

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**Cenová rozhodování v mezinárodním
prostředí**

Diplomová práce

Bc. David Kebl

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. David Kebl**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Cenová rozhodování v mezinárodním prostředí**

Cíl: Cílem práce je zjistit, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují cenové rozhodování v mezinárodním prostředí. Poté budou analyzovány jednotlivé mezinárodní cenové strategie a taktiky. Práce se bude soustředit na podnikové a obchodní cíle. Budou zvýrazněny ekonomické cíle (kvantitativní) a psychologické cíle (kvalitativní).

Rámcový obsah:

1. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující mezinárodní cenovou tvorbu.
2. Druhy cen a proces tvorby cen
3. Životní cyklus produktu, hierarchie potřeb a nákupní chování zákazníka. Segmentace, targeting a positioning ve vazbě na mezinárodní cenové strategie
4. Analýza konkrétní firmy při zavádění cenové strategie produktu a srovnání s návrhem ideální cenové strategie

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.
2. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing.: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
3. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Praha: VŠPP, 2018. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8.
4. ČERNOHLÁVKOVÁ, E. – MACHKOVÁ, H. – SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
5. ČIŽINSKÁ, R. – KRABEC, T. Analyzing Cost Structures for Determining Possible Predatory Pricing. *International Advances in Economic Research*. 2014. s. 467–468. ISSN 1083-0898.
6. COELHO, D. – DROZDENKO, R. – JENSEN, M. D. Pricing of Green Products: Premiums Paid, Consumer Characteristics and Incentives. [online]. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/267725435_Pricing_of_Green_Products_Premiums_Paid_Consumer_Cha
7. *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. Paris: OECD Publishing, 2010. ISBN 978-92-64-09033-0.
8. SCHINDLER, R. *Pricing Strategies: A Marketing Approach: A Marketing Approach*. London: SAGE Publications, 2011. 416 s. ISBN 978-1-48-330544-8.
9. https://aipublications.com/uploads/issue_files/4IJREH-APR20212-Marketing.pdf

Datum zadání diplomové práce: únor 2022

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

Bc. David Kebl
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji Mgr. Romaně Rožkové za cenné rady a svému otci za sdílení praktických zkušeností.

Obsah

Úvod	7
1 Cena – vývoj, definice a funkce	9
1.1 Historie obchodování	9
1.2 Vývoj platidel	10
1.3 Definice ceny	13
1.4 Cena jako marketingový nástroj	16
1.5 Faktory ovlivňující cenotvorbu v mezinárodním prostředí	21
1.6 Mezinárodní cenová strategie	24
2 Cenové strategie v jednotlivých tržních odvětvích	28
2.1 Automobilový průmysl	28
2.2 Farmaceutický průmysl	34
2.3 Rychloobrátkové zboží	38
2.4 Elektronika a výpočetní technika	47
3 Cíle a metodika provedeného výzkumu	50
3.1 Výzkumné otázky	50
3.2 Příprava a průběh terénního šetření	50
3.3 Charakteristika zkoumaného vzorku	51
4 Zhodnocení realizace praktické části	52
4.1 Popis respondentů dle odvětví a typu společnosti	52
4.2 Vyhodnocení otázek zaměřených na strategii cenotvorby	56
4.3 Vyhodnocení průzkumu vlivu online obchodování na cenotvorbu	61
4.4 Vyhodnocení otázky týkající se faktorů ztěžujících cenotvorbu	62
4.5 Shrnutí výzkumných poznatků a vyhodnocení cílů práce	64
Závěr	67
Seznam literatury	71
Seznam obrázků a tabulek	74
Seznam příloh	76

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
MC	maloobchodní cena
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
ZP	zdravotnické prostředky

Úvod

Tématem diplomové práce jsou cenová rozhodování v mezinárodním prostředí. V dnešním globalizovaném světě se jedná o vysoce aktuální téma, neboť prakticky každá firma má určitý přesah mimo hranice sídla svého podnikání, a dokonce i mimo hranice evropského hospodářského prostoru. A to i v případě, kdy obchoduje primárně v zemi původu. Ačkoli do určité míry platí, že každé zboží má svého kupce, ještě důležitější je skutečnost, že každé zboží má svou cenu. Správná cenová strategie pak ovlivní úspěch produktu na trhu, získaný podíl na trhu a profitabilitu podniku.

Cena je tudíž jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníka a v důsledku toho i celkový objem prodeje podniku. Proto je nutné ceně věnovat náležitou pozornost a pravidelně sledovat faktory, které ovlivňují cenu, zejména počet nákladových položek vstupující do produktu, změny v cenách konkurence, intenzitu a vývoj poptávky na trhu hodnot, které je konečnému zákazníkovi nabízena.

Cílem práce je zjistit, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují cenová rozhodování a cenotvorbu v mezinárodním prostředí. Prostřednictvím dotazníkového šetření budou zjišťovány rozdíly v cenotvorbě v určených odvětvích na lokálním a zahraničním trhu, míra ochoty globálních společností přizpůsobovat ceny místním poměrům, dále budou zhodnoceny dopady stále se zvyšujícího zastoupení online obchodů na cenová rozhodování a budou identifikovány hlavní faktory, které firmám ztěžují cenotvorbu v mezinárodním prostředí v dnešní turbulentní době postížená vysokou mírou kurzovní nestability a ekonomické recese po covidové pandemii a probíhajících válečných konfliktech na Ukrajině a Blízkém Východě.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část nejprve stručně shrnuje historii obchodu a cenotvorby a podrobněji se pak zabývá strategiemi cenotvorby a faktory, které mohou ovlivnit cenu produktu. Obecně diskutuje jednotlivé funkce ceny a druhy cen a zabývá se významem ceny jakožto zásadního marketingového nástroje. Zároveň představuje odvětví, která

jsou předmětem zájmu praktické části diplomové práce, a rozebírá specifika cenotvorby v těchto tržních odvětvích.

Praktická část diplomové práce je věnována vyhodnocení dotazníkového šetření a rozboru faktorů ovlivňujících mezinárodní cenotvorbu v předem vybraných odvětvích, konkrétně se jedná o automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží a elektronika/výpočetní technika. Podle původního zadání měla být hodnocena pouze jedna vybraná firma. Nicméně po zvážení různých aspektů mezinárodních cenových rozhodování bylo nakonec přistoupeno k rozboru cenových strategií v různých odvětvích, nebo tímto způsobem bylo možné získat lepší perspektivu a náhled na tuto problematiku.

V závěru práce pak budou na základě posouzení a analýzy dotazníků zodpovězeny stanovené výzkumné otázky.

1 Cena – vývoj, definice a funkce

Tato teoretická část je první ze dvou částí diplomové práce a jejím účelem je poskytnout přehled historického vývoje v oblasti cenové strategie a další teoretické podklady. Nejprve jsou v rámci uvedení do problematiky diskutovány obecné dějiny obchodu a vývoje platidel. V další části je definována cena a její funkce. V následujících kapitolách jsou pak popsána specifika vybraných tržních odvětvích včetně konkrétních případů z praxe, a faktory ovlivňující cenotvorbu na základě uvedených specifik.

1.1 Historie obchodování

Ještě před tím, než se obchod stal samostatnou hospodářskou činností, docházelo ke směnnému obchodu. Historické prameny nezachycují moment, kdy došlo k první výměně „něčeho za něco“, ale předpokládá se, že ke směně – možná ne vždy dobrovolné – docházelo již v pravěku. A prostý směnný obchod pak přetrvával po staletí. Nejprve jako hlavní a jediný způsob obchodu, ale i po zavedení platidel byl nadále provozován mezi prostým lidem s cílem zajistit si základní potřeby. V rodové společnosti pak probíhala směna zprostředkovávaná kmenovými náčelníky a na pomezí rodové a otrokářské společnosti se začal vydělovat obchod jako specializovaná činnost. Kupci se stali lukrativním povoláním a většinou patřili k nejbohatším členům společnosti, často s majetkem větším než feudálové či panovníci.

Z historického hlediska je za průkopníka obchodních principů možno považovat Babylonskou říši, kde již před 4000 lety vznikl první obchodní zákoník vytvořený panovníkem Chamurappim. Chamurappiho zákoník měl regulovat veškerá vlastnická a hospodářská práva ve státě a panovník se touto formou snažil upevnit svou moc a zabezpečit hladký chod Babylonské říše. Pochází z něho i princip „oko za oko“, který dnes již považujeme za barbarský, ale zajímavé je, že v něm nacházíme mimo jiné i základy reklamačního řízení – viz zákon 233. *„Jestliže stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo pevně a zed' spadne, tento stavitel pevně vystaví tuto zed' ze svých vlastních prostředků“* (Klíma, 1951, str. 149).

Temným věkem pro obchod představovalo 5. až 8. století našeho letopočtu, tedy období feudalismu. Hlavním důvodem bylo omezení svobody pohybu, kdy feudál své poddané držel na svém omezeném území, bránil jim v cestování a de facto tím bránil volnému obchodu. Převládalo tedy uzavřené naturální hospodářství, kdy si jednotlivá panství udržovala soběstačnost a žila z toho, co si na svém území vyprodukovala. Negativní vliv měla i církve a jí předepisovaná pravidla, například že půjčovat si peníze je hřích.

Obnovení obchodu, zejména mezinárodního obchodu, přinesly křížové výpravy v 10. až 13. století n. l. Vznikla obchodní spojení mezi Orientem a Evropou, a do Evropy začalo proudit luxusní, dosud nevídané zboží, které bylo nesmírně atraktivní pro feudální pány. Vzhledem k poptávce začaly vznikat první obchodní společnosti a masivně se rozvíjela obchodní města. Jednalo se zejména o přístavy, což bylo logické, jelikož námořní doprava byla základním a často jediným možným transportem pro exotické zboží. Příkladem tehdejšího bohatého obchodního města je italský Janov. Nárůst významu námořní dopravy a další rozvoj obchodních společností pak přinesly zámořské objevy a kolonizace (<https://mov.nuv.cz>).

Východoindická obchodní společnost je symbolem tohoto rozvoje, ve své době měla prakticky monopol na dovoz čaje z Indie a přilehlých zemí a je známá i tím, že vydávala jedny z prvních dluhopisů. Průmyslová revoluce, rozvoj automobilismu, a nakonec i letecké dopravy pak postupně změnily mezinárodní obchod do podoby, v jaké ho známe dnes.

1.2 Vývoj platidel

Obecně se má za to, že peníze vynalezli Féničané. Féničané byli mořeplavci, ale hlavně obchodníci na pobřeží Středozemního moře. Již od 13. století před naším letopočtem ovládali celý obchod v této oblasti. Své obchodní aktivity stále rozšiřovali, ale nakonec jejich říše zanikla poté, co neodolali výpadům Řecké říše.

Fénická kultura zanikla, ale jejich obchodní duch nikoliv. O několik set let později, okolo roku 80, Titus Flavius Vespasianus jako zkušenost se svým vládnutím, pronesl ono slavné: "Pecunia non olet – Peníze nesmrdí" (Svoboda 1973).

Nicméně ještě před vznikem peněz se začala používat různá platidla. Primitivními platidly byly například vzácné mušle kauri, velrybí zuby či manily (ozdobné šperky). V našich zemích se v polovině 10. století zase platilo kousky plátna. V některých kulturách se jako platidlo používal dobytek či velbloudi. Pokud si na Sahaře beduín přál manželku, musel za to její rodině zaplatit stanovený počet velbloudů. Ač se tento zvyk může jevit primitivní, určitá platba za manželku nebo za přijetí dívky rodinou manžela se svým způsobem uplatňovala ještě za První republiky – jen se tomu neříkalo cena, ale věno. V Británii se zase za věno považoval i šlechtický titul – bohatí kupci se ve snaze získat postavení ve vyšší společnosti snažili provdat své dcery za aristokraty ze zchudlých šlechtických rodů. On získal peníze, ona titul – svým způsobem také výměnný obchod.

Zajímavé je, že bankovníctví bylo vynalezeno dříve než mince a dosáhlo vysokého stupně vyspělosti v Ptolemaiovském Egyptě. Vojenské výboje, jako byly výboje Alexandra Velikého, rozšířily používání mincí, které se staly nejvhodnějším platebním prostředkem (Davies, 2016).

Mince zřejmě vznikly z používání drahých kovů. Drahé kovy se prosadily jako platidlo z několika důvodů – byly vzácné, nerozbitné a také atraktivní svým blyštivým vzhledem. Další výhodou byl malý objem, takže byly snadno přenosné. Vážené stříbro se jako platidlo používalo již v Mezopotámii od 5. tisíciletí př. n. l. Nicméně jelikož se kousky drahých kovů používané k obchodu musely vážit, postupně se přistoupilo k jejich normování. Normované kousky drahých kovů pak vyjadřovaly svou hodnotu počtem kusů, nikoli svou hmotností. Brzy se však ukázal dost zásadní problém. Začaly totiž vznikat rozdíly mezi nominální hodnotou mince a skutečným obsahem drahého kovu. Teprve římským císařům se podařilo prosadit zákonné stanovování měny. Ve středověku díky neustálým zvrátům vznikaly a zanikaly různé měny, ve kterých se obsah drahého kovu postupně snižoval, a nakonec mince ztratila důvěru a zmizela. Tomu vlastně můžeme říkat středověká inflace. Důsledkem nutnosti neustále směňovat různé mince různé hodnoty vedla ke vzniku bank (z italského banco, lavice, na níž směnárník seděl), ale právě různá hodnota mincí obchod silně komplikovala. V pozdním středověku se proto panovníci

snažili měnu centralizovat a stanovovat jakýsi kurz, tedy v jakém poměru se jednotlivé mince směňují (Sejbal, 1997).

V historickém kontextu byly finance úzce provázány s válečnými konflikty. Anglické slovo *pay*, tedy platit, je dokonce odvozeno od latinského slova *pio* – usmiřovat. Války sehrály důležitou roli v rozšíření používání mincí a rozvoji státního dluhu (Davies, 2016).

S narůstajícím používáním mincí a zvyšujícím se počtem válek, a tím i válečných výdajů v raném novověku, se začal projevovat nedostatek drahých kovů. Bylo tedy nutné vymyslet novou formu placení nákladů a splácení dluhů. Ještě před nástupem bankovek se začaly používat směnky a dluhopisy, které jsou do určité míry používány dodnes. První papírové směnky se objevily v Číně již v 11. století, původně jako doklad o uložených penězích. Z nich se pak vyvinuly státní bankovky s pevně danou hodnotou. V Anglii se používaly jako forma „směnky“ dřevěné hůlky se zářezy, které vyznačovaly dlužnou sumu. Ačkoli se jedná o velmi primitivní platidlo, zajímavé je, že tyto tzv. tally sticks zůstaly v oběhu až do 18. století.

Ačkoli v Číně se bankovky používaly již v 11. století, Evropa tento způsob placení používá až od roku 1661, kdy je začala z důvodu nedostatku stříbrných mincí vydávat stockholmská banka. Lidé však bankovky nepřijímali velmi dobře, protože papír se pochopitelně nemohl vyrovnat reálné zlaté či stříbrné minci nezpochybnitelné hodnoty, nicméně jak bylo uvedeno výše, nedostatek drahých kovů nakonec zvrátil používání mincí ve prospěch papírových peněz a jejich používání a povinnost je přijímat nakonec kvůli odporu občanů musel stanovit zákon. Dlouhá léta byla hodnota bankovek krytá drahými kovy, a teprve ve 20. století přestalo platit, že bankovky jsou kryté zlatem státní banky, a ručitelem měny se stal pouze stát. K tomu i pomohlo zavedení bankovních účtů a úvěrů. Peníze v dnešní době už nejsou reálnou hodnotou, ale spíše záznamem v počítačových systémech (Sejbal, 1997). Jinými slovy, ačkoli je například Bill Gates miliardář, jeho miliardy jsou spíše virtuální a nevyskytují se ve formě zlatých cihel či bankovek v trezoru, ale jeho finanční tým je dokáže přesně vyčíslit na papíře.

Tento stav nepochybně vedl k rozvoji a obrovské popularitě kryptoměn, což je novodobá forma elektronických peněz neboli digitální měny. Z legislativního hlediska se nejedná o peníze, ale o nehmotnou movitou věc. Od tradičních peněz se odlišují hlavně nepřítomností centrální autority, kryptoměny zatím nejsou nijak regulovány. Vlastník kryptoměny plně zodpovídá za zabezpečení své kryptoměny a musí mít určité technické schopnosti k tomu, aby byl schopen si ji bezpečně spravovat (Martinák, 2015).

I přes výše uvedená specifika začaly být kryptoměny nesmírně populární a zejména mladí lidé je začaly využívat jako investiční nástroj. Cena bitcoinu, nejznámější kryptoměny, začala strmě narůstat, ale přibližně v roce 2018 tato bublina splaskla a mnozí kryptomilionáři přišly o natěžený majetek. Ani zdaleka se však nejednalo o konec kryptoměn. Spíše došlo ke změně ve vnímání jejich významu. Začaly se objevovat tzv. bezpečné kryptoměny, kde je majitel lépe chráněn před jejich znehodnocením. Zároveň se kryptoměny začaly více využívat jako reálné platidlo – nejedna společnost začala přijímat platby za zboží v Bitcoinech. Jednou z prvních byla automobilka Tesla, která však od tohoto záměru časem ustoupila, ale například firma BMW tento způsob financování začala nedávno podporovat.

1.3 Definice ceny

Cenou se rozumí peněžní vyjádření hodnoty zboží. Cena zároveň představuje výši peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodaný výrobek či poskytovanou službu. Jak je blíže diskutováno v kapitole 1.4, cena má pro každého zákazníka jinou užitnou hodnotu. Tudíž například vysoká a prémiová cena může přilákat určitý druh prestižních zákazníků. Firma, pokud je jejím cílem vymezit se pro tento konkrétní zákaznický segment, pak má dobrý důvod pro stanovení takové ceny. Užitnou hodnotou se rozumí uspokojování určité potřeby, buď jako předmět osobní spotřeby, nebo jako výrobní prostředek. Cena je nejdůležitější činitel, který ovlivňuje poptávku po zboží. Pokud je cena nastavena správně, dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka, a konkrétním zájmem podniku, jenž výrobek vyrábí. Cena se neobejde bez směny zboží, zboží se směňuje v určitém

poměru vyjádřeném cenou a prostředníkem směny zboží a měřítkem ceny je speciální zboží (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Funkce ceny

Pokud chce společnost stanovit cenu u daného produktu, neměla by zapomenout na jednotlivé funkce ceny. Tyto funkce hrají významnou roli ve stanovení ceny na daný produkt a pokud společnost těmto funkcím neporozumí, může se stát, že stanoví špatnou cenu.

Funkce informační

Cena je hlavním nositelem informace na stávajícím trhu a primárně vyjadřuje stav mezi poptávkou a nabídkou. Ceny totiž svým růstem nebo poklesem vysílají informace o vztahu nabídky a poptávky na trhu a signalizují výrobcům, aby snížili či zvýšili svou produkci. Zároveň poskytuje zákazníkům informace, jak si daný produkt na trhu stojí, mimo jiné i ve vztahu ke konkurenčním produktům.

