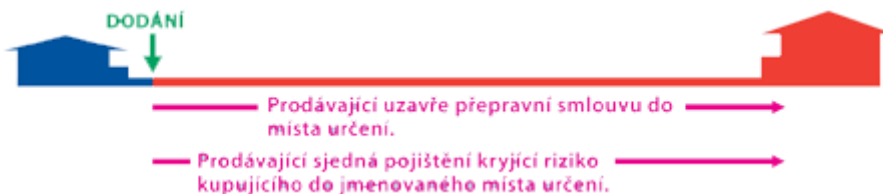
(... uvede se ujednané místo určení)



CIP

Přeprava a pojištění placeny do

(... uvede se místo určení)



2) Dodání do překladiště nebo místa určení

DAT

S dodáním do terminálu

(... uveďte ujednaný přístavní terminál nebo místo určení)



Prodávající splní dodání, jakmile je zboží, vyložené z příchozího dopravního prostředku, dáno k dispozici kupujícímu ve jmenovaném překladišti nebo v místě určení.

DAP

S dodáním na místo

(... uveďte se ujednané místo určení)



Prodávající splní dodání, jakmile je zboží dáno k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku k dispozici připravené k vykládce v místě určení.

DDP

S dodáním clo placeno

(... uveďte se ujednané místo určení)



Prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu celně odbavené pro vývoz a dovoz na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce ve sjednaném místě určení. Prodávající nese veškeré náklady a riziko do tohoto místa.

II.) Doložky pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu

1) Prodávající nehradí hlavní přepravu

FAS

Vyplaceně k boku lodi

(... uveďte se ujednaný přístav nalodění)



Prodávající je povinen dodat zboží k boku lodi jmenované kupujícím v ujednaném přístavu nalodění.

FOB

Vyplaceně k boku lodi

(... uveďte se ujednaný přístav nalodění)



Prodávající je povinen dodat zboží na palubu lodi jmenované kupujícím v ujednaném přístavu nalodění.

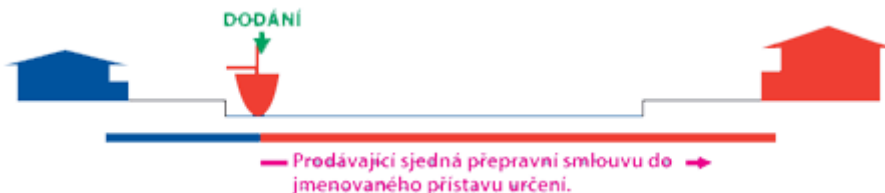
2) Hlavní přepravu hradí prodávající

Podle podmínek CFR a CIF prodávající splní svůj závazek dodání předáním zboží na palubu lodi, sjednává a hradí přepravu do jmenovaného přístavu určení. Podle podmínky CIF uzavírá a hradí prodávající pojištění.

CFR

Náklady a přepravné

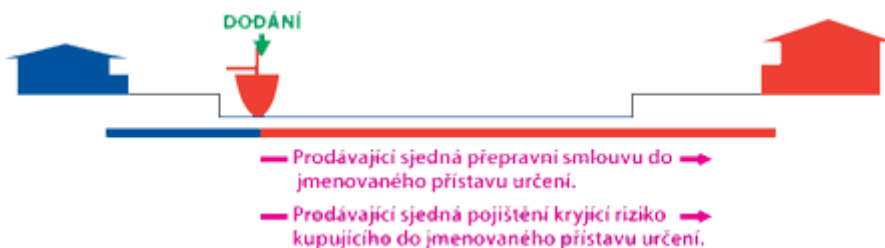
(... uveďte se ujednaný přístav určení)



CIF

Náklady, pojištění a přepravné

(... uveďte se ujednaný přístav určení)



Kromě povinností stanovených podmínkami CFR uzavře prodávající také pojištění do ujednaného přístavu v zemi určení.

Celní odbavení:

V případě pravidla EXW nemá prodávající žádnou povinnost, pokud jde o celní odbavení zboží. Ve všech ostatních dodacích podmínkách je povinností prodávajícího, pokud to přichází v úvahu, obstarat celní odbavení ve vývozu a hradit náklady s tím spojené. Pouze v případě sjednání parity DDP má navíc prodávající povinnost sjednat celní odbavení a hradit náklady také v dovozu.

Použité zdroje:

INCOTERMS [online]. 20.4.2011 [cit. 2011-04-29]. AWT - Advanced World Transport. Dostupné z WWW: <<http://www.cechofracht.cz/main.php?pageid=204>>.

Mezinárodní distribuční politika

Cílem mezinárodní distribuční politiky je přizpůsobit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce až ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Budování mezinárodních distribučních cest, nebo-li distribučních kanálů, je velice nákladnou, dlouhodobou a komplikovanou záležitostí.

Distribuční politika je nejméně pružným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Změna strategie distribuční politiky se projeví až za poměrně dlouhou dobu a navíc je obvykle značně nákladná a riskantní.

Distribuční politika silně ovlivňuje i všechny ostatní nástroje marketingového mixu.

V *mezinárodní výrobkové politice* má vliv na provedení a kvalitu dodávaných výrobků, na rychlost s jakou se nové výrobky dostanou na zahraniční trhy, na sortimentní skladbu a zejména na velikost a způsob balení výrobků.

Náklady na budování mezinárodních distribučních kanálů se projeví v *ceně výrobků*, kde tvoří podstatnou část ceny pro konečného zákazníka.

Do určité míry ovlivňuje distribuční politika i *mezinárodní komunikační politiku*, zejména úroveň a kvalita spolupráce mezi obchodními mezičlánky

Mezinárodní distribuční strategie

Mezinárodní distribuční strategie je součástí celkové mezinárodní strategie podniku.

Součástí mezinárodní distribuční strategie je rozhodování o:

- způsobu distribuce,
- hustotě distribuční sítě,
- délce distribučních kanálů
- postavení a kritériích výběru účastníků distribuce,
- způsobu řízení a koordinace činnosti účastníků distribuce,
- vlastní fyzické dopravě a skladování distribuovaného zboží, neboli o logistice.

• Způsob mezinárodní distribuce

Distribuční kanály poskytují základní vazby mezi výrobcí a zákazníky. Způsob mezinárodní distribuce zboží je může se v některých případech shodovat s formou vstupu podniku na mezinárodní trh. Volbě způsobu distribuce musí předcházet pečlivá analýza trhu dané země, jejího prostředí a podmínek pro řízení a kontrolu distribučního kanálu.

Struktura distribučních kanálů je ovlivněna mnoha faktory, zejména stupněm ekonomického vývoje země, kupní silou obyvatelstva, úrovní infrastruktury země, charakterem zboží, specifiky pohybu zboží v mezinárodních podmínkách (logistikou) a kapitálem vyvážejícího podniku.

V zásadě rozlišujeme přímý a nepřímý způsob distribuce.

Přímá distribuce: Výrobní firma si zajišťuje distribuci svých produktů do zahraničí sama, vlastními organizačními články. (Prostřednictvím svých prodejců, exportního oddělení nebo prostřednictvím zahraniční obchodní pobočky).

Při přímé distribuci je výrobce v přímém kontaktu se zákazníky, což je výhodné, ale na druhé straně nese veškeré obtíže, nároky a rizika, spojená s exportem.

Nepřímá distribuce: Výrobní podnik se rozhoduje mezi řadou domácích i zahraničních subjektů, kteří nabízejí zprostředkování distribuce produktů k zákazníkům. Vztah výrobce s prostředníky může být tzv. „distribuční“, kdy prostředník výrobek kupuje a poskytuje komplexní marketingové služby. Nebo tzv. „zprostředkovatelský“ (obchodní zastoupení, komisionářské a mandátní vztahy, nákupní kanceláře, které vyhledávají a nakupují zboží na požádání svých klientů, přičemž neposkytují prodejní služby). Zprostředkovatel má méně svobody v rozhodování.

