MVŠO

CENOTVORBA A CENOVÁ STRATEGIE

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ

CENOTVORBA A CENOVÁ STRATEGIE

Ing. Vlasta HUMLOVÁ, Ph.D.

Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Vlasta HUMLOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod 8

Úvod do problematiky cenové tvorby 9

1.1 Cenová tvorba v ekonomii a ekonomice 10

1.2 Cenová tvorba v marketingu 12

Strategie a plánování cenové tvorby 18

2.1 Strategie cenové tvorby 19

2.2 Cíle cenové tvorby 21

2.3 Faktory ovlivňující cenovou strategii 22

Tvorba cen nových produktů a produktových řad 25

3.1 Stanovení ceny pro nové produkty 26

3.1.1 Odčerpávací cenová strategie 27

3.1.2 Průniková cenová strategie 28

3.2 Stanovení ceny výrobkových řad 29

Změny cen a cenová tvorba v podmínkách nejistoty a rizika 31

4.1 Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty 32

4.2 Nástroje analýzy rizik 33

Proces prognózování cen 36

5.1 Prognózování cen 37

5.2 Proces prognózování cen 38

5.2.1 Konjukturální výzkum 40

5.2.2 Proces prognózování 41

Cenová tvorba v organizacích služeb 43

6.1 Charakteristiky služeb 44

6.2 Cenová tvorba služeb 46

6.2.1 Cenová tvorba orientovaná na náklady 47

6.2.2 Cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky 48

6.2.3 Kapacitně orientovaná tvorba cen 49

6.2.4 Cenová tvorba na bázi užitku 49

6.2.5 Paketování cen ve službách 50

Ceny na mezinárodních trzích 52

7.1 Základní aspekty mezinárodní tvorby cen 53

7.2 Faktory ovlivňující cenovou tvorbu na mezinárodních trzích 54

7.2.1 Analýza vnitřních faktorů 54

7.2.2 Analýza tržních faktorů 55

7.2.3 Faktory okolí 57

7.3 Cenové strategie na mezinárodních trzích 58

7.3.1 Přístupy k cenové tvorbě na mezinárodních trzích 59

7.3.2 Cenové strategie při vstupu na zahraniční trh 60

7.3.3 Cenové taktiky na mezinárodních trzích 61

7.4 Dodací a platební podmínky a ceny na mezinárodních trzích 62

Ekonomie a cenová tvorba 65

8.1 Cena z pohledu ekonomické teorie 66

8.1.1 Poptávka 67

8.1.2 Nabídka 68

8.1.3 Tržní rovnováha 69

8.2 Nástroje cenové politiky na dokonalých a nedokonalých trzích 70

8.2.1 Cenová politika v klasické teorii cen 72

Funkce nákladů v tvorbě cen 74

9.1 Vliv nákladů na tvorbu cen 75

9.2 Logistické náklady 76
9.2.1 Koncepce celkových nákladů 78
9.3 Zdroje energie – náklady 79
9.3.1 Státní podpora energetickým zdrojům 81
Analýza nákladů aktivit organizace 83
10.1 Využití kalkulace podle aktivit 84
10.2 Podstata kalkulace ABC 85
10.3 Etapy tvorby ABC systému 86
10.3.1 Úprava účetních dat 87
10.3.2 Definice struktury ABC systému 87
10.3.3 Přiřazení nákladů aktivitám 88
10.3.4 Analýza aktivit 89
10.3.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům 89
Řízení nákladů 91
11.1 Strategické nástroje řízení nákladů 92
11.1.1 Vývoj nákladů v průběhu životního cyklu 92
11.2 Kalkulace cílových nákladů 93
11.2.1 Postup tvorby kalkulace cílových nákladů 94
11.2.2 Výhody a omezení KCN 96
11.2.3 Kaizen costing 97
11.3 Kalkulace životního cyklu výrobku 97
11.3.1 Postup tvorby kalkulace životního cyklu 97
Tvorba cen a právní ochrany 101
12.1 Právní prostředí tvorby cen 102
12.2 Působnost orgánů ČR v oblasti cen 102
12.3 Zákon o cenách 104
12.3.1 Regulace cen 106
12.3.2 Cenová evidence a cenové informace 107
12.4 Hospodářská soutěž a tvorba cen 108
Seznam literatury 111

Úvod

Předmět čtenáře seznamuje s problematikou řízení cenových strategií se zaměřením na reálnou praxi v podobě cenové tvorby. Koncepce obsahové náplně předmětu vychází z marketingu, obecné ekonomie, financí a účetnictví a je zasazena do rámce strategického managementu. V předmětu je zdůrazněn vztah cenové strategie k celkové strategii organizace. Cílem je přiblížit studentům pohled na cenotvorbu v kontextu podnikových procesů, naučit je používat jednotlivé modely tvorby cen a rozumět ukazatelům, které se při tvorbě cen využívají.

Předmět se zaměřuje na stanovení cen nových výrobků a služeb, cen produkčních řad, objasňuje plánování a řízení tvorby cen v podmínkách rizika a nejistoty, uvádí metody analýzy faktorů, ovlivňujících ceny, seznamuje s cenovou tvorbou v podmínkách mezinárodního obchodu.

Po absolvování předmětu budou studenti schopni se zorientovat v cenové politice a cenové strategii a osvojí si metody tvorby cen, cenové kalkulace, budou znát konkrétní typy cenových strategií.

Kapitola 1

Úvod do problematiky cenové tvorby

Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat cenu v ekonomii, ekonomice a marketingu,
- vysvětlit význam „správného“ stanovení cen pro podnik,
- stručně charakterizovat základní metody stanovení cen,
- vysvětlit význam ceny jako součásti marketingového mixu.

Klíčová slova:

Cena, trh monopolní, trh konkurenční, koeficient pružnosti poptávky, cena orientovaná na náklady, cena orientovaná na poptávku, cena orientovaná na konkurenci.

1.1 Cenová tvorba v ekonomii a ekonomice

Na úrovni vrcholového vedení jsou obvykle koncentrovány jak tvorba cen, tak cenová rozhodování. Jen ve výjimečných případech je pravomoc v této oblasti delegována na nižší úrovně řízení. Správnost cenových rozhodnutí závisí zejména na rozsahu potřebných informací, na jejich aktuálnosti a vypovídací schopnosti.

„Vysvětlení nejdůležitějších souvislostí, které determinují cenová rozhodování, je možno rozdělit do tří relativně samostatných problémů:

- vliv situace na trhu na krátkodobá cenová rozhodování,
- určení ceny v závislosti na reakci spotřebitele,
- určení ceny na základě nákladů“.[1]

S pojmem cena se setkáváme v ekonomii, ekonomice, marketingu a dalších disciplínách. Podstata je stále stejná, ale každá z těchto disciplín cenu vysvětluje a definuje z jiného úhlu pohledu.

Na úvod je potřeba připomenout, že ekonomie představuje ekonomickou teoretickou disciplínu a ekonomika je označením pro reálné hospodářství nebo pro některou z aplikovaných ekonomických disciplín (např. ekonomika cestovního ruchu, ekonomika dopravy apod.).

Pokud použijeme nejčastěji využívané vysvětlení ceny**,** pak najdeme, že cena vyjadřuje směnný poměr mezi směňovanými statky. Dnes obvykle ukazuje množství peněz potřebných k uskutečnění směny daného statku. Ceny mohou být vyjádřeny též v ostatních statcích (např. 1 kráva = 2 ovce a opačně 1 ovce = 1/2 krávy), ale dnes se již barterový obchod využívá jen minimálně. Pojem cena zahrnuje též zvláštní druhy odměňování, jako např. mzdu (cena práce), kurz (cena cizí měny), úrok (cena peněz).

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, v §1, odst. 2 uvádí, že cena je peněžní částka:

a) sjednaná při nákupu a prodeji zboží podle §2 - §13 tohoto zákona nebo
b) určená podle zvláštního předpisu (zákona o oceňování majetku) k jiným účelům než k prodeji.Další definice uvádí, že: *„cena je v ekonomické teorii poměr, ve kterém se směňuje zboží*

[1] KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví.* 2010.

za peníze. V praxi částka peněz vytvořená nebo vyúčtovaná při nákupu a prodeji zboží, popř. k jiným účelům".[2]

V ekonomice cenu chápeme jako reálně existující ekonomickou kategorii, která ovlivňuje její chod. Zprostředkovává ekonomické spojení kupujícího a prodávajícího na trhu. S cenou se můžeme běžně setkat jako spotřebitel – občan (nákup zboží a služeb), podnikatel (nákup surovin, materiálů, energií a prodej výrobků a služeb) i jako pracovníci podniků, institucí, státních a samosprávních orgánů.

Podstatu cen a jejich působení v ekonomice lze vysvětlit pomocí funkcí cen. Konkrétní obsah i forma projevu funkcí cen se vyvíjí a mění. Ceny své funkce plní v určitém ekonomickém prostředí, jehož podstatným rysem je typ ekonomického mechanismu[3].

V centrálně řízeném direktivním ekonomickém mechanismu byly ceny jako nástroj realizace centrálního plánu určovány v zásadě centrálně (ex ante). Působení cen bylo tedy omezené a deformované. V peněžně tržním ekonomickém mechanismu plní cena řadu funkcí: rozdělovací, regulační, alokační, informační a kriteriální.

V tržní ekonomice je základním motivem a cílem podnikání snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, tedy maximalizace hodnoty podniku. To znamená dosažení přebytku výnosů nad náklady. Hlavní složku výnosů většiny podniků představují tržby. Tržby představují peněžní částku, kterou podnik získal především prodejem výrobků, zboží a služeb za sledované časové období. Tržby za výrobky, resp. za prodané služby jsou ovlivněny ve zjednodušené podobě kromě jiných faktorů zejména fyzickým objemem výroby (prodeje) a cenami jednotlivých výrobků (služeb).

Ceny jsou vytvořeny trhem, na kterém se střetává nabídka s poptávkou. Vztah mezi poptávkou[4] a cenou vyjadřuje tzv. poptávková funkce (křivka). Ta říká, že pokud roste cena zboží, tak za jinak nezměněných podmínek jeho prodej klesá (zákon klesající poptávky). Určení poptávkové funkce (křivky) je pro podnik velmi důležité. Poptávkovou funkci (křivku) je možno stanovit:

- na základě empirických dat o ceně a objemu produkce např. korelační a regresní analýzou,
- odhadem podle průzkumu trhu.

Obdobně se stanoví nabídková funkce (křivka), která má obrácený průběh. Pokud znázorníme obě křivky do jednoho grafu, protnou se, a to v bodě kde se nabídka rovná poptávce. Cena v tomto bodě se nazývá rovnovážná cena. Křivky nemají stejný průběh u každého zboží a závisí i na tom, na jakém trhu se pohybujeme.

[2] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika.* 2015, s. 488.

[3] Ekonomický mechanismus představuje modelové, teoretické řešení, které se liší od reálně existující ekonomiky.

[4] Ekonomická teorie rozumí pod pojmem „poptávka" množství zboží, které chce kupující při dané ceně koupit.

Na dokonale konkurenčním trhu žádný z kupujících ani prodávajících nemá vliv na tržní cenu. V nedokonalé konkurenci může existovat monopolní konkurence, oligopolní konkurence a čistý monopol. V monopolní konkurenci existuje více výrobců, a ti mohou cenu ovlivnit jen částečně. V oligopolní konkurenci existuje několik výrobců, jejichž ceny závisí nejen na objemu jejich výroby, ale i na ostatních konkurentech. V čistém monopolu existuje jen jeden výrobce a ten má na cenu silný vliv.

Uvedené typy trhů jsou teoretickými koncepcemi, v praxi obvykle existují všechny typy trhů současně. Podrobněji viz kap. 8.

1.2 Cenová tvorba v marketingu

„Pravidla cenové optimalizace, jejichž základy vycházejí z klasické teorie cen, se v marketingové praxi uplatňují jen zřídka. Důvod je zřejmý: předpoklady pro uplatnění modelu jsou ve své většině vzdáleny skutečnosti."[5]

Formulace cenové strategie a strategie marketingového mixu v marketingu se odvíjí od strategické marketingové analýzy. Marketingová strategie je obvykle zpracována pro jednotlivé cílové segmenty trhu. Plánování marketingu pak probíhá obvykle pro každou výrobkovou skupinu a zahrnuje:

- vymezení cílových trhů, segmentů trhu, zákazníků, jednotlivých teritorií,
- plán prodeje v naturálních a peněžních jednotkách (plán tržeb), plánovaný sortiment a cenu, plánovaný tržní podíl,
- plán marketingového mixu pro jednotlivé cílové trhy, plán distribučních cest, pravidel prodeje.

V marketingu je cena součástí marketingových aktivit, nazývaných marketingovým mixem. Marketingový mix je definován jako soubor marketingových nástrojů, které podniky používají pro dosažení svých marketingových cílů. Mc Carthy dělí nástroje marketingového mixu do čtyř širších skupin, které nazývá „4 P" marketingu (product, price, place, promotion). Posláním všech složek základního marketingového mixu je přesvědčit zákazníka o koupi daného výrobku nebo služby. Nástroje marketingového mixu je možno uplatňovat jen v případě fungujícího tržního mechanismu.

Cena jako nástroj marketingového mixu vykazuje určitá specifika a jde o nejpružnější proměnnou marketingového mixu. Na rozdíl od vlastností výrobku nebo distribuční cesty lze cenu velmi rychle změnit. Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který přináší tržby. Podniky často nejprve

[5] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2007.

stanoví cenu výrobku a až v závislosti na ní volí ostatní prvky marketingového mixu. Cena se tak stává stěžejním faktorem, který určuje trh, konkurenci a design (target costing).

V marketingu cena v nejužším slova smyslu představuje množství peněz vynaložených na zakoupení výrobku nebo služby. Při širší formulaci je cena vyjádřením všech hodnot pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebiteli přináší vlastnictví nebo užití výrobku nebo služby.[6]

Cena jako nástroj marketingového mixu vykazuje určitá specifika, která je možno shrnout takto[7]:

- ambivalentní vztah poptávky a rentability,
- je nejsnáze srovnatelná pro spotřebitele (užitné vlastnosti na první pohled nevidí, cenu ano),
- je nejoperativnější ve vztahu k rychlosti reakce poptávky (změnit cenu je technicky velmi snadné),
- nejbezprostředněji dotváří charakter výrobku na trhu (je základním signálem pro tvorbu image značky),
- citlivost poptávky spotřebitele na cenu závisí na ekonomické situaci nakupujícího subjektu,
- všestranná z hlediska cílů jak operativních (podíl na trhu, přežití, penetrace) tak strategických (image)

V obchodním (marketingovém) plánu se v oblasti cen bude jednat o rozhodnutí:

- jakým způsobem ceny stanovovat,
- na jakou cenovou úroveň se orientovat (nižší ceny, průměrné ceny, prestižní ceny, …),
- jakou pozici zaujmout v oblasti poskytování slev (rabatů),
- jakou pozici zaujmout v oblasti způsobů placení (hotově, na splátky).

Při tvorbě cen svých výrobků a služeb se může podnik orientovat:

- na náklady výrobků a služeb,
- na poptávku po výrobcích nebo službách,
- na ceny konkurence.

Při tvorbě cen orientovaných na náklady podnik vychází buď z úplných vlastních nákladů, k nimž pomocí ziskové přirážky připočte příslušnou část zisku, nebo z kalkulace neúplných nákladů, pomocí níž stanoví nejnižší přípustnou cenu. *„Dlouhodobě udržitelná minimální cena se zpravidla pohybuje*

[6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* 2011.

[7] KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje.* 2007, s. 162 – 163.

na úrovni celkových nákladů, krátkodobě udržitelná minimální cena se může blížit nákladům variabilním.“[8] Tento způsob tvorby cen je rychlý, přehledný a neklade vysoké nároky na management. V praxi je poměrně rozšířený.

Pravděpodobně nejjednodušší a nejčastěji používaný postup stanovení nákladové ceny je za využití přirážky. Tento postup sice nebere v úvahu citlivost poptávky na cenu nebo cenové praktiky konkurence, ale je pohodlný a jeho aplikace je snadná. Někdy se také používá název metoda úplných nákladů, protože ty slouží jako základ pro výpočet přirážky a konečné ceny.

Procentní přirážka[9] je vypočtena jako poměr přidané částky přidané částky k celkovým nákladům na jednu jednotku:

$$procentní\ přirážka = \frac{přidaná\ částka}{náklady\ na\ jednotku} \cdot 100$$

Pokud se podnik při tvorbě cen výrobků nebo služeb orientuje na poptávku, musí vycházet z podrobné a kvalitní analýzy trhu a ceny pružně požadavkům trhu přizpůsobovat. Předpokladem pro to, aby výrobce mohl stanovit cenu na tomto principu, musí zjistit přístup zákazníka k oceňování užitku. Existují dvě cesty: dotazování zákazníků a pozorování spotřebitelského chování. Při získávání informací dotazováním jsou nejčastěji kladeny tyto otázky:

- Jakou cenu (ceny) jsou jednotliví kupující (skupiny kupujících) ochotni zaplatit za určitý výrobek nebo službu?
- Jak kupující (skupiny kupujících) reagují na cenové změny?

Sledovanou souvislostí mezi poptávaným množstvím a určitou výší ceny je koeficient cenové elasticity poptávky (pružnosti). Koeficient vypovídá o tom, jak je daný trh, resp. zákazník cenově citlivý. Koeficient cenové elasticity lze vyjádřit jako absolutní hodnotu podílu mezi procentní změnou poptávaného množství a procentní změnou ceny.

$$cenová\ elasticita\ poptávky\ e = \frac{\%\ změna\ poptávky}{\%\ změna\ ceny}$$

Výsledné hodnoty lze členit do následujících skupin:

- e > 1, jedná se o cenově pružnou poptávku (při změně ceny o 1 % se poptávka změní – poklesne - o více procent),
- e = 1, jedná se o jednotkovou cenovou elasticitu (změny cen se rovnají změnám poptávky),

[8] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika.* 2015, s. 245.

[9] Přirážka je v každém odvětví jiná. Ve velkoobchodě může být na úrovni 20 %, v maloobchodě u oblečení může být i 100 %, v restauraci u alkoholu se uplatňuje procentní přirážka i 300 %.

- e < 1, jedná se o cenově nepružnou poptávku (při změně ceny o 1 % se poptávka změní o méně než procento).

V marketingové literatuře je uváděna a v praxi využívána řada cenových testů. Sledování cen patří mezi nejtypičtější náplň práce brand manažera. V závislosti na vývoji objemů prodejů se ubezpečuje o správnosti stanovení cen. Nejtypičtějšími situacemi, kdy je nutná cenový výzkum jsou tyto:

- rozhodnutí o cenách nových výrobků a služeb, případně modifikovaných,
- rozhodnutí o změnách ceny v průběhu fází cyklu tržní životnosti výrobku nebo služby,
- rozhodnutí o cenách výrobků nebo služeb zaváděných na nové trhy.

Pro odhad relevantní ceny se využívají převážně kvantitativní metody s dostatečně velkým počtem měření. K nejčastěji využívaným metodám patří testy Gabor Granger, Van Westendorp (jinak Price Sensitivy Meter), BPTO (Brand-Price Trade Off) a conjoint analýza.

Pokud se podniku na základě provedené analýzy podaří zjistit, za jakých podmínek jsou jednotlivé skupiny zákazníků ochotné zaplatit za určité zboží nebo služby více (nebo méně) než jiné skupiny, potom lze rychle aplikovat diferenciaci cen. Prodejní ceny mohou být diferencovány podle různých kritérií – viz tabulka 1.1.

Tabulka 1.1 Druhy diferenciace cen[10]

DRUH CENOVÉ DIFERENCIACE	ALTERNATIVNÍ CENY JSOU DIFERENCOVÁNY PODLE
Množstevní	- výše prodaného množství
Osobní	- příslušnost k určitým sociálně ekonomickým skupinám
Prostorová	- místa prodeje
Uživatelská	- účelu použití
Časová	- doby požadovaného výkonu

Při tvorbě cen v orientaci na konkurenci podnik nevychází ani z nákladů, ani z poptávky, ale cenu výrobků a služeb stanoví na základě cen konkurentů, a to buď na jejich úrovni, nebo s určitou procentní odchylkou nebo pod jejich úrovní. Prodávající se de facto zřekl aktivní cenové politiky a orientuje se na cenové požadavky svých konkurentů nebo na průměrné ceny v oboru.

Po celá staletí vznikaly ceny individuálně, na základě vyjednávání mezi prodávajícím a kupujícím. Na konci 19. století začala být uplatňována v souvislosti s rozvojem obchodu v masovém měřítku strategie jednotných cen. Současnost dovoluje díky internetu vrátit se zpět do éry dynamické cenové

[10] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2007, s. 445.

tvorby, tedy stanovování různých cen v závislosti na individuálních zákaznících a situacích. Internet, firemní sítě a bezdrátová komunikace propojují prodávající a kupující jako nikdy předtím. Řada existujících srovnávacích webových portálů umožňuje zákazníkům porovnat výrobky a ceny snadno a rychle. On-line aukce umožňují oběma stranám vyjednávat ceny u tisíců položek zboží. Nové technologie zároveň dovolují prodávajícím shromažďovat detailní data o zvyklostech a preferencích zákazníků, takže jim mohou své nabídky a ceny přizpůsobit.[11]

Ceny jsou tvořeny trhem, na kterém se střetává nabídka a poptávka. Vztah mezi poptávkou a cenou vyjadřuje poptávková funkce a graficky znázorňuje poptávková křivka. Nabídková křivka má opačný průběh. Obě křivky se protnou v bodě, kdy se nabídka rovná poptávce. Cena v tomto bodě je rovnovážná cena. Průběh poptávkové funkce a tvar poptávkové křivky závisí na typu trhu, na kterém se pohybujeme.

Rozhodnutí o tom, za jakou cenu zákazníkovi výrobek nebo službu prodat patří k jedněm z nejdůležitějších v marketingu. Ceny mohou být vytvořeny buď na základě nákladů, nebo na vztazích nabídky a poptávky a cen konkurence.

1. Vysvětlete pojem cena a význam její „správné“ tvorby.
2. Co je rovnovážná cena?
3. Vysvětlete cenovou elasticitu poptávky.
4. Vysvětlete postavení ceny v marketingovém mixu.

Základní literatura:

[1] HOLMAN, R. *Ekonomie.* 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.

[2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2011. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

[3] KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

[4] KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví.* 3. dopl. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

[5] MRUZKOVÁ, J., LISZTWANOVÁ, K. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny.* Ostrava: VŠB-TUO, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0.

[6] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika.* 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 554 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

[11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* 2011.

[7] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Kapitola 2

Strategie a plánování cenové tvorby

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu cenové strategie,
- popsat proces tvorby a realizace cenové strategie,
- definovat cíle cenové strategie,
- porozumět faktorům ovlivňujícím výběr cenové strategie.

Klíčová slova:

Cena, cenová strategie, cenová tvorba, plánování.

2.1 Strategie cenové tvorby

Management podniku realizuje řadu rozhodnutí, ovšem cenová rozhodnutí jsou z této škály nepochybně nejviditelnější, protože mají přímý vliv na tržní výkonnost podniku a na celkovou úroveň jeho ziskovosti. Úspěch podnikání v jakémkoliv odvětví je především měřen rozdílem tržeb z prodejů výrobků a služeb a nákladů zdrojů spotřebovaných na výrobu, resp. poskytování těchto výrobků a služeb. V ideálním případě by měla cena stanovená pro výrobek nebo službu zajistit co nejvyšší ziskové rozpětí z daného obratu, respektovat hodnocení výrobků a služeb zákazníkem, měla by být citlivá na omezení ze strany konkurence a předcházet konkurenčním útokům.

Rozhodování o cenách, obdobně jako jiné kategorie rozhodování, směřuje k dosažení cílů podniku, k realizaci jeho strategie a je v souladu s jeho celkovou politikou. Strategická cenová tvorba představuje systém hodnot podniku veřejnosti. Je výhodnější uplatňovat strategii proaktivní než být tlačen k reakci konkurencí. Taktická cenová tvorba znamená každodenní řízení procesu tvorby cen. Základ taktické cenové tvorby tvoří znalost trhu a znalost různých cest, směřujících k cíli podniku.

„Cena jako integrální součást marketingového mixu napomáhá k dosažení marketingových cílů, které jsou odvozeny z cílů stanovených pro firmu jako celek.“[12] Úkolem marketingových manažerů a expertů je analyzovat situaci, určit specifické funkční cíle a formulovat strategie a postupy vedoucí k dosažení těchto cílů. Pokud se chce podnik prosadit v tržním prostředí, má primární význam analýza trhu, určování tržních cílů a nabídka souboru výrobků a služeb vysoké hodnoty.