Obecně se cena stává zprostředkovatelem přenosu informací o potřebách, zálibách a zvyklostech spotřebitelů (Jakubíková, 2008).

Funkce alokační: „Cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů“ (Jakubíková, 2008, str. 217). Tato funkce je spjata s cenovými pohyby, což je změna mezi nabídkou a poptávkou. Převaha poptávky vyjadřuje ochotu trhu zaplatit a pokud je převaha nabídky, tak se na trhu vyskytuje cenový pokles.

Funkce stimulační se prosazuje k výrobcům a jejich výrobkům. Cena nikdy není identicky příznivá pro každého výrobce, protože každý má různé náklady. Cenu, za kterou má pro výrobce smysl obchod realizovat, můžeme vyjádřit jako součet nákladů (c) a zisku (z), tedy: $P=c+z$ (Wilczková, 2008).

Funkce oceňovací vyjadřuje cenu daného produktu nebo služby, kterou je daný zákazník ochoten zaplatit. Cena signalizuje připravenost zákazníka platit, a tedy

vyjadřuje, nakolik si spotřebitel zboží oceňuje a jakých užitků je ochotna se domácnost zřítci, udává tedy hodnotu zboží nebo služby. Cena nabídky má rovněž oceňovací funkci, oceňuje totiž zboží na straně produkce a představuje náklady na jeho výrobu (Wilczková, 2008).

Funkce pobídková: Cena poptávky signalizuje množstevní vztahy a hodnotu zboží na straně poptávajícího, cena nabídky signalizuje množstevní a hodnotové vztahy na straně nabízejícího. Tyto informační signály vycházejí právě od domácností a producentů (Wilczková, 2008).

Funkce koordinační se snaží balancovat trh a uvést do rovnováhy nabídku a poptávku. Pokud se na trhu bude vyskytovat nabídka za příliš vysoké ceny, nebude trhem přijata. Stejně tak dopadne poptávka za příliš nízké ceny. Cena ovládá jednotlivé plány jak domácností, tak podniků. Pokud podnik bude vyrábět nový produkt, který nebude na trhu žádaný, firma se bude muset přizpůsobit trhu (Wilczková, 2008).

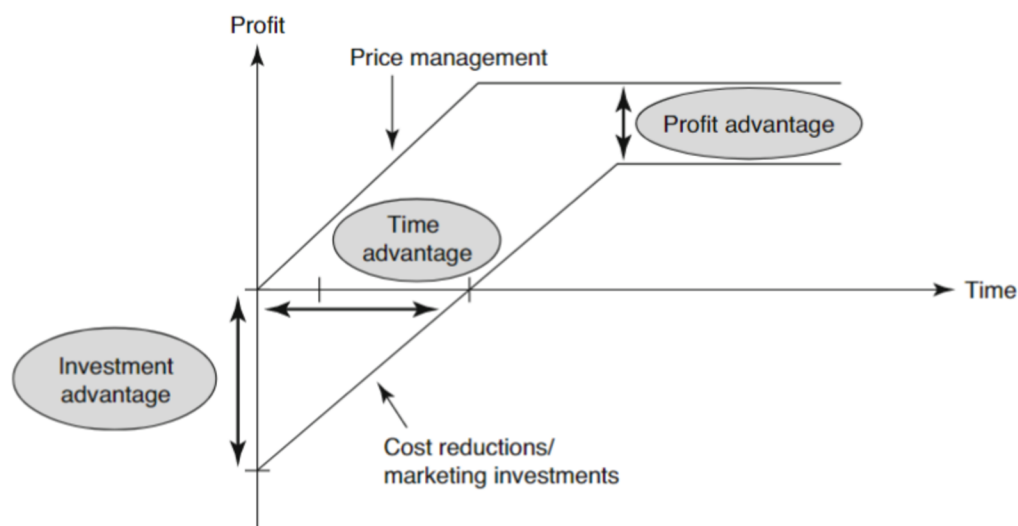
Funkce řídicí: Vzhledem k tomu, že cena souvisí s trhem faktorů a je indikátorem vzácnosti, její změna ukazuje změnu poměrů na trhu. Tím se zajišťuje efektivní využití výrobních faktorů. Kapitál logicky hledá investice, které mu přinášejí co nejvyšší zisk. Cenový mechanismus koordinuje rovněž výchovu pracovní síly s poptávkou po ní v národním hospodářství a představuje pro pracovní sílu podnět k tomu, aby se na požadované práce školila. Řídicí funkce na trhu výrobních faktorů odpovídá koordinační funkci na trhu zboží. (Wilczková, 2008).

Funkce inovační: Pokud chce firma udržet svoji současnou pozici na aktuálním trhu a zvyšovat svůj podíl, měla by reagovat na požadavky zákazníků a přicházet s novými nápady a inovovat ještě dříve, než o ně trh projeví určitý zájem (mmspektrum.com, Košturiak, 2015).

1.4 Cena jako marketingový nástroj

Cena je jediným marketingovým nástrojem, který nevyžaduje přímé výdaje nebo investice. Správná cenová politika umožňuje i těm, kteří nemají dostatek peněz (začínajícím podnikům nebo podnikům uvádějícím na trh nový výrobek), aby na trh vstoupili s optimální cenou a zajistili si tak marketingovou výhodu proti konkurenci. Naopak jen zřídka je možné optimalizovat nástroje, jako je například reklama, prodej nebo výzkum a vývoj, tedy nástroje vyžadující počáteční náklady, v situaci, kdy má společnost omezené finanční prostředky, a nemůže si dovolit dlouhodobou návratnost vynaložených prostředků.

Pro mnoho podniků je zásadním cílem snížení nákladů a racionalizace. Nicméně v mnoha společnostech jsou možnosti dalších úspor nákladů omezené či zcela vyčerpané. Kromě toho, na vyspělých trzích je obtížné využít třetího faktoru zisku, kterým je objem. Pro vyspělé trhy, které nerostou nebo klesají, je obecně charakteristické to, že zvýšení objemu prodeje jde většinou na úkor konkurence, která bude bránit své tržní podíly i za cenu agresivní cenové strategie. Mohou však nastat různé individuální situace na trhu. Správný cenový management je tedy kritickým nástrojem, ač v mnoha firmách není cenotvorba takto vnímána (Simon, Fassnacht, 2019).

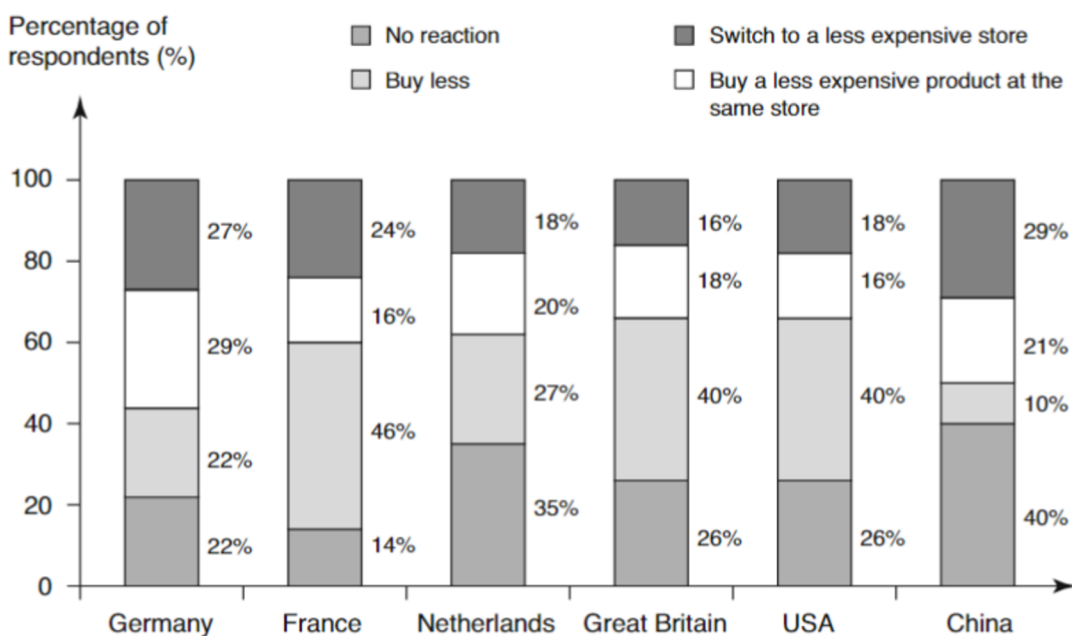


Převzato od: Hermann Simon, Martin Fassnacht, 2019, str. 8

Obr. 1 Tři výhody cenové strategie v porovnání se snižováním nákladů a marketingovými výdaji

Obr. 1 ukazuje výhody, které cenotvorba jako marketingový nástroj nabízí ve srovnání s jinými marketingovými nástroji, jakými jsou snížení nákladů nebo investice do reklamy. Investiční výhoda znamená, že cenová optimalizace vyžaduje jen malé nároky na vstupní kapitál, na rozdíl od snižování nákladů nebo marketingových investic. Časová výhoda zase znamená, že tvorba cen kladně ovlivní zisk v porovnání s ostatními opatřeními. A výhoda zisku vyjadřuje skutečnost, že cenová opatření často vedou ke zvýšení zisku (Fassnacht, 2019).

Obr. 2 ukazuje, jak reagují zákazníci různých států na zvýšení ceny



Převzato od: Hermann Simon, Martin Fassnacht, 2019, str. 9

Obr. 2: Reakce zákazníků na ohlášené zvýšení ceny

Výzkum ukázal, že v případě zvýšení ceny jsou němečtí a čínští zákazníci nejnáchylnější k nákupu levnějšího produktu ve stejném obchodě nebo k nákupu v jiném obchodě nabízejícím atraktivnější cenu. Naopak zákazníci v USA nereagují na změnu ceny tak razantním způsobem. V České republice se potvrzuje premisa, kterou ve své knize tvrdí Kotler a Keller, a to, že „cena tradičně funguje jako hlavní faktor ovlivňující výběr kupujícího“ (Kotler, Keller, str. 422). Pro české spotřebitele je cena jedním z hlavních faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí si daný produkt koupit, či nikoli (Vysekálová, 2011).

Cenová strategie má vliv na hodnotu pro akcionáře, jelikož správné nastavení cenové strategie znamená generování zisku, což zvyšuje hodnotu společnosti, čímž dochází ke zvýšení hodnoty akcií. Správné cenové strategie přispívají k trvalému růstu hodnoty podniku. Naopak prosazování nesprávných strategií může rychle zničit hodnotu podniku, v některých případech i trvale. hodnotu podniku, v některých případech i trvale (Simon, Fassnacht, 2019).

Strategie společnosti musí ztělesňovat základní vizi firmy, ale musí být také konkrétní a praktická.

Mezi běžné firemní cíle patří:

Profitabilita (zisk, návratnost tržeb, návratnost investic, hodnota pro akcionáře). Ziskovost hodnotí většina společností a v konečném důsledku je nejvýznamnějším dlouhodobým cílem zvýšení hodnoty společnosti pro akcionáře.

Objem prodejů a růst společnosti (objem, podíl na trhu, tržby nebo růst tržeb)

Finanční cíle (likvidita, bonita, poměr dluhu k vlastnímu kapitálu). Tyto cíle vystupují do popředí zejména u nových společností, které mají nedostatek kapitálu nebo u společností čelících krizi

Mocenské cíle (vedoucí postavení na trhu, dominantní postavení na trhu, společenský nebo politický vliv): některé společnosti hodnotí svou úspěšnost podle toho, jestli se jim podaří na trhu porazit jmenovitého konkurenta nebo určitý produkt, někdy i na úkor zisku.

Sociální cíle (vytvoření/zachování pracovních míst, spokojenost zaměstnanců, činnost ve prospěch společnosti): V souladu s těmito cíli bude společnost někdy přijímat zakázky za ceny, které nepokrývají náklady, aby se vyhnula snižování počtu pracovních míst. Nebo může dotovat výrobky nebo služby, aby je zpřístupnila zákazníkům, kteří by si je jinak nemohly dovolit – příkladem je poskytování slev pro studenty nebo seniory (Simon, Fassnacht, 2019).

Téměř všechny cíle mají vliv na cenotvorbu, ačkoli cena rozhodně není jediným nástrojem, který společnosti používají k dosažení svých cílů. Při snaze o růst může společnost spoléhat na inovace nebo může stanovit agresivně nízké ceny.

Společnosti mohou vést cenovou válku, aby dosáhly svých mocenských cílů, případně mohou převzít kontrolu nad distribučním kanálem. Cena je však důležitým aspektem k dosažení strategických cílů ve většině společností (Simon, Fassnacht, str. 30).

Internet a další nové technologie dramaticky zvýšily dynamiku inovací ve všech oblastech. A nejpříjemnějším a dosud nejsilnějším důsledkem internetu pak je značné zvýšení transparentnosti cen. V porovnání s dobou před celosvětovým rozšířením internetu má v současnosti zvýšení cen za následek negativnější vliv na objem prodeje, a naopak snižování cen má významnější pozitivní účinky na podporu prodeje. Dalším důsledkem široké dostupnosti internetu je snadná dostupnost recenzí. Zákazník může snadno zveřejnit recenzi – na Googlu nebo přímo na webu daného e-shopu, a logicky, pokud výrobek získá špatné recenze, bude snižování cen do značné míry neúčinné a zvyšování cen pak povede k prudkému poklesu objemu. Naopak pozitivní recenze mohou zvýšit ochotu daný produkt nakupovat i při vyšší ceně proti jiným produktům. Proto je při cenotvorbě brát v úvahu i tento faktor a marketingová strategie by měla posoudit, nakolik citlivý je daný produkt k online vlivům.

Při online nakupování a podnikání v oblasti informačních technologií dosáhly značné popularity pevné ceny. Zákazníkovi poskytují výhody ve formě omezení rizika a zamezení efektu „taxamtru“. Z pohledu dodavatele je však třeba na paušální sazby pohlížet s opatrností. Společnosti mohou při uplatňování flatových cen obětovat značný potenciál příjmů od ekonomicky silných uživatelů (Simon, Fassnacht, 2019).

Dalším velmi populárním online cenovým modelem je tzv. freemium. Tento model často vidíme u aplikací. Základní obsah je zdarma, ale jakmile uživatel chce využít

plnou funkcionalitu, musí si zaplatit za rozšířené funkce, nebo zákazník dostane za zaplacenou službu něco navíc zdarma. Stanovení hranice mezi bezplatnou a placenou nabídkou je obtížné, nicméně je rozhodující pro ekonomickou efektivitu. Možností je financování bezplatné části modelu alespoň částečně prostřednictvím reklamy (Simon, Fassnacht, 2019).

Naděje nicméně nenaplnil interaktivní cenový model „Urči si svou cenu“. Většina kupujících totiž není ochotno hloubat nad tím, kolik jsou za produkt ochotni zaplatit, ale naopak s velkou ochotou a nadšením loví výhodné nabídky.

Platba za použití (pay-per-use) je naopak cenový model, který proniká na stále více trhů. Cenové inovace s modelem pay-per-use a novými cenovými metrikami s sebou přináší výhody pro společnosti v oblasti **vývoje produktu**. Společnosti mohou snadněji sledovat používání svého produktu, což jim dává lepší představu o tom, jak zákazníci s jejich produktem nebo službou pracují. Znalost toho, co se zákazníkům líbí a nelíbí, jim pak usnadňuje provádět vylepšení, vytváření personalizovaných možností, a dokonce i vytváření nových nabídek. Další výhodou je větší **podíl na trhu**. Platba za používání snižuje vstupní bariéru pro mnoho segmentů zákazníků tím, že minimalizuje vstupní náklady. Nutnost platit vyšší cenu za nákup/pronájem stroje, který téměř nevyužijí, může zákazníky odradit (Bundl.com, 2021).

Novým fenoménem jsou záporné ceny. Objevil se především u úrokových sazeb. Nulové marže mohou vést k velmi agresivním cenovým strategiím. Ty jsou zvláště ohrožující pro zavedené, etablované dodavatele, kteří operují s kladnými maržemi (Simon, Fassnacht, 2019). Naopak tento přístup může poměrně rychle zvýšit podíl nových hráčů na trhu a přinést nové produkty, nový obchod či novou firmou do širokého povědomí zákazníků.

Na základě výše uvedeného se tvrdí, že cena je základním marketingovým nástrojem, který má zásadní vliv na úspěch či neúspěch na trhu, ať na národní či mezinárodní úrovni. Ačkoli většina marketingových manažerů a produktových

manažerů má za to, že objem prodejů je možné ovlivnit pouze pomocí agresivní reklamní kampaně a cenu považují za okrajový faktor, zkušenosti ukazují, že ačkoli v době, kdy probíhá kampaň, zejména televizní, dochází k nárůstu prodejů daného produktu, po ukončení kampaně prodeje klesají. Naopak správná cenová strategie a využívání všech možností, které cenotvorba poskytuje, je rozhodujícím faktorem pro dlouhodobou udržitelnost profitu a tržního podílu.

1.5 Faktory ovlivňující cenotvorbu v mezinárodním prostředí

V mezinárodním prostředí mají na cenová rozhodování vliv mnohé vnější a vnitřní faktory. K základním vnějším faktorům patří:

Podnikatelské prostředí

V této souvislosti je důležitá hlavně daňová a celní legislativa státu. Výše daňové zátěže má vliv na stanovení cen, ale také může být zásadním faktorem při rozhodování, zda daná společnost na trh určitého státu vůbec vstoupí. Mnohé státy proto lákají zahraniční investory formou různých pobídek, které daňové zatížení do určité míry snižují. V takovém případě zahraniční společnost získává finanční výhodu ve formě například daňových úlev po dobu několika let, případně zdarma pozemek pro stavbu továrny či logistického centra.

V některých státech, případně v některých odvětvích, může být cenotvorba regulována. Cílem takové regulace je ochrana zákazníka, regulace cen hrazených státem nebo podpora malých podniků. Může se jednat o stanovení maximálních cen nebo maximální výše zisku, maximální výše úhrady ze státního rozpočtu apod.

Typickým odvětvím, kde jsou ceny regulovány, je farmaceutický průmysl, jak bude podrobněji diskutováno v dalším textu.

Obchodně-politické faktory

Pomocí těchto nástrojů se některé státy snaží podporovat místní výrobce, například uvalením cla či dovozní přírážky. Z pohledu celní legislativy je pro investory klíčové, jaké dohody a s kým má daná země uzavřené. Celní zatížení totiž může výrazně ovlivnit cenotvorbu a způsobit, že cena produktu v jiném státě nebude

konkurenceschopná. V případě zemí mimo Evropskou unii je stěžejní dohoda o přidružení s EU, dále pak množství dohod o volném obchodu s dalšími destinacemi, kam například výrobní firma plánuje exportovat. Důležité je vědět, že i z malé země se dá získat bezcelní přístup na obrovský mezinárodní trh.