Zvláštním typem zprostředkovatele jsou tzv. „Norazi agenti“, kteří se specializují na podezřelé transakce, například pašované zboží, nebezpečný odpad a zbraně. Zprostředkovávají dovoz strategického zboží do zemí pod mezinárodní blokádu obchodu.

Státní zprostředkovatelé - V některých zemích existuje státní monopol na nákup některých druhů zboží (Švédsko a Norsko má monopol na alkoholické nápoje a lze je koupit jen ve státních obchodech). Stát také může prostřednictvím vládních agentur nebo státem pověřených zprostředkovatelů nakupovat zboží pro svou potřebu (vybavení úřadů počítači, nákupy pro armádu a policii apod.).

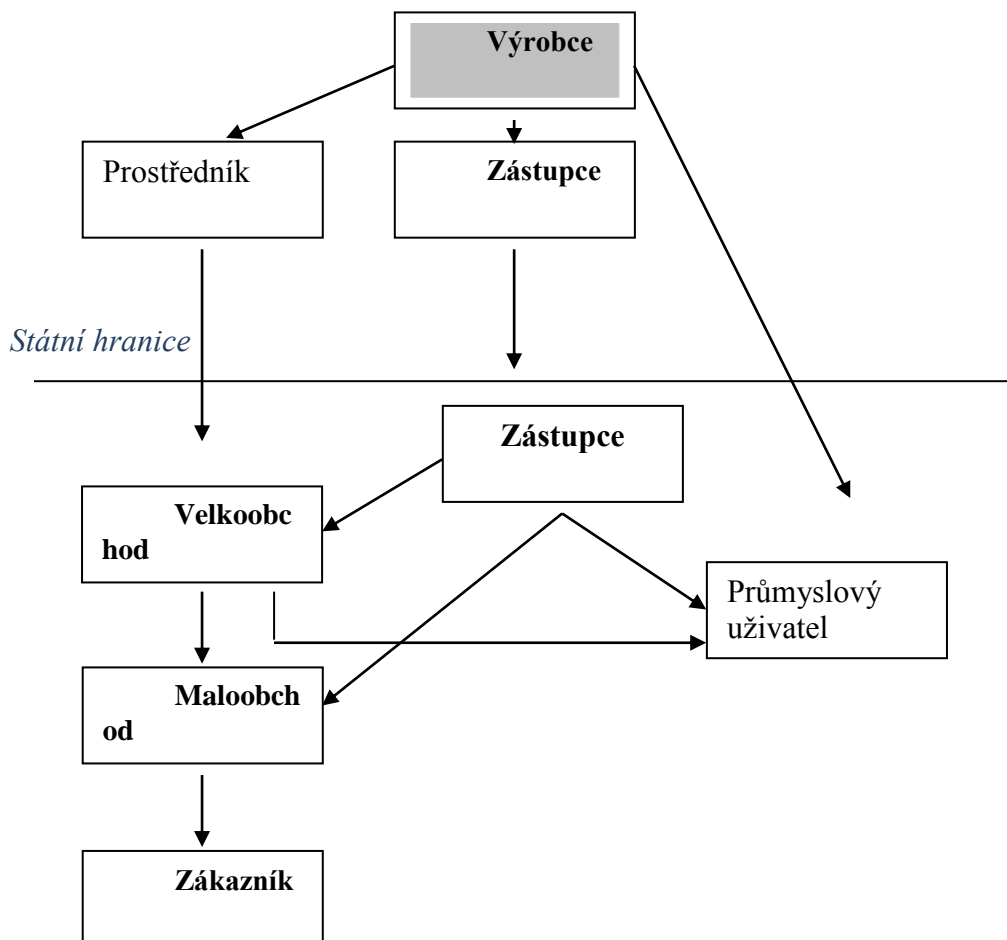
Výhody nepřímé distribuce představují:

- Poskytnutí know-how v raném stádiu vstupu na nový trh,
- úsporu výdajů (finančních a personálních) na trhy neprozkoumané, malé a vzdálené,
- možnost dostat do povědomí zákazníků jméno výrobce a značky,
- test přijatelnost výrobků na zahraničních trzích s nízkými náklady,
- zajištění okamžité platby zboží, omezí rizik mezinárodního obchodu,
- organizaci dobře fungujících distribučních kanálů s nekonkurenčním zbožím,
- možnost exportu výrobků na nových zahraničních trzích, prodej přebytečných zásob materiálů a surovin,
- v některých případech poskytnutí skladů, případně dalších služeb,
- u státních zakázek poskytnutí kontaktů a přestavení firmy.

Nevýhody nepřímé distribuce:

- Nepřímá distribuce snižuje zisk výrobce tím, že obchodní marže prostředníka může činit 5-30% z ceny výrobku,
- ztěžuje přímou komunikaci se zahraničními účastníky, omezuje zpětnou vazbu a kontrolu,
- prostředník může tajit výrobci možnosti rozšíření prodeje formou licencí nebo investic, z důvodů, aby neztratil klienta,
- může poškodit potenciální odbytu tam, kde provádí špatné služby,
- omezuje možnost poskytnutí každému výrobku efektivní podporu,
- když prostředník prodává pod svým jménem, bude známější než výrobce a v případě
- převzetí exportu do rukou výrobce, nebude mít tento patřičnou znalost distribučních a prodejních zvyklostí a kontaktů,
- nestabilita odbytu, v případě velkoobchodníků, kteří se mohou obrátit kdykoliv ke konkurenci.

Alternativy způsobů mezinárodní distribuce znázorňuje ve zjednodušené podobě následující obrázek.



Obrázek 1: Alternativní formy distribučních kanálů

Hustota distribuční sítě je vyjádřena počtem prvků ve vztahu ke konkrétnímu trhu a výrobku. Rozlišujeme *intenzivní distribuci* (produkty denní spotřeby), *selektivní distribuci* (produkty dlouhodobé potřeby) a *exkluzivní distribuci* (luxusní a značkové produkty).

Hustota distribuční sítě je ovlivněna:

- charakterem zboží (intenzivní, selektivní, exkluzivní distribuce),
- fází životního cyklu produktů,
- kupními návyky spotřebitelů,
- územními vlivy (vzdálenost, tradice, právní omezení),
- rozložením poptávky na trhu,
- možným objem prodeje (vzhledem ke konkurenci),
- možností kontroly,
- požadavky na speciální funkce (servis, poradenství apod.).

Délka distribučních kanálů je dána počtem distributorů (zprostředkovatelů) v distribučním řetězci od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Zvláště významné je dosažení motivace pro realizaci prodejů v jednotlivých prvcích distribučního kanálu, a to nejen ekonomickými (cenovými) podněty, ale i dalšími nástroji, jako je reklama, podpora prodeje, školení personálu, osobní prodej apod.).

Délka distribučního kanálu je ovlivněna:

- hustotou distribuční sítě,
- průměrným množstvím dodávaného zboží,
- dobou životnosti zboží,
- geografickou charakteristikou země,
- kupní silou spotřebitelů.

Pro vztah šířky a délky distribučního kanálu platí, že intenzivně i selektivně distribuované zboží vyžaduje i více článků v řetězci, tudíž se jedná o delší distribuční kanál. Exkluzivní distribuci odpovídá spíše volba přímé distribuce.

Rovněž lze nalézt **korelaci mezi délkou kanálů a vyspělostí země**, kam směřuje zboží exportéra. Kanály jsou zpravidla kratší pro zboží prodávané na výrobních trzích, a pro zboží dlouhodobé spotřeby s vyššími cenami. Platí, že čím vyšší je objem nákupu, tím kratší je distribuční kanál.