Cenová strategie představuje soubor specifických cílů a postupů, které vedou k dosažení těchto cílů. Součástí definovaných postupů jsou akční plány, které umožňují následně realizovat stanovené cíle. Vytvoření strategie umožňuje podniku komplexněji a většinou s nižšími náklady dosažení stanovených cílů. Při dané úrovni zdrojů lze získat optimální užitek využitím specifických vlastností podniku a situace na trhu.

Marketingový manažer je konfrontován neustále s rozhodovacím problémem, jaká cenová strategie je za situace různých, příp. měnících se vnějších podmínek pro dosažení stanoveného cíle vhodná. Při formulování konkrétních cenových strategií může poskytnout určitou pomoc soubor pravidel, která mohou mít následující podobu:

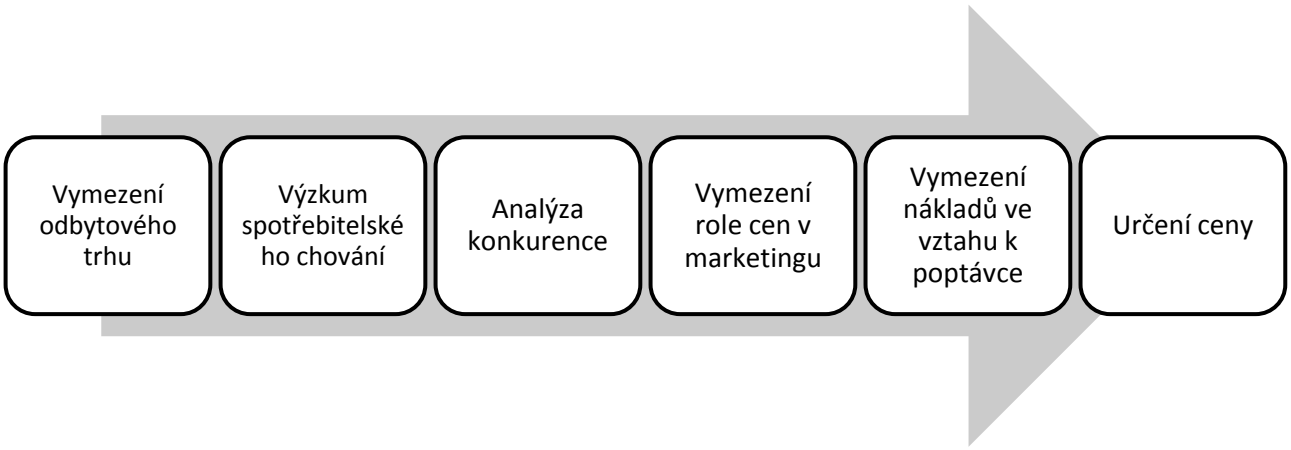
- rozsah – nakolik je z hlediska velikosti nákupů účelné určovat cenu zvlášť pro jednotlivé zákazníky,
- znalosti spotřebitele – nakolik jsou zákazníci schopni finančně ocenit hodnotu výrobku a rozpoznat rozdíly mezi cenovými hladinami,

[12] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing.* 1997, s. 17.

- poptávka – jestli cena hraje při rozhodování spotřebitele důležitou roli,
- informace – jak umí prodávající správně ocenit vztah mezi cenou a hodnotou a úroveň poptávky,
- konkurenční substituty – jestli v dané kategorii existují výrobky, které lze pokládat za blízké substituty, s nimiž by bylo možné porovnávat ceny,
- přízeň – zda bude zákazník dávat přednost konkurenci z necenových důvodů.[13]

Pro existenci podniku a naplňování cíle maximalizace jeho tržní hodnoty je důležité, aby management připravoval plány, zejména plány cen, které ochrání a zajistí prostřednictvím pevných vztahů integritu podniku a jeho zákazníků. Pro zajištění dlouhodobých dobrých vztah se zákazníky se doporučuje nepoužívat cenové taktiky, které sice mohou být extrémně ziskové nebo výhodné, ale z krátkodobého hlediska. Cenová tvorba by měla především směřovat k vytváření a podpoře dlouhodobé loajality zákazníků. Je publikováno, že zvyšování cen vede z dlouhodobého hlediska ke ztrátě zákazníků. Náklady na získání nových zákazníků přitom bývají obvykle až pětkrát vyšší než náklady na udržení dosavadních zákazníků.

Strategické rozhodování o cenách je poměrně složitý proces. Postup zachycuje ve zjednodušené podobě sekvenční model sledu kroků tvorby a realizace cenové strategie obr. 2.1.



Obrázek 2.1 Sekvenční model tvorby a realizace cenové strategie

K jednotlivým krokům lze uvést:

1. krok – vymezení odbytového trhu. Rozhodnutí o tom, kterým zákazníkům budou výrobky dodávány, patří k základním podnikatelským krokům. Podnik se přitom může rozhodnout, že se bude orientovat buď na jediný tržní segment, nebo na několik segmentů (vykazují-li slibný tržní potenciál).

[13] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing.* 1997.

2. krok – výzkum spotřebitelského chování. V této fázi jsou zjišťovány nákupní motivy zákazníků, jejich rozmístění, citlivost vůči cenám, jejich vztahy k výrobci a k prodejcům, možnosti účinného reklamního působení apod. Shromáždění a vyhodnocení potřebných údajů je v tomto případě úkolem marketingového výzkumu.
3. krok – analýza konkurence. Marketingový výzkum by měl být zaměřen také na identifikaci současné i potenciální konkurence. Předmětem zájmu jsou v tomto kroku otázky vztahující se ke způsobu tvorby cen, k podpoře podnikání a k dalším prvkům marketingové strategie.
4. krok – vymezení role cen v marketingovém mixu. Cílem tohoto kroku je odhad množství výrobků prodaných za různé ceny. K tomu je třeba mít promyšleny i možnosti využití těch ostatních prvků marketingového mixu, s nimiž lze dosáhnout odhadovaného prodeje výrobků. Dalším cílem je v tomto případě prognóza reakce konkurentů na zvolené cenové strategie.
5. krok – vymezení nákladů ve vztahu k poptávce. Na základě údajů získaných v předchozím kroku lze v závislosti na předpokládaném objemu prodeje výrobků odhadnout i výši nákladů pro různé varianty objemu prodeje.
6. krok – určení ceny. Výsledkem předchozích kroků je určení rozpětí, v němž se cena výrobku může pohybovat. Tyto závěry je pak třeba konfrontovat s celkovými cíli firmy a s jejími záměry v cenové oblasti. Konečná cena pak je výsledkem rozhodnutí, které je učiněno na základě těchto cílů a podmínek uvažovaných v předchozích krocích.

2.2 Cíle cenové tvorby

Cíle musí být i v oblasti cenové tvorby stanoveny reálně. Některé z nich jsou cíle konečné, některé jsou pouze nástrojem k dosažení cílů v hierarchické struktuře vyšších. Cíle jsou zpravidla výčtem úkolů, které je potřeba splnit. Literatura uvádí příklad cílů cenové tvorby[14]:

- cílená návratnost investic,
- dosažení určitého podílu na trhu,
- maximalizace dlouhodobého zisku,
- maximalizace krátkodobého zisku,
- růst firmy,
- stabilizace trhu,
- snížení citlivosti zákazníka vůči ceně,
- zachování postavení cenového vůdce,

[14] JANEČKOVÁ, L.,MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* 1997, s. 12.

- odrazení konkurence od vstupu na trh,
- urychlení odchodu marginálních firem z trhu,
- vyhnutí se vládní kontrole,
- zachování loajality zprostředkovatelů a získání jejich podpory při prodeji,
- znemožnění zvyšování cen dodavateli vstupů,
- posílení image firmy a její nabídky,
- získání pověsti důvěryhodného a spolehlivého partnera u konkurentů,
- posílení zájmu a vyvolání nadšení zákazníků pro určité zboží nebo službu.

2.3 Faktory ovlivňující cenovou strategii

Stěžejní faktory, ovlivňující cenovou strategii, je možno rozdělit do pěti oblastí:

a) reálné náklady a zisk – pokud podnik pracuje s nízkou mírou zisku, je důležité sledovat příjmy, výdaje a zisk při různých objemech prodeje. Tzn. analyzovat variabilní náklady, případně provádět analýzu mezních příjmů a mezních nákladů. Je nutné sledovat i fixní náklady. Přitom je nutno zachovat doporučený postup:
   i. stanovit cíle a strategii podniku,
   ii. určit požadavky na investice a kapitálové zdroje,
   iii. stanovit plán prodeje a požadavky na příjmy,
   iv. vypracovat rozpočet výdajů,
   v. rozpracovat rozpočet výdajů na rozpočet pro výrobu, marketing, finance, správu (přímé a nepřímé náklady),
   vi. vypracovat plán finančních výkazů (rozvahu, výsledovku);

b) hodnota zboží a služeb jak ji vnímá zákazník ve vztahu k hodnotě nabídky konkurence – s konkurencí nelze soutěžit pouze prostřednictvím ceny. Vhodnější je koncepce celkové hodnoty zboží. Při stanovení ceny by podnik měl hodnotit všechny prvky své nabídky a srovnávat je s konkurencí. Cena pro zákazníka v mnoha případech není určována pouze vlastnostmi a výkonem produktu. Při hodnocení své nabídky by měl podnik zvažovat:
   - jaké náklady na údržbu zboží musí zákazník vynaložit,
   - kolik produkt spotřebuje energie,
   - jaké služby je podnik schopen zákazníkovi nabídnout,
   - kdy je schopen zboží dodat,
   - jakou prestiž má nabízený produkt a podnik,
   - jaké jsou osobní vztahy mezi podnikem a jeho zákazníky;

c) rozdíly tržních segmentů – cestou, která vede ke generování zisku je, kromě jiných, i diferenciace ceny podle tržních segmentů. Cenovou diferenciaci je nutno pečlivě plánovat. Správné použití taktiky cenové diferenciace vede ke zvýšení zisku, protože umožňuje optimalizovat cenu a objem prodeje. Je ovšem nutné kvantifikovat reálné náklady, provádět porovnání konkurence a správnou segmentaci skupin zákazníků;

d) pravděpodobnost reakce konkurence – pokud podnik nebere při tvorbě ceny v úvahu případné reakce konkurence, může se setkat s neúspěchem, případně může dojít až k cenové válce. Snaží-li se podnik předvídat možnou reakci konkurenta, měla by brát v úvahu následující faktory:

- strukturu nákladů konkurenčního podniku,
- chování cen konkurence v minulosti,
- tržní poptávku,
- využití výrobních kapacit konkurence;

e) marketingové cíle podniku – pokud podnik dokáže dobře zhodnotit tržní poptávku, reálné náklady, vnímání hodnoty produktu zákazníkem a chování konkurence, může výsledná strategická analýza přinést zisk. Všechny uvedené faktory je ovšem nutné uvést do souladu s marketingovými cíli podniku. Je nutno analyzovat vliv těchto faktorů na:

- výrobek nebo službu,
- potřebu krátkodobého zisku versus dlouhodobý význam postavení na trhu,
- použití taktiky „slízání smetany“ versus taktiky průniku na trh při zavádění nových produktů,
- udržování dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky,
- význam udržování zisku v průběhu celého podnikatelského cyklu.

Mezi další významné ekonomické disciplíny, které mají bezprostřední vliv na tvorbu cen v podniku, patří finance, účetnictví, ekonomie, statistika a další. Je nutné si uvědomit, že cenová tvorba není jednorázovou akcí stanovení ceny nového výrobku nebo služby, ale jedná se o kontinuální proces zkoumání, plánování a kontroly tvorby cen v podniku, kde je potřeba pravidelná aktualizace cenotvorných prvků s následnou aplikací v praxi, tzn., že podnik musí z dlouhodobého hlediska adekvátně předvídat a reagovat na požadavky trhu.

Cena významně ovlivňuje tržní podíl podniku, výši jeho zisku i jeho konkurenční schopnost. Přesto se řada podniků dopouští v oblasti plánování a tvorby cen řady chyb:

- ceny jsou příliš svázány s náklady,
- ceny se včas a v dostatečné míře nemění, i když situace na trhu se mění,
- ceny se stanoví bez ohledu na další prvky marketingového mixu, namísto toho, aby byly integrální součástí strategie podniku,

- ceny nejsou dostatečně diferencované pro různé tržní segmenty, varianty výrobku nebo služby a podmínky prodeje.

Rozhodování o cenách, obdobně jako jiné kategorie rozhodování, směřuje k dosažení cílů podniku, k realizaci jeho strategie a je v souladu s jeho celkovou politikou. Cenová strategie představuje soubor specifických cílů a postupů, které vedou k dosažení těchto cílů. Strategické rozhodování o cenách je poměrně složitý proces, skládající se z řady kroků. Cenovou strategii ovlivňují faktory, jejichž podcenění nebo nerespektování může podnik přivést do velmi problematické situace, popř. i ohrozit jeho existenci.

1. Co je obsahem cenové strategie a k čemu slouží?
2. Popište sekvenční model tvorby a realizace strategie.
3. Do kterých oblastí mohou směřovat cíle cenové tvorby?
4. Které faktory ovlivňují cenovou strategii?

Základní literatura:

[1] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

[2] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

[3] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 1997. 94 s. ISBN80-85879-65-4.

Kapitola 3

Tvorba cen nových produktů a produktových řad

Po prostudování kapitoly budete umět:

- určit faktory ovlivňující tvorbu ceny nového výrobku,
- charakterizovat podstatu cenových strategií využívaných pro nové výrobky
- vysvětlit problematiku tvorby cen výrobkových řad.

Klíčová slova:

Prahová hodnota podílu na trhu, prestižní cena, odčerpávací cenová strategie, cenová prémie, výrobková řada, substituty, komplementy, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

3.1 Stanovení ceny pro nové produkty

V každé oblasti podnikání vzhledem k rychlým změnám v preferencích, technologii a konkurenci musejí podniky plynule vyvíjet další výrobky a služby. Nové produkty je možno získat dvěma různými způsoby:

- akvizicí – odkoupení celého podniku, patentu nebo licence na výrobu produktů jiného podniku,
- vývoj nových produktů v rámci vlastního podniku – jde o nové výrobky nebo služby, o původní inovované výrobky, o modifikované výrobky a o nové značky, které podniky vyvíjejí pomocí vlastních výzkumných a vývojových aktivit.

Cena nového produktu se stanovuje před jeho zavedením na trh. Za předpokladu typicky pomalého pronikání výrobku na trh, jak části cílového trhu začínají postupně výrobek vnímat, můžeme v procesu rozhodování o výši zaváděcí ceny v rámci cenové strategie vycházet ze čtyř úvah:

1. jedinečnost výrobku – stanoví výrobce do monopolního postavení jako jediného dodavatele výrobku, což mu umožňuje při neexistenci srovnatelného výrobku stanovit u nového výrobku prémiovou (smetánkovou) cenu;
2. dilema, zda na trh vstupovat v plném rozsahu (nový výrobek oslovuje cílový trh najednou) nebo zda vstup na trh fázovat (např. podle geografických oblastí). Druhý přístup poskytuje větší flexibilitu, protože ceny mohou být modifikovány ve shodě s reakcemi zákazníků v příslušné oblasti. Proces cenové tvorby při postupném vstupu na trh se podobá procesu „učení se“ v tom smyslu, existuje možnost pozorovat tržní reakce na cenu v jednom spotřebitelském segmentu nebo jedné geografické oblasti, a pokud to je nutné, mohou být cenové úpravy provedeny ještě před vstupem výrobku do dalšího segmentu. Tento proces může být znovu opakován, dokud výrobek nepronikne na celý trh;
3. nákladová a investiční struktura nového výrobku ovlivňující cenovou strategii výrobku - postoj výrobce k délce doby úhrady investic, vložených do vývoje nového výrobku, tvoří rozhodující faktor ceny stanovované pro nový výrobek. Pokud vlastníci a manažeři vyžadují rychlou návratnost nákladu na výzkum a vývoj, pak cena musí být nutně vyšší vzhledem ke kratší době úhrady. Rovněž vysoké náklady na vývoj výrobku a jeho zavedení na trhu mohou vést k vyšším cenám, protože manažeři budou chtít zkrátit dobu návratnosti, aby se minimalizovala rizika;
4. cílová orientace podniku – podnik se může orientovat na cash flow a tedy sledovat krátkodobé cíle, nebo je veden snahou o dosažení tržního podílu, což je orientace spíše dlouhodobá. Při orientaci na cash flow budou ceny nutně vyšší, doprovázené zvýšeným tlakem na generování finančních zdrojů, než v případě strategie orientované na dosažení plánovaného tržního podílu.

Tak, jak bude výrobek procházet jednotlivými fázemi svého životního cyklu, bude se také měnit jeho nákladová struktura. V zaváděcí fázi, pro niž jsou typické malé série a četné změny, jsou výrobní náklady nepřiměřeně vysoké. Jakmile se zvýší objem výroby a paralelně s ním i objem prodeje, jednotkové náklady poklesnou jako důsledek vyšších objemů výroby, standardizace a nabývání zkušeností. Tento pokles je částečně vyrovnán stabilním zvyšováním marketingových nákladů, popř. i potřebou udržovat vyšší zásoby. V této souvislosti má pro stanovení zaváděcí ceny primární význam prahová hodnota podílu na trhu, resp. minimální míra průniku na trh, které musí být dosaženo, aby se výrobek stal ziskovým.

3.1.1 Odčerpávací cenová strategie

Tato cenová strategie pracuje s vysokou prestižní cenou nových výrobků a teprve s rostoucím naplněním trhu nebo konkurenčním tlakem přistupuje ke snižování ceny. Účelem této cenové strategie je co nejrychleji uhradit vysoké náklady vývoje nového výrobku. Je založena na existenci spotřebitele s nadprůměrně vysokou kupní silou a na možnostech odčerpat co možná nejvíce tzv. spotřebitelského přebytku. Jde o zvláštní formu cenové diferenciace.

Tuto strategii je účelné uplatnit za následujících předpokladů:

- je dostatek spotřebitelů na prestižním (elitním) trhu,
- není srovnávací měřítko pro hodnotu a užitek produktu (vysoká cena navozuje hodnotovou představu produktu),
- má být dosaženo rychlého pokrytí výrobních nákladů, popř. financování dalšího již masového uspokojení trhu,
- jde o produkt s kratší životností (kratším životním cyklem), a existuje tedy nebezpečí rychlého zastarání,
- výrobní a odbytové kapacity jsou omezeny a nelze je rychle rozšířit.

Odčerpávací cenová strategie, označovaná někdy také jako strategie cenového zužitkování trhu nebo skimming, vede k uplatňování co možná nejvyšších cen v krátkém časovém období. Tento způsob stanovení cen se obvykle využívá u produktů, který představuje inovaci nebo žádoucí obměnu toho, co na trhu již existuje. Takovýto produkt se těší relativní monopolní výhodě, protože poptávka po něm je, alespoň v zaváděcí fázi, relativně nepružná. Podmínka krátkého časového období je u strategie cenového zužitkování dána faktem, že dříve nebo později na trh vstoupí konkurence s podobnými nebo stejnými produkty a připraví výrobce o cenovou prémii, kterou do té doby sklízel[15].

[15] BARTUSKOVÁ, T., MATUSIKOVÁ, L., ZELINKOVÁ, K. *Nákladové řízení a cenová strategie.* 2015.

Kromě toho, že tato strategie umožňuje podniku urychleně uhradit vynaložené investice, může být také nástrojem pro vytváření image vyšší kvality produktu prostřednictvím vysoké počáteční ceny. Navíc je vždy snadnější ceny snižovat než je zvyšovat. Nasazení vysokých počátečních cen dává podniku prostor pro jejich snižování, pokud se objeví hrozba konkurence, zatímco nižší počáteční cenu by bylo obtížné zvýšit bez ztráty objemu prodeje.

3.1.2 Průniková cenová strategie

Průniková (penetrační) cenová strategie představuje strategii nízkých cen, zaměřenou na infiltraci trhů a dosažení velkého tržního podílu daného podniku. Strategie pracuje s nízkými cenami ve snaze co nejrychleji rozšířit produkt na trh. Podnik může mít s průnikovou cenou strategií úspěch pouze v případě, že je její produkt schopen oslovit velké množství zákazníků a podnik může realizovat značný objem tržeb. Cena průniku zpřístupňuje produkt velkému trhu. Udržuje nízkou míru zisku a dosažení vysokého objemu zisku závisí na vysokém objemu prodeje.[16]

Nízká, stabilní cena zřejmě získá podniku stálé, loajální zákazníky. Jedná se o agresivní, ale přiměřenou strategii, zejména v případech, kdy lze jen obtížně rozlišit produkty podniku od produktů jejich konkurentů a kdy je možno očekávat další vstupy na trh.

Průniková cenová strategie je vhodná v případech, když:

- existuje vysoká pružnost poptávky na trhu nového výrobku,
- nejsou spotřebitelé, kteří by byli ochotni platit prestižní cenu,
- může být zisková situace produktu zlepšena snížením nákladů při rozšíření výroby, tj. vyšším využitím vložených prostředků.

Se strategií průnikových cen jsme se např. setkávali při vstupu velkých maloobchodních řetězců na trh. Měly možnost držet ceny dlouhodobě na nízké úrovni, což mělo za následek postupnou likvidaci konkurence, zejména místních prodejců, kteří nedosahovali takového objemu prodeje (obratu), a proto pro ně bylo nemožné snížit ceny na úroveň velkých hráčů na trhu. Po likvidaci konkurence v podobě malých místních prodejců se obchodní řetězce začaly chovat vůči svému okolí monopolisticky a ceny zvýšily.

[16] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* 1997.

3.2 Stanovení ceny výrobkových řad

Podniky jen v málo případech vyrábějí a nabízejí pouze jeden výrobek, pro který by stanovovaly samostatnou cenu a vypracovávaly specifickou marketingovou strategii. Spíše vyrábějí jednu nebo více výrobkových řad s velkým počtem výrobkových variant, které jsou nabízeny definovaným segmentům zákazníků. O ceně výrobku v tomto případě není možno rozhodovat izolovaně, jen se zřetelem k tomu výrobku.

Výrobková řada je definována jako seskupení výrobků, které jsou si podobné způsobem svého užití, způsobem distribuce, úrovní cen či tím, že jsou přitažlivé pro podobné zákazníky. Hloubka výrobkové řady je dána počtem položek v řadě. Výrobková řada může být rozšířena natažením nebo doplněním.

Výrobkový mix bývá vymezen jako soubor všech výrobkových řad nabízených podnikem. Šíře výrobkového mixu je určena množstvím výrobkových řad bez ohledu na to, jak těsně spolu souvisejí.

Stanovení cen jednotlivých produktů produktové řady je obvykle obtížné. Podnik je veden snahou dosáhnout maximálního zisku z celé řady. Mimo to zvažuje, jakou cenu zvolí např. pro produkty doplňkové, vedlejší a sady produktů.[17]

U vícečetného výrobkového sortimentu může být vzájemně provázána poptávka po jednotlivých výrobcích, struktura jejich nákladů nebo obojí. Když bude vzájemně závislá poptávka, poptávka po jednom výrobku z výrobkové řady bude ovlivňovat poptávku po jiných výrobcích řady a zpětně jí zase bude ovlivňována. Pokud je vliv přímý, pak růst (pokles) poptávky po hlavním výrobku zvýší (sníží) poptávku po jiných výrobcích běžně označovaných jako komplementární. Pokud nastává inverzní efekt, pak růst poptávky po jednom výrobku snižuje poptávku po výrobku druhém. Takové výrobky lze označit za vzájemné substituty, kdy nákup jednoho eliminuje potřebu nákupu druhého.

Položky na obou pólech výrobkové řady, tedy výrobky s nejnižší a nejvyšší cenou, mají podstatný vliv na poptávku po celé výrobkové řadě. Položka s nejnižší cenou přitahuje potenciální zákazníky pro celou výrobkovou řadu a působí tak jako jakýsi generátor obratu. Má značný význam pro prohlubování vztahu zákazníka k celé výrobkové řadě. Nebezpečím ale je, že položka s nejnižší cenou bude konkurovat uvnitř řady a přetáhne zákazníky zbývajícím položkám, což s sebou přinese snížení zisku. Položka s nejvyšší cenou je považována za nejkvalitnější nebo za nejlepší dosažitelnou položku v řadě.

[17] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy.* 2013.

Hlavní problém výrobce představuje alokace společných nákladů na jednotlivé položky. Vzhledem k potížím při roztřiďování nepřímých nákladů (společných), které s sebou přináší širší sortiment výrobků, se často využívá přístup na bázi příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.

Cena nového produktu se stanovuje před jeho zavedením na trh. Podnik při zavádění nových výrobků na trh uplatňuje dva druhy strategií. Jsou to strategie odčerpávací, která je spojena s vysokými cenami, a strategie průniková, která je naopak založena na nízkých cenách. Stanovení cen jednotlivých produktů produktové řady je obvykle obtížné. Podnik je veden snahou dosáhnout maximálního zisku z celé řady.