Významnou funkcí cla je také funkce ochranná, kdy s vyměřením a inkasem dovozního cla dochází k navýšení ceny dováženého výrobku na tuzemském trhu, a tím i k jeho cenovému znevýhodnění oproti domácí produkci. Celní opatření mohou tímto způsobem dočasně chránit vybraná odvětví domácí výroby před zahraniční konkurencí a vytvořit tak časový prostor pro investice do výroby, její inovaci a restrukturalizaci, a tím i ke zvýšení vlastní konkurenční schopnosti domácích výrobců. Při delší aplikaci cel však domácí výrobci obvykle poleví ve snaze o kvalitativní změny vlastní produkce a přivyknou měkčímu ekonomickému prostředí. Z tohoto pohledu pak ztrácí aplikace cel svůj ochranný smysl.

Vstup na některé trhy mohou ovlivnit politické vazby mezi zemí původu a státem, kam společnost vstupuje. Příkladem může být obchodní válka mezi USA a Čínou, které na své výrobky vzájemně uvalují vysoká dovozní cla, a tím narušují vzájemný obchod. A nejaktuálnějším příkladem je válečný konflikt na Ukrajině, kvůli kterému většina nadnárodních firem de facto ukončila dovoz a prodej svých výrobků v Rusku a z politických důvodů opustila tento profitově atraktivní trh. Zároveň okolní státy neumožňují obchodovat ruské zboží na svém území. Společnosti, které s tímto krokem váhaly, pak byly natolik pranýřovány na ostatních trzích, že kvůli ochraně svého podílu na trhu v globálním měřítku byly nakonec nuceny přidat se k ostatním a z Ruska se stáhnout.

Stabilita devizových kurzů

Devizový kurz má nezanedbatelný vliv při dovozu a vývozu zboží a služeb. Zvláště citlivé jsou na kurzovní výkyvy dlouhodobé smlouvy s cenou fixovanou v místní měně. Z toho důvodu se většina prodejců snaží riziko snížení marže v důsledku změny kurzu chránit smluvně zakotvenou kurzovní doložkou, která jim při výkyvu vyšším, než je stanovený počet procent, zajišťuje možnost navýšit cenu nasmlouvaného zboží či služeb. Současná doba patří mezi období značné kurzovní nestability a po letech se setkáváme s tím, že se prakticky srovnala hodnota USD a

EUR. Česká koruna zatím zůstává relativně stabilní kvůli intervencím České národní banky, ale s pokračujícím válečným konfliktem na Ukrajině a stále se rozvíjející energetickou krizí může dojít k jejímu oslabení. Zjednodušeně řečeno, oslabení české měny podporuje vývoz, posílení je naopak výhodné pro dovozce. Dále je třeba brát v úvahu volatilitu, která na finančních trzích měří změny ceny finančního aktiva. Je to základní jednotka měření rizika. „Trhy mohou být silně volatilní, nebo slabě volatilní. Čím vyšší je tržní volatilita, tím vyšší je krátkodobý výnos, ale investice do tohoto aktiva je považována za rizikovější, a proto je riziko ztráty vysoké. Na druhé straně aktivum s nízkou volatilitou představuje velmi nízké riziko při investici. To je obvykle případ dluhopisů. Volatilita dluhopisu je velmi nízká, protože jeho splacení je považováno za pojištěné. Finanční volatilita skupiny aktiv přímo ovlivňuje volatilitu portfolia, které taková aktiva obsahuje“ (Admiralsmarkets, 2022).

Konkurence

Je logické, že pokud má společnost atraktivní produkt a nemá na trhu konkurenci, může si stanovit cenu tak, aby dosahovala vysokých marží. Konkurence vstupující na stejný trh musí vždy přijít s nižší cenou, aby si přetáhla určitý tržní podíl. Naopak společnost, která je market leader v daném odvětví, si často může dovolit držet ceny vyšší, neboť její produkty jsou spotřebiteli vnímány jako originál, a tudíž jako produkty lepší kvality než generické produkty. Nepříjemnou konkurencí pro firmy obchodující rychloobrátkovým zbožím (oděvy, obuv, doplňky, domácí potřeby, ale i elektronika atd.) se staly čínské online obchody (Aliexpres, Bangood). Tyto obchody jsou schopny pružně reagovat na poptávku na trhu, zkopírovat atraktivní produkty a prodávat je online za nepoměrně nižší ceny. Na to, že i kvalita bývá nepoměrně nižší, spotřebitelé příliš nedbají a jsou ochotni při tak nízké ceně riziko horší kvality nebo neudržitelnosti produktu podstoupit. Evropská unie na toto zareagovala uvalením cla i na drobné zásilky ze třetích zemí, což tyto nákupy ztížilo, ale plně jim nezamezilo. Čínské obchody na tento krok totiž velmi pružně zareagovaly, a to zřízením obchodních uzlů na území EU nebo naučtováním celních poplatků rovnou při nákupu, aby adresát zásilky nemusel procházet celním řízením.

Poptávka

Výše poptávky je dalším významným faktorem, který ovlivňuje výši ceny. Cenová elasticita závisí na konkurenci (viz přechodí odstavec), ale také na tom, jestli je výrobek vnímán jako nezbytně nutný nebo jako výrobek s výjimečnou hodnotou pro spotřebitele. Je logické, že pokud bude na trhu nedostatek toaletního papíru, což je situace, která, ač se jeví bizarní, v době totality v naší zemi několikrát nastala, králem trhu bude společnost, které se podaří toaletní papír sehnat a na trh dovézt. Cenu pak může stanovit na nejvyšší možnou úroveň, kterou bude zákazník ochoten tolerovat a zaplatit, případně kterou mu bude tolerovat stát, aniž by uvalil maximální cenu. Cenová elasticita je vyšší u spotřebního zboží v porovnání s průmyslovými výrobky, a to vzhledem k charakteru tohoto trhu.

Chování spotřebitelů

Chování spotřebitelů je vnějším faktorem, který zásadně ovlivňuje cenovou strategii. Chování spotřebitelů je do velké míry podmíněno kulturně. Znalost místního prostředí, tedy zvyklostí, postojů a motivace k nákupu spotřebitelů v dané zemi, sociální stav (kupní síla, vzdělanost, vnímání společenského postavení) a podobně usnadňuje firmám cenová rozhodování a stanovení míry, nakolik přizpůsobit cenu místnímu trhu.

Hlavními **vnitřními** faktory ovlivňujícími cenovou politiku jsou mezinárodní marketingová strategie, cíle cenové politiky, náklady, způsob stanovení ceny a další (Machková, Machek, 2021).

1.6 Mezinárodní cenová strategie

Cenová politika stanovuje cenu, za kolik daná firma bude moci prodávat své produkty nebo služby. Cenová politika se může lišit v závislosti daném regionu a na objemu prodeje, tím se myslí velkoobchod a maloobchod. Každá společnost nebo podnikatel si nastavují cenovou politiku už při vzniku, tím je myšleno například stanovení ceny, slevy a koho a za jakých podmínek se slevy budou týkat. Je nutné zdůraznit, že cena je rozhodovací faktor pro zákazníka, a tudíž by cenová politika měla být vždy posuzována a stanovována v kontextu typu nabídky, situace na trhu

a dalších faktorů marketingového mixu. Cenová politika se stanovuje, protože firmy a společnosti potřebují v různých fázích svého vývoje dosáhnout různých cílů. Z hlavních cílů společností je hlavně ziskovost, protože bez ziskovosti nedává smysl podnikat. K dosažení tohoto cíle může společnost chytrě využít právě cenovou politiku. Například pokud společnost vstupuje na trh, může nasadit zaváděcí ceny, nebo dokonce ve snaze přetlačit nebo potlačit konkurenci prodávat za ceny pod hladinou zisku či nabízet své produkty a služby po určitou dobu zdarma (Machková, Machek, 2021).

Strategie jednotných cen

Cenová standardizace je možným přístupem v situaci, kdy má produkt jednotný globální positioning. Ceny pak stanovuje mateřská společnost a ve všech zemích, kde je produkt obchodován, je cenová hladina udržována na stejné úrovni. Samozřejmě i v tomto případě je nutné do globální ceny promítnout náklady spojené s distribucí, dále výše cla a daní (zejména DPH) v daném státě, proto při kurzovním přepočtu nedostaneme cenu zcela identickou, ale řádově se lišit příliš nebude.

Cenová diferenciac

Při této cenové strategii je cenové rozhodování do určité míry ponecháno v pravomoci dceřiných společností a cena se tudíž přizpůsobuje lokálním geografickým, politickým a sociálním podmínkám. Při tomto způsobu cenotvorby firma stanovuje cenu podle poptávky a dostupných zdrojů v dané zemi. Nevýhodou ovšem je nejednotná image firmy, a hlavně paralelní dovoz. V dnešním globalizovaném světě a při stále narůstajícím podílu online obchodování není pro běžného spotřebitele problém vyhledat si cenu produktu nejen v jednotlivých obchodech, ale i v jednotlivých státech, a posoudit poměr přínosu a rizika při nákupu produktu ze zahraničí. U některých produktů se zákazníkovi nevyplatí dovoz i při nižší ceně – v případě nákupu ze třetích zemí je problém s celní sazbou, v některých, respektive ve většině zemí, je méně benevolentní reklamační doba než v České republice, proto vyšší cenu nákupu hodnotnějšího zboží (typicky elektronika, chytré telefony) v České republice částečně vyrovná velkorysá délka záruky (2 roky proti 1 roku v mnohých jiných státech) apod. I samotné podání

reklamace může být problémem – zákazníkovi se obvykle nevyplatí cestovat do zahraničí kvůli podání reklamace a zasílání poštou nebo kurýrní službou se může u zboží větší hmotnosti prodražit. Při posílání do zemí mimo EU může být navíc problém s celním řízením.

Tab. 1 Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci

Cenová diferenciaci	Cenová standardizace
Odlišnosti ve spotřebním chování; odlišnosti v kupní síle spotřebitelů	Tendence k homogenizaci plateb
Rostoucí konkurence na světových trzích; Snaha o odlišení se od konkurence	Nákupní centrály, elektronická tržiště a další formy centralizovaných nákupů
Odlišná výše zahraničně-obchodních nákladů	Snižování nákladů na mezinárodní logistiku
Různé míry inflace na zahraničních trzích	Rozvoj informačních technologií, snadná dostupnost informací
Nestabilita devizových kurzů	Zavedení eura ve většině zemí EU
Obchodně-politické nástroje	Liberalizace světového obchodu, odstraňování obchodně-politických překážek

Převzato od: MACHKOVÁ Hana, MACHEK Martin, 2021, str. 147

Strategie cenového zužitkování

Strategie cenového zužitkování, jinak také nazývaná strategie sbírání smetany (skimming price strategy), se využívá zejména při zavádění zcela nového produktu či služby na světový trh. Díky novosti dané produktu či služby firma může využít monopolní výhody. Může si tak dovolit na krátkou dobu nasadit velmi vysokou cenu,

a dosáhnout za krátký čas vysokého zisku neboli slíznout veškerou pomyslnou smetanu. Jakmile pak na trh vstoupí konkurence, firma ceny postupně snižuje, aby její produkt nadále zůstal konkurenceschopným.

Strategie cenové penetrace

Strategie cenového pronikání na trh spočívá v záměrném nasazení nízkých cen při vstupu na trh. Tímto způsobem firma rychle získá významný podíl na trhu, rychlého obratu a dostane se za krátké časové období do povědomí zákazníků. Podmínkou pro uplatnění této strategie však je, aby firma měla dostatečné výrobní a distribuční kapacity na uspokojení vysoké poptávky díky agresivně nasazené ceně. Jinak totiž riskuje ztrátu důvěry mezi zákazníky, čímž přijde o vybudovanou iniciální výhodu. Tato strategie často spouští cenovou válku ze strany konkurence, která se pochopitelně cítí touto politikou ohrožena.

Strategie prémiové ceny

Tuto strategii firmy využívají v případě, že chtějí dlouhodobě udržovat vyšší cenu. Musí tudíž vybudovat produktu image prestiže a vysoké kvality. Tato politika se využívá zejména u luxusního zboží, jejichž vlastnictví pak zvyšuje prestiž jeho majitele. Vysoká cena je pak spíše výhodou, protože kupující nákupem takového zboží dává najevo, že na to má. Typickým příkladem je legendární kabelka Birkin Bag, které se říká jednoduše „Birkinka“. Již před více než třiceti lety ji na trh uvedla společnost Hermés a cena kabelky začíná na 150 000,-Kč. I tak jsou na ni dlouhé pořadníky a vlastnit birkinku je doslova povinnost mezi top celebritymi, ale například i mezi významnými právníčkami a manažerkami.

Strategie využívání transferových cen

Strategie využívání transferových cen se používá velkými nadnárodními korporacemi, které mohou využít výhody rozdílných cen vstupů (surovin, pracovních sil apod.) a daňové zátěže v jednotlivých státech. Velká část obchodních operací se pak realizuje formou vnitrofiremního obchodu mezi dceřinými společnostmi a mateřskou firmou nebo navzájem mezi dceřinými společnostmi. Cílem této politiky

je maximalizace zisků v rámci celé firmy a ochrana před riziky zahraničních trhů (Machková, Machek, 2021).

2 Cenové strategie v jednotlivých tržních odvětvích

V této kapitole budou obecně diskutována specifika cenotvorby ve vybraných odvětvích, která jsou následně předmětem praktické části této diplomové práce.

2.1 Automobilový průmysl

Automobilový průmysl patří mezi odvětví s vysokou mírou konkurence. Cenová rozhodování v tomto odvětví jsou velmi náročná, protože automobil je produkt složený z mnoha komponent a výrobce je závislý na externích dodávkách jednotlivých dílů, na dostatku pracovníků a zároveň musí mít dobře zvládnutou logistiku a systém následné péče o zákazníka, tedy zejména servis.

Zároveň koupě automobilu představuje v rozpočtu významný náklad, a to jak pro firmy a jejich fleet, tak pro běžného občana. Přičemž při nákupu vozu hraje kromě ceny velkou roli i místní tradice.

Zatímco v České a Slovenské republice majoritní podíl vozů na silnicích představují „škodovky“ (Škoda Fabia, Octavia, Superb) viz. Tabulka č. 2 a 3, v německých zemích to jsou vozy koncernu Volkswagen a BMW, severské země zase mají velké zastoupení vozů značky Volvo a v USA, vzhledem ke stále velmi nízké ceně benzínu, přetrvává obliba velkých SUV a užitkových vozů, jako je Nissan Hilux apod.

Tab. 2 Registrace nových vozů v ČR za rok 2021

**Registrace nových vozů M1 v ČR po typech
Top typy 1-12/2021**

Model	Počet	Podíl
1. Škoda FABIA	15 450	7,47%
2. Škoda OCTAVIA	14 007	6,77%
3. Škoda KAMIQ	10 453	5,05%
4. Hyundai i30	10 304	4,98%
5. Škoda KAROQ	9 671	4,67%
6. Škoda SCALA	8 632	4,17%
7. Škoda KODIAQ	6 250	3,02%
8. Hyundai TUCSON	5 696	2,75%
9. Škoda SUPERB	5 205	2,52%
10. Volkswagen GOLF	4 654	2,25%
Ostatní	110 831	53,57%

Zdroj: Garaz.cz, 2022

Tab. 3 Registrace nových vozů v září 2021 podle značek v EU

Evropský trh – registrace nových aut v roce 2021 podle značek

Poř.	Značka	Registrace 2021 [ks]	Meziroční rozdíl [%]	Tržní podíl [%]
1.	Volkswagen	1.274.137	-6,2	10,8
2.	Peugeot	724.383	-2,3	6,2
3.	Toyota	712.574	+10,2	6,1
4.	BMW	682.895	+1,2	5,8
5.	Renault	678.736	-17,1	5,8
6.	Mercedes-Benz	642.948	-12,5	5,5
7.	Audi	597.428	-0,5	5,1
8.	Škoda	589.170	-8,5	5
9.	Ford	523.970	-19,2	4,4
10.	Hyundai	515.886	+21,6	4,4
11.	Kia	502.677	+20,6	4,3
12.	Opel/Vauxhall	486.503	+0,1	4,1
13.	Fiat/Abarth	475.502	-3,2	4
14.	Citroën	445.650	-0,7	3,8
15.	Dacia	410.788	+1,3	3,5
16.	Seat	400.155	+6,8	3,4
17.	Volvo	289.301	+1,1	2,5
18.	Nissan	249.232	-14,2	2,1
19.	Mini	175.867	+1,7	1,5
20.	Mazda	155.434	+4,0	1,3
-	CELKEM	11.774.885	-1,5	-

Zdroj: Auto.cz, 2022

Co však přineslo velkou změnu na trhu automobilů je elektromobilita. V tomto ohledu ostatní automobilky v předchozích letech předběhla automobilka Tesla. V severských zemích vozy značky Tesla dokonce významně zasáhly do dominance automobilky Volvo, protože Tesla dokonale využila tamější legislativní prostředí a ekologické cítění Severanů (viz Tabulka č. 4) Nicméně v posledních letech se i další automobilky snaží do svého portfolia zavést vozy na elektrický nebo alespoň hybridní pohon. Přesun k elektrickým vozům se nevyhýbá ani odvětví dodávek (užitkových vozů) a prostředků hromadné přepravy, a čeká se i nástup elektrických kamionů. Výrobci v EU jsou do tohoto kroku mimo jiné nuceni legislativou označovanou „Green Deal“ a plánovaným zákazem výroby spalovacích motorů po roce 2035.

Tabulka č. 4: Neprodávanější vozy v Dánsku v roce 2022

	Model	Počet prodaných kusů
1.	Tesla Model 3	12 058
2.	Toyota RAV4	8928
3.	Volkswagen ID.4	8645
4.	Tesla Model Y	8267
5.	Volvo XC40	6415

Zdroj: aktualne.cz, 2022

V současnosti u elektrických vozů automobilky automaticky nasazují vyšší cenu v porovnání s vozy na konvenční pohon. Pokud srovnáme například velikostně srovnatelné modely Škody, benzínový Kodiaq a elektrický Enyaq, Enyaq je ve stejné konfiguraci výrazně dražší (viz Obr. 3). Důvodem budou vyšší výrobní náklady, neboť zatímco výrobní linky na klasické vozy již jsou dobře zavedené, elektrické automobily přeci jen vyžadují zcela jiné vybavení, jiné vstupní suroviny a díly, ještě více elektronických komponent, nové zaškolení dělníků apod. Zároveň jsou elektrické vozy v mnoha zemích stále považovány za něco nestandardního, co není určeno pro běžného spotřebitele. Poptávka po nich však stále stoupá, v některých zemích díky vládním dotacím, jinde zase kvůli výhodám (bezplatné dálnice, bezplatné parkování) a nižším nákladům na servis. Donedávna byly nespornou

výhodou i nižší náklady na 1 km. Současná energetická krize však tento faktor trochu utlumila a teprve budoucnost ukáže, jestli náklady na km zůstanou u elektrického vozu stále nižší než náklady na naftu či benzín.