V mnoha zemích existují různé typy velkoobchodníků (z hlediska poskytovaných služeb), kteří dodávají maloobchodníkům. Pro zahraniční společnost je často výhodné prodat zboží jednomu až dvěma velkoobchodníkům, stojícím svým významem na počátku kanálu, kteří se dále postarají o prodej na další úrovni, která je charakterizována často velkým počtem malých, rozptýlených maloobchodníků. Na jiné straně spektra pak stojí přímý prodej spotřebního zboží efektivní sítí hypermarketů, zajišťujících vysokou míru zviditelnění exportovaného zboží a velký objem prodeje.

• Strategie vstupu do cizího distribučního kanálu

Pokud výrobní podnik nemá vybudovány pro cílovou zahraniční oblast vlastní distribuční cesty, musí si zajistit distribuci svého zboží prostřednictvím cizích distribučních kanálů. V zásadě existují čtyři způsoby:

- **Doplňková distribuce (piggybacking)**, tímto způsobem je distribuováno zboží i jiných výrobců, které si nekonkurují, ale doplňuje sortiment. Každý ze zúčastněných výrobců distribuuje zboží pod svou vlastní značkou. Podrobně byl tento způsob vysvětlen v kapitole č.7 tohoto textu.
- **Systém OEM (Original Equipment Manufactures)**, v tomto případě výrobce vstupuje do distribučního kanálu pod obchodní značkou (jménem) prodejce. Tato metoda skrývá v sobě riziko poškození pověsti pro obě smluvní strany.
- **Založení společného podniku (joint-venture) s distributorem**. Jedná se o přímý kapitálový vstup, pro který platí zásady, o nichž bylo pojednáno v kapitole č.7 tohoto textu.
- **Strategie uzavřeného distribučního kanálu**. Přístup v tomto případě předpokládá osobní kontakty k překonání nedůvěry.

Již existující výroková linie distributora a zájemce o vstup do distribučního kanálu musí být zhodnocena z hlediska slučitelnosti, doplňujícího se charakteru zboží, či jeho vzájemné konkurence a z pohledu kvality zboží.

• Náklady na mezinárodní distribuci

Jestliže budeme mluvit o **zřízení vlastní distribuční cesty**, pak bude namíste použit pojem **kapitál**. Finanční síla firmy vstupující do mezinárodního podnikání určuje způsob distribuční cesty. Čím je výrobní podnik kapitálově silnější, tím je pro něj snazší zřídit vlastní distribuční kanály nebo si alespoň zajistit dobrou kontrolu celého procesu distribuce.

Náklady na distribuční cesty mají podobu jednak **nákladů na vybudování distribučních cest**, a jednak to jsou **náklady na zabezpečení provozu distribučních cest**

Maximální investice, jak již bylo řečeno, jsou zapotřebí na vybudování vlastní distribuční sítě. Nejméně ziskové se jeví exportovat přímo do maloobchodní sítě cizí země, nejvíce ziskové se jeví prodej distributorovi, který má vybudovaný vlastní distribuční kanál.

Vybudování vlastního distribučního systému často trvá dva až tři roky. Proces zahrnuje kroky:

1. volba distribuční strategie
2. určení kritérií pro výběr partnerů v distribučních kanálech
3. hodnocení a výběr distribučních partnerů
4. uzavírání smluv.

Náklady na provoz distribučního kanálu se budou lišit podle různých etap životního cyklu obchodovaných výrobků. Vztahy mezi jednotlivými členy distribuční sítě a poměr jejich kapitálové síly bude rovněž ovlivňovat náklady na provoz distribuce. Například maloobchodní řetězce získávají stále větší sílu, která se projevuje různými tlaky na ostatní účastníky distribuce (požadavky na dodávky zboží až do svých distribučních center nebo požadování dodávek metodou Just in time.

• Výběr distribučního partnera

Mezi **doporučená kritéria výběru distribučního partnera** řadíme tyto faktory:

- cíle a strategie distribuční firmy,
- velikost, kapitál distribučního partnera,
- jeho reputace,
- pokrytí geografické a výrobní zájmové oblasti,

- kompatibilita distribuovaných výrobků,
- zkušenosti,
- prodejní síť,
- fyzické vybavení,
- ochota a možnosti udržování zásob, provádění servisu, propagace,
- prodejní výkon,
- komunikace,
- kontakty s místními úřady,
- všeobecný postoj.

Při vlastním výběru distribučního partnera je obvyklé **stanovit váhu jednotlivých kritérií a jednotlivé potenciální kandidáty bodově ohodnotit**. Výsledné součty bodů násobených vahami kritérií pak umožní určit pořadí kandidátů.

Největší důraz bývá obvykle kladen na kritéria prodejního výkonu, pokrytí zájmové oblasti a prověření reputace potenciálního distribučního partnera (dotazováním zákazníků, dodavatelů, konkurence a finančních institucí).

S vybraným distributorem bývá **uzavřena dohoda**, která má určitá specifika, která vyplývají z odlišností tržních prostředí partnerů.

Příklad smlouvy o mezinárodní distribuci

Základní součásti smlouvy o distribuci:

A. Základní složky

1. Určení účastníků smlouvy
2. Trvání smlouvy
3. Vymezení teritoria – např. výhradní distribuce, nevýhradní, případné právo výrobce prodávat přímo stálým zákazníkům apod.
4. Určení prodávaného sortimentu

B. Práva výrobce

1. Arbitráž – pokud možno v zemi výrobce, jinak před Mezinárodní obchodní komorou, nebo využití pravidel Londýnského arbitrážního soudu.
2. Jurisdikce – určení, které právní předpisy budou pro obě strany závazné (země výrobce nebo distributora, popřípadě neutrální země).
3. Podmínky ukončení smlouvy.
4. Vyjasnění daňových povinností.
5. Platební podmínky, podmínky dodávky zboží, penalizace za nedodržení podmínek.
6. Právo měnit ceny, případné další podmínky dohody.
7. Právo výrobce kontrolovat distributora.
8. Právo zpětného odkupu zásob.
9. Právo odmítnout nebo měnit objednávku distributora.
10. Postup a podmínky školení distributora,

C. Povinnosti distributora

1. Zacházení s důvěrnými informacemi.
2. Omezení práva distributora postoupit kontrakt jiné straně.
3. Určení zodpovědnosti za vyřizování celních náležitostí.
4. Zveřejnění, že distributor je výhradním zprostředkovatelem v dané oblasti.
5. Povinnost nepoužívat značku výrobce po ukončení spolupráce.
6. Distributor uznává vlastnická producenta ke značce, patentům, obchodnímu názvu.

7. Informace požadované od distributora – o prodeji, vládních regulacích omezujících import, konkurenci, prodejních cenách, apod.
8. Účetní pravidla distributora.
9. Požadavek na řádné vystavení zboží.
10. Povinnosti týkající se propagace.
11. Povinnost distributora provádět opravy a další služby.
12. Vyjasnění zodpovědnosti za vady a reklamace.
13. Péče o vhodné prodejní zařízení.
14. Schválení specifických prodejních metod výrobcem.
15. Zákaz výroby nebo úprav zboží.
16. Povinnost udržovat přiměřené zásoby.
17. Zákaz reexportu.

Pramen: Zpracováno podle: Czinkota Michael R. a Ronkainen Ilkka: „*Global Marketing*“, The Dryden Press, 1996, Orlando, Florida, USA.

- **Management mezinárodní distribuce:**

Řízení členů distribuční sítě

Řízení členů distribuční sítě zahrnuje rozhodnutí o **formách motivace** členů distribuční sítě. K motivaci zprostředkovatelů distribuce slouží především *finanční odměny, věcné odměny a psychologická motivace (uznání výkonů), podpora vyvážející společnosti a udržování dobrých vztahů, včetně poskytování zpráv o vývoji prodeje a trhu vůbec.*

Významnou složkou motivace je *výše obchodního rozpětí (obchodní marže)*, která závisí na ekonomické úrovni rozvoje země, charakteru zboží distribuovaného zboží, fázi jeho životního cyklu a rozsahu nabízených služeb.