1. Charakterizujte základní principy tvorby ceny nových výrobků.
2. Jaké jsou obvykle využívány cenové strategie pro nové výrobky?
3. Co je výrobková řada?
4. Jaké mohou nastat problémy při tvorbě cen výrobků ve výrobkových řadách?

Základní literatura:

[1] BARTUSKOVÁ, T., MATUSÍKOVÁ, L., ZELINKOVÁ, K. *Nákladové řízení a cenová strategie.* Ostrava: VŠB-TUO, 2015.184 s. ISBN 978-80-248-3891-5.

[2] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

[3] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

[4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

[5] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 1997. 94 s. ISBN80-85879-65-4.

Kapitola 4

Změny cen a cenová tvorba v podmínkách nejistoty a rizika

Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat význam rizika a nejistoty při tvorbě cen,
- určit nástroje pro snižování rizika a nejistoty při tvorbě cen.

Klíčová slova:

Riziko, rozhodování za rizika, nejistota, objektivní pravděpodobnost, subjektivní pravděpodobnost, očekávaný výsledek, kvalitativní techniky analýzy rizik, kvantitativní techniky analýzy rizik, marketingová situační analýza.

4.1 Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty

V tradičním modelu rozhodování za rizika není brána v úvahu informační bariéra – lidé i firmy maximalizují svůj užitek za podmínek jistoty a dokonalých znalostí ekonomického prostředí. Znají dokonale všechny okolnosti každé tržní směny a provádějí svůj výběr z různých alternativ bez jakéhokoli rizika. Předpokládá se, že všechny nezbytné informace jsou dostupné bez dodatečných nákladů. Za těchto předpokladů má každé rozhodnutí pouze jeden důsledek a ten je předem znám. Ve skutečnosti však většina rozhodnutí probíhá v podmínkách nejistoty, za nichž má rozhodnutí více možných důsledků. Který z těchto důsledků nastane, není předem známo.

Určitá nejistota vzniká proto, že neznáme procesy, které podmiňují určité události. Avšak ani dokonalé znalosti nezabezpečují dokonalou předpověď, protože některé ekonomické události jsou určeny náhodně. Mohou být např. řízeny nahodilostí přírody, jako je vývoj počasí, nebo politickými rozhodnutími, která jsou často nepředvídatelná.

Smyslem kapitoly je porozumět tomu, jak se lidé nebo firmy rozhodují v situacích, kdy výsledky volby nejsou jednoznačné. Tyto situace přitom mohou mít velmi odlišnou podobu – od případu, kdy jsou známé všechny možné důsledky rozhodnutí a pravděpodobnosti, s nimiž mohou nastat, přes situaci, kdy jsou sice známé důsledky, ale není známá jejich pravděpodobnost, až po případ, kdy ani nejsou známé všechny možné důsledky rozhodnutí.

Ve všech výše uvedených případech jde o rozhodování v nejistotě. První případ – když jsou známé výsledky rozhodnutí a jejich pravděpodobnost – je v ekonomické teorii označován za rozhodování v podmínkách rizika. Riziko je situace, kdy ten, kdo se rozhoduje, zná všechny možné důsledky svého rozhodnutí a je schopen určit pravděpodobnost každého z nich. Důsledky musí být na sobě navzájem nezávislé a součet jejich pravděpodobností se za daných předpokladů rovná jedné. Pravděpodobnost vyjadřuje možnost, že nastane nějaký výsledek, přičemž v teorii rozhodování za rizika se používá nejen objektivní, ale především subjektivní pravděpodobnost. Objektivní pravděpodobnost je založena na znalosti frekvence, s níž mají určité události tendenci nastávat.

V některých situacích může být pravděpodobnost každého důsledku odvozena logicky (pravděpodobnost „a priori“). Takové situace nejsou v ekonomickém systému časté. V jiných situacích může být pravděpodobnost odvozena z empirických údajů.

Objektivní pravděpodobnost může být určena v případě, kdy jsou k dispozici zkušenosti o frekvenci alternativních důsledků, nebo technologické či logické informace o pravděpodobnosti důsledků.

V mnohých případech je k tomu však nedostatek informací a zkušeností. Potom je rozhodnutí založeno na subjektivní pravděpodobnosti. Subjektivní pravděpodobnost je určitý dojem, že předpokládaný výsledek nastane. Tento dojem může být založen na znalostech a zkušenostech člověka (znalostech daného odvětví, stavu ekonomiky apod.). Protože různí lidé nebo firmy mohou mít různé informace nebo různou schopnost je využít, mohou mít různou představu o pravděpodobnosti jednotlivých výsledků, a proto se mohou různě rozhodovat.

S použitím pravděpodobnosti se vypočítávají dvě veličiny, které umožňují popsat a srovnávat riskantní volby: očekávaný výsledek a očekávaný užitek.

V případě rozhodování firmy půjde o volbu mezi několika variantami s různými výsledky. Tyto výsledky přitom mají podobu určité peněžní částky. Zdá se potom logické, že se firma rozhodne pro tu variantu, která jí přinese nejvyšší průměrný výsledek, přesněji nejvyšší očekávaný výsledek. Očekávaný výsledek (Expected Result, EX) je střední hodnotou všech možných výsledků, tj. vážený průměr, kdy pravděpodobnost každého výsledku je brána jako váha.

Takto bychom vysvětlili rozhodování v podmínkách rizika v ekonomické teorii.

4.2 Nástroje analýzy rizik

Praxe rozlišuje dvě hlavní kategorie nástrojů pro analýzu rizik: kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvalitativních metod jde o relativní srovnání významnosti jednotlivých rizikových faktorů a jejich případný dopad na podnik. Kvalitativní analýza se doporučuje pro úvodní fáze hodnocení rizik a až v průběhu návazných činností by se mělo přecházet postupně ke kvantitativním metodám.

Kvantitativní metody se snaží odhadnout konkrétní hodnoty nebo intervaly rizikových faktorů, jejich vliv na sledovanou veličinu (zisk, peněžní tok, tržby, poptávku apod.) a pravděpodobnost jejich výskytu. Východiskem je obvykle matematický model řešeného problému, do kterého jsou integrovány číselně vlivy jednotlivých rizik. Takovýto model by měl obsahovat všechny faktory relevantní pro analýzu rizik, jejichž původní pevné hodnoty mohou být nahrazeny proměnnými zachycujícími míru nejistoty spojenou s očekávaným výskytem.

V každé analýze, a tedy i analýze vlivu rizikových faktorů majících vliv na cenovou tvorbu, je nutné si odpovědět na následující otázky:

- Přesnost: jsou dostupná data přesná?
- Adekvátnost: jsou tato data přiměřená účelu projektu?
- Relevance: jsou data významná pro řešený problém?

- Koherence: jsou informace uspořádány vhodným způsobem?
- Nestrannost: je analytik nepředpojatý?
- Směr: vedou analytické postupy k závěrům a rozhodnutím?
- Logičnost: dávají jednotlivá odůvodnění smysl?
- Validita: jsou navrhovaná porovnání, interpretace a implikace opodstatněné?

Kvalitativní techniky analýzy a řízení rizik:

- Brainstroming,
- Analýza předpokladů,
- Delphi,
- Interview,
- Kontrolní seznamy,
- Rychlé seznamy,
- Rejstříky rizik,
- Mapování rizik,
- P-I tabulky,
- Matice rizik.

Kvantitativní metody analýzy a řízení rizik:

- Rozhodovací stromy,
- Analýza citlivosti,
- Simulace Monte Carlo.

Jako vhodný nástroj pro analýzy předcházející cenové tvorbě v podmínkách rizika a nejistoty se jeví i marketingová situační analýza a predikce vývoje.

Na ceny a cenovou tvorbu mají nejvýraznější vliv rizika trhu, konkrétně se jedná o:

- rizika proniknutí na trhy, cílové trhy,
- rizika spojená s vnímáním našeho produktu zákazníky,
- rizika dosažení tržeb,
- rizika spojená s kapacitou trhu,
- ostatní rizika trhu.

Ve skutečném světě většina rozhodnutí probíhá v podmínkách nejistoty, za nichž má rozhodnutí více možných důsledků. Toto tvrzení platí i pro oblast cenové problematiky. Při rozhodování manažerům pomáhají kvalitativní a kvantitativní nástroje analýzy rizik. Žádná analýza však nerozhodne za manažera. Pouze mu může při rozhodování pomoci. Cenová rozhodnutí jsou ovlivněna celou řadou rizik, z nichž největší význam mají rizika trhu.

1. Vysvětlete pojem riziko a nejistota.
2. Jaký je význam rizika v problematice stanovování a změn cen?
3. Jaké techniky analýzy rizik můžeme využít pro tvorbu cen?

Základní literatura:

[1] FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování – postupy, metody, nástroje.* Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

[2] KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

[3] TICHÝ, M. *Ovládaní rizika. Analýza a management.* Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[4] *Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika.* [Online], [cit. 2018-1-10]. Dostupné na: https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitele_v_podminkach_rizika

Kapitola 5

Proces prognózování cen

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit potřebu prognózování cen,
- určit hlavní faktory, které ceny v budoucnosti ovlivňují,
- metodiku prognózování obecně.

Klíčová slova:

Prognózování cenové soutěže, prognózování změn cen, prognózování vývoje trhu, prognózování poptávky, konjunkturální výzkum.

5.1 Prognózování cen

Cenová prognostika je velmi náročná, protože je potřebná dobrá znalost jak vlastní firmy, tak konkurence, a na základě těchto znalostí předpovědět, jaká zisková rozpětí mezi náklady a cenou (míra zisku) zajistí požadovanou (přiměřenou) návratnost investic. Odpovědní manažeři se v mnoha případech ani nesnaží o prognózování cenové soutěže a změn cen, ale snaží se spíše získat znalosti o:

- rovnováze nabídky a poptávky,
- konkurenční výhodě v technologiích,
- analýzu nákladových trendů potřebnou pro substituci výrobků a služeb,
- předvídání možných agresivních akcí konkurentů,
- včasný odhad případných legislativních zásahů do oblasti cen.

U mnoha výrobků a služeb kopíruje vývoj cen vývoj nákladů. Krátkodobé odchylky cen, které jsou běžné v odvětvích náročných na kapitál, směřují zpravidla od trendu směrem dolů. Důvodem je existence nadměrné výrobní kapacity na straně nabídky. V případě vysoké poptávky a nižší nabídky směřují krátkodobé odchylky cen k ceně vyšší, než je dlouhodobý trend.

Cenu ovlivňuje řada faktorů. Výrobce určitého produktu může prodávat za cenu:

- nižší, než je cena nejbližšího podobného druhu zboží,
- nižší, než za kterou prodává zahraniční konkurence,
- nižší, než je případně maximum státem regulované ceny tohoto zboží.

Při maximálním využití výrobních faktorů bude tato cena zpravidla vyšší, než celkové náklady produktu.

Ceny jsou ovlivňovány následujícím souborem faktorů, kdy tyto faktory nemusí působit na cenu současně:

- cenová hladina v tuzemsku a poptávka,
- ceny exportu,
- světové ceny a úroveň poptávky,
- dostupnost substitučních produktů,
- ceny surovin a komponentů,
- možnosti skladování výrobků, možnosti poskytování služeb,
- vývojové kapacity,
- výrobní náklady,
- legislativa.

Pokud chce firma prognózovat ceny, musí začít s prognózováním nákladů. Musí analyzovat a projektovat jednotlivé složky nákladů a hodnotit přitom strategii všech konkurentů. K nejvýznamnějším proměnným, ovlivňujícím náklady, řadíme: pracovní sílu, úspory z rozsahu výroby, zařízení, materiály, distribuci, energie, stavby, půdu, předpisy o znečišťování, zkušenostní křivky.

Prognózování cen vychází z prognóz:

- nákladů na výrobu zboží nebo služeb,
- nákladů na výrobu substitutů,
- cenové elasticity poptávky,
- konkurenční ziskovosti,
- konkurenční strategie,
- přírůstků nebo úbytků kapacit,
- produkční technologie.

Cenová tvorba uvažuje o veškerých složkách produktu, včetně produktů vedlejších. Provádí hodnocení cenové elasticity poptávky – křížové i důchodové. Výroba nebo poskytování služeb musí zkoumat ziskovost při zapojení nejvyšších i nejnižších nákladových proměnných. Na základě těchto ekonomických informací je možno předvídat strategii konkurence, její rozvoj nebo omezování kapacit.

V prognózách cen by měly být zachyceny strategické pohyby konkurence, zjištěné na základě analýzy konkurence, jako např. útok konkurence na nový tržní segment nižší cenou ve snaze vytlačit rivaly produkující substituty nebo snaha konkurenta s vysokými náklady zvýšit cenu s tím, že jej ostatní budou následovat.

I když prognózování cen nepřináší obvykle přesné výsledky z důvodu existence řady „nepředvídatelných“ faktorů, umožňuje firmám lépe pochopit, které faktory ovlivňují jejich silné a slabé stránky, stejně tak jejich konkurentů.

5.2 Proces prognózování cen

Prognózování představuje velmi důležitou podnikatelskou funkci, je východiskem pro veškeré plánovací a rozhodovací aktivity, zejména pro plán tvorby ceny a plán objemu prodeje. Proces plánování ve firmách obvykle vychází z prognóz vývoje trhu a prodeje.

Při prognózování vývoje trhu je předmětem analýzy:

- celkový trh dané skupiny výrobků (vývoj trhu, růst trhu, pružnost a stabilita změn, hlavní parametry změn),
- trh dané komodity (dynamika vývoje, stupeň nasycení poptávky, rozčlenění – struktura trhu, hlavní charakteristiky trhu),
- segmenty trhu dané komodity (struktura potřeb, pozice výrobku, míra substituce).

Prognózování poptávky se dělá v průběhu plánovacího cyklu a nemůže být nikdy zcela spolehlivé, protože se snaží co nejpřesněji a s největší pravděpodobností kvantifikovat co se stane v budoucnosti. Metody prognózování poptávky dělíme na:

- kvalitativní – expertizy, intuice (expertní odhady managementu firmy a delfská metoda jsou založeny na principu intuice), brainstorming, psaní scénářů aj.,
- kvantitativní – analýza časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, extrapolace aj. Kvantitativní metody propočítávají budoucí vývoj na základě dat z minulosti; jsou vhodné spíše ke střednědobým prognózám v dlouhodobém stabilním prostředí.[18]

Tabulka 5.1 Časový horizont prognózování na podnikové úrovni

ČASOVÝ HORIZONT	ČASOVÉ VYMEZENÍ	
krátkodobý	do 3 měsíců	sezónnost prodeje, vliv akcí na podporu prodeje, dopad cenových změn, požadavky na základní výrobní potenciály
Střednědobý	3 měsíce až 2 roky	délka období hospodářského cyklu, dopad politiky státu na ekonomiku.
Dlouhodobý	2 – 5 let	technologické a demografické změny s jejich důsledky, finanční potřeby a zdroje, změna postojů spotřebitelů
Vzdálený	5 – 15 let	existující trendy a jejich změny, technologické inovace, demografické trendy, ekonomické, finanční a konkurenční reality
Velmi vzdálený	nad 15 let	obecné trendy v technologii, ekonomickém, demografickém a politickém prost ředí

K odhadu poptávky lze využít několik metod. Specifické podmínky mohou v konkrétním případě vyžadovat použití odlišných postupů nebo mohou zvýhodňovat použití jednoho postupu před druhým. K v praxi používaným patří:

[18] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2013.

- agregování odhadů prodejních zástupců – metoda je založena na odhadech procentního růstu (nebo poklesu) poptávky v důsledku procentního snížení (nebo zvýšení) ceny daného výrobku, získaných od prodejních zástupců,
- expertní odhady – experti si osvojili dovednosti a znalosti v příslušném oboru z titulu své role či postavení a disponují schopností provést kvalifikované odhady poptávky v závislosti na změnách ceny. Odhad může nabývat jedné ze tří forem:
    - bodový odhad prodeje,
    - intervalový odhad prodeje,
    - odhad rozdělení pravděpodobnosti.

5.2.1 Konjukturální výzkum

Cílem prognostického výzkumu je predikce budoucího vývoje. Využívá informace deskriptivního a kauzálního výzkumu a navazuje na ně. Spojením poznání věcných skutečností a analýzy jejich příčin a vztahů do výsledného modelu se snažíme ukázat nejdůležitější souvislosti budoucího vývoje. Jedním z velmi důležitých zdrojů informací v tržních ekonomikách jsou konjunkturální výzkumy. Stávají se nepostradatelným informačním zdrojem pro mnohá strategická i taktická rozhodování. Jejich význam spočívá zvláště v tom, že přinášejí cenné informace o takových oblastech ekonomiky, které jsou sice obtížně kvantifikovatelné, ale zachycují charakter podnikatelského prostředí, často i s velkým časovým předstihem, a mohou tak identifikovat tendence jeho dalšího vývoje.

Konjunkturální výzkum zahrnuje dvě na sebe navazující etapy:

- analýzu všeobecné či zbožové konjunktury,
- krátkodobou předpověď dalšího vývoje.

Periodicky prováděné konjunkturální výzkumy vykazují tři základní funkce:

1. funkci informativní – získání standardních informací o makroekonomickém vývoji v souladu s mezinárodně uplatňovanými postupy,
2. funkci klasifikační – identifikace fáze hospodářského cyklu,
3. funkci prognostickou – určení pravděpodobného vývoje pro nejbližší období.[19]

[19] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 2006.

Závěry z výzkumu konjunktury jsou bezprostředně využitelné pro praktickou činnost podniků. Kromě konjunktury ekonomiky jako celku, oboru nebo odvětví, ve kterém podnik působí, je důležité sledovat i vývoj jednotlivých výrobkových kategorií. Konjunkturální výzkum trhů zboží je jedním z předpokladů pro taková rozhodnutí, jako:

- zda vyrobit,
- kdy, kde, za jakých podmínek a za jakou cenu nakoupit,
- kdy, kde, za jakých podmínek a cenu prodat konkrétní duh zboží.

5.2.2 Proces prognózování

Postup prognózování:

1. Získání příslušných a přesných základních časových údajů. Základní časové údaje představují časové řady, týkající se prodeje, změn produktu, úrokové míry, cenové úrovně, nákladů atd. Z těchto údajů je možno vytvářet regresní prognostické modely.
2. Vhodná příprava údajů. Získané údaje lze ponechat v jejich původní podobě, nebo je lze seskupit do určitých souborů, případně vytvořit grafy, znázorňující vztahy mezi prognózovanými údaji a údaji z časových řad nebo údaji ze základních období. Získané údaje je vhodné přepočítat na procenta nebo indexy, vypočítat poměry a odchylky, zařadit údaje do kategorií podle známých cyklů. Na základě stanovení horního a spodního limitu historické odchylky je možno určit pro každé období a časovou řadu její historickou úroveň.
3. Využití několika prognostických metod.
4. Využití zdravého úsudku a intuice.

Prognostická praxe dnes již uplatňuje velké množství různých přístupů a metod (formalizovaných, expertních, intuitivních ap.). K dispozici má také celou řadu ověřených modelů, pomocí nichž lze řešit i velmi složité úlohy. Toto množství metod je ještě znásobeno běžnou praxí jejich vzájemné kombinace, nebo jejich prolínání. Do dále uvedených vybraných metod jsou zařazeny metody resp. skupiny metod, které jsou často používány a které již prokázaly, že lze při jejich správném použití dosáhnout kvalitních výsledků.

Jsou to:

- Extrapolace trendů.
- Expertní metoda.
- Brainstorming (základní, intuitivní a destruktivní).
- Delfská metoda.
- Metoda scénářů.
- Heuristické metody.

- Metoda regresní (korelační) analýzy.
- Metoda vedoucích ekonomických ukazatelů.
- Metoda technické analýzy.
- Matematické programování.
- Modelování.
- Cílové prognózování.
- Operační výzkum.
- Programové prognózování.
- Globální modely rozvoje.

Cenová prognostika je velmi náročná, je potřebná dobrá znalost vlastní firmy i konkurence. U mnoha výrobků a služeb kopíruje vývoj cen vývoj nákladů. Cenu ovlivňuje řada faktorů, které se mohou u různých produktů výrazně lišit. Pokud chce firma plánovat ceny, musí začít s plánováním nákladů. V prognózách cen by měly být zachyceny strategické pohyby konkurence. Prognózování cen nepřináší obvykle přesné výsledky.

1. Vymezte faktory ovlivňující ceny, které je potřeba sledovat.
2. Identifikujte sekundární zdroje informací, které jsou využívány při prognózování cen.
3. Vysvětlete konjunkturální výzkum.
4. Charakterizujte proces prognózování.

Základní literatura:

[1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

[2] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 1997. 94 s. ISBN80-85879-65-4.

[3] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-0966-X.

[4] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Kapitola 6

Cenová tvorba v organizacích služeb

Po prostudování kapitoly budete umět:

- určit specifické vlastnosti služeb,
- vymezit specifika cenové tvorby ve firmách poskytujících služby,
- popsat metody stanovení cen služeb.

Klíčová slova:

Služby, vlastnosti služeb, objektivně stanovená cena, subjektivně stanovená cena, ceny orientované na náklady, ceny orientované na trh, paketování cen.

6.1 Charakteristiky služeb

Bureau of Labor Statistics (úřad statistiky práce) uvádí, že sektor služeb neustále roste a bude i budoucnosti dominantním generátorem zaměstnanosti. Služby považujeme stejně jako výrobky za produkty a lze je najít všude. Značná část podnikatelského sektoru působí v sektoru služeb (právní firmy, pojišťovny, poradenské společnosti, realitní kanceláře). Službu lze definovat jako *„…jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“*[20]

Nabídky firem se často skládají z několika služeb. Lze rozlišit pět kategorií nabídek:

- ryze hmotné zboží – nabídka je složena pouze z hmotného zboží, výrobek nedoprovází žádné služby,
- hmotné zboží s doprovodnými službami – nabídka je složena z hmotného zboží, doprovázeného jednou nebo více službami. Bylo prokázáno, že čím je technologicky sofistikovanější základní výrobek, tím je jeho prodej závislejší na kvalitě a dostupnosti doprovázejících zákaznických služeb,
- hybridní – nabídka sestává ze zboží a služeb ve stejné míře,
- převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami – nabídka je tvořena jednou větší službou spojenou s dalšími službami nebo doprovodným zbožím,
- ryzí služba – nabídka je tvořena primárně službou.[21]

V důsledku výše uvedeného rozmanitého rozložení na škále výrobek – služba je obtížné zevšeobecňovat vymezení služby bez dalšího rozlišení. Můžeme uvést další rozlišující rysy:

- služby se liší podle toho, zda jsou založené na zařízeních nebo na lidech, služby založené na lidech se pak liší podle toho, zda je poskytují nekvalifikovaní, kvalifikovaní nebo profesionální pracovníci,
- firmy poskytující služby si mohou vybrat mezi různými procesy, prostřednictvím kterých své služby poskytují,
- některé služby vyžadují přítomnost klientů, jiné nikoliv,
- služby se liší i podle toho, zda naplňují osobní potřebu nebo firemní potřebu,
- poskytovatelé služeb se liší ve svých cílech (ziskových nebo neziskových).

[20] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 2007, s. 440

[21] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 2007.