The image shows two screenshots of the ŠKODA website's car configuration tool. The top screenshot is for the ENYAQ SPORTLINE iV 60. It features a blue electric SUV. The configuration ID is CBU1H1HWY8. The total price is 1,259,900 Kč with a monthly payment of 10,667 Kč. The bottom screenshot is for the KODIAQ AMBITION. It features a blue diesel SUV. The configuration ID is CBU1H1HX65. The total price is 1,053,900 Kč with a monthly payment of 8,898 Kč. Both screenshots include a list of features on the right side of the car image, such as 'Verze', 'Barva', 'Kola', 'Design', 'Doplňková výbava', and 'Nabíjení & služby' for the ENYAQ, and 'Stupeň výbavy', 'Barva', 'Kola', 'Interiér', 'Motor', 'Doplňková výbava', and 'Služby' for the KODIAQ. Technical specifications like engine type, CO2 emissions, and fuel consumption are also listed.

Zdroj: www.skoda-auto.com, 2022

Obr. 3 Cenové srovnání elektrického vozu a srovnatelného konvenčního vozu tovární značky Škoda

Co se týče mezinárodní cenové strategie, automobilky stanovují ceny pro dané území na základě dostupných cenových indexů. Porovnávají ceny referenčních vozů, které jim pak vytváří tzv. referenční koš, a na základě vstupních dat je pak možné nastavit cenu daného modelu na určeném trhu. Tento proces je konkrétně u automobilů značně komplikován různou mírou vybavenosti vozů. Zatímco některé automobilky mají v základu pokročilé asistenty a bezpečnostní prvky, u jiných se

prakticky za vše musí připlácet. Manažeři zodpovědní za cenotvorbu musí dbát na to, aby porovnávali skutečně srovnatelné konfigurace.

Přitom je třeba zohlednit i cenovou harmonizaci. Konkrétně v Evropské unii by ceny vozů v jednotlivých členských státech měly být v zásadě podobné nebo jen minimálně odlišné, neboť vzhledem k volnému pohybu zboží by docházelo k velkému podílu paralelních dovozů, což je pochopitelně nevýhodné a demotivující pro místní prodejce. Cenová strategie společnosti Tesla v České republice nasazuje tak vysoké ceny svých vozů, že je pro zákazníka zcela nevýhodné pořizovat si nový vůz v ČR.

Jak ukazuje Tab. 2, u nového modelu Tesla YLR (long range) je cena při nákupu v Rakousku či Německu o zhruba 350 000,- Kč nižší než cena při objednání z českého portálu. Majorita nově zakoupených vozů tovární značky Tesla je proto z Německa a Rakouska, a to i přes iniciální administrativní komplikace. Při tomto cenovém rozdílu se to však většině kupujících vyplatí i přes případné dodatečné náklady na dovoz vozu či vyřizování přepravních SPZ a větší administrativu při zápisu nového dovezeného vozu na registr vozidel. Politikou automobilky Tesla totiž je absolutně fixní cena. Není tedy možné získat individuální slevu, což je běžná praxe v autosalonech jiných značek.

Tab. 5 Cena stejné konfigurace modelu Tesla YLR ve vybraných zemích

Stát	Cena*	Cena přepočtena na Kč**	Cenový rozdíl proti referenční ceně v ČR
Česká republika	2 094 690,- Kč	2 094 690,- Kč	0
Rakousko	71 670 EUR	1 760 239,- Kč	- 334 451,- Kč
Německo	69 870 EUR	1 716 007,- Kč	- 378 683,- Kč

* Konfigurace: long range, lak midnight silver metallic, kola 20", černý interiér, modul autonomního řízení

**Kurz ČNB ze dne 5. 9. 2022

Zdroj: vlastní analýza autora na základě www.tesla.com

Níže jsou pro porovnání uvedeny srovnávací tabulky vybraných modelů běžných továrních značek.

Tab. 6 Cena stejné konfigurace modelu Mercedes Benz A 180 ve vybraných zemích

Stát	Cena*	Cena přepočet na Kč**	Cenový rozdíl proti referenční ceně v ČR
Česká republika	725 620,- Kč	725 620,- Kč	0 Kč
Rakousko	31 546 EUR	774 769,- Kč	+49 149,- Kč
Německo	32 613 EUR	800 875,- Kč	+72 255,- Kč

* Konfigurace: základní verze

**Kurz z 5. 9. 2022: 1 EUR = 24,56Kč

Zdroj: vlastní analýza autora na základě www.mercedes-benz.at

Tab. 7 Cena stejné konfigurace modelu Škoda Superb ve vybraných zemích

Stát	Cena*	Cena přepočet na Kč**	Cenový rozdíl proti referenční ceně v ČR
Česká republika	1 256 900,- Kč	1 256 900,- Kč	0 Kč
Slovensko	51 332 EUR	1 260 713,- Kč	+3813,- Kč
Německo	55 050 EUR	1 351 782,- Kč	+94882,- Kč

* Konfigurace: Super Sportline 2,0 TSI 206 kW, 7-stup. automat, 4x4

**Kurz ČNB ze dne 5. 9. 2022

Zdroj: vlastní analýza autora na základě www.skoda-auto.com

Ačkoli u Mercedesu i Škody je v České republice cena nižší (viz Tab. 3 a 4), nejedná se o cenový rozdíl, který by německé či rakouské spotřebitele přiměl k paralelnímu dovozu. K tomuto přispívá také to, že zavedené automobilky mají v každém státě velký počet autosalonů, které se snaží učinit klientovi co nejvýhodnější nabídku,

kteřá může spočívat ve slevě z katalogové ceny nebo výbavě zdarma navíc. Paralelní dovoz tudíž není u nových vozů značek Mercedes, BMW, Škoda a dalších častý. Jinak je tomu u ojetých vozů, ty ale nejsou předmětem této diplomové práce.

2.2 Farmaceutický průmysl

Farmaceutický průmysl se vyznačuje určitými specifiky v oblasti cenotvorby, která přidávají další faktory na seznam těch, které firmy musí brát v úvahu při stanovení ceny.

Farmaceutické výrobky můžeme obecně rozdělit na léčivé přípravky a zdravotnické prostředky. Léčivé přípravky se pak dělí na léčivé přípravky na lékařský předpis a léčivé přípravky dostupné k volnému prodeji v lékárnách.

Pakliže farmaceutická společnost plánuje vstup na trh, je velmi obtížné správně nastavit cenu vzhledem k rozdílným rozpočtům systémů zdravotní péče v jednotlivých zemích.

Zdravotnické prostředky

Mezi zdravotnické prostředky (ZP) neboli prostředky zdravotnické prostředky se řadí drobný zdravotnický materiál, jako jsou obvazy, náplasti, stříkačky, jehly, infuzní aparatury, rukavice, ale i velké přístroje, například rentgen, magnetická rezonance, operační robotické systémy, a také veškeré vybavení – osvětlení operačních sálů, vyšetřovací lůžka atd.

Některé ZP jsou určeny k prodeji v lékárnách, například typicky se jedná o náplasti a obinadla. Cena v jednotlivých zemích pak musí zohlednit zejména konkurenci. V mnohých zemích existují místní výrobci, kteří mají dlouholetou tradici na trhu a velice nízko postavené ceny. Vstup zahraničního konkurenta pak vyžaduje vysoké marketingové náklady a motivační programy pro lékárny.

U velkých ZP a ZP určených pro zdravotnická zařízení se postupuje formou tendrů. Výrobce si poté musí zvážit, jaká je minimální cena, za kterou je ochoten ZP dodávat, a de facto v každé nemocnici si musí používání svých ZP vysoutěžít.

Léčivé přípravky volně prodejné

U volně prodejných léčiv je situace do jisté míry podobná jako u drobných ZP. Obvykle každá léčivá látka má několik výrobců a každý ji prodává pod jiným názvem. A stejně jako u ZP, v každé zemi existují lokální přípravky, které mají dlouholetou tradici, nízkou cenu a jejich obchodní název prakticky zlidověl. Příkladem může být léčivá látka ibuprofen používaná k léčbě bolesti a horečky. V České republice je nejpopulárnějším přípravkem s obsahem ibuprofenu Ibalgin místního výrobce Zentiva. Naopak v německy mluvících státech je absolutní špičkou na trhu ibuprofenu Brufen společnosti Bayer. A v USA je jejich ekvivalentem Advil. Přitom všechny uvedené léčivé přípravky jsou jedna a též léčivá látka.

Pro ostatní výrobce stejné léčivé látky je pak velmi obtížné tyto tradice prolomit. Musí si pomáhat atraktivními obaly, pravidelně obnovovanou televizní reklamou, motivací lékáren a cenovou politikou, která dokáže vyrovnat nízkou cenu lokálního produktu. Není tudíž pro firmy reálné stanovit cenu globálně pro všechny trhy. V Čechách Zentiva není nucena pro Ibalgin zásadně měnit cenovou strategii, avšak vytvořit profitující cenovou strategii v Rakousku bude velice náročné. Totéž platí pro americký Advil – v USA má největší podíl na trhu, ale v ČR na trhu propadl a byl nakonec stažen, a to i přes úvodní masivní televizní reklamu.

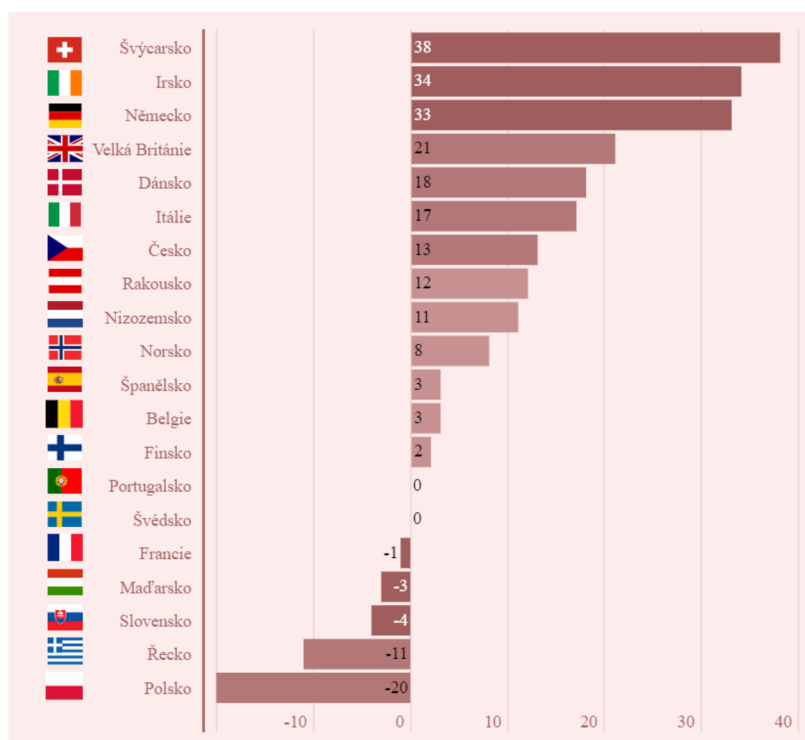
V poslední době se též rozšířila tradice vlastních značek lékárenských řetězců, jako je BENU či Dr. Max. Tyto lékárny si nechávají levnými výrobci například v Číně či Indii vyrábět některé volně prodejné přípravky, ať se jedná o výše diskutovaný ibuprofen či paracetamol, léky na kašel apod., a prodávají je pod svou privátní značkou. Pochopitelně si pak jsou jednak schopny nastavit konkurenční cenu, ale hlavně vedou své zaměstnance k tomu, aby při jednání se zákazníkem protěžovaly vlastní značky a nabízely je jako levnější, a přitom stejně kvalitní alternativu. Samozřejmě tomu tak je – stejnou kvalitu zajišťuje již samotný složitý proces registrace léčiv. A zákazníci na nižší cenu reagují pozitivně, a u většiny tudíž personál dané lékárenské sítě dokáže dosáhnout změny z například oblíbeného Ibalginu na ibuprofen Dr. Max apod. Ostatním výrobcům pak nezbývá nic jiného než konkurovat stejnou cenou nebo investovat do marketingových nástrojů.

Léčivé přípravky na lékařský předpis

U léčivých přípravků na lékařský předpis, které jsou plně nebo částečně hrazeny z prostředků veřejného zdravotního pojištění, je cena ve většině zemí regulována a každý lék musí před vstupem na trh podat žádost o stanovení maximální ceny a výše a podmínek úhrady ze zdravotního pojištění. Platí to samozřejmě primárně pro země, které mají státem hrazenou zdravotní péči, včetně České republiky.

Při stanovení ceny je nutné vycházet z toho, jestli se jedná o originální přípravek (tedy první přípravek svého druhu) nebo přípravek generický. U originálního přípravku musí firma předložit farmakoekonomickou analýzu a analýzu dopadů na státní rozpočet. Navíc, a to komplikuje cenotvorbu zejména společnostem v EU, musí předložit cenu produktu v jednotlivých zemích EU, které představují tzv. referenční koš. Maximální cena, kterou může společnost v dané zemi získat, je průměrem tří nejnižších cen v EU (zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění). Z tohoto důvodu se u některých přípravků vůbec nevyplatí vstoupit na trh určitých zemí (například Maďarsko, Slovensko, Řecko – viz obr. 4), protože by si tím došlo k nežádoucí změně výše „průměrné ceny“. Mnohem více se společnostem vyplácí cenová strategie spočívající ve vstupu na trh států s vyššími cenami za farmaka, alespoň v prvních letech, a tím dosáhnout obrátu, který jim rychleji vrátí vynaložené náklady na výzkum a vývoj, které jsou ve farmaceutickém průmyslu velmi vysoké. S touto vyšší cenou také překlenou období tzv. exkluzivity, kterou jim dává uvedení inovačního produktu na trh. Díky této exkluzivitě nemůže žádná jiná společnost po dobu 8 až 10 let uvést na trh přípravek se stejnou léčivou látkou (generikum).

Poté, ve druhé fázi, společnosti obvykle vstoupí na trh v levnějších zemích s tím, že si již mohou dovolit nižší maximální cenu.



Zdroj: *The Dental and Pharmaceutical Benefits Agency (TLV), údaje za rok 2020*

Obr. 4 – Ceny léků chráněných patentem (referenční země 0 je Švédsko a Portugalsko)

U tzv. generických přípravků, tedy přípravků, které mají stejnou léčivou látku jako léky inovativní se cena stanovuje podle maximální ceny originálního přípravku, s tím, že se automaticky poníží o významné procento, v ČR je to o 40 %. Důvodem je to, že ceny generických léčiv musejí odrážet výrobní a distribuční náklady, ale nemusí zohledňovat náklady na výzkum a vývoj nové léčivé látky, jelikož tyto náklady výrobci generických léčiv z podstaty nemají. Náklady spojené s vývojem generického léčiva a s procesem jeho registrace (včetně nákladů spojených s prováděním tzv. bioekvivalenčních studií) jsou nesrovnatelně nižší než náklady spojené s vývojem originální léčivé látky. Vývoj generika trvá v průměru 2–3 roky a náklady se pohybují kolem 2–3 milionů dolarů, v případě originálního přípravku je to 15 i více let a náklady dosahují průměrně 2,6 miliardy dolarů (Mayer jr., 2016).

Proto jakmile uplyne uvedené období exkluzivity, na trh obvykle vstoupí tato generika, cena inovační léčby významně klesá a stává se dostupnější širší veřejnosti.

Z uvedeného vyplývá, že pokud farmaceutická společnost plánuje vstoupit na světový trh s novým přípravkem, musí při stanovení cenové strategie posuzovat i další faktory, které v ostatních odvětvích nehrají roli. Zejména se jedná o legislativu regulující ceny léčiv v zemích, které mají veřejný systém hrazené zdravotní péče.

2.3 Rychloobrátkové zboží

Obchod rychloobrátkovým zbožím, kam řadíme mimo jiné oblečení, obuv, módní doplňky apod., zcela změnil svůj charakter od doby masivního nástupu internetu. A následně covidová pandemie k internetu a internetovému nakupování přivedla i ty, kteří tento způsob nakupování dosud odmítali, a to z toho důvodu, že kamenné obchody byly několik měsíců uzavřeny. E-shopy velkých kamenných obchodů za poslední dva roky tak vzrostly o 149 %. Podle informací z portálu Heuréka.cz utržily e-shopy v roce 2021 233 miliard korun, což je o 14 % více než v roce 2021 a o 44 % více než v roce 2019 (Zboziaprodej.cz, 2022).

Zákazník si běžně na internetu vybere a objedná zboží, poté si ho může nechat poslat zdarma do kamenného obchodu, vyzkoušet a buď převzít nebo ihned vyřídit vrácení. Na rozdíl od nákupu přímo v kamenném obchodě má výhodu garantovaného vrácení peněz, kdyžto v kamenném obchodě vrácení závisí na politice prodejny – velmi často se peníze vrátí formou poukázky, kterou následně zákazník musí uplatnit v též prodejně, což každému nemusí vyhovovat.

Nicméně největšího rozmachu v posledních 5 letech dosáhly čistě internetové obchody, jako je německé AboutYou a Zalando (včetně jeho outletové odnože Zalando Lounge) či polské Modivo (kam spadá také e-obuv). Důvodem je široká nabídka, které kamenné obchody nikdy nemohou konkurovat, a agresivní cenová strategie, díky které zákazník prakticky nikdy neplatí plnou cenu, za kterou zboží prodává přímo obchod dané značky. I když je cena na webu zdánlivě stejná jako přímo v obchodě, online obchod obvykle registrovanému zákazníkovi poskytne další cenovou výhodu – ať je to víkendová sleva, sleva „pouze pro Vás a pouze dnes“, tento týden 20 % sleva na vše atd.

Zatímco celosvětové maloobchodní tržby v oblasti elektronického obchodování v roce 2014 pohybovaly kolem 1,1 bilionu eur, do roku 2018 se toto číslo více než zdvojnásobilo a dosáhlo více než 2,5 bilionu eur (viz Tabulka č. 8). Odborníci

předpovídají, že tento trend bude i nadále narůstat. Sofistikované předpovědi předpovídají, že do roku 2022 budou celosvětové tržby z elektronického obchodování v maloobchodě činit 4,3 bilionu eur (Brehm, 2019).

Tabulka č. 8 Objem online obchodů v oblasti módy a módních doplňků



Zdroj: Brehm K., 2019, str.5

V roce 2019 publikoval Nguyen Ndog případovou studii zaměřenou na online obchod Zalando a rozvoje konceptu growth hacking¹. Cílem této práce bylo prozkoumat, proč je elektronické obchodování trendem, který formuje nový způsob nakupování a proč je growth hacking zásadním nástrojem pro e-commerce. Díky marketingové metodě growth hacking mohou v dnešní době společnosti dosahovat exponenciálního tempa růstu ve velmi krátkých časových obdobích. S nárůstem počtu začínajících podniků/společností zabývajících se elektronickým obchodováním na celém světě byl growth hacking akceptován jako nástroj k dosahování růstu společnosti prostřednictvím exponenciálního zvyšování uživatelské základny. Growth hackers mohou využívat kreativní a inovativní způsoby testování svých produktů nebo služeb v cílové skupině zákazníků. I díky široce rozšířeného používání sociálních médií se growth hacking stává cenným

¹ také growth marketing

nástrojem k dosažení zrychleného růstu bez vysokých nákladů na propagaci prostřednictvím tradičních médií, jako je televizní reklama, rozhlas nebo noviny.