Obchodní rozpětí i provize musí vyhovovat potřebám zprostředkovatelů i distribuční politice výrobce.

Problémem bývá *koordinace jednotlivých členů distribučních kanálů*. V každé oblasti existují silné subjekty, které se snaží více či méně diktovat podmínky subjektům také v jiných distribučních kanálech. V rozvojových zemích bývá často dominující pouze jedna firma, která je výhradním distributorem.

Kontrola distribučních cest

Prvkem, který přímo ovlivňuje kvalitu řízení distribučních kanálů, je **kontrola distribučních cest**. Kontrola je zaměřená na dodržování smluvních podmínek, dohodnutých cen, minimálního množství objemu prodeje, formu prodeje, reklamu, servis a na další podmínky.

Monitorování (kontrola) distributorů je v prostředí mezinárodního marketingu obtížnější než v domácím prostředí především vzhledem k větší vzdálenosti mateřské společnosti a také díky větší délce distribučních kanálů.

Kontrolu usnadňují vlastní distribuční systémy, nebo franchising, popřípadě pečlivý výběr výhradního obchodního zástupce.

Velmi důležité je zabránit prodeji zboží *neautorizovanými paralelními kanály*, které poškozují image zboží (služeb) především proto, že neposkytují standardní záruky a další doplňkové služby. Jedná se o již zmiňované „šedé trhy“.

Je vhodné také sledovat, zda není preferována nabídka zboží konkurence. Monitoring je prováděn především na základě předem daných kvantifikovatelných kritérií. Vhodná je také osobní návštěva reprezentantů vývozce (výrobce), která může zhodnotit i chování prodejního personálu zprostředkovatele.

Kontrolu pohybu zboží usnadňuje *čárový kód*. Vhodná je také osobní návštěva reprezentantů vývozce (výrobce), která může zhodnotit i chování prodejního personálu zprostředkovatele.

Ukončení distribuční spolupráce

K ukončení spolupráce dochází v případě nevyhovujících výkonů distribučního partnera nebo v případě takových změn podmínek na trhu, které nutí vyvážející společnost ke změně její distribuční strategie. Podmínky ukončení spolupráce by měly proto být součástí distribuční smlouvy.

Problémy mezinárodní distribuce

Firmy působící na mezinárodních trzích by měly znát způsob distribuce, se kterými se nejčastěji budou setkávat na světových trzích. Přestože jsou distribuční kanály na první pohled podobné, v některých aspektech se liší.

Neexistující distribuční kanály - v některých zemích neexistují vhodné distribuční kanály, nebo je k dispozici pouze část kanálu. Například kanály vhodné pro městské osídlení nepokrývají venkovské oblasti. Dosáhnout různých segmentů trhu je možné pouze pomocí několika různých distribučních kanálů.

K velkým změnám v distribuci došlo i ve východoevropských zemích, včetně zhroucení tradičních kanálů distribuce (například v České republice ještě do poloviny 90. let minulého století představovala základní distribuci potravin pro venkov síť družstevních prodejen Jednota a k jejímu nahrazování kvalifikovaným distributorem docházelo postupně).

Blokace užití kanálů – Některé distribuční kanály mohou být pro vývozce nepřístupné v důsledku kartelových dohod a obchodních asociací zprostředkovatelů.

Například v České republice narazily požadavky výrobců a dovozců léčiv distribuovat určité produkty mimo síť lékáren (u benzínových stanic nebo v maloobchodech) na silný odpor ze strany sdružení lékárníků.

Maloobchodům může dodávat pouze relativně malý počet velkoobchodů s výhradní smlouvou. Podobným způsobem lze nového vývozce zcela odříznout od přístupu na trh. Proto je třeba před vstupem na trh podrobně zkoumat přístup k distribučním kanálům.

Skladování – je na zahraničních trzích spojeno s mnoha riziky. Patří k nim vysoké náklady (zejména v případě silné domácí měny), nebezpečí inflace, která má vliv na zvyšování ceny

skladovaného zboží. V mnoha případech vývozce s nedostatkem vlastního kapitálu a v podmínkách drahých úvěrů, má snahu snižovat prostředky vázané na zásobách. To vede k omezování zásob a následným problémům, zejména při fluktuaci poptávky, a hrozbě ztráty trhu ve prospěch konkurence. Kapitálově silní distributoři nutí vývozce k poskytování relativně dlouhodobého obchodního úvěru.

Vysoká vyjednávací síla distributora – se projevuje zejména v zemích, kde existuje malý počet velkoobchodníků, dodávajících mnoha maloobchodníkům, popřípadě tam, kde maloobchodní trh ovládají velké nadnárodní maloobchodní řetězce se sítí hypermarketů a maloobchodů. Menší vývozci jsou pak nuceni k cenovým a dalším ústupkům, aby se do těchto sítí dostali, popřípadě musí spoléhat na méně efektivní zprostředkovatele.

Zákony a nařízení - mohou na mnoha místech omezit výrobce ve smyslu kontroly distribučních cest. Například v zemích EU není možné podle zákonů zakázat přesuny (tzv. reexporty) zboží v rámci EU, i když to je jednou z příčin vzniku „šedých trhů“ (využívání rozdílné úrovně cen stejného zboží v různých zemích). Jedinou možností pro výrobce dát v dohodě o distribuci klauzuli o zákazu přesunů.

Přímý marketing – je výsledkem snahy uspořít distribuční náklady a obejít některé neefektivní nebo blokové distribuční kanály. Příkladem úspěšných společností v oblasti přímého marketingu může být Amway nebo Avon v České republice, založených na systému multilevel marketingu, tj. přímé nabídky spotřebitelům. Dalším příkladem přímého marketingu je katalogový prodej, teleshopping, a e-shopping.

• **Mezinárodní logistika**

Logistika představuje fyzickou distribuci zboží mezi členy distribuční cesty až ke konečnému spotřebiteli. Mimo to zahrnuje také oblast plánování přepravy a kontrolu fyzického toku produktu. Doprava je osou logistiky. Cílem logistiky je přepravit produkt tak, aby firma dosáhla zisk.

Logistickým řízením rozumíme řízení dopravy zboží, kontrolu zásob, skladování a řízení procesu objednávek.

Dobře fungující logistický systém představuje 15 – 35% z celkových nákladů firmy.

Logistický systém je orientovaný na dosažení co největšího počtu uspokojených zákazníků realizovanými dodávkami v poměru k objednávkám.

Úkoly mezinárodní logistiky

- Maximalizování počtu objednávek odeslaných k počtu obdržených,
- Minimalizace času mezi obdržením objednávky a odesláním zboží,
- Minimalizace odchylky mezi objednaným a dodaným zbožím,
- Minimalizování nebezpečí během dopravy apod.

Vyvázející podniky by měly využívat služeb mezinárodních speditérů. Mezinárodní speditér musí mít povolení tomuto oboru podnikání od vlády a zařizuje zásilky zboží. Vyřizuje nezbytnou administrativu, spojenou s vývozními a dovozními předpisy, poskytuje informace a rady o trasách, celních tarifech, dovozních podmínkách, vykonávají tzv. „zaknihování“

nutného prostoru na lodi přepravce apod. Spolupráce se speditérem je výhodná jak pro malé podniky, tak i pro střední a velké firmy.

Dokumentace

Příprava dokumentů, souvisejících s fyzickou distribucí zboží do zahraničí vyžaduje nejvyšší důležitost. Nesprávné nebo chybějící dokumenty mohou vést k potížím s celními úřady a ve svých důsledcích mohou znamenat buď opoždění platby nebo její úplné znemožnění.