Služby mají čtyři základní charakteristiky:

- nehmotnost (nehmatatelnost) – všechny produkty jsou kombinací hmotných a nehmotných prvků, pro tržní konkurenční pozici firmy mají stále větší význam prvky nehmotného charakteru. To, co vytváří odlišnost služeb od zboží, je relativní převaha nehmotných prvků. Na rozdíl od hmotných výrobků, které má zákazník možnost posuzovat různými způsoby, nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očichat. Prostor pro tvorbu cen služeb je dán především mírou materiální určitosti dané služby. Z praxe vyplývá, že čím nehmatatelnější svým charakterem služba je, tím menší je možnost porovnání s konkurencí. Oproti výhodě větší volnosti při tvorbě cen stojí skutečnost, že dominantně nehmotná povaha služeb může vyvolávat mnohem složitější marketingové problémy, než tomu bývá u materiálně určitějších produktů,
- simultánnost poskytování a spotřeby – u mnoha služeb probíhají jejich produkce a spotřeba současně a obvykle tak nevznikají žádné zásoby. Výjimku v určitém slova smyslu tvoří informační služby. U zboží je klasická sekvence výroba – prodej – spotřeba. Služby jsou nejprve prodány, pak produkovány a zároveň spotřebovávány, zákazník je tedy neoddělitelnou součástí poskytování služby. Úkolem dodacího systému je vyřešit:
  - zda jít za zákazníkem na trh (fixní náklady se projeví v nákladech na standardní návštěvu zákazníka nebo v podobě provize za získání zákazníka), nebo
  - zda zákazníka přivést k službě do určité lokality (s fixními náklady vztahujícími se k místu poskytnutí služby se pracuje obdobně jako u výrobního podniku),
- pomíjivost – služby nemohou být skladovány a to znesnadňuje synchronizaci nabídky a poptávky. Musí být tedy navrženy a využity strategie pro období vysoké poptávky a pro období nízké poptávky. Mnohá opatření ke zvládnutí nadměrné nebo nedostatečné poptávky vedou k nárůstu přímých nákladů a snížení příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Ten, kdo služby prodává, musí pracovat při určování ceny se dvěma odhady příspěvku. Pokud je cenová tvorba orientovaná tržně, prodejce pravděpodobně použije nižší ze dvou příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku, aby dosáhl bodu zvratu. Pokud jsou uplatňovány ceny orientované na náklady, pak základem je vyšší objem přímých nákladů,
- různorodost – v oblasti služeb existují značné možnosti modifikací způsobů jejich provedení. Kvalita a obsahová náplň služby se může měnit od poskytovatele k poskytovateli, od zákazníka k zákazníkovi a ze dne na den. Obecně platí, že čím je služba pracovně intenzivnější, tím větší existuje možnost její různorodosti. Čím více má služba zakázkový charakter, tím menší je možnost standardizovat přímé náklady. Jako řešení se nabízí vytvořit standardy nákladů pro různé alternativy provedení služby a cenu stanovit pro soubor určitých variant. Bude to ovšem zákazník, kdo určí hodnotu takového souboru vzhledem k jeho ceně. Důležité je rovněž si uvědomit, že žádné dvě vzájemně si konkurující verze zakázkových služeb nebude zákazník vnímat stejně,

- komplexnost a divergentnost – i když jednotlivé služby mohou být redukovány na úkony, alternativy a postupy, je nutno na ně pohlížet jako na vzájemně propojené, interaktivní systémy a nikoli jako na izolované prvky či části. Komplexnost je dána úhrnem úkonů, alternativ a postupů provedení služby. Ke zvyšování komplexnosti dochází přidáním dalších služeb nebo prohlubováním úrovně dosažených služeb. Divergentnost služeb vyplývá z variability úkonů, alternativ a postupů, s kterou obslužný personál uplatňuje své postoje a mínění a přizpůsobuje provedení konkrétní situaci. Růst divergentnosti vede k vyšší přizpůsobivosti a flexibilitě reakcí na přání a požadavky zákazníků, a to přináší možnost dosáhnout vyšší ceny. Cena je dána ochotou zákazníka zaplatit ji.

6.2 Cenová tvorba služeb

Objektivně stanovené ceny umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu, nebo hodinovou sazbu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb nebo počtem odpracovaných hodin. Výhoda objektivně stanovených cen spočívá v tom, že jsou snadné a konzistentní. Nevýhodou je, že cenotvorba nebere v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. Fixní poplatek není nutno projednat se zákazníkem. V důsledku toho však může být příliš vysoký nebo příliš nízký v porovnání s konkurencí. I při tomto způsobu stanovení ceny je nutno znát ceny konkurentů.

Subjektivní stanovení ceny znamená, že objektivně stanovené ceny je nutno upravit na základě hodnoty vnímané zákazníkem tak, aby pro něj byly přijatelné. Pokud nejsou k dispozici údaje o službách poskytovaných v minulosti, jsou skutečné ceny stanoveny přesto pouze odhadem. K subjektivním prvkům ceny řadíme:

- odhad efektivnosti poskytování služby,
- porovnání schopnosti a zkušenosti poskytovatele služeb,
- typ a obtížnost práce,
- zákazníkovo pohodlí,
- hladinu tržních cen,
- neobvyklé výdaje,
- hodnotu a přijatelnost pro zákazníka.

6.2.1 Cenová tvorba orientovaná na náklady

Oceňování služeb bývá již tradičně orientováno spíše nákladově než tržně. Protože normální účetní postupy nevyjadřují majetkovou hodnotu osob, které jsou nutné pro provedení služby, byly pro odvětví služeb formulovány postupy nákladových kalkulací lidských zdrojů. Jeden z přístupů, tzv. job-jacket např. alokuje náklady lidských zdrojů na bázi skutečných časů strávených na určitém účetním případu. Náklady režijní povahy společně s náklady na nevyužitý čas jsou rozvrhovány na každý účetní případ podle skutečného času, který byl na tomto případu odpracován.

S tímto postupem se však pojí dva hlavní problémy. První souvisí s pochybnostmi, zda časová sazba vycházející z platu je vhodným oceněním individuálního úsilí projeveného při poskytování služby. Je zřejmé, že vzdělání a zkušenosti lidí poskytujících službu se budou lišit. Z toho hlediska by mohl jedinec s vyšší úrovní kompetence účtovat za službu méně, neboť bude potřebovat méně času, než bude potřebovat na poskytnutí téže služby jedinec s nižší kvalifikací.

Další problém se týká alokace fixních nákladů spojených se službami a komplikovaností úprav při změnách v objemech poskytovaných služeb.

I když je pravda, že alokace jak přímých, tak i režijních nákladů je snadnější u investičně náročnějších služeb než u služeb náročných na lidskou práci, stále ještě zbývá problém týkající se vyrovnání nabídky s poptávkou.

Stanovení ceny na bázi nákladů, kdy se zákazníkovi či klientovi účtují náklady služby plus určený procentní poplatek, je běžné pro odborné služby, jako jsou právní, poradenské a lékařské služby.

Podniky služeb se spoléhají spíše na náklady než na tržní aspekty také v případech, kdy je služba vysoce materiálově náročná a kdy vyžaduje spíše vybavenost investicemi než pracovními silami. Stanovení ceny vycházející z nákladů práce a materiálových nákladů je obvyklé u opravárenských, instalatérských a údržbářských služeb.

Tam, kde existují bariéry vstupu do odvětví, které mohou být dány např. objemem kapitálu nutného k pořízení potřebného vybavení, hrají náklady při tvorbě cen mnohem důležitější roli než tržní podmínky. Např. rozsah vybavenosti technikou potřebnou k zemním pracím může odradit mnoho firem od vstupu na daný trh. Další bariérou vstupu a zároveň dalším faktorem, který v cenových rozhodovacích procesech zdůrazňuje úlohu nákladů oproti tržním podmínkám, je úroveň technologie.

6.2.2 Cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky

Protože podniky poskytující služby považují za obtížné alokovat náklady na jednotlivé výkony služeb, což platí obzvláště při proměnlivé hladině poptávky, bývá cena služeb mnohem častěji založena na tržním vnímání hodnoty než na nákladech. V souladu s tím pak mnohé úspěšné organizace poskytující služby přistupují ke strategii stálých inovací. Přidáváním nových rysů a charakteristik firma zvyšuje hodnotu svých produktů.

Hodnotově orientovaná cenová tvorba vychází z odhadů hodnoty, kterou službě přisuzuje trh. To znamená, že jednotlivé inovace musí být v souladu s požadavky cílového trhu.

Pokud je to vůbec možné, měly by být služby rozčleněny do svých jednotlivých složek. Analýzou užitků, jež přináší zákazníkům každá ze složek, lze určit, které složky služby jsou podstatné, které by mohly být eliminovány a jaké doplňky by mohly zvýšit užitnou hodnotu služby.

Otázka ceny je nepochybně tím nejproblémovějším aspektem marketingu služeb. Firmy poskytující služby se často uchylují k tomu, že kopírují ceny svých hlavních konkurentů. Obvykle to potom vypadá tak, že mají v podstatě stejné nebo o něco nižší ceny, než má konkurence. V mnohých odvětvích služeb, jako např. veřejné stravování, to vede ke konstituování dvou cenových kategorií – v tomto případě drahých a laciných restaurací.

Jednou z charakteristik služeb jsou z velké části nekontrolovatelné výchylky poptávky nahoru a dolů. Systém rozdílných cen, kdy jsou účtovány nižší ceny mimo období špičkové poptávky, bude stimulovat přesun poptávky z období špičkové poptávky mimo toto období a možná zvýší i celkovou úroveň poptávky po službě. Existuje mnoho příkladů: ceny za odpolední představení kin nebo divadel, víkendové a večerní tarify pro dálkové hovory, víkendové ceny hotelů a motelů a ceny elektrické energie mimo špičky.

Při určování cen zvláštních verzí služeb pro období s útlumem poptávky je užíváno systémů tvorby cen, které lze označit jako rozvojové. Zvláštní nabídky rekreačních pobytů mohou být např. připraveny výletními hotely pro mimo-sezónní období. Rozvojové ceny jsou orientovány spíše na trh než na náklady, neboť jejich prvotním smyslem je podpořit růst poptávky.

Základním účelem rozvojových cen je zvýšit poptávku posílením atraktivnosti služby mimo období špičkové poptávky.

6.2.3 Kapacitně orientovaná tvorba cen

U služeb náročných na vybavenost zařízením způsobují výkyvy poptávky nahoru a dolů problémy při tvorbě cen služeb. Pokud bud zařízení využíváno extrémně málo nebo naopak hodně, povede to k nadcenění nebo naopak podcenění služby. Je proto nutné vytvořit kapacitně orientované oceňovací schéma, které umožní dosáhnout pro dané zařízení požadované návratnosti za konkurenční cenové úrovně. Doporučuje se postupovat v těchto krocích:

- stanovení konkurenční ceny (nejde o stanovení jediné ceny, ale spíše o stanovení rozmezí, v němž bude cena konkurenční,
- dekomponovat službu na prvky vztahující se k výnosu zařízení a ke mzdovým nákladům; cílem je určit které náklady jsou nezbytné, které je možno eliminovat a které snížit prostřednictvím růstu produktivity,
- pokud známe strukturu nákladů a tržních cen, je potřeba vydělit součet nákladů zajišťujících návratnost a mzdových nákladů tržní cenou. Vypočteme množství jednotek poskytované služby, potřebných k dosažení bodu zvratu za daných konkurenčních podmínek vyjádřených úrovní cen.

6.2.4 Cenová tvorba na bázi užitku

Základním předpokladem tohoto způsobu cenové tvorby je, že zákazníkem vnímané užitky služby a cena daná hodnocením těchto užitků zákazníkem nejsou vázány na náklady spojené s provedením služby. Pokud cena na bázi užitku neposkytuje požadovaný výnos z investic, nebo je dokonce nižší než náklady, je nutno dodat službě nové vlastnosti nebo užitky tak, aby je trh odměnil vyšší cenou.

Základním krokem při určování cen je definice služby a podstatného smyslu systému jako prostředku k uspokojení potřeb zákazníků. Dále je potřeba definovat vztahy či poměr, který bude mít zákazník k výkonu služby. Vnímání a postoje zákazníka jsou většinou plně ovlivněny dvěma pozorovatelnými rysy služby:

- fyzikálními charakteristikami služby či prostředí, ve kterém je služba poskytována,
- osobním kontaktem s obsluhou.

Jakmile se identifikují hodnototvorné aktivity jak z hlediska prostředí, tak i osobního kontaktu, je vhodné tam, kde je to možné, provést porovnání s konkurencí. Jestliže se zjistí, že vlastnost nebo užitek přináší konkurenční výhodu, pak se oceňuje vyšší „prémiovou“ cenou, běžnou tržní cenou se oceňují ty vlastnosti či užitky, které nevykazují konkurenční výhodu.

6.2.5 Paketování cen ve službách

Paketování služeb představuje spojení dvou nebo více služeb do jednoho kompletu nabízeného za speciální cenu, která je nižší než souhrnná cena služeb, pokud by byly nakupovány jednotlivě. Jde např. o následující případy:

- Pakety cestovních kanceláří, které zahrnují leteckou přepravu, ubytování v místě určení, stravování, speciální zájezdy a činnosti, nájem aut apod.
- Pakety bankovních služeb, které zahrnují vedení šekového účtu, bezplatné služby, jako je proplacení hotovostních a cestovních šeků, pojistné krytí, programy půjček a kreditní karty.
- Softwarové pakety, které obsahují různé programy, návody, instalace a poradenské služby.
- Konferenční pakety, které zahrnují leteckou dopravu, registraci, ubytování, stravu a speciální programy.

Paketování se vyskytuje ve dvou podobách. U čistého paketování jsou jednotlivé služby dostupné jen jako součást paketu. Cílem je vytvořit diferencovaný produkt a zvýšit hodnotu hlavní služby. Druhým typem je smíšené paketování, kdy má zákazník možnost nakoupit jednotlivé služby buď individuálně, nebo jako součást balíku za cenu, která zákazníka motivuje ke koupi celého balíku. Paketování s hlavním produktem představuje situaci, kdy se pro jednu službu stanoví normální cena, zatímco pro druhou cena se slevou. Jako paketování vázaných produktů se označuje situace, kdy se cena stanovuje pro dvě služby nakupované společně.

Pro ilustraci tvorby cen paketů uvažujme kombinaci dvou produktů. Jestliže poptávka po jednom produktu je nezávislá na poptávce po druhém, je naděje, že zákazník, který nyní kupuje jeden z produktů, nakoupí paket obsahující oba produkty. Dalším možným cílem je vzbudit pozornost dosavadních ne-zákazníků, kteří zatím nejevili zájem o žádný ze samostatných produktů, a získat je pro koupi celého paketu. Základním stimulem nabízeným zákazníkovi je zde cena.

Paketová cena, která poskytuje slevu z celkové ceny obou služeb, povede k maximalizaci možností křížových prodejů, pokud segmenty nakupující pouze jeden z výrobků jsou přibližně stejně velké. Odlišují-li se oba segmenty svou velikostí, pak by měla být zdůrazněna při ocenění paketu sleva u té služby, která je nakupována větším segmentem zákazníků. Jestliže má např. fotolaboratoř zákazníky, kteří si nechají pouze vyvolat fotografie z filmů, a stejný počet těch, kteří požadují pouze zvětšovací služby, pak nejlepší cena paketu by mohla být ta, která nabízí slevu z celkových nákladů obou služeb. Naproti tomu jestliže větší počet zákazníků nakupuje pouze zhotovení fotografií, pak bude lepší se zaměřit na tuto službu a poskytnout slevu na zhotovení fotografií, které jsou nakupovány v kombinaci se zvětšovacími službami.

Služby mají svá specifika (nehmotnost, pomíjivost, různorodost aj.), ze kterých vychází i cenová tvorba uplatňovaná v této oblasti. To neumožňuje založit cenovou tvorbu pouze na nákladových charakteristikách. Nákladově orientovanou cenovou tvorbu lze využít u služeb s vysokým podílem hmotné složky. V ostatních případech se obvykle využívají ceny, které jsou orientované tržně. Využívá se cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky, kapacitně orientovaná cenová tvorba, cenová tvorba na bázi užitku nebo paketování cen.

1. Jakými vlastnostmi se služby liší od výrobků?
2. Odůvodněte specifika tvorby cen ve službách.
3. Za jakých podmínek lze ve službách použít nákladově orientovanou cenovou tvorbu?
4. Vysvětlete paketování cen a jeho význam.

Základní literatura:

[1] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

[2] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

[3] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 1997. 94 s. ISBN80-85879-65-4.

[4] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kapitola 7

Ceny na mezinárodních trzích

Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat faktory ovlivňující cenovou tvorbu na mezinárodních trzích,
- určit základní strukturu cílů mezinárodních cenových strategií,
- vysvětlit možné přístupy ke stanovení ceny na mezinárodních trzích,
- charakterizovat cenové strategie a cenové taktiky na mezinárodních trzích.

Klíčová slova:

Daně, cla, dumping, fluktuace směnných kurzů, analýza světových cen, strategie jednotné ceny, strategie duální ceny, tržně diferencovaná cena, šedé trhy, transferové ceny

7.1 Základní aspekty mezinárodní tvorby cen

Přínosy obchodního propojení s mezinárodními trhy jsou pro většinu firem nedocenitelné. Nejpřesvědčivějšími důvody ke vstupu na globální trh jsou rozsah tohoto trhu a neexistence hranic příležitostí. Jedna z těchto příležitostí se týká např. zefektivnění investic do výzkumu a vývoje. Globální trh vytváří podmínky pro získání plné míry návratnosti investic, čehož nelze dosáhnout, pokud jsou technologie využívány jen pro domácí trh.

Mezinárodní cenová politika je jediným nástrojem, 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.

Při řízení mezinárodních operací i při exportu zboží nebo služeb je 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 odpovědný manažer konfrontován s novým souborem faktorů, které ovlivňují jeho rozhodování, jedná se o různá cla, náklady, chování, konkurenci, měnovou fluktuaci a marketingovou strategii firmy.

Základy cenové tvorby, které jsou užitečné při oceňování výrobků na domácích trzích, mají svůj význam i při oceňování výrobků prodávaných na mezinárodních trzích. Rozdílné jsou konkurenční tlaky na úroveň cen a nákladů.

Při oceňování výrobků na mezinárodních trzích jsou nejzávažnější dvě hlediska:

- organizační status podniku (zda jde o podnik s celosvětovým nebo mnohonárodním působením),
- povaha produktu, jehož cena má být stanovena (tržní faktory, které se uplatní při tvorbě cen špičkových technických produktů, jsou odlišné od faktorů uplatňovaných u produktů vázaných např. na kulturní tradice).

7.2 Faktory ovlivňující cenovou tvorbu na mezinárodních trzích

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. 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 patři 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.

7.2.1 Analýza vnitřních faktorů

Cílem analýzy vnitřních faktorů 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.

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. Intenzívní 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 vymiňuje úpravu fakturované ceny v případě, že cena vstupů překročí určitou hranici 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.

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.

7.2.2 Analýza tržních faktorů

- Analýza konkurence - soustřeďuje se především na analýzu úrovně, počtu, velikosti a charakteru 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. 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 (poptávky, vývoje kupní síly a jejich důchodové cenové elasticity)je součástí cenové analýzy trhu. 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 zákaz pohybu cen (nástroj na zmírnění růstu inflace).

7.2.3 Faktory okolí

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

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 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 obdržením 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. 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 má vliv výše inflace v dané zemi a bezprostřední změny v oblasti devizových kurzů. 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 zpožďování 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.

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 l5 - 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. 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.

7.3 Cenové strategie na mezinárodních trzích

Základem je stanovení strategických cenových cílů podniku. Management při svém rozhodování o cenové strategie 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) Návratnost 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.

7.3.1 Přístupy k cenové tvorbě na mezinárodních trzích

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

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

První dvě uvedené strategie stanovení ceny 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 strategií.

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.

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.

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.

7.3.2 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 zákazníky mohla odradit od nákupu ztráta symbolu prestiže a pocitu výlučnosti z učívání drahých výrobků.
- Strategie cenového pronikání na trh - je založena na používání nízkých cen. Cílem strategie je proniknutí na trh, dosažení vysokého tržního podílu, vysokého obratu 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.

7.3.3 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 výrobkových řad se obvykle dodržuje cenová linie pro danou výrobkovou 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 výrobkové 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. 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. 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.

7.4 Dodací a platební podmínky a ceny na mezinárodních trzích

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

Dodací podmínka určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou hradí kupující. Proto v mezinárodním obchodě ovlivňují dodací podmínky podstatným způsobem výši ceny. Dodací podmínka (dodací parita) určuje zejména způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, okamžik 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 má mimořádný význam soubor výkladových pravidel vydaných Mezinárodní obchodní komorou v Paříži INCOTERMS (International Commercial Temps). Poslední verze byla vydána v roce 2010. INCOTERMS® 2010 obsahují jedenáct doložek řazených do dvou velkých skupin podle způsobu přepravy. Sedm doložek je možno použít pro všechny druhy přepravy, pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu jsou určeny čtyři doložky.

Povinnosti prodávajícího a kupujícího jsou v INCOTERMS® 2010 zrcadlově rozčleněny do deseti skupin (A1 – A10 pro prodávajícího a B1 – B10 pro kupujícího). Povinnosti mohou buď vykonávat přímo prodávající, nebo kupující, anebo pokud je to uvedeno ve smlouvě nebo je to určeno příslušným právem, mohou být výkonem určených povinností pověřeny třetí osoby (dopravci, speditéři atd.).

Tabulka 7.1 Doložky INCOTERMS® 2010 podle druhu přepravy

DOLOŽKY PRO VŠECHNY DRUHY PŘEPRAVY	
DOLOŽKA	**ČESKÉ OZNAČENÍ**
EXW	Ze závodu (uveďte místo dodání)
FCA	Vyplaceně dopravci (uveďte místo dodání)
CPT	Přeprava placena do (uveďte místo určení)
CIP	Přeprava a pojištění placeny do (uveďte místo určení)
DAT	S dodáním do terminálu (uveďte přístavní terminál nebo místo určení)
DAP	S dodáním do určitého místa (uveďte místo určení)
DDP	S dodáním clo placeno (uveďte místo určení)
DOLOŽKY PRO NÁMOŘNÍ A VNITROZEMSKOU VODNÍ PŘEPRAVU	
Doložka	České označení
FAS	Vyplaceně k boku lodi (uveďte přístav naložení)
FOB	Vyplaceně loď (uveďte přístav naložení)
CFR	Náklady a přepravné (uveďte přístav určení)
CIF	Náklady, pojištění a přepravné (uveďte přístav určení)

Kromě dodací parity EXW je ve všech paritách věnována pozornost problematice mezinárodní přepravy, zejména pak dopravním dokumentům. Rovněž je potřeba, vzhledem k četným rizikům v mezinárodní přepravě, věnovat pozornost otázce pojištění. Výběr konkrétní doložky záleží na dohodě prodávajícího a kupujícího.

Platební podmínka určuje zejména místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Nabízené platební podmínky mohou být jedním z faktorů, který ovlivní výběr dodavatele a do značné míry i rizikovost mezinárodních podnikatelských aktivit. Cena může být uhrazena různými způsoby, např. v hotovosti (výjimečně), bankovním převodem, směnkou, šekem, platební kartou nebo dokumentární formou placení (dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso). V mezinárodním obchodě jsou využívány i hladké platby, dodávky na otevřený účet a různé druhy úvěrů.

Nabídky cenových služeb jsou obvyklou formou podpory prodeje a často rozhodují o výběru dodavatele. Jde např. o skonto, rabaty (množstevní, věrnostní, agregované). Agregované rabaty jsou ovšem ve vyspělých zemích zakázány (umožňují zneužití dominantního postavení podniku).

Firmy mají řadu problémů se stanovením cen pro zahraniční trhy. Firma by mohla zvolit jedinou cenu pro všechny trhy na světě, ale tato cena by byla pravděpodobně příliš vysoká v ekonomicky méně vyspělých zemích a příliš nízká v zemích ekonomicky vyspělých. Mohla by tedy stanovit takovou cenu, která by byla únosná pro všechny spotřebitele v daných zemích. Tato cena by však ignorovala rozdílné náklady, které v jednotlivých zemích existují. Pokud by cena pro zahraniční pobočky byla příliš nízká, mohla by být firma obviněna z dumpingu. Pokud by cena byla příliš vysoká, mohla by firma platit v některých případech zbytečně vysoké clo. Působení různých ekonomických a technologických faktorů se promítlo i do stanovování cen. V rámci Evropské unie zavedení jednotné měny ve státech zapojených do měnové unie vedlo k jisté redukci cenových rozdílů.

1. Které faktory ovlivňují cenovou tvorbu na mezinárodních trzích?
2. Jaká je obvykle struktura cílů v mezinárodních cenových strategiích?
3. Uveďte přístupy k cenové tvorbě na mezinárodních trzích.
4. Charakterizujte cenové strategie při vstupu na zahraniční trh.
5. Jaký je vliv dodací a platební podmínky na cenu na mezinárodních trzích?

Základní literatura:

[1] BARTUSKOVÁ, T., MATUSÍKOVÁ, L., ZELINKOVÁ, K. *Nákladové řízení a cenová strategie.* Ostrava: VŠB-TUO, 2015. 184 s. ISBN 978-80-248-3891-5.

[2] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

[3] INCOTERMS ® 2010. [Online], [cit. 2018-1-2]. Dostupné na: http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/.

[4] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

[5] Mezinárodní cenová a distribuční politika. [Online], [cit. 2017-12-30]. Dostupné na: http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m4/mezinarodni_cenova_distribucni_politika.pdf

Kapitola 8

Ekonomie a cenová tvorba

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit pojmy poptávka, poptávané množství a zákon poptávky,
- vysvětlit pojmy nabídka, nabízené množství a zákon nabídky,
- odvodit rovnovážnou cenu,
- vysvětlit problematiku stanovení cen na dokonalých a nedokonalých trzích.

Klíčová slova:

Tržní ekonomika, smíšená ekonomika, poptávka, poptávané množství, cena, poptávková křivka, zákon poptávky, nabídka, nabízené množství, nabídková křivka, zákon nabídky, tržní rovnováha, rovnovážná cena, převis nabídky, převis poptávky.