Growth hackeři jsou díky měřitelným nástrojům, jako je míra prokliku nebo konverzní poměr apod., schopni sestavit akční a sledovatelný plán, a také poskytnout ucelené informace k dosažení růstu. Tyto taktiky autor zkoumal konkrétně na případové studii společnosti Zalando. Společnost Zalando se výrazně zaměřuje na SEO (Search Engine Optimalizace), soutěže, vizualizace a poradenství tím, že nabízí funkce, jako jsou Shop-the-look (kdy nejčastěji módní influencerka prezentuje kompletní outfit a obchod jedním klikem umožní zákazníkovi zakoupit jednotlivé položky), případě tipy na nejlepší dárky pro něj, pro ni apod. Tyto funkce webové stránky jsou považovány za win-win situaci, protože si zákazníci mohou užít nákupy se začleněním určité zábavy, ale i praktického personalizovaného nakupování. A také Zalando může získat vyšší návštěvnost a zvýšit objem cross-sellingu a up-sellingu. Kromě toho tento německý oděvní maloobchodní prodejce využívá moderní komunikační kanály, má vlastní mobilní aplikaci a je aktivní na internetu v rámci svých sociálních sítí, jako jsou Facebook, Twitter a Instagram, Pinterest a YouTube. Co se týče taktiky „Push a Product,“ Zalando agresivně zavádí svůj partnerský program s dalšími maloobchodními prodejci. Tento program přináší přidanou hodnotu pro všechny zúčastněné strany – široký nákupní kanál pro zákazníky, další kanál k propagaci produktové řady a přínosný nástroj pro zvýšení prodeje, objemu a zisku díky účtování provize.

Kromě toho si Zalando úspěšně získalo více zákazníků nabídkou velkorysých zákaznických služeb, kdy poskytuje dopravu zdarma, bezplatné vrácení zboží po dobu 100 dní a speciální outlet s názvem "Zalando lounge", který přináší cenově velmi zajímavé slevové kampaně (Ngoc, 2019).

Tři nejvýznamnější přímí konkurenti společnosti Zalando jsou (viz Tabulka č. 9): (1) YOOX NET-A-PROTER Group, což je internetový prodejce módy se sídlem v Itálii; (2) ASOS, internetový obchod se sídlem ve Spojeném království, který se zaměřuje na prodej módních a kosmetických produktů, a (3) About You, dceřiná společnost německé skupiny Otto Group, která prodává oděvy, obuv a doplňky výhradně online. Kromě toho by neměla být vynechána společnost Amazon.com, která je zdaleka největší, nejhodnotnější a nejoblíbenější platformou elektronického obchodu a ačkoli se nezaměřuje výhradně na výrobky z oblasti módy nebo krásy,

toto zboží se stává pro zákazníky Amazonu stále vyhledávanějším zbožím, neboť obecně rádi využívají tuto platformu (Brehm, 2019).

Tabulka č. 9 Porovnatelnost konkurenčních obchodů

	Zalando	YOOX	ASOS	About You	Amazon
<i>Site visits</i>	2,563.5 m.	842.0 m.	1,669.0 m.	48.0 m	36,962.0 m.
<i>Mobile visit share</i>	70.7 %	51 %	70.3 %	70.0 %	76 %
<i>Active Customers</i>	23.1 m.	3.1 m.	12.4 m.	3.8 m.	310.0 m.
<i>Number of Orders</i>	90.5 m.	9.5 m.	49.6 m.	-	1,001.0 m.
<i>Average basket size</i>	64.50 €	328.00 €	81.30 €	-	41.78 €

Table 2 - Zalando vs. Competition – Key Performance Indicators

Sources: (Amazon, 2018; ASOS plc, 2018; Otto, 2018; YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A., 2018; Zalando SE, 2018)

Zdroj: Brehm, K., 2019, str.17.

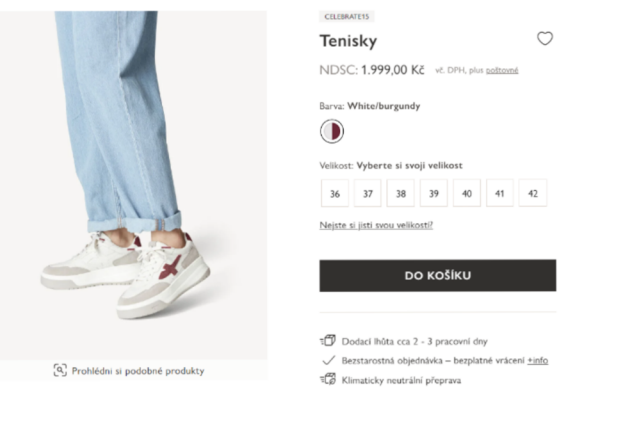
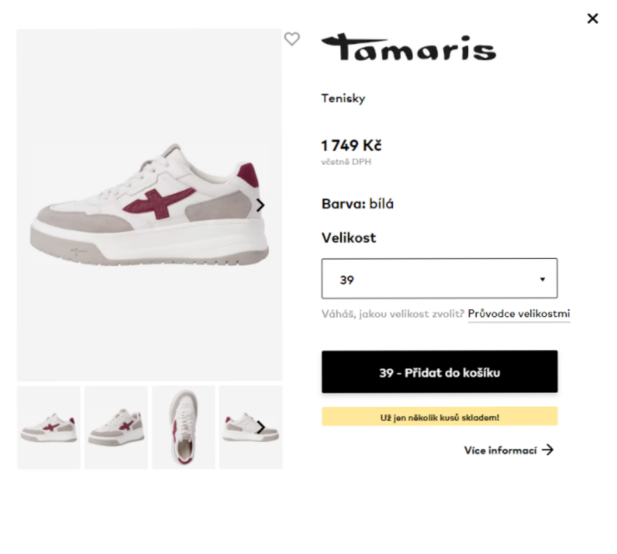
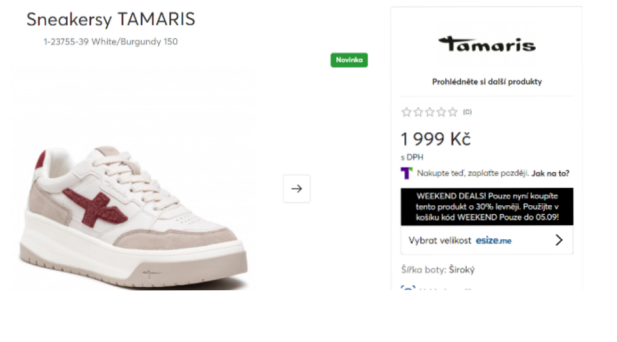
Ačkoli se tedy většina výrobců snaží nastavit doporučenou maloobchodní cenu, konkurenční boj mezi online obchody přináší úsporu koncovým zákazníkům, zatímco výrobci musí ze své marže výrazně slevit, pokud chtějí, aby jejich výrobky byly obchodovány v populárních online obchodech a dosáhly požadovaného podílu na daném trhu. Je však obecně známo, že výrobní náklady na běžné oděvy, obuv a doplňky jsou poměrně nízké díky zadávání výroby v Číně, Indii, Bangladéši a dalších zemích s levnou pracovní silou a marže je natolik vysoká, že si výrobci mohou dovolit podělit se o ni s online obchodem, a i tak vydělávají.

Z uvedeného vyplývá, že v dnešní době se každému zákazníkovi vyplatí před nákupem jakéhokoli zboží provést internetové srovnání a vybrat si obchod cenově nejvýhodnější. Internetových srovnávačů existuje celá řada a cenové srovnání tudíž zvládne i člověk, který není příliš technicky zdatný.

Jako příklad ukazuje obr. 5 cenu tenisek vybrané globální značky Tamaris. Tamaris má kamenné obchody, internetový obchod, a prodává se též v uvedených online shopech. Z obr. 5 je vidět, že zákazníkovi, se vyplatí zakoupit tento model tenisek

v jednom z online obchodů, místo přímo v obchodě Tamaris, jelikož alespoň jeden z nich nabízí tyto boty za výrazně lepší cenu díky slevové pobídce.

Tab. č. 10 Srovnání ceny tenisek Tamaris bílá/burgundy

Obchod	Screenshot z webu	Udávaná cena (Kč)	Skutečná cena (Kč)
Tamaris		1999	1999
AboutYou		1749	1749
Eobuv.cz		1999	1399 (30% víkendová sleva)

Co se týče mezinárodní cenové strategie v odvětví rychloobrátkového zboží, v globálních firmách působících na prakticky celosvětové úrovni jsou ceny obvykle stanoveny globálně. Toto odvětví je přímou definicí globalizace, což se projevuje například tím, že nabídka zboží dané značky bude ve všech zemích srovnatelná, ne-li stejná. Cena v dané zemi pak vzniká přepočtem ceny v zemi původu na základě kurzu v den stanovení MC. Výkyvy devizových kurzů však mohou způsobit, že po určité období by cena v ČR mohla být méně výhodná než třeba v sousedním Rakousku nebo vice versa, ale v rámci EU i ostatních trhů jsou ceny sjednocené (viz Tabulka č. 5–7), přičemž zaznamenané rozdíly jsou kromě kurzovních výkyvů také způsobeny rozdíly v sazbě DPH, případně u zemí mimo EU příslušné clo.

Tab. č. 11 – Srovnání cen vybraných položek oblečení – C&A

C&A		
	Dámské tričko	
Region*	Cena	Cena po přepočtu na CZK**
Eurozóna	24,56 EUR	490,- Kč
Česká republika	550 CZK	550,- Kč
Rumunsko	94,90 RON	479,- Kč
Chorvatsko	150 HRK	490,- Kč
Maďarsko	6995 HUF	433,- Kč

*Regionální ceny jsou čerpány z visačky vybraného kusu oblečení

* Kurz dle ČNB ze dne 6. 9. 2022

Tab. č. 12 – Srovnání cen vybraných položek oblečení - H&M

H&M				
	Dámské tričko		Pánské tričko	
Region*	Cena	Cena po přepočtu na CZK**	Cena	Cena po přepočtu na CZK**
eurozóna	6,99 EUR	171,- Kč	14,99 EUR	368,- Kč
Česká republika	149,- Kč	149,- Kč	349,- Kč	349,- Kč
Rumunsko	24,90,-BGN	126,- Kč	59,99,- BGN	302,- Kč
Ukrajina	229,-UAH	152,- Kč	449,-UAH	300,- Kč
Maďarsko	1995,-Ft	123,- Kč,-Ft	4495,-Ft	278,- Kč

*Regionální ceny jsou čerpány z visačky vybraného kusu oblečení

* Kurz dle ČNB ze dne 6. 9. 2022

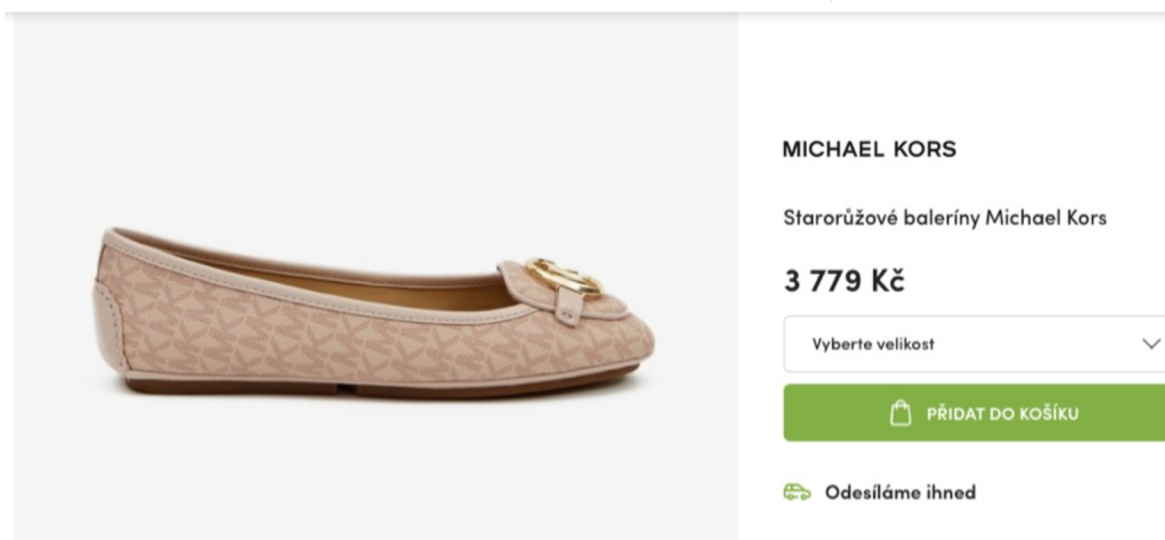
Tab. 13 – Srovnání cen vybraných položek oblečení– NewYorker

NEWYORKER				
	Dámské tričko		Pánské tričko	
Region*	Cena	Cena po přepočtu na CZK**	Cena	Cena po přepočtu na CZK**
eurozóna	16,99,- EUR	417,- Kč	9,99 EUR	245,- Kč
Česká republika	4499,- Kč	449,- Kč	299,- Kč	299,- Kč
Rumunsko	84,90,-RON	428,- Kč	49,99,-RON	251,- Kč
Ukrajina	579,-UAH	386,- Kč	349,-UAH	232,- Kč
Maďarsko	5995,-Ft	371,- Kč	3990,-Ft	247,- Kč
Moldávie	379,-MDL	481,- Kč	229,-MDL	290,- Kč
Švédsko	189,-SEK	434,- Kč	119,-SEK	273,- Kč

*Regionální ceny jsou čerpány z visáčky vybraného kusu oblečení

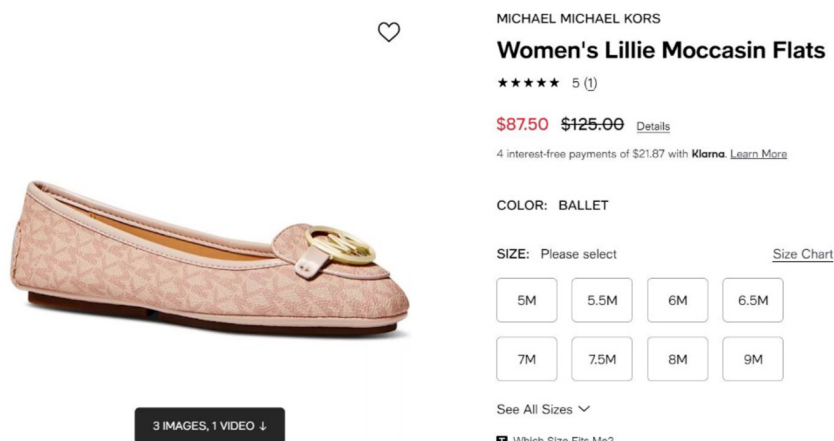
* Kurz dle ČNB ze dne 6. 9. 2022

Sjednocování cen platí pro prakticky všechny mezinárodní řetězce. Co se však liší mezi regiony je slevová politika. Zatímco v menších zemích, tedy zemích, kde je trh menší, se obvykle zboží vyprodá již při prvním cyklu slev, na větších trzích obvykle zákazníci mají šanci zakoupit si stejné zboží za atraktivnější slevovou cenu. Typickým příkladem jsou rozlehlé outletové parky v USA, kde je běžně možné pořídit si se slevou až 70 % zboží, které se v Evropě zatím prodává za plnou cenu jako nové zboží. Pro porovnání v praxi na obr. 6 a 7 se vyskytují stejné boty značky Michael Kors. Cena se značně liší, na českém trhu tyto boty stojí 3 779,-Kč a na Americkém trhu stojí, po přepočítání kurzu 2 157,-Kč tudíž jsou o 57 % levnější.



Obr. 6 Srovnání ceny boty od značky MK-USA

Zdroj: Zoot.com, 2022



Obr. 7 Srovnání ceny boty od značky MK-CZ

Zdroj: Macys.com, 2022

Výše zmíněná globalizace ale v poslední době dává šanci lokálním výrobcům, kteří se dokážou na trhu postavit velkým řetězcům, protože navíc nabízejí něco, na co zákazník slyší – ať je to dnes populární termín udržitelnost, bio či eko. Přitom jejich ceny se řadí spíše mezi ty vyšší. Tito výrobci pochopitelně nikdy nedosáhnou stejného obrátu jako velké řetězce, ale své zákazníky si najdou a obvykle si je udrží.

Některým z nich se dokonce daří expandovat na okolní trhy. Jako příklad v ČR můžeme uvést firmu Vasky, která obchoduje ručně šitými botami a začíná úspěšně

expandovat i do dalších evropských států. Cenově konkurují značkovým botám střední cenové kategorie (Geox, Tamaris, Hoegl), ale zákazníci si získávají ruční výrobou a udržitelností. V tomto příkladu se právě vyskytuje strategie tržní niky v anglickém jazyku označováno jako strategie niche. Tato strategie je vhodná pro malé firmy, které začínají podnikat a vstupovat na trh, kde je velká konkurence. Výhodou této strategie je, že segment trhu je tak malý, že o něj velké firmy nejeví zájem nebo o něm dokonce neví. Strategie niky se dělí na další 3 podstrategie.

Strategie mýtné závory: Pokud dojde k obsazení segmentu, tak firma vytvoří pomyslnou bariéru, což má za následek, že do daného trhu nemohou vstupovat další firmy. Příkladem může být patentová ochrana. **Strategie specializované odbornosti:** Zde dochází k obsazení segmentu vyžadující speciální odbornost případem mohou být subdodavatelé automobilek. **Strategie specializovaného trhu:** Zde dochází k systematickému vyhledávání tržní niky na základě specializované odbornosti (Businessstouch.cz, 2022)

2.4 Elektronika a výpočetní technika

Obchody elektronikou a výpočetní technikou patří mezi odvětví, kde se zákazníci velmi rychle naučili používat internetové vyhledávače a porovnávat si ceny na jednotlivých online obchodech. To, co se u obuvi projeví úsporou v řádu stokorun, u elektroniky je úspora získaná prozkoumáním trhu v řádu tisíců. Naprosto běžným zákaznickým chováním je navštívit kamenný obchod, prohlédnout si vystavené zboží, s prodávčem prodejny probrat výhody a nevýhody jednotlivých modelů a značek, a poté si vybraný výrobek projet internetovým srovnávačem a zakoupit jej na nejlevnějším online obchodě.