Nejdůležitější typy dokumentů:

- **Konosament** – nejdůležitější dokument pro odesílatele, dopravce a kupujícího. Potvrzuje příjem zboží, představuje základní kontrakt mezi odesílatelem a přepravcem. Slouží jako potvrzení vlastnictví ke zboží pro jeho odběr kupujícími.
- **Exportní deklarace** – konstatuje řádnou autorizaci odesílatele pro export a slouží jako prostředek pro sběr statistických údajů.
- **Deklarace odesílatele o nebezpečném zboží** – je potřebná u zápalných a jedovatých látek.
- **Inkasní dokumenty** – zahrnují vždy komerční fakturu (detailní popis transakce).
- **Konsulární faktura** – vyžadovaná některými zeměmi pro účely sběru dat.
- **Potvrzení o původu** – vyžadované některými zeměmi pro vyměření správných celních tarifů.
- **Pojišťovací dokumenty** – předkládají se v případě, že je to stanoveno transakcí.
- **Importní licence** – může být požadována pro určité typy nebo množství zboží. Exportér musí poskytnout importérovi potřebné údaje pro získání těchto licencí vládních úřadů a před skutečným odesláním se má přesvědčit, zda si importér tyto doklady skutečně zabezpečil.

Při nejjednodušší formě exportu jsou jedinými potřebnými dokumenty konosament a exportní deklarace.

• **Vývojové trendy v mezinárodní distribuci**

V oblasti mezinárodní distribuční politiky došlo v posledních desetiletích k mnoha změnám. V současné době, kdy nabídka zboží a služeb na světovém trhu jednoznačně převyšuje poptávku, musí veškeré subjekty distribuce přizpůsobovat svou distribuční strategii novým trendům.

Proces internacionalizace obchodních firem

V tomto procesu došlo v oblasti distribuce k určitému zpoždění oproti oblasti výroby. Počátek internacionalizace v distribuci lze sledovat od 90. let 20. století, když se uvolnily možnosti vstupu na trhy střední a východní Evropy. Tato skutečnost spolu s rozvojem informačních technologií a rostoucím vlivem celosvětové globalizace, vedla k nastartování procesu internacionalizace distribučních řetězců.

Proces koncentrace

Souvisejí s procesem internacionalizace a je patrná zejména v maloobchodě a velkoobchodě a vede jednak ke vzniku globálních obchodních firem (obchodních řetězců) a jednak ke vzniku

strategických obchodních aliancí. S největším stupněm koncentrace se setkáváme u mezinárodních obchodních řetězců, které prodávají rychloobrátkové zboží. Nejvyšší stupeň koncentrace je ve Skandinávii, Švýcarsku a ve Francii. Značný stupeň koncentrace maloobchodního trhu dosáhla také i Česká republika (v roce 2005 kontrolovalo pět mezinárodních retailingových firem více než 45% českého maloobchodního trhu).

Přesun rozhodujícího vlivu ze strany výrobců na stranu distributorů

Mezi hlavní důvody tohoto jevu patří výše uvedené procesy internacionalizace a koncentrace distribučních řetězců. V současné době tak distribuční řetězce stále častěji určují, co se bude vyrábět a následně prodávat. O tlacích distributorů na snižování cen, dodavatelů (výrobců), zvyšování kvality dodávek, systému dodávek just-in-time a dalších, jsme se již zmiňovali.

Diverzifikační strategie distribučních mezičlánků

Tento proces spočívá v zaměření obchodních firem na určený druh činností charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb na určitý zákaznický segment (hypermarkety, supermarkety, diskontní orientace, obchod v obchodě – využití velkokapacitních jednotek pro pronájem například prodej značkového zboží, občerstvení apod.).

Diverzifikace se rovněž projevuje rozvojem vlastních distribučních značek (například značka Tesco).

Roli velkoobchodních organizací přebírá omezený počet velkých distribučních center

Moderní podobou jsou tzv. „Cross Dock“ distribuční centra, v nichž jsou kompletovány velkoobjemové dodávky od výrobců prakticky „z vozu na vůz! A dodávány bez ukládání do skladů přímo obchodním řetězcům. Problémem je optimální lokalizace a počet těchto distribučních center. Ale při optimální lokalizaci distribučního centra lze snížit přepravní náklady až o 20%.

Spolupráce obchodních a dodavatelských firem

Silné postavení distribučních firem vedlo k různým formám spolupráce s dodavateli, kdy hlavním cílem je zvýšení efektivity podnikání všech zúčastněných subjektů. Úzká spolupráce musí být založena na využívání moderních manažerských nástrojů, zejména systémů ECR a EDI.

ECR je propracovaný dlouhodobý systém spolupráce velkých dodavatelských firem s obchodními řetězci, jehož hlavním úkolem je snižování nákladů a zvyšování rentability. Firmy velmi dobře znají potřeby a přání svých zákazníků a společně koncipují prodejní sortiment a nabízejí takové zboží, které se dobře prodává a přináší poměrně vysoké obchodní rozpětí (prodejní marže). Výrobní a obchodní firmy koordinují akce na podporu prodeje a uvádění nových výrobků na trh.

Dochází k optimalizaci obchodní logistiky (zásobování podle potřeb) a tím i ke snižování nákladů (minimalizace zásob).

Systém EDI usnadňuje řízení plynulých toků zboží. Představuje elektronickou výměnu dat, která umožňuje využívat automatizovaný systém vyřizování objednávek, fakturace a placení. Tento systém je podporován snahou o *maximální standardizaci*, a to jak dokladů, informací a

přepravního balení. Rovněž snahou o propojování logistických služeb (například společné využívání služeb velkoskladů více firmami).

Informační technologie

Technologické inovace posledních let umožnily distribučním firmám značně zvýšit efektivnost poskytování svých služeb.

Pokladny vybavené scanery umožňují rychlé a přesné řízení nákupů a objednávek, „čtením“ EAN čísel na běžných čárových kódech. Navíc umožňují různé analýzy, například nejprodávanější výrobky v určitém období apod.

Věrnostní a platební karty jsou užitečným nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky. Držitelé věrnostních karet bývají často nejvíce bonitními zákazníky.

Rozvoj informačních technologií umožňuje firmám pracovat s velkými databázemi a upravovat nabídku podle potřeb a přání cílových segmentů zákazníků. Tento koncept je využíván v rámci **řízení vztahů se zákazníky CRM** (customer relationship management).

Internetový obchod

Internet nabízí firmám možnost přímé komunikace se spotřebiteli a zákazníky, **ale ve vztahu ke klasickým distribučním firmám představuje konkurenci.**

Například internetem lze lehce **zprostředkovat distribuci určitých služeb** (analýzy, studie, projekty, vzorky zvukových a obrazových záznamů, formuláře, včetně dalších instrukcí, které je zapotřebí splnit, k dosažení produktu služby apod.).

Jednou z nejperspektivnějších oblastí použití elektronického obchodování se považuje oblast **obchodování mezi jednotlivými články celého výrobního a distribučního řetězce - Business to business (B2B)**, který se může realizovat buď prostřednictvím e-aukcí nebo elektronických tržišť..

Elektronické tržiště neboli e-marketplace je virtuální internetové tržiště, kde se on-line stýká nabídka s poptávkou. Jeho hlavní výhodou je možnost efektivního a pohodlného srovnání cen, dodacích a platebních podmínek a především technických parametrů jednotlivých produktů.

Pro spotřebitelský trh umožnil internet spolu s využíváním kreditních karet v elektronickém obchodě realizaci *home-shoppingu*, překračující hranice.

Výhodou elektronického obchodu jsou nízké náklady, dostatek prostoru a zejména to, že má globální dosah. **Kritickým místem je fyzická distribuce zboží.**

Určitými bariérami pro další rozvoj internetového obchodování může být zejména nedostatečné počítačové vybavení v některých zemích, kulturní a legislativní odlišnosti a jazykové bariéry.