8.1 Cena z pohledu ekonomické teorie

Žijeme ve světě vzácnosti. Jestliže se v podmínkách omezeného množství zdrojů rozhodneme zvýšit produkci jednoho výrobku nebo služby, znamená to, že musíme snížit produkci jiného výrobku nebo služby. Proto musí každá lidská společnost hledat odpovědi na tři základní ekonomické otázky:

1. co vyrábět a v jakém množství,
2. jak vyrábět – jaké výrobní faktory a technologie použije k produkci výrobků a služeb,
3. pro koho vyrábět – jak budou výrobky a služby rozděleny mezi jednotlivé členy společnosti.

Podle způsobu, jakým společnosti na tyto otázky odpovídají, rozlišujeme různé typy ekonomik:

- zvykovou,
- direktivně řízenou,
- tržní,
- smíšenou.

Pokud odpověď na výše uvedené otázky přichází prostřednictvím trhu, hovoříme o tržní ekonomice. Spotřebitelé rozhodují o tom, co se bude vyrábět, protože poptávají dané výrobky a služby a udělují tak v produktům tzv. peněžní hlasy. Firmy proto vyrábějí takové výrobky a služby, které si spotřebitelé žádají, jinak by na trhu nemohly uspět.

Čistý tržní mechanismus není zcela dokonalý a v některých případech selhává. Zároveň je mnohdy rozdělení důchodů mezi domácnosti na základě tržního mechanismu pro společnost eticky nepřijatelné, tehdy zasahuje do ekonomiky stát. Takové ekonomiky nazýváme smíšenými ekonomikami a převážná většina soudobých ekonomik je právě tohoto typu. V zásadě existují dva důvody zásahů státu do ekonomiky, a to tržní selhání a paradoxně jeho správné fungování.

Jako tržní selhání označujeme takové situace, ve kterých není regulovaný trh schopen dosáhnout efektivnosti. Nejčastěji jde o:

- monopoly a kartely – pokud jen jedna firma je prodávajícím daného produktu v ekonomice nebo v určité oblasti, hovoříme o monopolu, pokud v odvětví sice působí několik firem, ale tyto se dohodnou, že si nebudou vzájemně konkurovat, jedná se o kartel. Cena v těchto případech není výsledkem působení konkurenčních sil na trhu, ale je stanovena monopolem nebo kartelem,
- externality – při výrobě nebo spotřebě některých statků vznikají externí náklady nebo externí prospěch, tyto dopadají na třetí (externí) osoby, stojící mimo vztah kupujícího a prodávajícího,
- veřejné statky – výrobky nebo služby, jejichž každá jednotka je spotřebovávána každým a nikdo nemůže být z této spotřeby vyloučen.

Trh je jakýkoli systém koupě a prodeje, který dává dohromady jednotlivých subjektů zkoušejících prodat a koupit dané zboží. Domácnosti a firmy se vzájemně setkávají na dvou typech trhů. Jedná se o trhy výrobků a služeb a trhy výrobních faktorů. Vzájemné vztahy koordinuje cena, za kterou jsou dané komodity prodávány. Tato cena má tendenci se měnit tak dlouho, dokud nedosáhne úrovně, která zkoordinuje jednotlivá rozhodnutí. V čistém tržním systému budou ceny určovat, jaké zboží a kolik ho bude vyrobeno, jak se toto zboží bude vyrábět a pro koho bude určeno.

Tržní ceny, vznikající vzájemným působením nabídky a poptávky, plní v tržním mechanismu několik důležitých, vzájemně souvisejících funkcí:

- informační funkce (signální) – spočívá v informačním propojení velkého množství ekonomických subjektů jak na straně poptávky, tak na straně nabídky,
- alokační funkce – spočívá v usměrňování toků výrobních faktorů do jednotlivých odvětví a oborů výroby. Tržní ceny rovněž ovlivňují rozhodování spotřebitelů o „umístění" jejich peněžních prostředků mezi různé druhy produktů a tak určují strukturu spotřeby,
- motivační funkce – cena svou výší motivuje nebo demotivuje využívání nebo spotřebu jednotlivých výrobních faktorů a spotřebních statků,
- diferenciační funkce – každá změna ceny má za následek zisky a ztráty pro různé skupiny lidí.

8.1.1 Poptávka

Spotřebitelé v tržní ekonomice rozhodují o tom, co a v jakém množství se bude vyrábět tím, že vytvářejí poptávku po daných výrobcích a službách. „*Poptávka je vztah mezi různými cenami zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni při těchto cenách koupit v určitém časovém období.*"[22] Tento vztah je možno znázornit tabulkou poptávky nebo poptávkovou křivkou. Poptávková křivka D (demand) je zakreslena tak, že cena je nanesena na vertikální osu a poptávané množství na osu horizontální. S rostoucí cenou se poptávané množství snižuje, což znamená, že poptávková křivka je klesající. Poptávková křivka bude klesající pro většinu produktů, protože při klesajících cenách mají spotřebitelé tendenci kupovat během časového období větší množství daného výrobku nebo služby. Tento vztah je odrazem zákona poptávky, kdy za jinak neměnných okolností (ceteris paribus), se bude s růstem ceny poptávané množství snižovat a obráceně, při poklesu ceny se bude poptávané množství zvyšovat.[23]

[22] JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2013, s. 52.

[23] Zákon poptávky nemusí platit pro všechna zboží. Výjimkou ze zákona je tzv. Giffenův paradox, kdy v některých případech budou skupiny obyvatelstva s velmi nízkým důchodem nakupovat větší množství produktu s rostoucí cenou, ceteris paribus.

Množství, které spotřebitelé zamýšlejí koupit při dané ceně v určitém časovém období, je nazýváno poptávané množství. Vztah mezi různými cenami určitého výrobku nebo služby a množstvím, které by při těchto cenách poptával jeden spotřebitel, nazýváme individuální poptávkou. Tržní poptávku tvoří poptávka všech spotřebitelů po daném výrobku nebo službě.

Poptávku ovlivňují následující faktory:

- ceny příbuzných produktů (substitutů, komplementů),
- důchody spotřebitelů,
- vkus a preference spotřebitelů,
- počet kupujících a demografická struktura,
- očekávání spotřebitelů,
- specifické faktory.

Pokud dojde ke změně těchto faktorů, přičemž cena bude konstantní, dojde ke změně poptávky a znázorníme ji jako posun poptávkové křivky (nová tabulka poptávky, nová poptávková křivka).

Pokud by ostatní faktory zůstaly neměnné, ale změnila se pouze cena daného produktu, která vyvolá změnu poptávaného množství (nikoli změnu poptávky), dojde k posunu po poptávkové křivce.

8.1.2 Nabídka

„Nabídka je vztah mezi různými cenami zboží a množstvím nabízeným prodávajícími za určité časové období.“[24] Nabídka může být představována tabulkou nabídky nebo nabídkovou křivkou. Tato křivka, označená písmenem S (supply) má pozitivní sklon vyjadřující, že prodávající budou nabízet větší množství při vyšších cenách daného produktu. Rostoucí tvar nabídkové křivky je odrazem zákona nabídky, kdy za jinak neměnných okolností (ceteris paribus) s růstem ceny roste nabízené množství a s poklesem ceny nabízené množství klesá.

Nabízené množství produktu je množství, které výrobci plánují prodat v daném časovém období při dané ceně. Individuální nabídka vyjadřuje, jaké množství daného produktu by při různých cenách byla ochotna nabízet jedna firma. Tržní nabídku získáme jako souhrn množství daného produktu nabízeného při daných cenách všemi firmami na trhu.

Nabídku ovlivňují tyto faktory:

- ceny jiných produktů (výrobních substitutů, výrobních komplementů),
- ceny vstupů použitých k výrobě,

[24] JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2013, s. 60.

- technologie výroby,
- očekávání,
- počet firem na trhu,
- další faktory.

Pokud dojde ke změně některého z uvedených faktorů, ovlivňujících nabídku, mimo ceny, pak bude při stejné ceně vyráběno větší nebo menší množství daného produktu a dojde ke změně nabídky. Graficky lze znázornit jako posun křivky nabídky. Jestliže dojde pouze ke změně ceny za jinak neměnných okolností, pak tato změna ceny vyvolá posun po křivce nabídky a půjde o změnu nabízeného zboží.

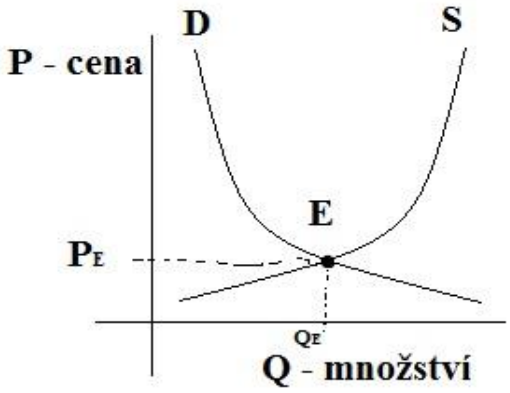
8.1.3 Tržní rovnováha

Trh svádí dohromady kupující – domácnosti a prodávající – firmy. Budeme předpokládat, že trh je charakterizován velkým počtem prodávajících a kupujících. Žádná firma nebo žádný spotřebitel tedy nejsou dostatečně silní, aby byli schopni ovlivnit tržní cenu. Tento předpoklad je v ekonomické teorii označován jako dokonalá konkurence.

Cena, která je výsledkem vzájemného působení sil tržní nabídky a tržní poptávky, je nazývána rovnovážnou cenou. *„Rovnovážná cena je cena, při které je poptávané množství rovno nabízenému množství.“* [25]Jaká cena bude rovnovážnou cenou na trhu zjistíme nejlépe, když zkombinujeme poptávkovou a nabídkovou křivku (viz obrázek 8.1).

Vidíme, že křivka tržní nabídky protíná křivku tržní poptávky v bodě *E*, který určuje rovnovážnou cenu P_E, která vyrovnává nabízené a poptávané množství. Právě při této ceně se množství, které chtějí firmy prodat, bude rovnat množství, které chtějí domácnosti koupit. Tento bod je bodem tržní rovnováhy.

[25] JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2013, s. 67.



Obrázek 8.1 Tržní rovnováha

K tomu, abychom prokázali, že je tato situace rovnováhou, musíme zkoumat, co by stalo, kdyby cena byla na jiné úrovni než P_E. Pokud bude cena nad úrovní rovnovážné ceny, způsobí, že nabízené množství bude převyšovat poptávané množství. Půjde o převis nabídky. Pokud bude cena dočasně nižší než P_E, pak bude na trhu nedostatek daného produktu a půjde o převis poptávky. Všechny ceny odlišné od P_E budou vyvolávat procesy vedoucí k navrácení ceny na její rovnovážnou úroveň P_E a obchodovatelného množství na rovnovážnou úroveň Q_E.

V některých situacích je možno pozorovat, že převis nabídky nebo převis poptávky je na určitém trhu poměrně trvalým jevem. Je tomu tak tehdy, když je cena z nějakého důvodu udržována na nižší nebo vyšší úrovni než rovnovážné. Může jít o různá administrativní opatření ze strany státu, jako je:

- stanovení maximální ceny, tzv. cenového stropu u některých produktů (např. regulované nájemné),
- stanovení minimální ceny, tzv. cenového dna (minimální mzdy jako ceny práce).

8.2 Nástroje cenové politiky na dokonalých a nedokonalých trzích

Klasická teorie ceny zobrazuje hospodářskou skutečnost v modelové podobě na základě silně zjednodušujících předpokladů. Jedním ze základních předpokladů je hypotéza o dokonalém trhu, která hledá odpověď na otázku, jaká odbytová cena umožňuje dosáhnout na dokonalých trzích maximální zisk. Z ekonomické teorie ovšem vyplývá, že:

- dokonalé trhy ve skutečnosti neexistují,

- prodávající koná vše pro to, aby trh byl ještě méně dokonalý (čím méně dokonalý totiž trh je, tím snadněji se může vyhnout cenové konkurenci, která snižuje zisk).

Na nedokonalých trzích hraje cena podřízenou úlohu. Snažení prodávajících se orientuje na dosažení nedokonalosti trhu cestou komunikační, výrobkové a distribuční politiky. Cílem je stát se ve značné míře nezávislým na cenové konkurenci a vybojovat si takto vlastní cenový prostor. Praktická cenová politika se proto zabývá optimálním utvářením odbytové ceny na nedokonalých trzích.

Klasická teorie ceny má své kořeny v mikroekonomii. Její nepodcenitelnou předností je to, že názorně ukazuje, jak jednotlivý výrobce nemá v podmínkách dokonalého trhu žádnou možnost pro vlastní cenovou politiku. Teprve v podmínkách nedokonalých trhů se může prodávající vyhnout diktátu jednotné konkurenční ceny a zažít provozovat aktivní cenovou politiku.

Cenová politika používá řadu nástrojů. Klasická teorie ceny vychází z představy, že homogenní zboží je možné na dokonalém trhu alternativně (ne současně) nabízet za ceny c_1, c_2, c_3 atd. a že přitom může být dosaženo alternativní výše odbytu m_1, m_2, m_3 atd. Platí, že je možné zjistit cenovou alternativu c_1, při které zisk Z dosahuje maximální hodnoty.

$$Z = m \,.\, c - N$$

(N … náklady).

Praktická cenová politika rozšiřuje spektrum používaných cenových nástrojů. Zatímco na dokonalých trzích panuje vždy pouze jediná cena, která může nabývat alternativních hodnot, na nedokonalých trzích mohou vedle sebe existovat nejenom alternativní, ale i diferencované ceny. Na nedokonalých trzích se tedy může stát, že při diferenciaci cen pro jednotlivé tržní segmenty a, b, c atd. se současně vyskytují ceny c_a, c_b, c_c spolu s příslušnými hodnotami odbytu m_a, m_b, m_c.

Praktická cenová politika využívá kromě ceny i další nástroje jako jsou diferencované rabaty, platební a dodací podmínky. Diferencované rabaty, platební a dodací podmínky umožňují diferencovaně zpracovávat trh. Trh, na kterém se mění pouze cena, je velmi transparentní a směřuje víceméně k dokonalosti. Pokud však prodávající využijí i ostatní tři akční nástroje cenové politiky, podaří se jim trhy zneprůhlednit.

Tímto způsobem dochází k vytváření nedokonalých trhů, na kterých je možné realizovat vyšší zisky. Cenová politika, která kromě ceny optimalizuje také rabat, platební a dodací podmínky, se v marketingové literatuře často označuje jako politika prodejních podmínek.

Tabulka 8.1 Nástroje cenové politiky na dokonalých a nedokonalých trzích[26]

CHARAKTERISTIKA	KLASICKÁ TEORIE CENY	PRAKTICKÁ CENOVÁ POLITIKA
stav trhu	dokonalý	nedokonalý
obchodované zboží	homogenní	heterogenní
alternativní jednotné ceny	možné	možné
diferencované ceny	nemožné	možné

8.2.1 Cenová politika v klasické teorii cen

Cílem klasické teorie cen, jak již bylo uvedeno, je při modelových podmínkách stanovit prodejní ceny, které vedou k maximalizaci zisku. Pro konkretizaci rozhodovacích modelů cenové politiky jsou potřebné vnitropodnikové informace, které jsou získávány především z vnitropodnikového účetnictví. Informace o nákladech jsou v ideálním modelovém případě shrnuty do nákladové funkce.

Složitějším problémem je získání spolehlivých informací o trhu. Přesná znalost aktuální tržní situace je nezbytným předpokladem pro modelové stanovení prodejních cen, které povedou k maximalizaci zisku. Prodávající musí získat informace o:

- struktuře nabídky a poptávky,
- tržním chování konkurentů,
- tržním chování poptávajících.

Modely cenové politiky jsou pak, jako všechny modely, založeny na zjednodušeném vyobrazení skutečnosti. Mezi modelové zjednodušení řadíme následující předpoklady:

- nabízející a poptávající potkají na dokonalém trhu,
- jako parametr je využívána pouze cena (ostatní nástroje odbytové politiky zůstávají konstantní,
- účinek změn cen je omezen pouze na jedno období,
- obvykle panuje dokonalá jistota týkající se předpokládaných výnosů a nákladů.

[26] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2007, s. 422.

Každá lidská společnost hledá odpovědi na tři základní otázky: co vyrábět a v jakém množství, jak vyrábět a pro koho vyrábět. Podle způsobu, jakým společnost na tyto otázky odpoví, rozlišujeme různé typy ekonomik. Pokud odpověď na dané otázky přichází prostřednictvím trhu, hovoříme o tržní ekonomice. V ekonomii má slovo trh více významů. Na trhu se střetává nabídka s poptávkou a utváří se zde rovnovážná cena.

1. Co je to poptávka a které faktory ji ovlivňují?
2. Co je to nabídka a které faktory ji ovlivňují?
3. Jak se utváří rovnovážná cena?
4. Co znamená převis poptávky a převis nabídky?

Základní literatura:

[1] HOLMAN, R. *Ekonomie.* 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.

[2] JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

[3] JUREČKA, V. a kol. *Úvod do ekonomie.* 4. aktual. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2015. 298 s. ISBN 978-80-248-3731-4.

[4] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Kapitola 9

Funkce nákladů v tvorbě cen

Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat význam nákladů při tvorbě cen,
- vymezit specifický význam logistických nákladů a jejich vliv na cenu,
- pochopit problémy vyčíslení nákladů a jejich zakomponování do ceny v oblasti alternativních zdrojů energie.

Klíčová slova:

Náklady, cena, logistické náklady, sdružená cena energie, externality.

9.1 Vliv nákladů na tvorbu cen

Faktory konkurenčního prostředí, organizační struktury i tržní reakce se v průběhu vývoje měnily a mění, cenové rozhodování se stalo mnohem obtížnější a složitější než v minulosti, náklady ještě stále zůstávají určujícím prvkem cenové tvorby. Nutnost sledovat důsledně náklady a jejich vliv na tvorbu cen a následně i na ziskové rozpětí vyvolávají dvě okolnosti:

- globalizace konkurence – znalost struktury a dynamiky nákladů spolu se znalostmi trhu umožňují pružnou a účinnější reakci na konkurenční tlaky než např. neuvážené snižování cen,
- změna základních rysů hospodářské soutěže v důsledku narůstání způsobů stlačování nákladů na minimum a zvyšování nákladové efektivnosti.

Znalost struktury a dynamika nákladů tvoří základní informační vstup pro efektivní rozhodování v oblasti cenové tvorby. Můžeme formulovat čtyři otázky, na které by manažeři měli bezpodmínečně znát odpovědi:

- Jaká cenová úroveň pokryje vynaložené náklady a zajistí přiměřenou návratnost investic?
- Které faktory určují relativní postavení firmy z hlediska nákladů?
- Které charakteristiky a užitné vlastnosti výrobků by se měly odrážet v ceně?
- Měli bychom různým zákazníkům účtovat rozdílné ceny?[27]

K zajištění efektivní cenové tvorby patří zcela nezbytně schopnost poznat a určit složky nákladů, zejména náklady fixní a variabilní, předvídatelné a nepředvídatelné, současné a budoucí, které mohou tvořit součásti celého procesu vývoje, výroby a odbytu výrobku nebo výrobků.

Zatímco některé náklady lze snadno zjistit, spočítat a alokovat na jednotky výrobku, jiné mohou buď uniknout pozornosti manažerů, nebo mohou být takové povahy, že odhad jejich pravděpodobného vlivu na cenu je při zachování určité míry přesnosti téměř nemožný. Může jít například o tyto nákladové položky:

- náklady vyplývající z odpovědnosti za škody vzniklé uživateli výrobku nebo služby,
- náklady na stažení výrobku z důvodu nepředvídatelného selhání nebo nedbalého provedení výrobku,
- náklady na zboží, které se stalo neprodejným z mimokonkurenčních důvodů (změny legislativního prostředí, přírodní katastrofy atd.).

[27] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing.* 1997.

V současné době již nelze vystačit s poznatkem, že ceny kryjí náklady a přinášejí zisk. V současnosti je mnohem důležitější poznatek, že pro získání konkurenční výhody se musí dosažené nákladové výhody promítnout ve variantnosti tvorby cen. Při prognózování nákladů musíme brát v úvahu, že:

- minulé náklady jsou méně důležité než náklady běžné,
- běžné náklady jsou relativně méně významné než náklady, které nastanou v budoucnosti.

Úkolem procesu rozhodování o ceně je předvídání těch kategorií nákladové struktury, které se s největší pravděpodobností v budoucnosti změní nebo se dostanou do popředí. Stejným způsobem, jakým podniky prognózují odbyt, je vhodné prognózovat i položky nákladů a začleňovat je odpovídajícím způsobem do nákladové struktury tam, kde je to vhodné.

9.2 Logistické náklady

Z pohledu začlenění logistických nákladů v účetnictví existuje ještě množství nevyřešených otázek a z toho důvodu bude logistickým nákladům věnována pozornost v této kapitole.

S rostoucí dělbou práce stoupá podíl logistických nákladů na celkových nákladech podniku. Klesá podíl výrobních nákladů na hodnotě výrobku a rostou náklady, které je třeba vynakládat na zabezpečení vysoké pružnosti výroby a distribuce, jakož i krátkých a spolehlivých dodacích lhůt. Integrující funkce logistiky je všeobecné známá a uznávaná. Význam logistiky roste i s rozvojem integračních tendencí. Za významný nástroj je potřebné považovat skutečnost, že využití logistiky je nástrojem konkurenčního boje. Cena, kvalita a reklama srovnatelných produktů se příliš neliší. Možnost specifik je zejména v oblasti poskytování služeb zákazníkům a snižování nákladů spojených s řízením a realizací materiálních a informačních toků.

Logistika sehrává v ekonomice klíčovou úlohu ve dvou základních směrech:

- logistika představuje jednu z hlavních výdajových položek podniků (firem) a tím ovlivňuje další ekonomické aktivity podniku a těmito aktivitami je zároveň determinována a ovlivňována,
- logistika podporuje pohyb a plynulý tok mnoha ekonomických transakcí, je nenahraditelnou aktivitou pro realizaci prodeje jakéhokoliv produktu.

Téměř všechna rozhodnutí o výrobcích a o výrobě více či méně ovlivňují logistické náklady a výkony. K propočtu důsledku připravovaných rozhodnutí je proto třeba znát patřičné nákladové a výkonové informace, které popisují celý materiálový tok podnikem. Takových údajů však bývá v podnicích nedostatek.

Tradiční vnitropodnikové účetnictví může v tomto směru uspokojit potřeby logistiky jen málo. Řada logistických nákladových položek se často zahrnuje do bloku režijních nákladů bez potřebné diferenciace, tj. společně s náklady mnoha jiných druhů. Ani logistické výkony se většinou neevidují v potřebné míře a s dostatečnou podrobností.

Nutným (nikoliv postačujícím) předpokladem pro správná logistická rozhodnutí a pro účinné plánování a řízení logistických procesů je mít takový systém evidence, který by trvale sledoval a vykazoval všechny potřebné nákladové a výkonové údaje. Vybudování takového systému si obvykle vyžádá určité úpravy a rozšíření dosavadního vnitropodnikového účetnictví a logistického informačního systému.

Logistiku a s ní spojené náklady nelze chápat útvarově. Logistika je řetězec činností a událostí, které mají vlastní dynamiku a společně by měly působit synergicky. Při zjišťování efektivnosti nákladů v logistice je vhodné začít revizí dosavadního fungování, tzn.:

- zjistit průhlednost nákladů,
- zjistit, které náklady jsou ovlivnitelné řízením logistiky,
- náklady přiřazovat procesům a tokům (spíše než organizačním útvarům),
- rozdělit náklady tak, aby bylo možné volit ekonomicky výhodnější zakázky a zároveň se soustředit na místa, která nemají klíčový význam v konkurenčním boji a snižovat náklady tam,
- rozlišovat náklady fixní a variabilní,
- plánovat rozpočty flexibilně (možnost pružně reagovat na skutečný a aktuální objem práce).

V případě, že máme přehled o stávající situaci, můžeme nad logistickými náklady uvažovat ze dvou hledisek:

- podle návaznosti v logistickém řetězci (musíme sledovat celý proces od převzetí požadavků zákazníka přes přípravu výroby, pořízení a skladování zásoba a materiálů, plánování a řízení výroby, samotnou výrobu, značení, expedici až po distribuci a prodej,
- podle charakteru a účelnosti toku:
    - náklady na informační toky (objednávky, převzetí a řízení, administrativa),
    - náklady na fyzické toky (doprava, manipulace, seřizování, nastavování apod.),
    - náklady na držení zásob (je nutno zohlednit variabilní a fixní náklady, riziko a ušlé zisky spojené se skladováním),
    - náklady spojené s nedostatečnou (externí i interní) úrovní logistických služeb (penále, přesčasy, náklady na znovuzískání ztracené důvěry zákazníka).