Na mezinárodní úrovni se ceny stanovují podle jednotlivých trhů a výrobci jednotlivým modelům přiřazují doporučenou maloobchodní cenu. Běžné je, že na větších trzích (v EU například Německo, Francie) je cena některých produktů nižší než v malých zemích (ČR, Slovensko). Zároveň se nižší MC stanovuje v zemích s nízkou kupní silou, jako je Rumunsko, Bulharsko či Polsko. Další fenoménem je, že mnohé značky na menší trhy nevstupují, protože se jim nevyplatí investovat do marketingové podpory svých produktů, nebo na trh dodávají pouze omezený výběr modelů. Této marketingové a cenové politiky výrobců elektronického zboží, a

zároveň trendu nákupů za pomoci internetových srovnávačů, začaly v EU díky volnému pohybu zboží využívat mnohé internetové obchody, které se soustředí na paralelní dovoz a nabízené zboží samy nakupují v zemích, kde je jejich prodejní cena nízká, a prodávají je pak na jiných trzích za cenu nižší, než je doporučená MC produktu stanovená výrobcem pro daný stát. Na to pak lokální obchody pochopitelně doplácí a musí zákazníkům poskytovat přidanou hodnotu v podobě například prodloužené záruky, dopravy a montáže zdarma apod., jinak nejsou schopny levným online obchodům konkurovat.

Tab. 14 – Srovnání cen vybraného modelu televize 43" Samsung QE43Q60B na jednotlivých trzích

Stát	Obchod	Cena	Cena po přepočtu na Kč**	Cenový rozdíl
Česká republika	Alza.cz	16 990,- Kč*	16 990,- Kč	
	Obchodvpraze.cz	14 990,- Kč	14 990,- Kč	- 2 000,- Kč
Německo	Amazon.de	809,-EUR	19 869,- Kč	+3 094,- Kč
Velká Británie	Amazon.co.uk	650,-GBP	18 525,- Kč	+1 475,- Kč
Polsko	Rtvmax.pl	2130,-PLN	11 139,- Kč	- 5 851,-Kč
Rumunsko	Pcgarage.ro	2498,-BGN	12 589,- Kč	- 4041,- Kč

* Doporučená MC v ČR

**Kurz ČNB ze dne 5. 9. 2022

Paralelnímu dovozu se vyhnou firmy, které si nastavily globální jednotnou cenu. Příkladem v tomto diskutovaném odvětví je firma Apple. Každý produkt společnosti Apple má nastavenou cenu v USD, která je zveřejněna na každoročních konferencích prezentujících nové produkty, a cena v jednotlivých zemích se pak určuje kurzovním přepočtem. Obchody, které jsou pak v jednotlivých zemích

smluvním resellerem produktů značky Apple, jsou smluvně vázány tyto nastavené ceny dodržovat, proto v případě produktů Apple nedává smysl paralelní dovoz ani použití internetových vyhledávačů, protože nižší cenu běžný zákazník prostě nezíská. Ke stanovené ceně v USA je samozřejmě nutno připočíst DPH a clo, proto ačkoli nákup v USA vychází zdánlivě lépe, finální cena pro proclení by odpovídala cenám na evropském trhu (viz Tab. 9).

Tab. 15 – Srovnání cen produktu Apple MacBook na jednotlivých trzích

Stát	Cena*	Cena přepočet na Kč**	Cenový rozdíl proti referenční ceně v ČR
Česká republika	36 990,-Kč	36 990,- Kč	0 Kč
Německo	1 499, EUR	36 850,- Kč	- 140,- Kč
USA	1 199, USD	29 771,- Kč	- 7873,- Kč
	Po připočtení 21 % DPH a 15 % cla	41 426,- Kč	+ 4 436,- Kč

* Konfigurace: základní verze

**Kurz ČNB ze dne 5. 9. 2022

Zdroj: www.apple.com

U výpočetní techniky je nutno odlišit cenové strategie pro koncové zákazníky a cenové strategie pro velkoobchod. Nákupy notebooků, deskových počítačů a tiskáren určené pro velké korporace či obecně pro právnické osoby nebo veřejnou správu jsou samozřejmě předmětem výběrových řízení (veřejných zakázek).

Z uvedených příkladů vyplývá, že cenová strategie je zásadním marketingovým nástrojem a že i přes existenci určitých základních pravidel a vodítek je nutno při cenových rozhodováních brát v úvahu veškeré vnitřní a vnější faktory ovlivňující daný trh a tržní odvětví.

3 Cíle a metodika provedeného výzkumu

V rámci diplomové práce byl proveden průzkum formou dotazníku adresovaného manažerům zodpovědným za cenotvorbu v různých firmách z hodnocených tržních odvětví.

Cílem praktické části diplomové práce je konfrontovat teoretická východiska s vlastním dotazníkovým šetřením a zjistit, jakým způsobem respondenti z různých odvětví **přístupují k cenovým rozhodováním na mezinárodním trhu**, nakolik **se cenotvorba přizpůsobuje místním poměrům** v jednotlivých odvětvích, míru vlivu **online** obchodování na cenotvorbu, a konečně zjistit, které **faktory v současné době firmám ztěžují mezinárodní cenotvorbu**. Následně na základě výsledků dotazníkového šetření pak budou zodpovězeny níže uvedené výzkumné otázky.

3.1 Výzkumné otázky

Dotazník použitý pro praktickou část byl sestaven tak, aby umožnil zodpovědět předem definované **výzkumné otázky**:

Otázka č. 1: Nakolik se liší cenová rozhodování v mezinárodním prostředí v jednotlivých hodnocených odvětvích?

Otázka č. 2: Jsou globální společnosti ochotny přizpůsobovat cenotvorbu lokálním poměrům nebo je jejich přístup k cenotvorbě spíše centralizovaný?

Otázka č. 3: Nakolik ovlivňuje mezinárodní cenotvorbu v odvětví rychloobrátkového zboží online obchodování?

Otázka č. 4: Jaké jsou v současné době hlavní faktory ztěžující cenotvorbu?

3.2 Příprava a průběh terénního šetření

Ke splnění stanovených cílů praktické části diplomové práce bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník, který je uveden v příloze 1 této diplomové práce, sestával z 11 otázek. Otázky č. 1 až 6 byly obecné, zjišťující. Jejich cílem bylo získat informace o předmětné společnosti a způsobu jejich obchodování. Otázky č. 8 a 9

se vztahovaly k výzkumným otázkám č. 1 a 2, byly tedy cíleny na získání informací o cenotvorbě daných společností a přizpůsobování ceny jednotlivým trhům. Účelem otázky č. 7 a 10 bylo pomoci zodpovědět otázku č. 3, týkající se vlivu online obchodování na cenotvorbu v obchodě rychloobrátkovým zbožím. A konečně otázka č. 11 hodnotila problematické faktory, kterým firmy musí v současné době čelit při cenových rozhodováních, a tím umožnila řešit výzkumnou otázku č. 4.

Dotazník byl připraven na portálu Survio.com a byl šířen prostřednictvím odkazu na online dotazník. S žádostí o vyplnění dotazníku byly osloveni manažeři vybraných společností napříč vybranými tržními odvětvími, konkrétně se jednalo o automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží (oděvy, obuv, kosmetika) a elektronika/výpočetní technika. V případě souhlasu s vyplněním jim byl zaslán odkaz na dotazník.

Průzkum probíhal celkem **31 dnů**, konkrétně **od 29. října do 29. listopadu 2022**. Celkově byla získána odpověď od **21 firem**.

Vyhodnocování dotazníků trvalo přibližně **14 dnů**, a to od **30. listopadu 2022 do 13. prosince 2022**. Ke zpracování výsledků průzkumu byly částečně použity přehledy automaticky vytvořené na internetovém portálu Survio.com a částečně byly zpracovány manuálně s využitím MS Excel. Výsledky jsou vyjádřeny v absolutních číslech a procentuálně a jsou prezentovány formou grafů a tabulek. Otázky, grafy a tabulky byly očíslovány a doplněny slovním popisem dosažených výsledků.

3.3 Charakteristika zkoumaného vzorku

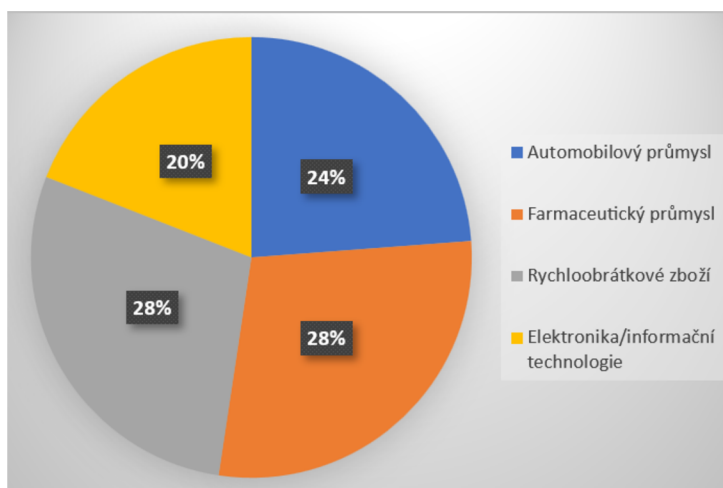
Minimální velikost vzorku byla stanovena na 10 respondentů. Maximální velikost vzorku nebyla určena. Výběr potenciálních respondentů byl proveden tak, aby z každého odvětví (automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží, elektronika/výpočetní technika) bylo osloveno minimálně 5 společností. K získání reprezentativního vzorku bylo použito osobních, rodinných a profesionálních kontaktů.

4 Zhodnocení realizace praktické části

V této části diplomové práce jsou vyhodnoceny celkové výsledky dotazníkového šetření a obsahuje též analýzu získaných odpovědí s cílem zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

4.1 Popis respondentů dle odvětví a typu společnosti

Na dotazník odpovědělo **21 firem**. Graf č. 1. popisuje zastoupení jednotlivých tržních odvětví.

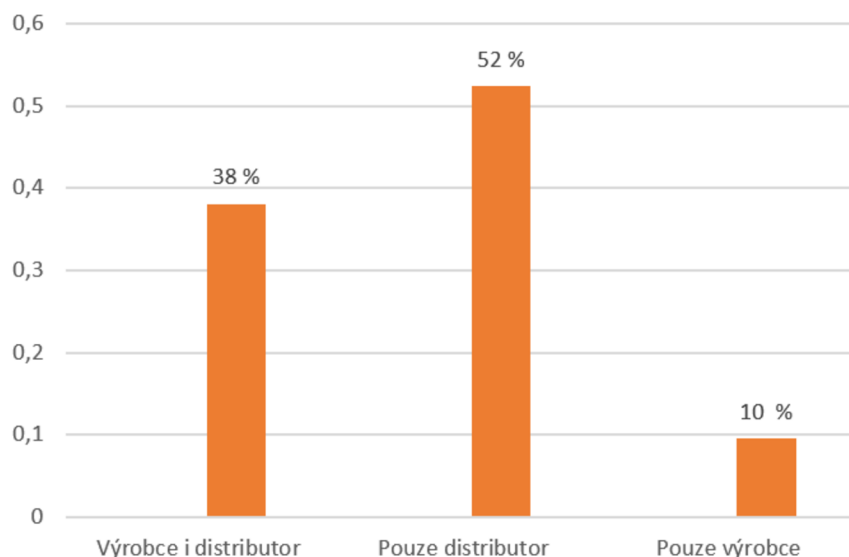


Obr. 8 Zastoupení jednotlivých odvětví (v procentech)

Z celkového počtu 21 odpovědí patřilo do farmaceutického průmyslu 5 firem (24 %), do automobilového průmyslu 6 firem (28 %), do odvětví rychloobrátkového zboží 6 firem (28 %) a 4 firmy působily v oblasti elektroniky a informačních technologií (19 %). Jednotlivá odvětví jsou tedy zastoupena poměrně rovnoměrně (viz graf č. 1).

Častým problémem při získávání odpovědí na dotazník byla neochota manažerů požadované informace sdělovat. Odůvodňovali to tím, že informace o cenotvorbě jsou považovány za přísně důvěrné a nemohou je tudíž sdílet, a to i při zachování anonymity odpovědí.

Ve druhé otázce bylo zjišťováno, zda příslušná společnost je výrobcem daného zboží nebo pouze distributorem či současně výrobcem i distributorem daného zboží.



Obr. 9 Rozložení výrobců a distributorů mezi respondenty

Z výsledků (viz graf. 2) vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů (52 %) byla pouze distributorem, výrobcem a zároveň i distributorem bylo 11 firem (38 %) a pouze výrobcem byly jen 2 firmy (11 %).

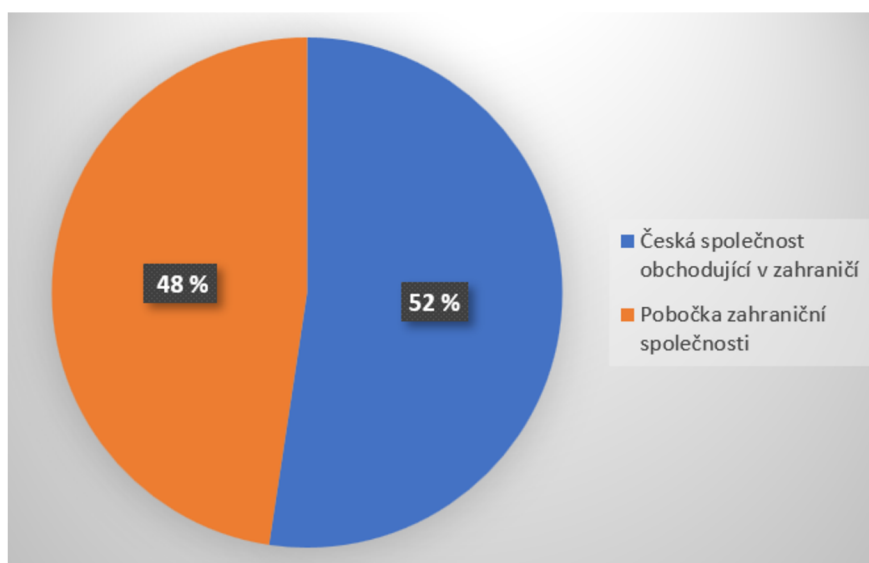
Při detailnějším rozboru výsledky ukázaly, že v automobilovém průmyslu byly 4 z 5 firem pouze distributorem a pouze jediná firma byla zároveň výrobcem a distributorem.

Ve farmaceutickém průmyslu naopak byla většina firem (4 z 6) současně výrobcem a distributorem a pouze dvě firmy byly pouze distributorem léčivých přípravků.

Z odvětví rychloobrátkového zboží byla většina firem (5 ze 6) pouze distributorem, jedna firma pak byla pouze výrobcem.

A z firem obchodujících elektronikou/výpočetní technikou byly 3 ze 4 firem výrobcem i distributorem a 1 firma pouze výrobcem daného typu zboží.

Třetí otázkou bylo zjišťováno zastoupení českých a mezinárodních společností.

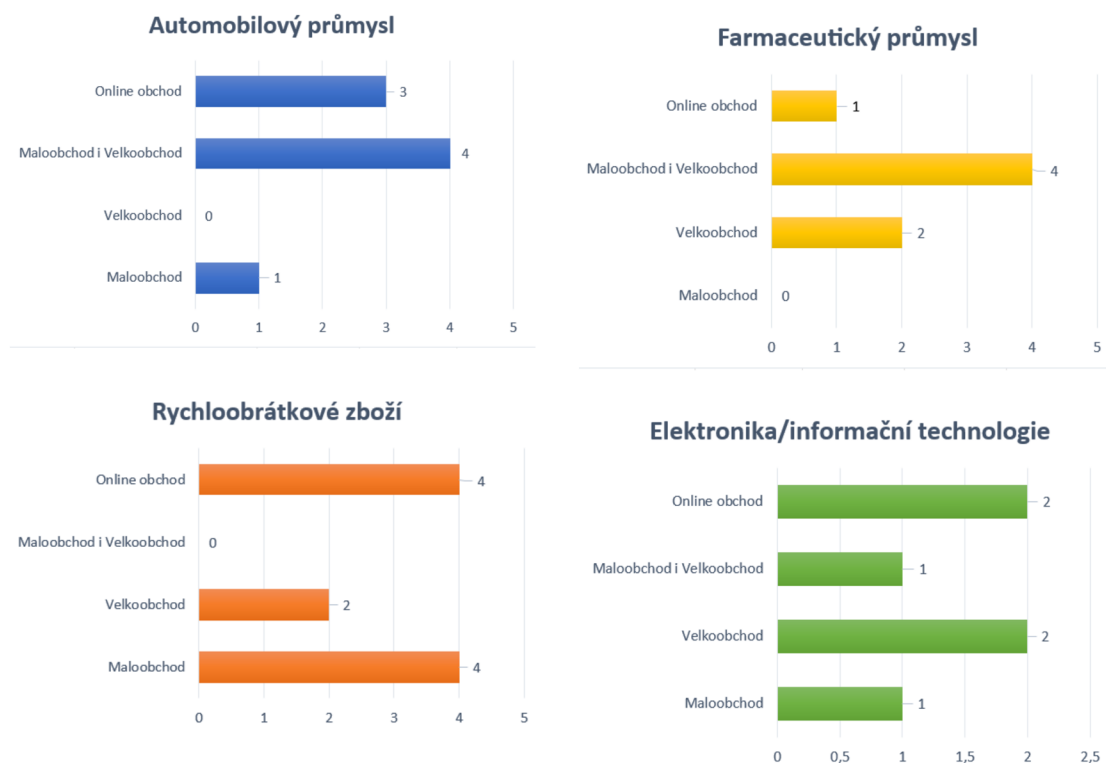


Obr. 10 Zastoupení českých a zahraničních firem

Jak vyplývá z grafu č. 3, zastoupení českých firem obchodujících i v mezinárodním prostředí a českých poboček zahraničních společností bylo podobné (11, respektive 10)

Mezi respondenty z automobilového průmyslu byly 2 firmy české obchodující zároveň v zahraničí a 3 firmy byly českými pobočkami globální společnosti. Z farmaceutických firem byly pouze 2 české, zbývající firmy (4 z celkového počtu 6) byly české pobočky zahraničních společností. V odvětví rychloobrátkového zboží byla 1 firma pouze česká, bez mezinárodního působení. 4 firmy byly české obchodující v zahraničí a pouze jedna z firem byla českou pobočkou nadnárodní společnosti. U elektroniky/IT byla zaznamenána jedna chybná odpověď, kdy se respondent označil jak za českou firmu, tak za českou pobočku. Ze zbylých 3 firem byly dvě české firmy obchodující v zahraničí a jedna byla českou pobočkou mezinárodní společnosti.

Otázky 5 a 6 hodnotily zastoupení maloobchodních a velkoobchodních firem a firem provozujících online obchod. Výsledky po jednotlivých odvětvích zobrazuje sloupcový graf č. 4.



Obr. 11 Zastoupení firem dle pozorování maloobchodu, velkoobchodu a online obchodu

Z výsledků (viz graf č. 4) vyplývá, že v odvětví prodeje rychloobrátkového zboží jsou nejvíce zastoupeny firmy provozující maloobchod a současně online obchod. To je v souladu se zjištěními popsány v teoretické části, kde je rozebírána narůstající tendence zákazníků nakupovat oblečení, obuv a doplňky na online obchodech.