Případová studie distribuční politiky podniku Budějovický Budvar:

1 Stručná charakteristika podniku

Tradice vaření piva v Českých Budějovicích sahá až do 13. století, kdy bylo město založeno a bylo mu uděleno právo várečné. V roce 1895 byl v Českých Budějovicích založen Český akciový pivovar. První várka, 100 hektolitrů piva Budvar, zde byla uvařena 7. října 1895 a do konce roku 1896 uvařil pivovar již 51 100 hektolitrů piva. Až do roku 1914 se pivovaru velice dařilo. Situace v době válek a mezi válkami v tehdejší Československé republice pivovarnictví nepřála. A to především díky nedostatku kvalitních surovin, který snižoval výrobu piva. Pivo se muselo vařit jen z dostupných surovin a zdaleka nedosahovalo výborné kvality, proto pivovar ztratil řadu svých odbytišť, a to především v zahraničí. Tato situace se změnila až ve třicátých letech, kdy pivovar obnovil svůj sortiment a také díky a kvalitě surovin se podařilo obnovit export. V roce 1930 si pivovar registroval ochrannou známku Budvar. V této době došlo také k přejmenování pivovaru na Budvar Český akciový pivovar České Budějovice.

Během druhé světové války byl pivovar pod nacistickou správou a po skončení války byl v roce 1948 znárodněn. V roce 1967 byl pivovar přejmenován na Budějovický Budvar, národní podnik. Zakladatelem pivovaru je od roku 1967 Ministerstvo zemědělství a tak je tomu doposud. K významným změnám zde dochází až po roce 1989, kdy se díky příznivým ekonomickým a politickým podmínkám pivovaru podařilo vstoupit na západoevropské trhy.

Pivovar Budějovický Budvar, n.p. vlastní cenné duševní bohatství v podobě ochranných známek, ochrany označení původu, zeměpisného označení a obchodního jména jako jsou Budweiser Budvar, Budvar, Budweiser, Bud a Budějovický Budvar. Ve více než 100 zemích má registrováno na 380 ochranných známek.

Po roce 1989 založil pivovar tři dceřiné společnosti v Chorvatsku, Velké Británii a Německu. V roce 1991 prodával pivo v 18 zemích, o pět let později ve 43 zemích a počátkem roku 2000 již v téměř 60 zemích pěti světadílech a tak je tomu dodnes. Tyto výsledky staví pivovar mezi nejdynamičtější se rozvíjející české podniky. V podniku dnes pracuje přes 650 zaměstnanců.

1.1 Produktové portfolio

Pivovar v současné době vyrábí čtyři druhy pív:

- **Budweiser Budvar – Světlý a tmavý ležák.** Obsah alkoholu: 5 % obj.

Toto pivo je v posledních letech nejvíce exportovaným českým pivem. Světlý ležák je nabízen v těchto obalech:

- sud 20, 30 a 50 l
- přepravka v balení po 20 ks 0,5 l a po 24 ks 0,33 l
- karton v balení po 20 ks 0,5 l a po 24 ks 0,33 l
- plechovky v balení po 24 ks 0,5 l a po 20 ks 0,33 l

➤ **Budějovický Budvar – Světlé výčepní pivo.** Obsah alkoholu: 4 % obj.

Toto pivo je nabízeno v těchto obalech:

- sud 30 a 50 l
- přepravka v balení po 20 lahvích 0,5 l
- plechovky v balení po 24 ks 0,5 l.

➤ **Budweiser Budvar – Nealkoholické pivo.** Obsah alkoholu: max. 0,5 % obj.

Je nabízeno v těchto obalech:

- přepravka v balení po 24 lahvích 0,33 a po 20 lahvích 0,5 l

➤ **BUD Super Strong – Speciální pivo.** Obsah alkoholu: 7,2 % obj.

Je nabízeno v těchto obalech:

- přepravka v balení po 24 lahvích 0,33 l
- karton v balení po 24 lahvích 0,33 l.

2 Ochranné známky Budějovického budvaru

Budějovický Budvar má registrováno cca 380 ochranných známek ve více než 100 zemích světa. Mezi nejznámější z nich patří Budweiser Budvar, Budějovický Budvar a Czechvar. Toto duševní bohatství souvisí s místem svého původu, městem České Budějovice. Kromě toho má pivovar také registrováno zeměpisné označení pro pojmy Budějovické pivo, Budvar, Bud atd. ve 150 zemích světa. Toto označení zavedl registrační princip v souladu s multilaterální Lisabonskou dohodou. Podle Smlouvy o přistoupení mezi Českou republikou a Evropskou unií označení Budějovické pivo a Českobudějovické pivo požívá ochrany zeměpisného označení, a to dnem vstupu České republiky do EU.

2.1 Známkoprávní spory

Již téměř sto let vede Budějovický Budvar známkoprávní spory s americkým gigantem, společností Anheuser-Busch. Jádrem sporu je skutečnost, že pivo pod známkou Budweiser produkují oba zmíněné pivovary. V současné době hájí Budějovický Budvar svá historická práva před soudními útoky společnosti Anheuser-Busch ve více než 40 soudních sporech. Většina soudních rozhodnutí potvrzuje práva Budějovického Budvaru k jeho ochranným známkám.

Budějovický Budvar zaznamenal v nedávné době vítězství ve známkoprávních sporech například v Rakousku, Španělsku, Švýcarsku nebo Austrálii. Naopak, ve Velké Británii, soud přiznal možnost používat ochrannou známku Budweiser oběma stranám a záleží na spotřebiteli, které z piv si vybere.

3 Obaly

Základními druhy obalů jsou lahve, sudy keg a plechovky. Pro přepravu lahví jsou pak použity ochranné obaly, a to přepravky a kartony. Pro plechovky se používají tzv. traye (kartonové podnosy), kde jsou plechovky fixovány použitím smršťovací fólie. Sudy, balené lahve a plechovky jsou přepravovány pomocí palet.

3.1 Lahve

Skleněná lahev je zůstává nejvíce vhodným a oblíbeným pivním obalem. Lahve je možné použít několikrát, snadno se čistí, ale především je sklo absolutně netečné vůči pivu. Na českém trhu se převážně používají lahve vratné, které se během jednoho roku do pivovaru vrací přibližně pět až šestkrát a za celý svůj život třicet až padesátkrát. Pro plnění piva se v České republice používají lahve o objemu 0,33 a 0,50 l a speciální 0,355 l.

Nové lahve jsou do Budějovického Budvaru dopravovány železniční dopravou, uložené na dřevěných paletách, v několika vrstvách oddělených lepenkovou proložkou a klopami. Palety s lahvemi jsou povrchově fixovány smršťovací folií. V jednom vagónu je až 37 palet, na každé paletě 1326 ks lahví o objemu 0,5 0 l nebo 1995 lahví o objemu 0,33 l. V současné době má pivovar uzavřeny dlouhodobé smlouvy na odběr lahví se třemi dodavateli, Avirunion Teplice, Vetropack Bohemia a Owens Illinois. Celkové roční množství odebírané pivovarem je 20 milionů, z toho je určeno 40 % na exportní trhy. Lahve jsou objednávány každý týden v systému Just-in-time.

3.2 Plechovky

V pivovaru se používají dva typy plechovek, a to o objemu 330 ml s výškou 115 mm a o objemu 500 ml s výškou 168 mm. Plechovka je dvoudílná, spodní díl je z hliníkového plechu a víčko ocelové nebo hliníkové. Zajímavostí jistě bude, že se pivo se do plechovek nestáčí v České republice. Pro východní a střední Evropu provádí stáčení pivovar Ottakringer Wien, v Rakousku a stáčení pro západní Evropu zajišťuje stáčírna Dis Sittar v Maastrichtu, v Holandsku. Důvodem pro stáčení piva do plechovek v zahraničí je lepší technická vybavenost a zajištění stálé kvality piva v plechovkách.