S posledním zmíněným bodem je spojen zajímavý fenomén současného tržního a velmi konkurenčního prostředí. Optimální náklady již zdaleka neznamenají vždy ty nejnižší, kterých jsme dosáhli.

Spíše než posuzovat logistické služby podle ceny je třeba hodnotit je podle jejich kvalitativní a výkonnostní úrovně. Analýza logistických nákladů a jejich optimalizace by měla přinést jasnou vizi, na které segmenty logistického řetězce se zaměřit tak, aby celkový výsledek zákazníkovi maximálně vyhovoval. Logistika je hodnototvorným procesem a největší hodnotu, kterou může přinést je spokojený zákazník a tím další zakázky.[28]

9.2.1 Koncepce celkových nákladů

Koncepce celkových nákladů je klíčem k efektivnímu řízení logistického systému. Podnik se nesmí zaměřovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale musí se pokoušet minimalizovat celkové náklady logistických činností. Snížení nákladů v jedné oblasti může vyvolat zvýšení nákladů v další oblasti nebo oblastech, a to vlivem změny vstupních veličin, způsobených snížením nákladů v předcházející oblasti. Tento nárůst může být vyšší než snížení nákladů v předcházející oblasti.

„*Logistika s nejmenšími celkovými náklady je takový stav, kdy se dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů*[29]“, jejichž přehled je znázorněn na obrázku 9.1.

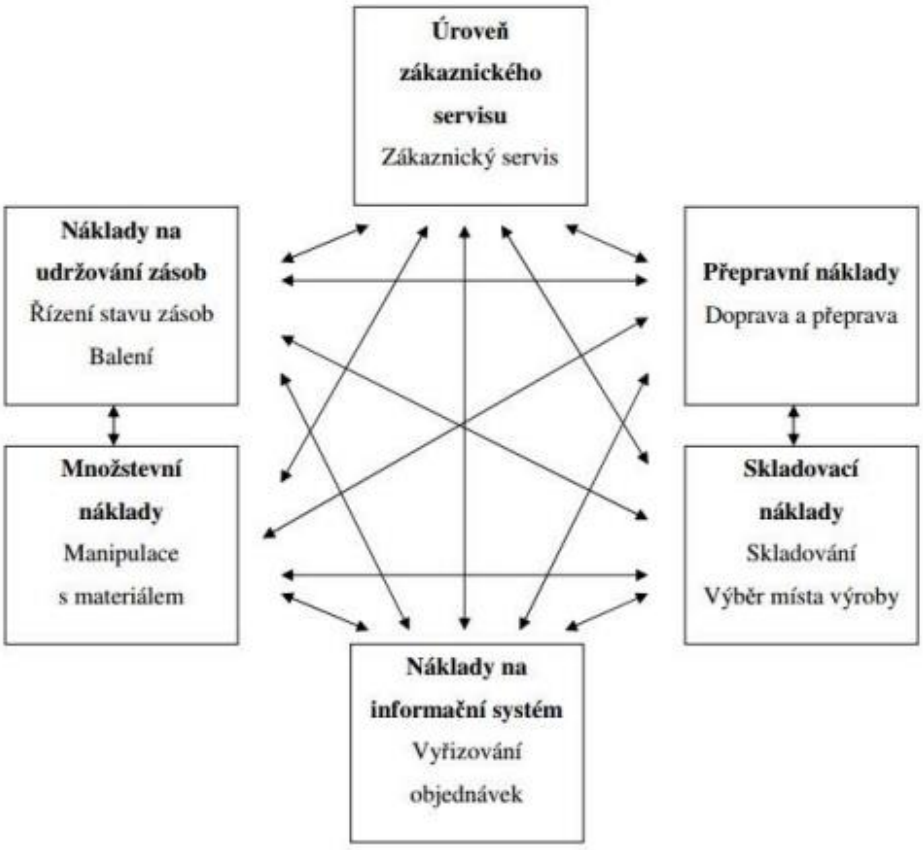
Rozdílné jsou cíle marketingu a logistiky. Marketing si klade za cíl rozdělit zdroje v rámci marketingového mixu tak, aby byla maximalizována dlouhodobá rentabilita podniku. Logistika si klade za cíl minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu.

Šest základních nákladových oblastí mezi sebou vzájemně propojených (viz obr. 9.1) pokrývá 14 hlavních logistických činností. Všechny klíčové logistické činnosti nemusí ve výrobních podnicích nutně spadat do kompetence útvaru logistiky, přesto všechny významně ovlivňují logistický proces jako celek. Jedná se o následující oblasti logistického systému:

- úroveň zákaznického servisu,
- přepravní náklady,
- náklady na udržování zásob,
- skladovací náklady,
- množstevní náklady,
- náklady na informační systém.

[28] BAZALA, J. *Logistické náklady.* 2014.

[29] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe.* 2005, s. 89.



Obrázek 9.1 Nákladové vazby v logistickém systému[30]

9.3 Zdroje energie – náklady

Na české laické, odborné i politické scéně jsou velmi diskutovanými tématy prolomení těžebních limitů, výstavba nových bloků jaderných elektráren nebo přímá státní podpora obnovitelných zdrojů energie (OZE). Při plánování koncepce energetické bezpečnosti státu je obvykle vyžadováno, aby:

- energie byly nepřerušovaně fyzicky dostupné,
- ceny byly přijatelné pro všechny spotřebitele,
- výroba energie byla ekologická a udržitelná.

Z výčtu cílů je patrné, že je ovšem velmi obtížné srovnat výrobní ceny z různých zdrojů a zjistit, jak jsou do nákladů promítnuty dopady na životní prostředí a společnost.

[30] Upraveno dle SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe.* 2005, s. 89.

Pravděpodobně nejčastěji používaným ukazatelem je tzv. sdružená cena energie (LCOE – Levelized Cost of Energy), která zohledňuje náklady v průběhu celého životního cyklu daného způsobu produkce.

Náklady na výrobu energie z daného zdroje se obvykle skládají ze tří hlavních kategorií:

- kapitálových výdajů včetně nákladů na zpracování odpadu a odstavení zařízení po ukončení provozu,
- ceny paliva,
- ostatních nákladů na provoz a údržbu, pojištění či vlastní spotřebu energie.

Ukazatel LCOE je pak vyjádřen **jako podíl sumy těchto nákladů v průběhu celého životního cyklu a sumy množství vyrobené energie**, přičemž je užito diskontní sazby k převedení budoucích cen na ceny dnešní. LCOE můžeme také chápat jako cenu jednotky vyrobené energie, kterou musí elektrárna dosáhnout, aby pokryla veškeré náklady vynaložené v průběhu životního cyklu. LCOE tedy není totožné s prodejní cenou. Ta může být ovlivněna např. dotacemi a daňovou sazbou. Do LCOE uhelných elektráren a paroplynových elektráren s kombinovaným cyklem je v Evropě a Austrálii zahrnuta také tzv. uhlíková daň (emise CO_2), kdežto v USA nikoliv. I přesto novější technologie obnovitelných zdrojů (fotovoltaika, koncentrační sluneční elektrárny, větrné, vlnové a příbojové elektrárny) pokulhávají za tradičními způsoby výroby energie. Sehrává zde významnou roli externalizace nákladů.

Environmentální ekonomie se mimo jiné zabývá monetizací dopadů lidské činnosti na životní prostředí a společnost. Jinými slovy se snaží vyčíslit, kolik stojí léčba pacientů, související se znečištěným ovzduším, anebo hodnotu pole na kterém bude namísto pěstování plodin postavena fotovoltaická elektrárna. Tyto externality (dopady, jež nejsou vyjádřeny v tržní ceně produktu) jsou pak zakomponovány do LCOE.

U fosilních paliv jsou klasickými příklady externalit uhlíkové zplodiny a částicové emise mající negativní vliv na globální změnu klimatu a znečištění ovzduší a s tím spojené respirační onemocnění. V případě jaderné energie se její sdružená cena přesouvá od téměř nejlevnějšího k dražšímu zdroji energie, a to v závislosti na vyčíslení předpokládaného rizika nehody či odhadu dlouhodobých nákladů na uložení jaderného odpadu.

Naproti tomu obnovitelné zdroje energie s sebou táhnou břímě své variability (nestálosti produkce) a také nákladů spojených s jejich integrací do sítě.

V případě, kdy se rozhoduje o výstavbě projektu s velice dlouhou životností a vysokými počátečními náklady se také připočítává cena rizika za nevratnost takovéhoto investičního rozhodnutí a jeho neflexibilitu; při dlouhodobém poklesu spotřeby je jednodušší a méně nákladné odstranit fotovoltaickou elektrárnu než jadernou.

Větrná energie se tak stává konkurenceschopnou fosilním palivům, přičemž ekonomická efektivita fotovoltaiky je závislá na lokalitě (může být levnější než výroba z fosilních paliv jen v některých regionech).

V době kdy se pohled na budoucnost jaderné energetiky liší poměrně výrazně stát od státu, jsou obnovitelné zdroje nyní téměř celosvětově subvencovány, protože představují obecně šetrnější (vzhledem k fosilním palivům) a nevyčerpatelný způsob výroby energie.

9.3.1 Státní podpora energetickým zdrojům

Obnovitelné zdroje energie jsou státem podporovány dvěma nejčastějšími způsoby, tj. stanovením vyšších výkupních cen specifických zdrojů oproti tržní ceně (tzv. feed-in tariff) a přímou kapitálovou podporou (například program Zelená úsporám). Tyto způsoby subvence jsou veřejností přijímány rozličně (možná i díky jejich „viditelnosti“).

Celosvětově se suma podpory obnovitelných zdrojů odhaduje na **120 miliard USD** ročně. Jak ale uvádí Mezinárodní energetická agentura (IEA), podpora fosilních paliv v přímých dotacích je více než čtyřikrát vyšší a dosahuje **550 miliard USD** ročně. Převážnou část této hodnoty tvoří domácí podpora spotřeby; země vyvážející ropu ji na domácím trhu prodávají za nákladovou cenu spíše než cenu na mezinárodním trhu. Mezinárodní měnový fond (IMF) dokonce operuje s hodnotou **2 biliony USD** ročně, protože započítává celkovou cenu emisí a daňové úlevy.

Je tedy důležité vnímat, že státní subvence jsou přítomné u obnovitelných i fosilních zdrojů energie. Státní podpora fosilních paliv nicméně způsobuje zvýšenou spotřebu ropných produktů, kterých existuje jen omezené množství, a brzdí investice do ostatních zdrojů energie (udržuje rozdíl v LCOE). V době, kdy země vynakládají nemalé obnosy peněz na boj proti globální změně klimatu, se vysoké subvence fosilním zdrojům mohou jevit jako nešťastné řešení.

Energetická účinnost

Přestože mezi zastánci tradičního způsobu produkce energie, obhájci jaderné technologie a podporovateli OZE, mohou panovat poměrně značné rozpory v představě budoucí energetické koncepce, na jednom faktoru se tradičně shodují – podpoře úsporných energetických opatření.

Jak již bylo zmíněno výše, v současné době jsou vynakládány nemalé prostředky na podporu OZE. Nicméně mnohé studie ukazují, že levnějším a rychleji proveditelným doplňkem této subvence (nikoli alternativou) je navyšování energetické účinnosti. Efektivnější využití energie má tedy vést ke snížení celkové spotřeby a tím zvýšit podíl obnovitelných zdrojů v energetickém mixu (za předpokladu, že rozvoj OZE probíhá rychleji než rozvoj konvenčních technologií).

Ekonomické nástroje jako LCOE mohou být užitečné při vytváření tak komplexní strategie jako je energetická politika státu. Jednoduché vyčíslování nákladů spojených s produkcí energie nicméně vede k absenci započítání externalit, jež mohou mít na rozhodování zásadní vliv.

Stejně tak je obecně obtížné zanést dopady dotací a subvencí do takovýchto kalkulací. Existují ale modifikace, např. systémová LCOE, jež umí inkorporovat variabilitu OZE do svého modelu, protože energie se na trhu prodávají za různou cenu v závislosti na ročním období a denním čase (a také podle poměru aktuální produkce/spotřeba).

Σ

Náklady ještě stále zůstávají určujícím prvkem cenové tvorby. Znalost struktury a dynamika nákladů tvoří základní informační vstup pro efektivní rozhodování v oblasti cenové tvorby. Specifické je postavení logistických nákladů při tvorbě ceny. Zajímavou problematikou je i promítnutí nákladů a dalších faktorů do tvorby cen energií.

?

1. Vysvětlete význam nákladů při tvorbě cen.
2. Jaká úskalí přináší tvorba cen na základě nákladů?
3. V čem jsou specifické logistické náklady?
4. K čemu slouží ukazatel LCOE?
5. Jaký způsoby stát ovlivňuje cenu energetických zdrojů?

Základní literatura:

[1] BAZALA, J. *Logistické náklady.* 2014.[Online], [cit. 2018-1-5]. Dostupné na: http://www.logistickaakademie.cz/blog/aktuality/logisticke-naklady.

[2] HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.

[3] Který energetický zdroj je nejlevnější? 2015. [Online], [cit. 2018-1-2]. Dostupné na: http://oenergetice.cz/elektrina/trh-s-elektrinou/ktery-energeticky-zdroj-je-nejlevnejsi-naklady-na-vyrobu-energie-externality-a-dotace/.

[4] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe.* Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

Kapitola 10

Analýza nákladů aktivit organizace

Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat podstatu kalkulace ABC,
- vymezit rozdíl mezi tradičním kalkulačním postupem a kalkulací ABC,
- popsat jednotlivé kroky kalkulace podle aktivit.

Klíčová slova:

Kalkulace podle aktivit, alokace nákladů, neefektivnosti, přímé náklady, náklady alokovatelné podle aktivit, nealokovatelné náklady, jednotkové náklady aktivit.

10.1 Využití kalkulace podle aktivit

Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing, ABC) vznikla jako reakce na problémy spojené s aplikací tradičních kalkulačních metod. Tradiční kalkulace vedou velmi často ke zkreslení výsledných nákladů přiřazených výkonu. Dalším důvodem byly manažerské požadavky na kalkulační systém. Manažeři v současném vysoce konkurenčním prostředí zvyšují nároky na kvalitu a strukturu informací, poskytovaných manažerskými informačními systémy a kalkulacemi. Manažeři hledají odpovědi na otázky typu:

- Které produktové řady přinášejí největší zisk a které naopak generují ztrátu?
- Kolik stojí jednotlivé činnosti firmu?
- Jsou tyto činnosti vykonávány efektivně?

Využití ABC by mělo být základem pro to, aby se firma obešla bez cenové strategie založené na rovnoměrné alokaci režijních nákladů prostřednictvím hodin práce a využití stejné procentní přirážky k výrobním nákladům pro kalkulaci marketingových výdajů.

Klíčovým výsledkem je poskytnutí relevantních informací, které odhalí náklady na aktivity firmy prostřednictvím jejich členění na náklady přímo spotřebované produkty. ABC by měla manažerům umožňovat, aby si byli lépe vědomi nákladových důsledků svých rozhodnutí a politik. Výsledek by měl vést manažery k:

- usměrnění, omezení, redukci nebo outsourcingu aktivit, za které nesou odpovědnost a které nepřidávají hodnotu v řetězci aktivit vedoucích ke splnění objednávky,
- zohlednění vnitropodnikových podpůrných služeb,
- dohodě o horním limitu zdrojů plánovaných pro běžné služby, které se využívají pro všechny skupiny produktů, s odebírajícími a dodávajícími útvary těchto služeb.

Cenová strategie by měla odrážet skutečnost, že produkty nebo tržní segmenty, které způsobují významné nároky na firmu, by měly unést vyšší cenu. Opomenutí provést úpravy alokace nákladů tak, aby odrážela reálnou úroveň využití podpůrných zdrojů, jedině penalizuje takové skupiny produktů, které využívají proporcionálně nižší objem zdrojů než ostatní. Skupiny produktů s nízkou úrovní spotřeby podpůrných aktivit tak přestanou podporovat ostatní.[31]

[31] DOYLE, D. P. *Strategické řízení nákladů.* 2006.

Z hlediska rozhodovacích úloh, pro jejichž řešení metoda poskytuje informace, je všeobecně přijímáno, že v kalkulační oblasti přináší lepší podklady pro řešení úloh spojených s návrhem a obhajobou cen a pro úlohy vycházející ze znalosti plných výrobkových nákladů. [32]

10.2 Podstata kalkulace ABC

Metoda kalkulace ABC je natolik odlišná od tradičních přístupů kalkulace nákladů, že jí věnujeme samostatnou kapitolu. S růstem podílu nepřímých nákladů v podniku, roste i nepřesnost tradičních kalkulačních metod. Jako reakce na tento nedostatek byla na přelomu 80. a 90. let vyvinuta metoda Activity-Based Costing, v překladu kalkulace založená na aktivitách. Ta může být definována např. jako nejsofistikovanější způsob alokace nepřímých nákladů při zachování principu příčinné souvislosti.

Tradiční metody říkají, že podstatou vzniku nákladů jsou samy výrobky nebo služby. Metoda ABC přistupuje k nákladům zcela odlišně. Tvrdí totiž, že příčinou vzniku nákladů nejsou výkony, ale činnosti, s pomocí kterých tyto výkony vznikají. Tyto činnosti lze chápat jako události, které způsobují spotřebu nepřímých zdrojů. Spotřebované náklady pak nepřiřazuje přímo výkonům, ale prováděným aktivitám a z nich je poté alokuje na výrobky nebo služby. Takovým postupem se snaží napravit nepřesnosti tradičních metod, které nejsou schopny plně postihnout příčinu vzniku nákladů a tím dochází ke zkreslení výsledků. Samotnou podstatu tohoto přístupu nejlépe vystihuje tvrzení, že je lepší, aby výstup byl v podstatě správný s pomocí Activity-Based Costing, než přesně špatný při použití zastaralých alokačních metod. Toto tvrzení odráží fakt, že tradiční metody jsou schopné vyčíslit náklady s přesností na několik desetinných míst, ovšem tím, že v nedostatečné míře postihují příčinnou souvislost se vznikem nákladů, může být už první číslice chybná.

Přínosem je tak zpřesnění kalkulací. Zároveň dostane podnik mnohem více informací využitelných v podnikovém řízení. S tvorbou modelu je spojena otázka „Proč?“. Proč se spotřebovávají právě takové druhy nákladů, proč se činnosti vykonávají právě tak, jak se vykonávají apod. Tím pádem nejen výsledky této metody, ale její samotná aplikace může odhalit neefektivnosti ve spotřebě nákladů nebo způsobu prováděných činností. Samotný proces vymezení aktivit a zjištění nákladů na ně vynaložených často odkryje řadu možností ke snižování nákladů. Kromě samotného vyčíslení nákladů je tak výstupem i lepší pochopení fungování a propojení podnikových činností.

[32] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví.* 2010.

Všechny tyto přednosti jsou však vykoupeny značnou náročností. Jednak jsou potřebná dodatečná data, která nelze získat z účetní evidence. A dále je zde časová náročnost spojená s konstrukcí modelu, který bude přesně vyhovovat podmínkám konkrétního podniku. Uvádí se, že implementace systému ABC je rozsáhlý projekt, jehož údržba je mnohem nákladnější než aplikace tradičních kalkulačních metod. Přínosy plynoucí ze zvýšené přesnosti nemusí vyvážit náklady této metody. Zavést a udržet tento systém kalkulace je obtížné. Problém je nejen v systému samotném, který může být vytvořen špatně, ale také v lidech v organizaci – v jejich neochotě přizpůsobovat se novým věcem nebo ve faktu, že se tímto systémem cítí ohroženi, neboť by mohl odhalit, že neefektivitu způsobují právě oni. K výčtu těchto omezení lze přidat, že při samotné tvorbě podnik někdy zabředne do přílišných detailů, což je na úkor užitečnosti. Doporučuje se proto definovat maximálně osm aktivit v každém útvaru.

Metoda pracuje s náklady a ty dělí do tří skupin:

- přímé náklady,
- náklady alokovatelné pomocí aktivit,
- nealokovatelné náklady.

Přímé náklady odpovídají kategorii přímých nákladů používané u přirážkové kalkulace. Jsou to náklady, které lze výkonům přiřadit přímo. Spadá sem přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady.

Skupina nákladů alokovatelných pomocí aktivit je pro systém ABC stěžejní. Patří sem takové náklady, které vznikají prováděním jednotlivých činností v podniku.

Zbylé náklady není možné spojit s výkonem činností podniku.

10.3 Etapy tvorby ABC systému

Implementace kalkulace ABC v podniku se skládá z několika etap. Různí autoři uvádějí různý počet etap. Všichni však shodně zmiňují minimálně: definici aktivit, přiřazení nákladů na aktivity a přiřazení nákladů aktivit na nákladové objekty. Dále bude použita varianta s využitím pěti etap. Pro zajištění funkčnosti modelu ABC je potřeba dodržet všechny uvedené etapy. Základní etapy tvorby ABC systému je možno rozčlenit do následujících základních kroků:

1. Aplikace účetních dat.
2. Definice struktury ABC systému (aktivit a nákladových objektů).
3. Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám.

4. Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit.
5. Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům.[33]

10.3.1 Úprava účetních dat

Prvním krokem je úprava účetních dat tak, aby odpovídal skutečně spotřebovaným zdrojům. Je stanovuje několik kroků v rámci první etapy implementace ABC. Za prvé by měly být z nákladů vyloučeny takové náklady, které neodráží skutečnou spotřebu ekonomických zdrojů podniku. Jedná se totiž o takové náklady, jejichž cílem je snížení daňového základů. Měly by být vyloučeny například následující položky:

- kurzové rozdíly,
- inventarizační rozdíly,
- cenové rozdíly,
- opravné položky,
- poskytnuté dary,
- smluvní pokuty a penále.

Po vyřazení těchto nákladů by mělo dojít k přidání nákladů, které lze označit jako implicitní. Jedná se o takové náklady, které v účetnictví nejsou zahrnuty, jako například náklady oportunitní. Můžou sem spadat i ušlé zisky zapříčiněné vložením kapitálu do konkrétního podnikání místo do jiného. V poslední části by měla být provedena úprava odpisů. Jedná se o takovou úpravu, která ve svém výsledku zobrazí skutečnou míru opotřebení majetku. Změna tak může být provedena v oblasti zůstatkové ceny, ze které se odpis počítá nebo z doby odepisování. Mohlo by se zdát, že první etapa nepřispívá k vyčíslení nákladů na výrobky, že není nutné ji provádět. Skutečnost je však taková, že účetní data odrážejí právní úpravu účetnictví a daní, nikoliv skutečnou ekonomickou situaci. Ačkoliv je nejvyšším účetním principem věrné a poctivé zobrazení hospodářské situace podniku, není možné ho dosáhnout například v případě použití zákonem stanovených odpisů, které ne vždy odrážení skutečné opotřebení stroje. Proto transformace účetní dat na data manažerská může přispět ke věrohodnějšímu zobrazení podnikové reality.

10.3.2 Definice struktury ABC systému

Druhou etapou je pojmenování a popis hlavních procesů a aktivit organizace. Výsledky tohoto kroku tak odpovídají na otázku, co za činnosti se v podniku dějí. Je to jeden ze stěženích kroků, neboť

[33] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2016, s. 146.

odráží hlavní myšlenku celé koncepce ABC, tedy že náklady nejsou v podniku spotřebovávány zhotovovanými výrobky a poskytovanými službami, ale činnostmi, které stojí za vznikem těchto finálních výkonů. Aktivita je tak definována jako homogenní soubor úkonů, které vedou k určitému cíli.

Počet aktivit by měl odrážet velikost podniku, různorodost výroby a také míru požadované detailnosti. Čili, čím větší podnik, tím více bude definovaných aktivit. Stejně tak čím více druhů odlišných výkonů bude prováděno, tím více aktivit bude nutné určit. A nakonec čím náročnější bude vedení na přesnost a detailnost této metody, tím více bude model obsahovat aktivit.

Pro určení prováděných činností je třeba analyzovat podnik, výrobní a obslužné procesy, dotázat se pracovníků na rozsah a charakter prací, které provádějí apod. K pojmenování nalezených aktivit je uváděno, že činnosti by měly být popsány nejlépe slovesem, případně podstatným jménem, aby práce, o kterou se jedná, byla vyjádřena co nejsrozumitelněji. Zároveň je vhodné činnosti nazvat tak, jak je nazývají sami zaměstnanci. Samotným nazváním činností však práce nekončí. Jednotlivé definované činnosti je ještě potřeba co nejpodrobněji popsat.

Jakmile jsou aktivity definovány, následuje jejich přiřazení do jedné ze dvou kategorií: primární aktivity a podpůrné aktivity. Rozdíl mezi uvedenými kategoriemi je v tom, že primární aktivity tvoří na výkonech přidanou hodnotu, zatímco podpůrné aktivity ne, neboť slouží k podpoře aktivit primárních. Z toho plyne důležitý závěr, že pokud podpůrné aktivity netvoří hodnotu na výkonech, pak nemohou být spotřebovávány těmito výkony přímo, neboť příčinná souvislost není mezi podpůrnou aktivitou a výkonem, ale mezi podpůrnou a primární aktivitou. Tato část je důležitá, protože její výsledek je využit ve čtvrté etapě implementace systému ABC.