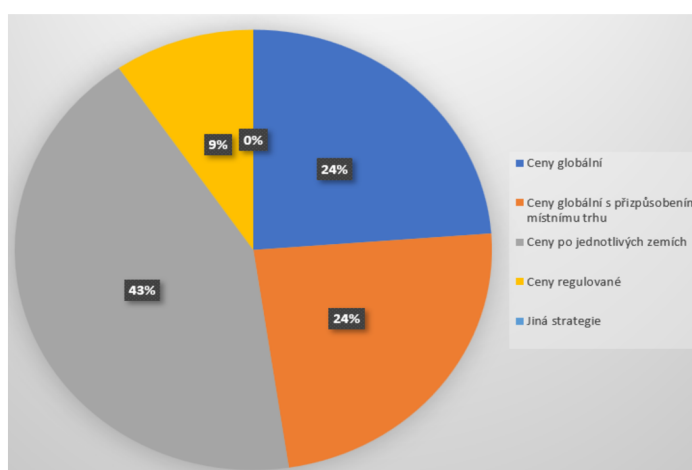
Překvapivým výsledkem je, že i 3 z 5 zastoupených automobilových firem uvádí, že provozují online obchod. Při osobním jednání se 2 z těchto firem bylo nicméně specifikováno, že za online obchod považují online konfigurátor, kde si zákazník požadovaný vůz nakonfiguruje a objedná. Předání a administrativa však probíhá na místě, tedy v sídle dané firmy.

Nejnižší zastoupení (pouze 1 z 6 firem) má online obchod ve farmaceutickém průmyslu. Důvodem je specifická povaha tohoto odvětví, kdy legislativa umožňuje online prodej pouze u některých volně prodejných přípravků a online obchod musí

mít navíc schválení provozu Státním ústavem pro kontrolu léčiv. Proto online obchod farmaceutik v České republice provozují spíše registrované lékárny. V souladu s touto skutečností pouze jediná farmaceutická společnost uvádí, že provozuje maloobchod. Většina farmaceutických firem obchoduje jako velkoobchodní prodejce prostřednictvím konsignačních skladů, které následně léčiva prodávají do lékárenské sítě.

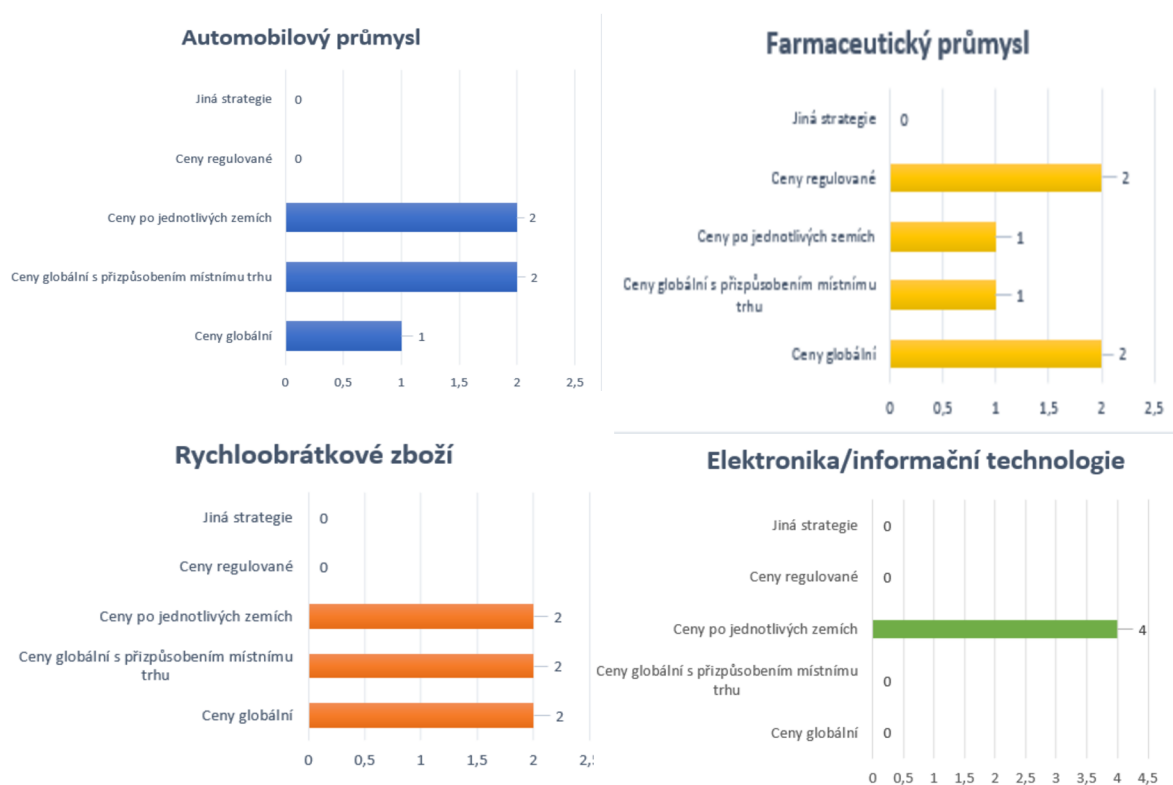
4.2 Vyhodnocení otázek zaměřených na strategii cenotvorby

K získání přehledu o tom, jak jsou na mezinárodní úrovni stanovovány ceny produktů v jednotlivých odvětvích sloužila otázka č. 8. Výsledky jsou prezentovány souhrnně pro všechny firmy v grafu č. 5, a poté po jednotlivých odvětvích na grafu č. 6.



Obr. 12 Cenová strategie na mezinárodním trhu

Ze získaných odpovědí vyplývá, že podíl firem s globálními cenami a globálními cenami přizpůsobovanými místnímu trhu (dohromady 48 %) je podobný jako podíl firem, které ceny stanovují pro jednotlivé země (43 %).



Obr. 13 Mezinárodní cenová strategie v jednotlivých odvětvích

Z pohledu jednotlivých odvětví pak je situace následující:

Regulované ceny se týkají pouze farmaceutického průmyslu, což je v souladu s teoretickou částí diplomové práce. Důvodem, proč z celkového počtu 5 farmaceutických firem uváděly regulované ceny pouze dvě, může být skutečnost, že regulované ceny se týkají pouze léčivých přípravků na lékařský předpis. Zbylé firmy tudíž mohou obchodovat volně prodejnými léčivými přípravky, kterých se povinnost stanovení maximální ceny netýká

Při porovnání cenotvorby po jednotlivých zemích je evidentní, že firmy obchodující elektronikou/výpočetní technikou stanovují ceny lokálně – takto odpověděly všechny 4 zastoupené firmy z tohoto odvětví. Pochopitelně při velmi nízkém počtu odpovědí není vzorek natolik reprezentativní, aby bylo možné vyvodit jednoznačný závěr, že u veškeré elektroniky jsou ceny stanovovány lokálně.

U rychloobrátkového zboží jsou rovnoměrně zastoupeny firmy s cenotvorbou globální, globální s přizpůsobením se místními trhy a s lokální cenotvorbou – každá kategorie získala shodný počet 2 odpovědí.

Další otázka, v pořadí devátá, zjišťovala, nakolik vybrané, potencionálně komplikující faktory ovlivňují cenotvorbu v dané společnosti. U každého faktoru hodnotili respondenti míru vlivu na cenotvorbu na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnota 1 znamenala zanedbatelný vliv na cenotvorbu a hodnota 5 maximální vliv na cenotvorbu.

Tab. č. 16 Míra vlivu vybraných faktorů na cenotvorbu

Odpověď	● 1	● 2	● 3	● 4	● 5
Výrobní náklady	3 (14,3%)	2 (9,5%)	5 (23,8%)	4 (19,0%)	7 (33,3%)
Ceny energií	2 (9,5%)	7 (33,3%)	7 (33,3%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)
Logistika (náklady, náročnost)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	6 (28,6%)	4 (19,0%)	3 (14,3%)
Marže distributorů	6 (28,6%)	3 (14,3%)	8 (38,1%)	4 (19,0%)	0
Konkurence na trhu	0	0	6 (28,6%)	4 (19,0%)	11 (52,4%)
Legislativa	12 (57,1%)	0	4 (19,0%)	1 (4,8%)	4 (19,0%)
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	5 (23,8%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	6 (28,6%)	3 (14,3%)

Tabulka se souhrnným přehledem získaných odpovědí ukazuje, že konkurence je velmi významným faktorem ovlivňující cenotvorbu ve všech firmách z daného vzorku. Jedenáct z 21 firem (52,4 %) označilo konkurenci za faktor s maximálním vlivem na cenotvorbu a zbylých 10 firem hodnotilo tento faktor hodnotou 3 a 4, tedy jako faktor se středním a vyšším vlivem na cenotvorbu. Žádná z firem neoznačila konkurenci za faktor zanedbatelně či málo ovlivňující tvorbu cen.

Druhým nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím cenu jsou výrobní náklady. Více než třetina firem 7 (33,3 %) považuje výrobní náklady za faktor s maximálním vlivem na cenotvorbu. Další 9 firem (42,8 %) pak uvádí míru vliv výrobních nákladů jako 3 a 4, tedy jako faktor se střední a vyšším vlivem na cenotvorbu.

Naopak z odpovědí vyplývá, že faktorem s nejnižším vlivem na cenotvorbu je legislativa. Hodnotou 1 ji označilo 12 (57,1 %) respondentů. Stejně tak marže distributorů je uváděna jako faktor s minimálním vlivem na cenu, a to u téměř třetiny respondentů, na druhou stranu 8 (38,1 %) respondentů ji uvedlo jako středně významný faktor.

Ceny energií, které jsou v současné době považovány za velký ekonomický problém, byly navzdory očekáváním většinou respondentů označeny za faktor se spíše nízkým až středním vlivem na cenovou politiku – hodnotou 2 a 3 je označilo celkem 14 (66,6 %) firem.

Ostatní faktory nedosáhly hodnot, ze kterých by bylo možné vyvodit závěry ohledně jejich vlivu na tvorbu cen.

Pokud se výsledky rozdělí dle jednotlivých odvětví (viz Tab. č. 16), evidentní jsou určité rozdíly ve vnímání vlivu jednotlivých faktorů na cenotvorbu.

Tab. č. 17 Míra vlivu vybraných faktorů na cenotvorbu dle jednotlivých odvětví

Automobilový průmysl	1	2	3	4	5
Výrobní náklady	1	0	0	0	4
Ceny energií	1	0	2	1	1
Logistika (náklady, náročnost)	0	1	1	2	1
Marže distributorů	3	1	0	1	0
Konkurence na trhu	0	0	2	1	2
Legislativa	4	0	1	0	0
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	1	1	1	1	1

Farmaceutický průmysl	1	2	3	4	5
Výrobní náklady	1	1	4	0	0
Ceny energií	1	1	4	0	0
Logistika (náklady, náročnost)	0	2	4	0	0

Marže distributorů	0	0	4	2	0
Konkurence na trhu	0	0	0	1	5
Legislativa	0	0	1	1	4
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	1	0	2	1	2

Rychloobrátkové zboží	1	2	3	4	5
Výrobní náklady	1	1	1	2	1
Ceny energií	0	3	1	1	1
Logistika (náklady, náročnost)	0	3	1	1	1
Marže distributorů	2	2	2	0	0
Konkurence na trhu	0	0	2	2	2
Legislativa	5	0	1	0	0
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	3	2	1	0	0

Elektronika/výpočetní technika	1	2	3	4	5
Výrobní náklady	0	0	0	2	2
Ceny energií	0	3	0	1	0
Logistika (náklady, náročnost)	1	1	0	1	1
Marže distributorů	1	0	2	1	0
Konkurence na trhu	0	0	2	0	2
Legislativa	3	0	1	0	0
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	0	0	0	4	0

V automobilovém průmyslu je cena nejvíce ovlivněna výrobními náklady a konkurencí na trhu. Naopak cenotvorba v průmyslu farmaceutickém se musí přizpůsobovat legislativě a konkurenci na trhu. To je v souladu i s poznatky v teoretické části diplomové práce. V ostatních dvou odvětvích (rychloobrátkové zboží a elektronika) žádné z faktorů nejsou uvedeny jako prioritní.

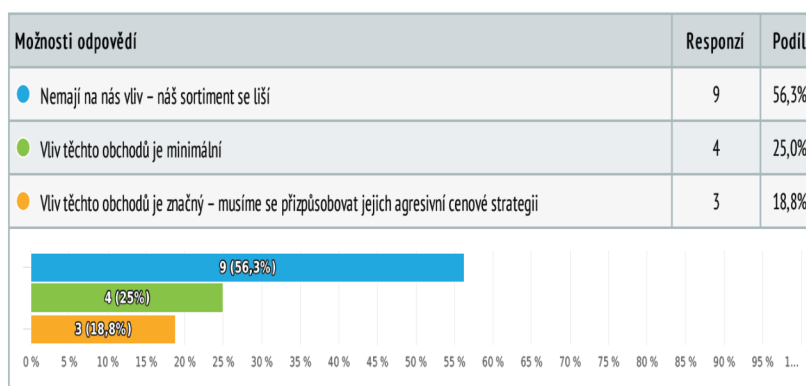
Na rozdíl od farmaceutického průmyslu, u automobilového průmyslu, rychloobrátkového zboží a elektroniky je legislativa nejméně významným faktorem pro tvorbu cen, což není překvapivý závěr vzhledem k tomu, že u daných typů zboží nejsou ceny nijak regulovány.

4.3 Vyhodnocení průzkumu vlivu online obchodování na cenotvorbu

V teoretické části je diskutován narůstající cenový tlak velkých online obchodů na menší obchody a kamenné obchody.

Účelem otázky č. 10 bylo pomoci zodpovědět výzkumnou otázku č. 3, týkající se vlivu online obchodování na cenotvorbu. Otázka byla určena pouze pro firmy obchodující rychloobrátkovým zbožím, kterých je 6. Otázku však zodpovědělo celkem 16 firem, což znamená, že 10 z nich nemělo na otázku odpovídat a odpovědi tudíž nejsou relevantní. Kromě toho z úvodního přehledu je známo, že 10 z 21 firem provozuje online obchod. Na otázku tedy odpovědělo i 6 firem, které online obchod vůbec nemají.

V daném vzorku firem, které zodpověděly otázku č. 10, 9 z 16 (56,3 %) uvedlo, že velké online obchody na ně v oblasti cenotvorby nemají žádný vliv.



Obr. 14 Vliv online obchodování na cenotvorbu

Pokud se z odpovědí vyselektuje pouze cílová skupina pro tuto otázku, tedy rychloobrátkové zboží, tři ze 4 firem (75 %) potvrdily značný vliv velkých online obchodů na cenotvorbu a uvedly, že se musí přizpůsobovat jejich agresivní cenové strategii.

Pro ostatní odvětví není možné výsledky analyzovat, neboť odpovědi nejsou relevantní.

4.4 Vyhodnocení otázky týkající se faktorů ztěžujících cenotvorbu

Otázka č. 11 hodnotila problematické faktory, kterým firmy musí v současné době čelit při cenových rozhodováních. Z vybraných faktorů hodnotili respondenti míru, nakolik daný faktor ztěžuje cenotvorbu, na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnota 1 znamená faktor, který neztěžuje cenotvorbu, a hodnota 5 znamená faktor, který maximálně ztěžuje cenotvorbu.

Souhrnné výsledky ukazují (viz tab. č. 17), že s výjimkou inflace není žádný z faktorů firmami vnímán jako problematický z hlediska cenotvorby. Za nejméně podstatné faktory byly označeny klimatické změny (71,4 %), válečný konflikt na Ukrajině (47,6 %), dopady kovidové pandemie (42,6 %) a nedostatek pracovní síly (38,1 %).

Inflace je u více než poloviny respondentů hodnocena jako faktor středně a více ztěžující cenotvorbu.

Naopak logistické problémy dle výsledků průzkumu cenotvorbu neztěžují nijak zásadním způsobem – hodnotou na spodní části stupnice je označilo 12 (57 %) firem a střední hodnotou dalších 6 (28,6 %) firem. Podobných výsledků bylo dosaženo i u nedostatku klíčových surovin/součástek/meziproduktů.

Tab. č. 18 Vliv faktorů ztěžujících cenotvorbu

Odpověď	1	2	3	4	5
Dopady pandemie SARS-Covid-19	9 (42,9%)	4 (19,0%)	3 (14,3%)	4 (19,0%)	1 (4,8%)
Inflace	4 (19,0%)	3 (14,3%)	6 (28,6%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)
Logistické problémy	6 (28,6%)	6 (28,6%)	6 (28,6%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)
Nedostatek pracovní síly	8 (38,1%)	7 (33,3%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	0
Nedostatek klíčových surovin/součástek/meziproduktů	6 (28,6%)	4 (19,0%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)
Klimatické změny	15 (71,4%)	3 (14,3%)	3 (14,3%)	0	0
Válečný konflikt na Ukrajině	10 (47,6%)	5 (23,8%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	0

Následující tabulka rozděluje získané hodnoty po jednotlivých odvětvích.

Tab. č. 19 Vliv faktorů ztěžující cenotvorbu podle jednotlivých odvětví

Automobilový průmysl	1	2	3	4	5
Dopady pandemie SARS-Covid-19	2	1	1	1	0
Inflace	2	0	1	1	1
Logistické problémy	0	2	2	1	0
Nedostatek pracovní síly	1	3	1	0	0
Nedostatek klíčových surovin/součástek/meziproduktů	1	0	1	2	1
Klimatické změny	2	1	2	0	0
Válečný konflikt na Ukrajině	2	1	2	0	0

Farmaceutický průmysl	1	2	3	4	5
Dopady pandemie SARS-Covid-19	4	1	1	0	0
Inflace	1	1	4	0	0
Logistické problémy	3	2	1	0	0
Nedostatek pracovní síly	5	1	0	0	0
Nedostatek klíčových surovin/součástek/meziproduktů	0	4	2	0	0
Klimatické změny	6	0	0	0	0
Válečný konflikt na Ukrajině	5	1	0	0	0

Rychloobrátkové zboží	1	2	3	4	5
Dopady pandemie SARS-Covid-19	2	1	1	1	1
Inflace	1	1	1	1	2
Logistické problémy	2	2	1	0	1
Nedostatek pracovní síly	1	3	1	1	0
Nedostatek klíčových surovin/součástek/meziproduktů	4	0	1	1	0
Klimatické změny	5	1	0	0	0
Válečný konflikt na Ukrajině	3	1	1	1	0

Elektronika/výpočetní technika	1	2	3	4	5
Dopady pandemie SARS-Covid-19	1	1	0	2	0
Inflace	0	1	0	3	0

Logistické problémy	1	0	2	1	0
Nedostatek pracovní síly	1	0	2	1	0
Nedostatek klíčových surovin/součástí/meziproduktů	1	0	1	0	2
Klimatické změny	2	1	1	0	0
Válečný konflikt na Ukrajině	0	2	1	1	0

Ukazuje se, že v žádném odvětví se získané hodnoty významně neliší a závěry učiněné na základě souhrnné tabulky č. 18 lze aplikovat i pro jednotlivá odvětví.