3.3 Sudy keg

Sudy keg jsou hermeticky uzavřené válcové nádoby z nerezavějící oceli. Materiál na jejich výrobu podléhá přísným požadavkům. Mezi jinými je to nulový vliv na chuťové vlastnosti piva, pevnost, nedeformovatelnost obalu, nízká hmotnost apod. Sudy jsou dodávány firmou SchaferWerke ze SRN. Smlouva je uzavírána vždy na jeden rok.

Budějovický Budvar používá:

- 20 l sudy pro tmavý ležák pro český, německý a anglický trh;
- 30 l sudy nejčastěji pro export;
- 50 l sudy pro český trh, Slovensko, Rakousko, Německo a Velkou Británii.

3.4 Přepravky

Přepravky na lahve se vyrábějí z plastu a pivovar používá dva typy, a to na lahve 0,5 l po 20 kusech v přepravce a na lahve 0,33 l po 24 kusech v přepravce. Počet přepravek na paletě je vzhledem ke stejnému rozměru stejný, tj. 40 ks. Dodavatelem přepravek je DW Plastics Kielce z Polska. Důvodem pro zvolení zahraničního dodavatele byla vysoká kvalita tisku na přepravkách, samotná kvalita materiálu přepravek a také snadná dopravní dostupnost.

3.5 Kartony

Kartony jsou bedny z vlnité lepenky, kde jsou lahve k sobě pevně přitisknuty. Tím se zabrání jejich možnému rozbití. Tato metoda se nazývá „Wraparound“. Pivovar používá dva druhy kartonů; a to podle velikosti lahve. Pak se mohou lahve balit do tzv. dárkových balení po 4 a 6 kusech, které jsou také uloženy v kartonu. Dodavatelé kartonů jsou firma Bupak České Budějovice, Obal Opava a firma Donwel Rakousko. Frekvence dodávek od těchto dodavatelů jsou měsíční.

3.6 Tray

Tray je nízký, asi 6 cm vysoký kartonový podnos, kam se vkládají plechovky. Obal plechovek a traye se poté formuje smršťovací fólií. Všechny tyto činnosti zajišťuje automaticky balící stroj.

4 Expediční sklady

V areálu pivovaru Budějovický Budvar se nachází celkem čtyři expediční sklady, ve kterých probíhá nakládka piva a propagačního materiálu. Pivo je umístěno ve třech skladech, rozdělených na sklad sudového piva, piva pro zahraniční trh a piva pro trh tuzemský. Poslední sklad je skladem propagačního materiálu. Z důvodu blízkého umístění skladů sudového piva a piva pro zahraniční trh mají tyto sklady vozíky pro společné užití. Ostatní sklady disponují svými vlastními vozíky.

4.1 Pivo určené pro zahraniční trhy

Expediční sklad pro zahraniční trhy se odlišuje od ostatních skladů velkou variabilitou etiket, odlišujících pivo pro jednotlivé zahraniční země. Proto je také celý sklad rozdělen do sekcí, podle jednotlivých zahraničních trhů. Pivo je ve skladu umístěné na paletách. Velikost skladu je 75 m x 10,5 m. Jednotlivá paletová místa jsou oddělená bílou čarou pro lepší manipulaci.

Pivo je do obalů stáčeno podle harmonogramu a v co nejkratší době expedováno. Tím se zabraňuje dlouhému skladování a vytváření zbytků. Manipulaci s paletami zajišťují vysokozdvížné vozíky. V tomto expedičním skladu je prostor určený jako zázemí pro pracovníky skladu a také prostor, který slouží pracovníkům vyřizující odbavení zahraničních zásilek.

4.2 Pivo určené pro tuzemské trhy

Expediční sklad pro tuzemský trh je obdobný skladu pro zahraniční trhy. Pouze množství druhů etiket je menší a tím i jednodušší orientace mezi výrobky a rychlejší obsluha. Velikost skladu je 80 m x 25 m. Také v tomto skladu je prostor určený jako zázemí pro pracovníky skladu.

4.3 Expedice sudového piva

Expediční sklad sudového piva plynule navazuje na linku pro stáčení piva, takže se sudy nemusí zbytečně převážet. Vzhledem k tomu, že sudy nemají speciální etikety pro jednotlivé

země a jsou označeny pouze logem Budweiser Budvar nebo Budějovický Budvar, je jejich skladování a expedice jednodušší.

Sudy jsou umístěny na paletách EUR a CHEP. Vzhledem k pevnosti obalů, jsou palety s šesti sudy skladovány na sobě. Celkem je možné skladovat 4 palety s 6 ks 50 l sudů a 6 palet s 6 ks 30 l sudů na jednom paletovém místě. Palety jsou převáženy vysokozdvížnými vozíky Stihl na elektrický pohon. U expedičního skladu je rampa pro jednodušší nakládku do kamionů. Ve skladu je také žlutě ohraničen prostor, který slouží pro uložení piva, které nepatří do daňového skladu. Jedná se o pivo v reklamačním řízení, pivo určené k likvidaci apod. K expedičnímu skladu patří také kancelář pro pracovníky expedičního skladu.

4.4 Expedice propagačního materiálu

Sklad propagačního materiálu byl vybudován v roce 2002, do té doby byly propagační materiály umístěny ve třech skladech a ve zcela nevyhovujících podmínkách. Nově je propagační materiál umístěn ve skladu o velikosti 40 x 15 m a kapacitě 1 400 paletových míst. Ve skladu jsou 4 regálové řady po 5 patrech. Veškerá paletová místa jsou pro palety EUR. Palety jsou v oboustranných regálových řadách umístěny tzv. na hloubku. V jednostranné regálové řadě jsou palety umístěny naplocho (delší stranou ke stěně). Regálový systém byl dodán firmou Schaeffer. Manipulace s propagačním materiálem je zajištěna pomocí vysokozdvížného vozíku Stihl.

V tomto expedičním skladu je také ohraničený příjmový a výdejový prostor. Příjmový prostor je určený k dočasnému uskladnění přijatého materiálu a výdejový prostor k uskladnění již připravených zásilek pro jednotlivé odběratele. Tyto prostory jsou ohraničeny žlutými čarami. Kromě toho je zde také kancelář vedoucího skladu a zázemí pro skladníky.

Prostor k uskladnění materiálu je rozdělen na 4 sekce. Největší prostor je určen k uskladnění propagačních předmětů. Další sekce obsahuje výčepní materiál. Ve třetí sekci jsou umístěny náhradní díly a ve čtvrté sekci materiál technického zabezpečení. Tyto dvě sekce, potřebují minimum místa a v expedičním skladu byly zřízeny na konci roku 2006 z důvodu úspory skladovacích prostor v areálu pivovaru.

5 Distribuce

V současné době vyváží pivovar Budějovický Budvar svůj ležák do téměř 60-ti zemí. Tím se řadí k nejúspěšnějším českým exportním společnostem. Originální prémiový ležák Budweiser Budvar se řadí k jedné z nejvíce exportovaných pivních značek České republiky.

Exportní aktivity začal pivovar vyvíjet téměř hned po svém vzniku, v roce 1895. Nejprve do sousedních zemí, na počátku dvacátého století zahájil export i do zámoří. Exportní aktivity utlumené centrálně řízeným vývozem v době socialismu se naplno rozvinuly nedlouho po roce 1989. Od té doby se také jednalo o vstupu na americký trh. To se konečně podařilo v roce 2002, kdy pivovar vstoupil na trh USA a Kanady s originálním prémiovým ležákem pod značkou Czechvar. Do zahraničí je pivo vyváženo pod třemi obchodními známkami. První a nejrozšířenější je známka Budweiser Budvar, další je Budějovický Budvar a nově od roku 2002 známka Czechvar.

Pivovar Budějovický Budvar je zastoupen v zahraničí dvěma způsoby. V prvním případě se majetkově podílí na vzniku dceřiné společnosti ve vybrané zemi. V druhém případě se nejedná o majetkovou účast, pivovar spolupracuje pouze s vybranými importními společnostmi.