Po rozdělení aktivit na primární a podpůrné je ještě potřeba zamyslet se nad tím, jaké náklady jednotlivé aktivity spotřebovávají. Na základě předchozího je možno aktivity členit na:

- aktivity jednotkové úrovně,
- aktivity dávkové úrovně,
- aktivity podpory produktů nebo služeb,
- aktivity zákaznické úrovně,
- aktivity celopodnikové úrovně.

I toto členění je využito v dalším postupu.

10.3.3 Přiřazení nákladů aktivitám

V této fázi zná podnik výši celkových spotřebovaných nákladů a také aktivity, které tyto náklady spotřebovávají. Nyní je třeba rozřadit náklady na jednotlivé definované aktivity. K tomu slouží vztahové veličiny aktivit. Vztahová veličina je analogií rozvrhové základy, která se využívá v přirážkové

metodě kalkulace. Je to aktivita, jejíž výskyt vytváří náklady. Také má vyjadřovat příčinný vztah spotřeby nákladů. Vztahovými veličina mohou být spotřebované počty jednotek, spotřebované hodiny práce nebo spotřebovaná procenta.

Poté co jsou všem nákladům přiřazeny vztahové veličiny, je u každé aktivity vyčísleno, kolik těchto vztahových veličin spotřebovala. Na základě toho dojde k ocenění nákladovosti jednotlivých aktivit.

10.3.4 Analýza aktivit

Jakmile jsou všechny aktivity oceněny, dochází k analýze nákladové náročnosti každé aktivity. Jednou z předností této metody je, že dokáže ocenit, kolik stojí činnosti, které podnik provádí. Odhalí tak neefektivity ve spotřebě zdrojů jednotlivými aktivitami.

Zároveň v této fázi dochází k vyčíslení jednotkových nákladů aktivit. Ty se spočítají podle vzorce:

$$jednotkové\ náklady\ aktivity = \frac{celkové\ náklady\ aktivity}{počet\ vztahových\ veličin}$$

Výsledné číslo určuje, kolik stojí spotřeba jedné vztahové veličiny nákladovým objektem. Poslední částí této etapy je rozdělení nákladů podpůrných aktivit na aktivity primární. Jak již bylo zmíněno, náklady podpůrných aktivit nelze přiřadit přímo na nákladové objekty, neboť příčinou spotřeby nejsou nákladové objekty, ale primární aktivity. Náklady podpůrných aktivit se na primární aktivity přiřadí podle stanovených rozvrhových základen.

10.3.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

Posledním, finálním krokem je alokace nákladů aktivit na nákladové objekty. Proto, aby bylo možné provést tento krok, je nutné stanovit další vztahové veličiny, tentokrát nákladů. Tyto vztahové veličiny vyjadřují příčinný vztah mezi prováděnými činnostmi a nákladovými objekty. Po stanovení vztahových veličin nákladů dojde k vyjádření toho, kolik vztahových veličin spotřebovaly jednotlivé nákladové objekty.

Výše spotřebovaných nákladů každé konkrétní aktivity pro jednotlivé nákladové objekty je vypočtena jako počet spotřebovaných aktivit násobený jednotkovou cenou za spotřebu vztahové veličiny. Na závěr už nezbývá než sečíst spotřebované náklady za nákladový objekt napříč aktivitami. K výsledku jsou přičteny přímé náklady nákladového objektu, byly-li nějaké, a celková suma vyjadřuje nákladovou náročnost jednotlivých nákladových objektů.

Pro implementaci metody je tedy nutné určit základní podnikové činnosti a vyjádřit příčinné vztahy mezi spotřebou nákladů a těmito činnostmi a dále mezi těmito činnostmi a výrobky nebo službami, které jsou zvoleny jako nákladové objekty.

Kalkulace zpracovaná na základě přiřazování nákladů aktivitám přináší některé nové informace zejména pro řízení aktivit, činností a procesu. Umožňuje posoudit nákladovou náročnost aktivit a porovnat ji s jejich přínosy. Přináší lepší podklady pro řešení úloh spojených s návrhem a obhajobou cen.

1. Vymezte základní příčiny vzniku metody kalkulace ABC.
2. Jaké výhody přináší metoda v řízení aktivit, činností a procesu jako celku?
3. Charakterizujte jednotlivé kroky tvorby ABC systému.
4. V čem spočívá základní omezení metody ABC.

Základní literatura:

[1] DOYLE, D. P. *Strategické řízení nákladů.* Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.

[2] KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví.* 3. dopl. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

[3] MRUZKOVÁ, J., LISZTWANOVÁ, K. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny.* Ostrava: VŠB-TUO, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0.

[4] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

Kapitola 11

Řízení nákladů

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit příčiny existence strategických nástrojů řízení nákladů,
- vysvětlit podstatu a postup kalkulace cílových nákladů,
- vysvětlit podstatu a postup kalkulace životního cyklu výrobku.

Klíčová slova:

Cílové náklady, cílový zisk, stavebnicová analýza, kaizen costing, délka životního cyklu, odhad objemu prodeje, náklady předvýrobní etapy, náklady výrobní etapy, náklady povýrobní etapy.

11.1 Strategické nástroje řízení nákladů

hodnototvorný řetězec s odstupem. Je potřeba se zabývat všemi souvislostmi jeho existence. S výkony podniku a s jeho produkty jsou náklady spojeny ve všech etapách jeho životního cyklu a ne pouze v okamžiku, kdy jsou předmětem výroby. Dostáváme se ke strategickému nákladovému řízení (strategickému manažerskému účetnictví), které na náklady a výkony podniku pohlíží z dlouhodobé perspektivy.

V celé řadě odvětví se projevují trendy, které prohlubují význam nevýrobních etap životního cyklu výkonu na úkor samotné výrobní fáze. Týká se to zejména odvětví s technologicky náročnými produkty, s rozsáhlou konstrukcí, přípravou výroby a náročným výzkumem a vývojem. Na jedné straně dochází stále častěji ke zkracování životního cyklu výrobků a služeb (zkracuje se doba, po kterou výrobek nebo služba generuje zisk), na druhé straně vzrůstá technologická a organizační náročnost nevýrobních etap. Celý proces strategického řízení výkonnosti je komplikován skutečností, že je stále obtížnější zasahovat do technologických parametrů výkonu v průběhu výrobní etapy a rovněž jakkoliv v průběhu této etapy korigovat vztahy s kooperujícími subjekty.

Z uvedených skutečností vyplývá, že o velké části nákladů (uvádí se až 90 %) se rozhoduje právě v předvýrobních etapách. V okamžiku, kdy se výroba rozběhne, existují již jen velmi omezené možnosti jak náklady řídit a účelově ovlivňovat. Výrobní etapa se de facto zaměřuje již pouze na operativní dodržování hospodárnosti prováděných výkonů.[34]

11.1.1 Vývoj nákladů v průběhu životního cyklu

Charakteristika nákladů, které v průběhu životního cyklu určitého výkonu vznikají, souvisí s charakteristikami aktivit, prováděných v jednotlivých etapách životního cyklu výkonů. Můžeme konstatovat, že skutečné vynakládání nákladů probíhá v jednotlivých etapách životního cyklu výkonu relativně rovnoměrně:

- nejdříve jsou tyto náklady vynakládány na aktivity související s předvýrobními etapami,
- poté jsou průběžně vynakládány na výdaje související se samotnou výrobou,
- v poslední, povýrobní etapě, je vynaložen zůstatek celkových nákladů souvisejících s daným výrobkem (např. na účely demontáže staré technologie, likvidaci starých skladových zásob).

[34] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2016.

Tento typ nákladů, jež představují faktické čerpání zdrojů podniku a jejichž průběh je většinou po celou dobu životnosti produktu rovnoměrný, označujeme jako skutečně vynaložené náklady.

V průběhu výrobní etapy existují již jen velmi omezené možnosti, jak výši určitých druhů nákladů aktivně ovlivňovat (např. uzavřené smlouvy s dodavateli komponent obsahují předpokládané objemy odběrů i stanovenou cenu). Náklady tohoto typu jsme ještě fakticky nevynaložili, ale o jejich vynaložení jsme již fakticky rozhodli. Tento typ nákladů označujeme jako rozhodnuté náklady. Vznikají převážně v předvýrobních etapách, kdy o vynaložení budoucích nákladů rozhodujeme.

Podstatou metod strategického nákladového řízení, a tedy i postupů vedoucích ke snižování nákladů, je zaměření se na náklady podniku v průběhu celého životního cyklu jeho výkonů. Zejména je tedy potřeba se zaměřit na náklady předvýrobních etap a najít cesty k jejich ovlivňování. Tyto možnosti nám nabízejí dvě metody strategického manažerského účetnictví, a to:

- kalkulace cílových nákladů (target costing),
- kalkulace životního cyklu výrobku (life cycle costing).

11.2 Kalkulace cílových nákladů

Kalkulace cílových nákladů je v současné době jednou z nejrozšířenějších metod strategického manažerského účetnictví. Vznik je datován do roku 1965, kdy byla vyvinuta ve společnosti Toyota. Principy kalkulace cílových nákladů byly ale uplatňovány již ve 20. letech 20. století v Baťových závodech.

Jedno z vymezení kalkulace o ní hovoří jako o činnosti, jejímž cílem je prověřit všechny možnosti snížení nákladů v rámci fáze výzkumu, vývoje a přípravy prototypu. Výsledkem této činnosti by měl být návrh výrobku, který splňuje všechny požadavky a očekávání zákazníků a jehož výrobní náklady a cena podniku zajistí požadovaný zisk.

Využití kalkulace cílových nákladů je přínosnější v případě výroby složitých výrobků, ve výrobách s rozsáhlým výzkumem a vývojem a v odvětvích s vyšší konkurencí.

Pro aplikaci metody cílových nákladů je výchozím bodem plánování nákladů tržní cena pro plánovaný nový výrobek, čímž je metoda jednoznačně orientovaná na zákazníka. Plánování nákladů nezačíná až ve výrobní fázi, ale probíhá již ve fázi vývoje a konstrukce nového výrobku, zaměřuje se tedy na ovlivňování nákladů v předvýrobních fázích. Kalkulace klade důraz na komunikaci mezi jednotlivými profesemi, které mohou výši výsledných nákladů v předvýrobní fázi ovlivnit. Určitým způsobem se jedná o variantu retrográdní kalkulace, protože i v tomto případě výchozím bodem kalkulačního procesu je tržní cena.

11.2.1 Postup tvorby kalkulace cílových nákladů

Postup při tvorbě cílových nákladů můžeme rozdělit do čtyř etap:

1. stanovení cílových nákladů,
2. stanovení rámcových cílů,
3. rozdělení do úrovně dílů,
4. přizpůsobení nákladů.

Stanovení cílových nákladů. Prvním krokem při tvorbě kalkulace cílových nákladů (KCN) je definice tzv. cílové ceny produktu, která je výchozím bodem kalkulačního procesu. Stanovení cílové ceny souvisí s tím, jaký produkt je oceňován, zda se jedná o zcela nový výrobek nebo výrobek, který prošel jen částečnou inovací. Drobné inovace v současné době ovlivní cenu produktu jen minimálně. Při uvedení zcela nového výrobku na trh bývá obvyklé nastavit cenu na počátku na poněkud vyšší úrovni a vytvořit tak prostor pro snižování ceny v budoucnosti. Významný vliv na stanovení ceny má strategie podniku. Jedním z nejdůležitějších parametrů, které stanovení cílové ceny ovlivňují, jsou ceny podobných výrobků u konkurence.

Dalším krokem je stanovení cílového zisku. Každý podnik má nějakou představu o tom, jaké úrovně zisku, resp. míry ziskovosti by chtěl dosahovat. Má-li být schopen dosáhnout požadované míry ziskovosti (ROA, ROE, ROS), musí cílová cena budoucích produktů být schopna tuto požadovanou míru ziskovosti zajistit. Na základě předpokládaného objemu výroby nebo tržeb převedeme požadovanou míru ziskovosti, resp. rentability kapitálu nebo aktiv do podoby ziskovosti či rentability tržeb. Pokud tedy od cílové ceny výrobku odečteme plánovanou ziskovost tržeb, dostaneme hodnotu tzv. cílových nákladů (maximálně přípustných nákladů).

Stanovení rámcových cílů. Další etapou tvorby KCN je stanovení rámcových cílů, přesněji kvantifikace základních skupin výdajů, které musí být z tržeb uhrazeny. Cílové náklady představují úroveň úplných nákladů, za něž musí být podnik schopen daný produkt realizovat. Cílové náklady musí obsahovat:

- jednicová materiál a náklady na polotovary,
- přímé mzdové a ostatní jednicové náklady,
- režijní náklady podniku,
- bezpečnostní rezervu,
- odbytové náklady (marže prodejců),
- příspěvek na strategický marketing,

- příspěvek na strategický výzkum a vývoj.[35]

Cílové náklady jsou v této etapě rozděleny na jednotlivé skupiny nákladů, jejichž úhrada musí být zajištěna. Stanovuje se, jakou mírou musí daný výrobek přispět k úhradě určitých skupin nákladů. Postupuje se většinou od nejobecnějších nákladových skupin strategického charakteru k jednicovým nákladům, které se postupně od sumy cílových nákladů odečítají.

Rozdělení do úrovně dílů. Složité výrobky jsou zpravidla složeny z vysokého počtu jednotlivých materiálových položek, polotovarů a komponent. Před analýzou výše nákladů na jednotlivé položky je nutné je rozdělit do několika funkčních celků, jejichž konstrukce a dodržování nákladů bude svěřena jednotlivým konstrukčním týmům. Rozklad pokračuje až na úroveň jednotlivých součástek. Jakmile jsou stanoveny požadované náklady jednotlivých elementárních součástek, začíná vyhledávání dodavatelů. Tato rozhodnutí souvisí s běžným rozhodováním typu „make or bury“. Za jeden z hlavních přínosů KCN se považuje posílení spolupráce mezi jednotlivými profesemi a útvary podniku. Cílem všech zainteresovaných stran je navrhnout výrobek, který má vlastnosti a funkce požadované zákazníkem, při výši nákladů, které zajistí požadovaný zisk.

Přizpůsobení nákladů. V této fázi KCN jde o nalezení cesty jak funkční celek či komponentu vyrobit nebo nakoupit za cenu, která odpovídá výši cílových nákladů. V první fázi přípravy se podniku zpravidla nepodaří dodržet plánované limity nákladů, definované na základě cílových nákladů. Pak nezbývá než přistoupit ke krokům vedoucím ke snížení výsledných nákladů, protože plánované náklady se musí přizpůsobit nákladům cílovým.

Postupy, vedoucí ke snižování nákladů, lze obecně rozdělit do dvou samostatných skupin:

- postupy, které vycházejí z podstaty samotného výkonu – snaží se dosáhnout snížení nákladů pomocí zásahů do konstrukce výrobku, jeho vlastností, případně použitých materiálů,
- postupy, které se zaměřují na optimalizaci procesů a činností uvnitř podniku a hledají úspory ve zlepšení jejich průběhu.[36]

Optimalizace výkonu aktivit a procesů patří k základním prvkům řízení podniků v globální konkurenci. Lze zde zařadit optimalizační metody, jako jsou analýza bodu zvratu nebo analýza variabilních nákladů, procesní řízení nákladů, metody Zero-Based Budgeting, reengineering apod.

V souvislosti se strategickou přípravou produktů a předvýrobními etapami je nutné se zabývat hlavně úkony, které po zahájení výrobní etapy životního cyklu výrobku již nebudou aplikovatelné. Mezi metody používané za účelem snižování nákladů v těchto situacích se řadí např. stavebnicová nebo hodnotová analýza. Stavebnicová analýza spočívá ve srovnání konstrukce a vlastností vlastního

[35] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2016, s. 207.

[36] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení.* 2003.

a konkurenčního výrobku s cílem nalezení takových konstrukčních řešení, která umožní snížení nákladů. Obecně je známo několik dílčích aplikací stavebnicové analýzy:

- dynamická stavebnicová analýza,
- nákladová stavebnicová analýza,
- materiálová stavebnicová analýza,
- maticová stavebnicová analýza,
- procesní stavebnicová analýza,
- statická stavebnicová analýza.

Hodnotová analýza představuje systematický přístup hodnocení vlastností výrobku, který umožnuje definovat alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu výrobku definovanou jako poměr jeho užitných vlastností a nákladů. Součástí hodnotové analýzy je i tzv. funkční analýza, spočívající v podrobné definici funkcí výrobků a je prováděna s cílem standardizovat technické řešení jednotlivých funkcí u různých výrobků.

V praxi může dojít k situaci, že není ani po provedení jednotlivých opatření a postupů pro snižování nákladů možné eliminovat rozdíl mezi přípustnými a předpokládanými náklady, tzn. uzavřít kalkulační mezeru. Pak je možné zadat cílové náklady s ohledem na efekty učení se, kdy náklady budou postupně snižovány na potřebnou úroveň až v průběhu životního cyklu.

11.2.2 Výhody a omezení KCN

Výhody KCN:

- schopnost ovlivňovat náklady v předvýrobních etapách životního cyklu produktu,
- vede ke spolupráci mezi marketingem, vývojem, pracovní přípravou, nákupem, účetnictvím na jedné straně a dodavateli na straně druhé,
- prosazení jednoduchých metod v rámci účetních systémů (pochopitelných pro zúčastněné),
- orientuje se na trh, zákazníka a jeho užitek.

Nevýhody KCN:

- snaha o snižování nákladů by mohla vést i ke snížení kvality, zhoršení podmínek a jiných charakteristik vnímaných zákazníkem,
- metoda pracuje s budoucími, odhadovanými náklady a předpokládanými objemy produkce – nespolehlivost predikce,
- prodlužování období přípravy výroby.

11.2.3 Kaizen costing

Jednou z variant KCN je metoda kaizen costing[37]. Jedná se o mechanismus řízení a snižování nákladů. Rozdíl mezi metodou KCN a metodou kaizen costing spočívá v tom, že KCN se uplatňuje v průběhu předvýrobních etap, zatímco metoda kaizen costing až v průběhu výrobní fáze životního cyklu výrobku, redukce nákladů je zde dosaženo pomocí zvyšování efektivnosti výrobního procesu formou dílčích změn konstrukce a výrobních postupů.

11.3 Kalkulace životního cyklu výrobku

Obecným trendem současnosti je zkracování životního cyklu výrobků a vzrůstající náročnost předvýrobních etap. Z praktického pohledu to znamená, že výrazně rostou náklady na výkon v době, kdy neprodukuje tržby a zkracuje se doba, kdy výkon tržby generuje a je pomocí nich schopen uhradit náklady nevýrobních etap. Manažerským nástrojem, umožňujícím strategické řízení nákladů v průběhu celého životního cyklu výrobku nebo služby je kalkulace životního cyklu (KŽC). KŽC by měla být schopna obsáhnout veškeré náklady, které jsou s určitým výrobkem v průběhu jeho životního cyklu spojeny a měla by rovněž respektovat veškeré aspekty, které mohou náklady a výnosy spojené s produkcí výrobku ovlivnit.

V praxi se kalkulace životního cyklu uplatňuje zejména z těchto důvodů:

- zmíněné zkracování životnosti současných výrobků, spojené s nárůstem nákladů, souvisejících s přípravou nových výkonů a také likvidací nákladů výroby,
- využití KŽC jako nástroje pro řízení činností a nákladů výzkumu a vývoje - pomocí KŽC lze tyto náklady přiřadit výrobkům v souvislostech jejich výrobního cyklu a přesněji měřit rentabilitu nákladů na výzkum a vývoj do nového výrobku.

11.3.1 Postup tvorby kalkulace životního cyklu

KŽC by měla být tvořena převážně v předvýrobní fázi životního cyklu výrobku. V této fázi je možné učinit opatření ovlivňující celkové náklady, výnosy a tím i rentabilitu výrobku. Může být i rozhodnuto o tom, zda bude vůbec výrobek do dalších fází zařazen. Informace o nákladech životního cyklu jsou

[37] Kaizen je japonský termín pro provádění malých, průběžných změn namísto rozsáhlých inovačních projektů.

ale potřebné v průběhu celého životního cyklu. Proto bývá někdy KŽC sestavována i v průběhu výrobní fáze nebo po jejím skončení. V průběhu životního cyklu výrobku často dochází ke změně podmínek, které mohou celkové hodnocení životního cyklu daného výrobku ovlivnit. KŽC je užitečná jako podklad pro budoucí rozhodování.

Základem KŽC je rozdělení nákladů spojených s produkcí výrobků do tří základních časových etap: předvýrobní, výrobní a povýrobní. Délka životního cyklu výrobku zpravidla přesahuje jeden rok a KŽC tak musí být schopna evidovat náklady několika na sebe navazujících účetních obdobích. KŽC se praxi sestavuje v několika na sebe navazujících fázích:

1. charakteristika životního cyklu,
2. odhad nákladů jednotlivých etap životního cyklu,
3. analýza faktorů ovlivňujících náklady a výnosy v průběhu životního cyklu.

Charakteristika životního cyklu. Je nezbytné provést charakteristiku jednotlivých etap životního cyklu výrobku. Spočívá:

- ve stanovení délky životního cyklu – jde o jeden z nejvýznamnějších faktorů, které KŽC ovlivňují, délka životního cyklu by měla být stanovena v předvýrobní fázi na základě předběžné analýzy s tím, že bude ve výrobní fázi korigována na základě skutečného vývoje,
- odhad objemu prodeje výrobku za celý životní cyklus – jde o klíčovou oblast KŽC, protože má zásadní vliv na jednotkové náklady výrobku a další prvky kalkulace (výnosy z prodeje, celkové variabilní náklady, celkové a průměrné fixní náklady). Objem vyrobených výrobků významně ovlivňuje rentabilitu určitého typu výrobku. Objem je v předvýrobní fázi obtížné odhadnout nebo stanovit, protože je ovlivňován řadou faktorů:
    - ovlivnitelných podnikem – kvalita, dodržování termínů dodávek, reklamace,
    - neovlivnitelných podnikem – chování konkurence, technologický vývoj, vkus spotřebitelů, vývoj makroekonomických ukazatelů atd.

Odhad nákladů jednotlivých etap životního cyklu. KŽC klade nejvyšší důraz na náklady předvýrobní a povýrobní etapy, které mohou významným způsobem ovlivnit výsledné jednotkové náklady produktu. Důvodem je jejich proporcionální růst a vzrůstající význam v současné podnikové praxi.

Náklady předvýrobní etapy jsou z pohledu KŽC nejvýznamnější skupinou nákladů, v některých případech jsou označovány jako projektové náklady, protože jejich vynakládání nemusí být omezeno výlučně na předvýrobní etapy. Jedná se v podstatě o fixní režijní náklady, sloužící k přípravě a zajištění výroby a odbytu daného typu výrobku. Můžeme zde zařadit:

- náklady na výzkum a vývoj,
- náklady na design a konstrukci výrobku,

- náklady na zavedení výrobku do výroby,
- náklady na marketing,
- investiční náklady související s daným typem výrobku apod.[38]

Další analyzovanou skupinu nákladů tvoří náklady povýrobní etapy, související s ukončením výroby daného výrobku. Mezi náklady povýrobní etapy je možno zařadit:

- náklady na demontáž výrobní linky a souvisejících zařízení,
- náklady na odprodej nebo likvidaci zásob,
- náklady na zajištění reklamací a servisu pro vyrobené výrobky apod.

Součástí KŽC jsou i náklady výrobní etapy, které se skládají jednak z běžných jednicových a režijních nákladů a jednak z nákladů, které se vynakládají příležitostně, v určitých etapách životního cyklu (náhrada nástrojů a zařízení, opravy). KŽC musí být schopna pracovat se všemi náklady, které v souvislosti s výrobou daného výrobku vznikají. Problémem může být riziko nesprávného odhadu těchto nákladů. KŽC v této fázi úzce navazuje na systém podnikových plánů s rozpočtů, na jejich taktické a strategické varianty. V oblasti jednicových nákladů se opírá o normy stanovené technickou přípravou výroby.

Analýza faktorů ovlivňujících náklady a výnosy v průběhu životního cyklu. V rámci kalkulace je nutno počítat se všemi faktory, které mohou výsledný výpočet nákladů, výnosů a rentability v delším časovém období (přesahujícím minimálně jeden rok) ovlivnit. Může se jednat o následující faktory:

- změna prodejní ceny produktů,
- konstrukční změny v průběhu výrobní fáze,
- očekávané změny cen vstupů,
- změny měnových kurzů,
- legislativní podmínky,
- časová hodnota peněz,
- inflace.

[38] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2016, s. 215.

Strategické manažerské účetnictví (strategické nákladové řízení) na náklady a výkony podniku pohlíží z dlouhodobé perspektivy. O velké části nákladů se rozhoduje v předvýrobních etapách. Pro nalezení rezerv a zdrojů zvyšování výkonnosti a rentability je nutné se podívat na celý hodnototvorný řetězec s odstupem. Je potřeba se zabývat všemi souvislostmi jeho existence. S výkony podniku a s jeho produkty jsou náklady spojeny ve všech etapách jeho životního cyklu a ne pouze v okamžiku, kdy jsou předmětem výroby.

1. Vysvětlete základní princip kalkulace cílových nákladů.
2. V jakých krocích kalkulace cílových nákladů probíhá?
3. Vysvětlete podstatu kalkulace životního cyklu výrobku.
4. Které faktory ovlivňují náklady a výnosy v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku?

Základní literatura:

[1] DOYLE, D. P. *Strategické řízení nákladů.* Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.

[2] KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví.* 3. dopl. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

[3] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN978-80-247-5773-5.

[4] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení.* Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2.

Kapitola 12

Tvorba cen a právní ochrany

Po prostudování kapitoly budete umět:

- identifikovat právní aspekty tvorby cen,
- definovat orgány a instituce ČR působící v oblasti tvorby, regulace a kontroly cen,
- charakterizovat zákonnou úpravu tvorby cen.

Klíčová slova:

Právní prostředí, působnost orgánů, regulace cen, cenová evidence, hospodářská soutěž.

12.1 Právní prostředí tvorby cen

Pod pojmem právní prostředí je chápána soustava zákonů, soudních rozhodnutí a administrativně regulačních opatření, která zajišťují ochranu volné soutěže a zamezují překážkám v obchodě, případně poskytují ochranu účastníkům tržních vztahů před takovým jednáním, jež je možné označit jako nespravedlivé nebo klamavé[39].

Na ovlivňování cenové tvorby legislativním prostředím lze nahlížet ze dvou hledisek. V prvé řadě jde o míru omezování svobodného obchodu a za druhé jde o míru uplatňování veřejného zájmu. Grafické znázornění je na obr. 12.1.

Obrázek 12.1 Klasifikace cenových praktik jako předmětu právní regulace[40]

Míra veřejného zájmu	Míra omezení obchodu	
	Klamavá cenová tvorba	Diskriminační a dravá cenová tvorba
	Restriktivní cenová tvorba	Monopolní cenová tvorba

Výše uvedené cenové praktiky mají za cíl omezit hospodářskou soutěž, a proto jsou pod drobnohledem regulačních orgánů jednotlivých vlád. Problematika legislativní regulace v podmínkách České republiky je obsažena v následující kapitole.

12.2 Působnost orgánů ČR v oblasti cen

Oblast cen má v působnosti v České republice řada orgánů, správních úřadů a institucí. Jejich kompetence vyplývají ze zákona č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, v aktuálním znění. Jedná se o následující orgány:

[39] HANNA, N., DODGE, R. H. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* 1997.

[40] HANNA, N., DODGE, R. H. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* 1997, s. 154.

- Ministerstvo financí ČR – má ve své pravomoci aktivity související s uplatňováním, regulací a kontrolou cen výrobků, výkonů, prací a služeb. Dle zákona ministerstvo vydává právní předpisy pro regulaci a sjednávání cen, určení nepřiměřeného hospodářského prospěchu a neoprávněného majetkového prospěchu v souvislosti s porušením cenových předpisů, cenovou evidenci, poskytování cenových informací, kontrolu cen;
- Ministerstvo zdravotnictví ČR – vykonává působnost při uplatňování a regulaci cen u zdravotních výkonů, léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely, stomatologických výrobků a zdravotnických prostředků.
- Státní ústav pro kontrolu léčiv vydává rozhodnutí o stanovení maximálních cen léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely podle cenových předpisů a provádí cenovou kontrolu u těchto komodit.
- Ministerstvo dopravy ČR stanoví ceny a podmínky jejich uplatnění (tarify) v mezinárodní dopravě[41].
- Český telekomunikační úřad se mimo jiné zabývá uplatňováním, regulací a kontrolou cen poštovních služeb, včetně poštovních služeb do zahraničí, a cen za přístup k poštovní infrastruktuře[42].
- Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře vykonává vedle ministerstva dopravy cenovou kontrolu v oblasti cen za užití dráhy, cen za přidělení kapacity dráhy a cen za poskytnutí služby prostřednictvím zařízení služeb.
- Energetický regulační úřad má tři základní úkoly:
    - vykonává působnost při uplatňování, regulaci, sjednávání a kontrole cen v oblasti energetiky,
    - vydává právní předpisy pro regulaci, sjednávání a kontrolu cen v oblasti energetiky,
    - vydává rozhodnutí o regulaci cen včetně pravidel pro klíčování nákladů, výnosů a hospodářského výsledku regulovaných a neregulovaných činností.
- Celní úřad pro Středočeský kraj je zvláštním případem orgánu, jež má kompetence v cenové oblasti. Jeho působnost je zaměřena na uplatňování, regulaci a kontrolu cen cigaret a zároveň vydává rozhodnutí o regulaci cen u cigaret. Kontrolu dodržování cenových předpisů u cigaret provádějí celní úřady a mají pravomoc za jejich porušení ukládat pokuty podle zvláštního právního předpisu.
- Specializovaný finanční úřad provádí cenovou kontrolu právnických a fyzických osob a má ve své pravomoci rovněž na základě cenových kontrol ukládat za porušení cenových předpisů pokuty.

[41] Ministerstvo dopravy a spojů nemá působnost v oblasti elektronických komunikací.

[42] §20 zákona 526/1990, o cenách, v aktuálním znění

- Státní energetická inspekce provádí kontrolu dodržování cenových předpisů v oblasti podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie, kombinované výroby elektřiny a tepla a druhotných energetických zdrojů. Za porušení cenových předpisů v uvedených oblastech ukládá pokuty.
- Kraj v rozsahu a za podmínek stanovených v rozhodnutí ministerstva může nařízením kraje stanovit maximální ceny, pokud nejsou stanoveny ministerstvem a rovněž stanovit maximální ceny nižší, než jsou maximální ceny stanoveny ministerstvem. Krajský úřad má oprávnění provádět cenovou kontrolu, ukládat, vybírat a vymáhat pokuty za porušení cenových předpisů. Tyto činnosti se vztahují na veškerý prodej uskutečňovaný na území kraje (trvalý pobyt nebo sídlo na území kraje není rozhodné).
- Obec v rozsahu a za podmínek stanovených rozhodnutím ministerstva může nařízením obce stanovit maximální ceny (pokud nejsou stanoveny ministerstvem), stanovit maximální ceny nižší, než jsou maximální ceny stanovené ministerstvem a stanovit maximální ceny vyšší, než jsou maximální ceny stanovené ministerstvem, případně určit případy, na které se maximální ceny stanovené ministerstvem nevztahují. Obecní úřad provádí cenovou kontrolu, ukládá, vybírá a vymáhá pokuty za porušení cenových předpisů. Působnost obce se vztahuje na veškerý prodej uskutečňovaný na území obce (trvalý pobyt nebo sídlo na území obce není rozhodné).

Stanoví-li maximální cenu téhož zboží kraj i obec, platí na území obce maximální cena stanovená obcí. Pokuty, uložená za porušení cenových předpisů, je příjmem:

- rozpočtu obce, pokud pokutu uložila obec nebo došlo k porušení cenové regulace stanovené obcí,
- rozpočtu kraje, pokud pokutu uložil krajský úřad,
- státního rozpočtu v ostatních případech.

12.3 Zákon o cenách

Stěžejní právní normou pro tvorbu cen v České republice je zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, v aktuálním znění. Předmětem úpravy je uplatňování, regulace a kontrola cen výrobků, výkonů, prací a služeb pro tuzemský trh, včetně cen zboží z dovozu a cen zboží určeného pro vývoz.

Cenou je v tomto zákoně chápána peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží nebo určená podle zvláštního předpisu k jiným účelům než k prodeji. Zákon vymezuje práva a povinnosti právnických a fyzických osoba pravomoc správních orgánů při uplatňování, regulaci a kontrole cen. Cenové orgány mohou regulovat ceny podle tohoto zákona v následujících případech[43]:

- je-li trh ohrožen účinky omezení hospodářské soutěže,
- vyžaduje-li to mimořádná tržní situace,
- pro účely odvodu spotřební daně z cigaret podle zvláštního právního předpisu,
- vyžadují-li to předpisy Evropských společenství,
- vyžaduje-li to veřejný zájem spočívající v udržení vyváženého postavení prodávajícího a kupujícího u zboží zcela nebo zčásti dotovaného z prostředků státního rozpočtu nebo z jiných veřejných rozpočtů.

Předmětem legislativní úpravy je dle zákona o cenách jejich sjednávání. Cenu je možné sjednávat pro zboží, jež je vymezeno názvem, jednotkou množství, kvalitativními, dodacími, příp. jinými podmínkami, sjednanými dohodou stran. Určené podmínky pak mohou stanovit, že součástí ceny jsou i náklady pořízení, zpracování a oběhu zboží, příp. příslušná daň a clo.

Dohoda o ceně je dohoda o výši ceny nebo o způsobu, jakým bude cena vytvořena za podmínky, že tento způsob cenu dostatečně určuje.

V zákoně jsou definovány pojmy:

- výhodnější hospodářské postavení – toto má prodávající nebo kupující, který sjednává ceny na trhu, aniž by přitom byl vystaven podstatné cenové soutěži; hospodářské postavení se hodnotí zejména podle objemu prodaného nebo nakoupeného zboží, podílu na daném trhu, hospodářské a finanční síly, právních nebo jiných překážek vstupu na trh a míry horizontálního i vertikálního propojení s jinými osobami na daném trhu,
- nepřiměřený majetkový prospěch – ten může získat jak prodávající, tak kupující. Prodávající, jestliže prodá zboží za cenu zahrnující neoprávněné náklady nebo nepřiměřený zisk, příp. že cena je vyšší, než maximální nebo pevně úředně stanovená nebo než by odpovídalo pravidlům cenové regulace. U kupujícího v případě, že nakoupí zboží za cenu výrazně nedosahující oprávněných nákladů nebo nižší než je cena obvyklá (v případě zneužití výhodnějšího postavení na trhu) nebo že nakoupí za cenu nižší než minimální nebo pevnou úředně stanovenou cenu,
- obvyklá cena – cena shodného nebo z hlediska užití porovnatelného nebo vzájemně zastupitelného zboží volně sjednávána mezi prodávajícími a kupujícími, kteří jsou na sobě navzájem ekonomicky, kapitálově nebo personálně nezávislí na daném trhu, který není ohrožen účinky omezení hospodářské soutěže,

[43] Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, § 1.

- ekonomicky oprávněné náklady – náklady pořízení odpovídajícího množství přímého materiálu, mzdové a ostatní osobní náklady, technologicky nezbytné ostatní přímé a nepřímé náklady a náklady oběhu; v případě posuzování je nutné brát zřetel na dlouhodobě obvyklé úrovně těchto nákladů se zvláštním zřetelem na specifika daného zboží,
- přiměřený zisk – zisk spojený s výrobou a prodejem daného zboží, odpovídající obvyklému zisku dlouhodobě dosahovanému při srovnatelných ekonomických činnostech a zároveň zajišťující přiměřenou návratnost použitého kapitálu v přiměřeném časovém období.

12.3.1 Regulace cen

Dle zákona o cenách jsou vymezeny následující způsoby regulace cen (§3 - §10a):

- stanovení cen (úředně stanovené ceny),
- usměrňování vývoje cen v návaznosti na věcné podmínky (věcné usměrňování cen),
- cenové moratorium.

Úředně stanovené ceny jsou ceny určeného druhu zboží stanovené cenovými orgány jako maximální, pevné nebo minimální. Maximální cenu nelze překročit, minimální cenu není možno snížit a pevnou cenu nelze změnit. Regulace formou maximální, minimální nebo pevné ceny platí pro všechny prodávající a kupující určeného druhu zboží. Kromě takto stanovených cen mohou cenové orgány stanovit i další věcné podmínky, včetně pravidel a postupů pro stanovení těchto cen, jejich změn a v případě nájmů nemovitostí nebo jejich částí a služeb spojených s jejich užíváním, i způsob jejich sjednávání, uplatňování a vyúčtování. Cenové orgány mohou stanovit u stejného zboží souběžně maximální a minimální cenu.

Věcné usměrňování cen je charakteristické stanovením podmínek pro sjednání cen. Předmětný způsob regulace je závazný pro všechny prodávající určeného druhu zboží. Podmínky pro sjednání cen jsou definovány takto:

- maximální rozsah možného zvýšení ceny zboží ve vymezeném období,
- maximální podíl, v němž je možné promítnout do ceny zvýšení cen určených vstupů ve vymezeném období,
- závazný postup při tvorbě ceny nebo při kalkulaci ceny, včetně zahrnování přiměřeného zisku do ceny[44].

[44] Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, § 6

Cenové moratorium lze charakterizovat jako časově omezený zákaz zvyšování cen nad dosud platnou úroveň na trhu daného zboží. Stanovuje se nařízením vlády, a to na dobu nejdéle 12 měsíců.

12.3.2 Cenová evidence a cenové informace

Podle zákona o cenách v platném znění jsou prodávající povinni o cenách uplatňovaných při prodeji vést evidenci, pokud jde o:

- úředně stanovené ceny,
- ceny podléhající věcnému usměrňování cen,
- ceny zboží prodávaného spotřebiteli.

Zároveň jsou prodávající povinni uchovávat evidenci o cenách, návrhy pro stanovení cen a kalkulace cen u určeného zboží a služeb.

Cenové orgány a orgány oprávněné ke kontrole cen (cenové kontrolní orgány) pro potřeby vyhodnocování vývoje cen, regulace cen, cenové kontroly a pro řízení o porušování cenových předpisů a rozhodnutí mají právo po prodávajících, kupujících a správních orgánech požadovat bezplatně informace a podklady, které si uvedené orgány vyžádají. Pracovníci, kteří tyto informace zjišťují a využívají, jsou povinni zachovávat vůči třetím osobám mlčenlivost.

Povinnosti prodávajícího označovat zboží cenami je pregnantně řešeno v §13 zákona o cenách. Pokud nejde o prodej zboží spotřebitelům, je prodávající povinen předložit kupujícímu na jeho žádost nabídkový ceník, obsahující ceny ve vztahu k určeným podmínkám. Při nabídce a prodeji zboží je prodávající povinen spotřebiteli před jednáním o koupi zboží, pokud tento zákon nestanoví jinak. Cenou se u výrobků rozumí konečná nabídková cena, která zahrnuje všechny daně, cla a poplatky. Zákon rovněž jasně stanovuje podmínky značení u balených a nebalených výrobků. Rovněž je v této části zákona vymezeno, kdy tyto podmínky pro označení cenou neplatí. V §13a je zakotveno, že při poskytování služeb cestovních kanceláří musí prodávající spotřebiteli poskytnout informace o konečné ceně zájezdu, která má být zaplacena.

V zákonu o cenách je zakotven i kontrolní mechanismus, v tomto případě cenová kontrola. Cenová kontrola spočívá[45]:

- ve zjišťování, zda prodávající nebo kupující neporušují ustanovení zákona o cenách a cenové předpisy,

[45] §14, odst. 2 zákona 526/1990 Sb., o cenách

- v ověřování správnosti předkládaných podkladů pro potřeby vyhodnocování vývoje cen, regulace cen a pro řízení o porušení cenových předpisů,
- v kontrole plnění opatření uložených k nápravě,
- ve zjišťování, zda poskytovatel platebních služeb neporušuje ustanovení zákona upravujícího platební styk týkající se výše úplaty za služby poskytované v rámci základního platebního účtu.

12.4 Hospodářská soutěž a tvorba cen

Další právní normou, která ovlivňuje tvorbu cen, je zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů. Narušování hospodářské soutěže může významným způsobem ovlivňovat tvorbu a vývoj cen na trhu. Zákon upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu zboží (výrobků a služeb) proti jejímu vyloučení, omezení, jinému narušení nebo ohrožení uvedenými způsoby:

- dohodami soutěžitelů,
- zneužitím dominantního postavení soutěžitelů,
- spojením soutěžitelů,
- orgány veřejné správy.

Pro účely zákona jsou v §2 vymezeny pojmy soutěžitelé a relevantní trh zboží. Soutěžiteli jsou fyzické a právnické osoby, jejich sdružení, sdružení těchto sdružení a jiné formy seskupování, a to i v případě, že tato sdružení a seskupení nejsou právnickými osobami, ale účastní se hospodářské soutěže nebo ji mohou ovlivňovat, i když nejsou podnikateli. Relevantní trh je trh zboží, které je z hlediska jeho charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné, a to na území, na němž jsou soutěžní podmínky dostatečně homogenní a zřetelně odlišitelné od sousedících zemí.

Dohody mezi soutěžiteli, jejichž cílem nebo výsledkem je narušení hospodářské soutěže, jsou zakázané a neplatné, pokud není stanoveno jinak. Zakázány jsou zejména dohody obsahující ujednání:

- o přímém nebo nepřímém určení cen, popř. o jiných obchodních podmínkách,
- o omezení nebo kontrole výroby, odbytu, výzkumu a vývoje nebo investic,
- o rozdělení trhu,
- o tom, že uzavření dohody bude vázáno na přijetí dalšího plnění, které věcně ani podle obchodních zvyklostí a zásad poctivého obchodního styku s předmětem dohody nesouvisí,
- o uplatnění rozdílných podmínek vůči jednotlivým soutěžitelům při shodném nebo srovnatelném plnění, jimiž jsou někteří soutěžitelé v hospodářské soutěži znevýhodněni,

- o tom, že účastníci dohody nebudou obchodovat ani jinak hospodářsky spolupracovat se soutěžiteli, kteří nejsou účastníky dohody, anebo jim budou jinak působit újmu (skupinový bojkot).

Zákaz se může týkat i jen části dohody, která naplňuje stanovené podmínky.

Podstatou dohod mezi soutěžiteli, jejichž regulace je předmětem zákona, je skutečnost, že ze soutěžitelů se stali „spolupracovníci“. Soutěž byla nahrazena tajnou dohodou, která může mít písemnou, ústní nebo jinou formu. Dohody soutěžitelů, kteří působí na stejné úrovni trhu zboží, jsou dohodami horizontálními. Dohody soutěžitelů, kteří působí na různých úrovních trhu, jsou dohodami vertikálními.

Soutěžitel nebo více soutěžitelů má na trhu dominantní postavení, pokud jim jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích. Tržní sílu posuzuje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže na základě hodnotového vyjádření zjištěného objemu dodávek nebo nákupu na trhu daného zboží dosaženého soutěžitelem nebo soutěžiteli se společnou dominancí ve zkoumaném období a na základě dalších ukazatelů (hospodářská a finanční síla soutěžitelů, překážky vstupu na trh pro další soutěžitele, aj.). Pokud není možné k posouzení dominance využít ukazatele zmíněné v zákoně, považují se za dominantní ty subjekty, jejichž tržní podíl je větší než 40 %. Zneužívání dominantního postavení je zakázáno.

Ke spojení soutěžitelů dochází fúzí dvou nebo více doposud samostatně působících soutěžitelů na trhu. Za spojení se rovněž považuje, pokud jeden nebo více podnikatelů kontroluje alespoň jednoho soutěžitele a získá tak možnost přímo nebo nepřímo kontrolovat jiného soutěžitele nebo jeho část nabytím účastnických cenných papírů, obchodních nebo členských podílů, smlouvou nebo jinými způsoby, které jim umožňují takového soutěžitele nebo jeho část kontrolovat. Stejně může postupovat jedna nebo více osob, které nejsou podnikateli.

Spojení soutěžitelů podléhá povolení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže v případě, že celkový čistý obrat všech spojujících se soutěžitelů, dosažený za poslední účetní období na trhu České republiky, je vyšší než 1,5 miliardy Kč a alespoň dva ze spojujících se soutěžitelů dosáhli každý za poslední účetní období na trhu České republiky čistého obratu vyššího než 250 miliónů Kč. Druhou možností je situace, kdy čistý obrat dosažený za poslední účetní období na trhu České republiky alespoň jedním z účastníků fúze, příp. nabývaným podnikem nebo jeho podstatnou částí, eventuálně soutěžitelem, nad ním je získávána kontrola, a v neposlední řadě alespoň jedním ze soutěžitelů, zakládajících společně kontrolovaný podnik, je vyšší než 1 500 000 000 Kč a zároveň celosvětový čistý obrat, dosažený za poslední účetní období dalším spojujícím se soutěžitelem, je vyšší než 1 500 000 000 Kč.

V zákonu je rovněž upravena problematika vlivu orgánů veřejné správy na hospodářskou soutěž. Orgány veřejné správy nesmí zvýhodnit určitého soutěžitele nebo skupinu soutěžitelů, vyloučit určitého soutěžitele nebo skupinu soutěžitelů z hospodářské soutěže nebo vyloučit soutěž na relevantním trhu.

I v tržním prostředí existuje nutnost regulovat, byť ve velmi omezeném rozsahu, problematiku cen. V české republice je zákonem č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR v oblasti cen, vymezen taxativní výčet těchto orgánů a rozsah jejich působnosti. Stěžejním zákonem pro oblast cen je zákon č. 526/1990 Sb., o cenách. Do problematiky cen, zejména tvorby a stanovování konkrétní výše, zasahuje zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.

1. Uveďte legislativní normy platné v ČR, které se zabývají problematikou tvorby cen.
2. Které orgány mohou zasahovat v oblasti tvorby cen?
3. Jaké znáte způsoby regulace cen?
4. Jaké jsou v zákoně č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, definovány způsoby narušování hospodářské soutěže?

Základní literatura:

[1] Zákon č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, aktuální znění (k 1. 4. 2017). [Online], [cit. 2017-11-16]. Dostupné na: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-265-1991-sb-o-pusobnosti-organu-ceske-republiky-v-oblasti-cen/

[2] Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, v platném znění (k 1. 7. 2017). [Online], [cit. 2017-11-29]. Dostupné na: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-526-1990-sb-o-cenach/uplne/

[3] Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a změně některých zákonů, aktuální znění (k 1. 9. 2017).[Online], [cit. 2017-12-25]. Dostupné na: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-143-2001-sb-o-ochrane-hospodarske-souteze-a-o-zmene-nekterych-zakonu-zakon-o-ochrane-hospodarske-souteze/

Seznam literatury

1. BARTUSKOVÁ, T., MATUSÍKOVÁ, L., ZELINKOVÁ, K. *Nákladové řízení a cenová strategie.* Ostrava: VŠB-TUO, 2015.184 s. ISBN 978-80-248-3891-5.
2. DOYLE, D. P. *Strategické řízení nákladů.* Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.
3. FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování – postupy, metody, nástroje.* Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
4. HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
5. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 229 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
6. HOLMAN, R. *Ekonomie.* 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.
7. HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol. *Vývojové tendence velkých podniků.* Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. *Cenová strategie a taktika.* Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 1997. 94 s. ISBN80-85879-65-4.
10. JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
11. JUREČKA, V. a kol. *Úvod do ekonomie.* 4. aktual. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2015. 298 s. ISBN 978-80-248-3731-4.
12. KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
13. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2011. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
14. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
15. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
16. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-0966-X.
17. KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví.* 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
18. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

19. MRUZKOVÁ, J., LISZTWANOVÁ, K. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny.* Ostrava: VŠB-TUO, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0.
20. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi.* 2. rozšíř. a aktual. vyd. Praha: Grada Publisning, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
21. POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů.* 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN978-80-247-5773-5.
22. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe.* Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
23. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika.* 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 554 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
24. ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení.* Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2.
25. TICHÝ, M. *Ovládaní rizika. Analýza a management.* Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
26. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu.* Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
27. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické zdroje:

28. BAZALA, J. *Logistické náklady.* 2014. [Online], [cit. 2018-1-5]. Dostupné na: http://www.logistickaakademie.cz/blog/aktuality/logisticke-naklady.
29. INCOTERMS ® 2010.[Online], [cit. 2018-1-2]. Dostupné na: http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/.
30. Který energetický zdroj je nejlevnější? 2015. [Online], [cit. 2018-1-2]. Dostupné na: http://oenergetice.cz/elektrina/trh-s-elektrinou/ktery-energeticky-zdroj-je-nejlevnejsi-naklady-na-vyrobu-energie-externality-a-dotace/.
31. Mezinárodní cenová a distribuční politika. [Online], [cit. 2017-12-30]. Dostupné na: http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m4/mezinarodni_cenova_distribucni_politika.pdf
32.*Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika.* [Online], [cit. 2018-1-10]. Dostupné na: https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitele_v_podminkach_rizika