5.1 Dceřiné společnosti

Výběr země pro založení dceřiné společnosti se většinou odvíjí od velikosti trhu a objemu prodeje prémiového ležáku Budweiser Budvar na tomto trhu. Do současné doby pivovar založil tři dceřinné společnosti: v Německu, Velké Británii a Chorvatsku (ta však ukončila k 30.9.2006 pro špatné obchodní výsledky svoji činnost).

V čele dceřiné společnosti stojí místní management, který zodpovídá za obchodní výsledky společnosti. Marketingovou strategii částečně přebírá z české centrály, částečně je přizpůsobena lokálnímu trhu. Prvním článkem v distribučním řetězci je pivovar Budějovický Budvar, druhým pak přímo dceřiná společnost. Ta dále distribuuje pivo do obchodních sítí, vybraných specializovaných obchodů, restaurací a pivnic.

Spolková republika Německo – na německém trhu je pivo Budweiser Budvar druhou nejprodávanější známkou mezi importovanými ležáky. Dceřiná společnost byla založena v roce 2003 jako stoprocentní dceřiná společnost Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH se sídlem v Erfurtu. Pivovar stále zvyšuje množství piva vyvezeného do Spolkové republiky Německo a to i přes soudní spory, které vede s bývalými importními společnostmi, které se nechtějí vzdát svých trhů. Německý trh je pro pivovar nejdůležitější, ročně se sem vyveze okolo 200 000 hl piva. Stejný úspěch na tomto trhu slaví i tmavý ležák, který je do Německa dodáván zatím jednak jako sudový a také jako jeho lahvová verze.

Německý trh je rozdělený na 6 teritorií. V současné době je 5 z těchto teritorií obhospodařováno bývalými importními společnostmi a jedno teritorium dceřinou společností. Cílem v nejbližších letech je distribuovat pivo dceřinou společností v celé SRN.

Velká Británie - ve Velké Británii je pivo Budweiser Budvar dlouhodobě nejprodávanějším českým ležákem a jeho obliba má stoupající tendenci. Dceřiná společnost zde působí od roku 2002 a jedná se také o 100 %-ní dceřinou společnost Budweiser Budvar U.K. Ltd. se sídlem v Londýně. Pro stoupající oblibu tmavého ležáku a speciálního 16 % piva Bud v České republice se pivovar rozhodl o rozšíření sortimentu o tyto a znovu slaví velké úspěchy. Distribuční řetězec začíná v pivovaru a dalším článkem je sklad dceřiné společnosti ve Velké Británii. Ze skladu je pivo distribuováno do velkoobchodů a logistických center. Z těchto míst pak dále do restaurací, pivnic, benzínových stanic, specializovaných obchodů apod. V některých případech je pivo z pivovaru distribuováno přímo do velkoobchodu.

Dovoz do ostatních zemí - pivovar vyváží své pivo především do zemí Evropské Unie. Kromě německého a britského trhu, kde má pivovar dceřiné společnosti, je prémiový ležák také velice oblíben na Slovensku, ve Švédsku, Rakousku a Itálii. Mimo Evropskou unii tvoří největší trhy Rusko a USA. V těchto zemích pivovar spolupracuje s již zavedenými importními společnostmi. Prezentace piva v těchto zemích je většinou řízena z České republiky, jen minimálně se přizpůsobuje lokálnímu trhu. Také většina propagačních předmětů je vyráběna v České republice. Předměty vyráběné v dané zemi podléhají přísné kontrole. S importní společností je uzavřena smlouva na nejméně dvouleté období. Ve smlouvě se vymezuje kromě jiného užití známky piva, známkoprávní situace a sankce za její porušení, způsob dopravy, minimální odběry piva, odběr propagačních předmětů, apod.

5.2 Smluvní dopravci

V současné době Budějovický Budvar spolupracuje se čtyřmi smluvními dopravci, kteří zajišťují dopravu piva a ostatního zboží do zahraničí. Jedná se o silniční dopravu, leteckou dopravu a sběrnou službu pro menší zásilky. Společnosti zajišťují také pojištění nákladu. Ve většině případů je doprava zajištěna firmami z České republiky. Doprava zajištěná přímo importními společnostmi je méně obvyklá. Mezi největší dopravce patří českobudějovická firma Transforwarding a.s. Objednávky pro dopravní společnosti spravuje dispečer dopravy z oddělení logistiky. U společnosti Transforwarding probíhají objednávky on -line na jejich objednávkových formulářích. Tyto formuláře jsou volně dostupné na jejich webových

stránkách. On-line objednávka vede k zefektivnění celého procesu, je rychlejší, jednodušší a přehlednější než papírová nebo telefonická objednávka.

K ucelnějšímu přehledu přepravních možností byly vytvořeny jednotné podmínky pro přepravu a vydány pod názvem INCO TERMS 2000. Těmito podmínkami se samozřejmě řídí také přeprava piva a jiného materiálu v Budějovickém Budvaru. Pro přepravu zboží z Budějovického Budvaru se nejčastěji používá režim EXW a DDU. Režim EXW je určen pro jakýkoliv druh dopravy a zboží přechází do rukou importní společnosti přímo v podniku. Od této chvíle nese veškerá rizika. Režim DDU je také určen pro jakýkoliv druh dopravy a vyskytují se zde stejná rizika, rozdíl je v placení cla. V režimu DDU je clo placeno podnikem.

K silniční přepravě, která je v pivovaru nejčastějším druhem přepravy, slouží několik typů kamionů:

- plachtové kamiony s délkou 13,6 m a výškou 2,8 m,
- chladírenské kamiony s délkou 13,6 m, výškou 2,7 m a s certifikací FRC, která zajišťuje garanci zachování původních vlastností přepravovaného zboží v rozmezí venkovních teplot +30 až -20 °C,
- velkoobjemové kamiony s délkou 13,6 až 16 m a výškou až 3,1 m,
- expresní vozidla do 3,5 t pro přepravy expresního typu výhradně automobilového a potravinářského průmyslu.

K méně frekventovanému způsobu dopravy patří železniční a lodní doprava. Pivo se lodí dopravuje pouze do USA a Kanady. Pivo je v tomto případě přepravováno kontejnery. Zboží je přepravováno na paletách, ale může se nakládat i volně bez palet. Kontejnery jsou k lodím dopravovány železnicí.

Leteckou dopravu využívá pivovar k vývozu piva minimálně, z důvodu vyšší finanční náročnosti. Jedná se především o dopravu menších zásilek, které musí být v zemi určení v co nejkratším čase. Důvodem je například dodávka dárkových balení piva pro speciální příležitosti.

Závěr

Cílem této případové studie bylo objasnit v základních rysech distribuční politiku v pivovaru Budějovický Budvar, n.p.. V této práci bylo z převážné části čerpáno ze sekundárních údajů, které mapují celý distribuční proces v podniku, a to od začátku distribučního řetězce až k

dopravě piva na zahraniční trh. Každá z těchto náročných operací má svůj smysl, řád a opodstatnění. Distribuce zde zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k zákazníkovi. S těmito pohyby jsou spojené ještě informační, kontrolní a řídicí činnosti. Správné zboží musí být ve správný čas na správném místě a ve správném množství a kvalitě. Distribuční politika podniku musí specifikovat kde a v jakém množství bude produkt k dispozici, musí stanovit počet partnerů a uskutečnit jejich optimální výběr. Obchodní vztahy se většinou tvoří na dlouhá léta, stejně tak vybudování optimálního distribučního systému. Náklady na distribuci jsou pak významným komponentem prodejní ceny.

Pramen:

Bordáč, R. *Mezinárodní distribuční politika pivovaru Budějovický Budvar*. Seminární práce. 2011

Jaklovská, I. *Analýza mezinárodního distribučního řetězce pivovaru Budějovický Budvar*. 2007. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.