4.5 Shrnutí výzkumných poznatků a vyhodnocení cílů práce

Pro diplomovou práci byly zvoleny **čtyři hlavní cíle**:

Cíl č. 1: Zjistit rozdíly v mezinárodní cenotvorbě v definovaných odvětvích (automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží, elektronika/výpočetní technika).

Cíl č. 2: Zjistit, nakolik globální firmy umožňují svým lokálním pobočkám upravovat cenotvorbu dle místních poměrů.

Cíl č. 3: Zjistit, nakolik zvyšující se poměr online obchodování ovlivňuje cenová rozhodování v oblasti maloobchodu rychloobrátkovým zbožím.

Cíl č. 4: Zjistit hlavní faktory, které v současné době firmám ztěžují cenotvorbu v mezinárodním prostředí.

Na základě **21 vyplněných dotazníků** byly zodpovězeny předem definované **výzkumné otázky**:

Otázka č. 1: Nakolik se liší cenotvorba v mezinárodním prostředí v jednotlivých hodnocených odvětvích?

Rozdíly v cenotvorbě mezi jednotlivými odvětvími nebyly významné, pouze firmy obchodující elektronikou a výpočetní technikou se vymykaly tím, že všechny zahrnuté firmy ceny zboží stanovují lokálně. U ostatních odvětví byl rozptyl odpovědí víceméně rovnoměrný a není možné vyvodit jednoznačné závěry ohledně odlišností cenotvorby.

Otázka č. 2: Jsou globální společnosti ochotny přizpůsobovat cenotvorbu lokálním poměrům nebo je jejich přístup k cenotvorbě spíše centralizovaný?

Ze získaných odpovědí se zdá, že největší míra ochoty přizpůsobit cenu místním poměrům je u obchodů elektronikou/výpočetní technikou. Všechny získané odpovědi v tomto odvětví uvedly stanovování cen po jednotlivých zemích.

Tendenci k lokálním cenám, byť i s variantou globální cenové strategie s přizpůsobením se místnímu trhu (souhrnně 4 z 6 odpovědí), lze zaznamenat u automobilového průmyslu (souhrnně 4 z 5 odpovědí) a u firem obchodujících rychloobrátkovým zbožím (4 z 6 odpovědí). U rychloobrátkového zboží tento výsledek neodpovídá teoretické části, kde je diskutována globální tvorba cen u velkých obchodních řetězců jako H&M, C&A, New Yorker. Nicméně jelikož velké řetězce odmítali dotazník zodpovědět, lze předpokládat, že respondenti patří mezi menší firmy a při neznalosti jejich sortimentu nelze výsledek více analyzovat.

Kromě farmaceutického průmyslu lze tedy konstatovat, že firmy se snaží cenotvorbu přizpůsobovat lokálním poměrům, a tím zvýšit svou konkurenceschopnost. Ve farmaceutickém průmyslu navíc hraje roli skutečnost, že ceny jsou regulovány, tudíž u vybraného typu léčiv (konkrétně léky na předpis) musí ceny stanovovat regulovaně, tedy zažádat o maximální cenu výrobce na českém trhu.

Otázka č. 3: Nakolik ovlivňuje mezinárodní cenotvorbu v odvětví rychloobrátkového zboží online obchodování?

Jelikož rychloobrátkové zboží patří mezi sortiment, u kterého se neustále zvyšuje podíl online obchodování, u tohoto odvětví bylo dotazníkem zjišťováno, nakolik online obchody ovlivňují mezinárodní cenotvorbu. Dle předpokladu uvedla polovina firem (3 z 6 odpovědí), že se musí přizpůsobovat agresivní cenové strategii online obchodů. Jedna firma uvedla, že má jiný sortiment a u jedné firmy byl vliv online obchodů minimální.

Potvrzuje se tedy, že online obchody představují pro ostatní prodejce problém a stlačují ceny zboží na trhu.

Otázka č. 4: Jaké jsou v současné době hlavní faktory ztěžující cenotvorbu?

Z uvedených faktorů, o kterých bylo předpokládáno, že ztěžují cenová rozhodování ve firmách, se pouze inflace ukázala jako faktor, který uvádí nadpoloviční většina respondentů jako středně až vysoce ztěžující cenotvorbu (14 z 21 firem; 66,7 %).

Za faktory, které nejméně ovlivňují cenotvorbu, respondenti označili klimatické změny a válečný konflikt na Ukrajině.

Z výsledků tedy vyplývá, že reálné problémy ztěžující cenová rozhodování nejsou zcela v souladu s předpoklady vytvořenými na základě mediálního obrazu. Témata denně diskutovaná v masmédiích, jako jsou dopady covidové pandemie, válka na Ukrajině, nedostatek pracovních sil a problémy s náhradními díly, nebyla pro firmy, které dotazník zodpověděly, tolik relevantní. Rozhodování o cenové strategii se vždy budou do jisté míry lišit v závislosti na druhu podnikání, způsobu obchodování a velikosti firmy, a faktory, které ztěžují cenová rozhodování, není možné na základě provedeného výzkumu generalizovat.

Závěr

Tato diplomová práce zpracovává problematiku cenových rozhodování v mezinárodním prostředí. Jelikož cenotvorba není matematickou operací, kterou by bylo možné provádět pomocí jasně definovaného postupu platného pro všechny situace, je nutno k ní přistupovat citlivě, s přihlédnutím k různým aspektům, které hrají roli v příslušném odvětví.

K tomu, aby bylo možné diskutovat a vyhodnotit různé přístupy a faktory, se diplomová práce zaměřila na 4 oblasti, přičemž každá z nich je něčím specifická. Konkrétně se jedná o automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží a elektronika/výpočetní technika.

Automobilový průmysl byl pochopitelnou volbou v této diplomové práci, jednak vzhledem k tradici tohoto průmyslu v České republice, dále kvůli příslušnému studijnímu oboru, a v neposlední řadě kvůli tomu, že na tomto odvětví lze demonstrovat, nakolik se cenová rozhodování musí přizpůsobovat ekonomické a politické situaci ve světě.

Farmaceutický průmysl byl zvolen jako odvětví, který má obrovský tržní potenciál, neboť obchod léčivým přípravky a dalšími medicínskými produkty celosvětově narůstá i v dobách krize. Zároveň je to odvětví, do kterého v nejvyšší míře zasahuje legislativa, která v zemích se státním zdravotnictvím ovlivňuje cenotvorbu formou regulovaných maximálních cen u léků na předpis, proto bylo zajímavé zapojit toto odvětví do průzkumu a sledovat, nakolik se tyto skutečnosti odrazí ve výsledcích dotazníkového šetření v praktické části.

Rychloobrátkové zboží a elektronika/výpočetní technika zase jasně demonstrují změny, které se do cenových strategií promítly posunem k online nakupování, a jedná se o odvětví, která byla do vysoké míry ovlivněna covidovou pandemií.

V **teoretické části** diplomové práce byly na základě rešeršní práce shrnuty nejprve historické souvislosti a základní informace týkající se problematiky cenotvorby. Dále byly popsány strategie cenotvorby a různé vnější a vnitřní faktory ovlivňující cenu produktu. V další části jsou pak diskutovány funkce ceny a její význam jako důležitého marketingového nástroje. V poslední části diplomové práce jsou pak představena čtyři odvětví, která byla vybrána pro následnou praktickou část, a byla rozebírána jejich specifika v oblasti cenotvorby.

V **praktické části** byly aplikovány poznatky získané v teoretické části, které byly konfrontovány s výzkumem zaměřeným na cenotvorbu ve vybraných odvětvích (automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, obchod rychloobrátkovým zbožím a obchod elektronikou/výpočetní technikou). Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření, se kterým byli osloveni manažeři podílející se na cenových rozhodování ve firmách ve výše uvedených odvětvích.

Cílem práce bylo shrnout teoretické poznatky ohledně cenotvorby a zjistit, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují cenová rozhodování a cenotvorbu v mezinárodním prostředí. Následně pak za použití dotazníkové šetření byly hodnoceny rozdíly v cenotvorbě ve vybraných odvětvích na lokálním a zahraničním trhu, míra ochoty globálních společností přizpůsobovat ceny místním poměrům, zhodnoceny dopady stále se zvyšujícího zastoupení online obchodů na cenová rozhodování v oblasti rychloobrátkového zboží a definovány hlavní faktory, které v současnosti firmám ztěžují cenotvorbu v mezinárodním prostředí.

Za účelem splnění cíle práce byly definovány **4 výzkumné otázky**:

Otázka č. 1: Nakolik se liší cenová rozhodování v mezinárodním prostředí v jednotlivých hodnocených odvětvích?

Otázka č. 2: Jsou globální společnosti ochotny přizpůsobovat cenotvorbu lokálním poměrům nebo je jejich přístup k cenotvorbě spíše centralizovaný?

Otázka č. 3: Nakolik ovlivňuje mezinárodní cenotvorbu v odvětví rychloobrátkového zboží online obchodování?

Otázka č. 4: Jaké jsou v současné době hlavní faktory ztěžující cenotvorbu?

Limitujícím faktorem vyhodnocení získaných odpovědí na dotazník byl poměrně nízký počet firem, které byly ochotny tyto informace sdílet. Získaný vzorek není natolik reprezentativní, aby umožňoval vyvodit jednoznačné závěry.

Výsledky nicméně ukázaly, že rozdíly v cenotvorbě mezi jednotlivými odvětvími ve smyslu globálního versus lokálního přístupu k tvorbě cen nejsou nijak zásadní, pouze firmy obchodující elektronikou a výpočetní technikou se vymykaly výhradně lokálním stanovováním cen. Zdá se tedy, že největší míra ochoty přizpůsobit cenu místním poměrům je u obchodů elektronikou/výpočetní technikou. V ostatních odvětvích jsou ceny stanovovány globálně, byť s variantou přizpůsobení cenotvorby místním poměrům.

Při hodnocení vlivu online obchodů na cenotvorbu v odvětví rychloobrátkového zboží se potvrdilo, že obchodníci tímto typem zboží se musí přizpůsobovat agresivní cenové strategii online obchodů.

Faktorem, který nejvíce ztěžuje cenová rozhodování, se ukázala být inflace. Naopak klimatické změny a válečný konflikt na Ukrajině nebyly respondenty vnímány jako problematické při stanovení cen.

Limitací vyhodnocení praktické části bylo kromě nízkého počtu získaných odpovědí také lokální pokrytí. Oslovovány byly firmy působící v České republice a čeští manažeři, proto získané odpovědi byly do velké míry ovlivněny českým prostředím, ačkoli se jednalo o pobočky nadnárodních společností nebo firem obchodujících v zahraničí. Dalším omezením byla firemní politika velkých firem, která stanovuje informace o cenotvorbě jako důvěrná data a zakazuje zaměstnancům takové informace sdílet. Proto je vyhodnocení výsledků zkresleno i tím, že výzkum zahrnuje spíše menší firmy.

Závěrem lze říci, že teoretická východiska shrnutá v první části diplomové práce platí pro cenová rozhodování napříč odvětvími, neboť se nepotvrdily významné

rozdíly v přístupu k cenotvorbě ve vybraných odvětvích. Cena je důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch produktu na trhu a firmy musí při rozhodování o cenové strategii brát v úvahu nejrůznější vnější a vnitřní vlivy. Bylo by zajímavé rozšířit tento výzkum i mimo hranice České republiky a zhodnotit rozdíly v cenotvorbě mezi většími regiony. Takový rozsah však přesahuje možnosti diplomové práce.

Seznam literatury

ADMIRALSMARKET.COM [online]. 2022 [23-10-2022]. Dostupné z:

<https://admiralmarkets.com/cz/education/articles/forex-analysis/volatilita>

AGENTURA PRO ZUBNÍ A FARMACEUTICKÉ VÝHODY, Agneta Karlsson 2022,
Referenční číslo: 10/2022

APPLE.COM [online]. [20-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.apple.com/>

AUTO.CZ [online]. David Bureš 2022 [2-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.auto.cz/cesky-trh-v-roce-2021-ojetin-skoro-jako-novych-aut-minimalni-poptavka-po-elektrovozech-142268>

BUDOUCNOST ONLINE MALOOBCHODU S MODOU [online]. Konstantin

Brehm, 2019 [26-9-2022]. Dostupné z: [https://repositorio.iscte-](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19791/4/master_konstantin_brehm.pdf)

[iul.pt/bitstream/10071/19791/4/master_konstantin_brehm.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19791/4/master_konstantin_brehm.pdf)

BUNDL.COM [online]. Vincent Wauters, 2022 [22-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.bundl.com/articles/trends-what-is-pay-per-use-ppu-and-how-can-it-benefit-your-business>

BUSINESSTOUCH.CZ [online]. 2022 [19-9-2022]. Dostupné z:

<https://www.businesstouch.cz/jste-pod-tlakem-velkych-prodejcu-zkuste-si-najit-svou-niku/>

DAVIES, Glyn. A History of money. 4th. ed. Cardiff: University of Wales Press, 2016. ISBN 9781783163090

GARAZ.CZ [online]. Dominik Valášek, 2022 [1-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.garaz.cz/clanek/servis-auto-cisla-statistiky-trh-aut-za-prvni-pololeti-2022-auta-stale-nejsou-a-motorkam-se-dari-21008539>

LEAVING LANTEX [online]. Karel Šrot, 2006 [23-9-2022]. Dostupné z:

http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro9.html

KELLER, Philip. Marketing management, 14 vydání. Praha: Granada, 2011. ISBN 978-80-247-4150-5

KLÍMA, Josef. Zákoník Chammurapiho. 1. vyd. Praha: Karlova univerzita v Praze, 1951. ISBN neuvedeno.

MACYS.COM [online]. [20-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.macys.com/>

MACHKOVÁ, Hana, MACHEK, Martin. Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe – 5. vydání. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1

MMSPEKTRUM.CZ [online]. Prof. Ján Košturiak, 2015 [23-9-2022]. Dostupné z:

<https://www.mmspektrum.com/clanek/inovace-2015-tema-1-proc-inovovat>

MARTINÁK, Tomáš a kol. Bezhotovostní peníze versus elektronické peníze. 1. vydání. vyd. Olomouc: Iuridicum Olomoucense, s.r.o., ve spolupráci s Právnickou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-87382-74-5.

MAYER O. jr. Ekonomické aspekty a potenciální rizika generické substituce. Farmakoterapie 2016; 12 (1): 78–81.

MERCEDES-BENZ.AT [online]. [13-10-2022]. Dostupné z:

www.mercedes-benz.at

NOVINKY.CZ [online]. Jakub Fučík, 2012 [19-9-2022]. Dostupné z:

<https://www.novinky.cz/clanek/cestovani-amerika-amerika-shopoholiku-je-raj-144644>

PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI ZALANDO [online]. Nguyen Ngoc, 2022 [26-9-2022]. Dostupné z: <https://www.theseus.fi/handle/10024/161058>

SEJBAL, Jiří. Základy peněžního vývoje. MU Brno: Masarykova univerzita Brno, 1997. ISBN 80-210-1734-1.

SIMON Hermann, FASSNACHT, Martin. Price Management. Strategy, Analysis, Decision, Implementation. Springer Nature Switzerland AG, 2019. ISBN: 978-3319994550.

SKODA-AUTO.COM [online]. [10-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.skoda-auto.com/>

SURVIO.COM [online]. [01-12-2022]. Dostupné z:

<https://www.survio.com/cs/>

SVOBODA, Ludvík. Encyklopedie antiky. Academia, 1973. ISBN: 21-003-73.

TESLA.COM [online]. [13-10-2022]. Dostupné z:

<https://www.tesla.com/>

VYSEKÁLOVA, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha, Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3528-3.

WIKISOFIA.CZ [online]. Creative Commons, 2019 [23-9-2022]. Dostupné z:

https://wikisofia.cz/wiki/Funkce_ceny

WILCZKOVÁ, M., 2008. Cenová strategie a taktika. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita. ISBN neuvedeno

ZBOZIAPRODEJ.CZ [online]. Matěj Kapošváry, 2022 [26-9-2022]. Dostupné z:

<https://www.zboziaprodej.cz/2022/01/05/e-shopy-velkych-kamennych-hracu-za-posledni-dva-roky-vyrostly-o-149/>

ZOOT.COM [online]. [20-10-2022]. Dostupné z:

https://www.zoot.cz/?gclid=CjwKCAiA-dCcBhBQEiwAeWidtbyNxFeJTKPnezIWJLyDg7vRddTa5DNP3tJxCtKQSVSuHQ-4QgtyahoCeTIQAvD_BwE

ZPRÁVY.AKTUALNE.CZ [online]. Jan Matoušek, 2022 [26-9-2022]. Dostupné z:

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/nejprodavanejsi-auta-v-evrope/r~718e8f2c7ad111ecab010cc47ab5f122/v~sl:19b4ecf32a2c32c2ffb1917c512c3841/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Tři výhody cenové strategie	16
Obr. 2 Reakce zákazníků na ohlášené zvýšení ceny.....	17
Obr. 3 Cenové srovnání elektrického vozu a srovnatelného konvenčního vozu tovární značky Škoda.....	31
Obr. 4 – Ceny léků chráněných patentem (referenční země 0 je Švédsko a Portugalsko).....	37
Obr. 5 Srovnání ceny tenisek Tamaris bílá/burgundy.....	44
Obr. 6 Srovnání ceny boty od značky MK-USA.....	46
Obr. 7 Srovnání ceny boty od značky MK-CZ.....	46
Obr. 8 Zastoupení jednotlivých odvětví (v procentech)	52
Obr. 9 Rozložení výrobců a distributorů mezi respondenty.....	53
Obr. 10 Zastoupení českých a zahraničních firem.....	54
Obr. 11 Zastoupení dle provozování maloobchodu, velkoobchodu a online obchodu.....	55
Obr. 12 Cenová strategie na mezinárodním trhu.....	56
Obr. 13 Mezinárodní cenová strategie v jednotlivých odvětvích.....	57
Obr. 14 Vliv online obchodování na cenotvorbu.....	61

Seznam tabulek

Tab. 1 Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci	26
Tab. 2 Registrace nových vozů v ČR za rok 2021.....	29
Tab. 3 Registrace nových aut v září 2021 podle značek v EU.....	29
Tab. 4: Neprodávanější vozy v Dánsku v roce 2022.....	30
Tab. 5 Cena stejné konfigurace modelu Tesla YLR ve vybraných zemích.....	32

Tab. 6 Cena stejné konfigurace modelu Mercedes Benz A 180 ve vybraných zemích.....	33
Tab. 7 Cena stejné konfigurace modelu Škoda Superb ve vybraných zemích.....	33
Tab. 8 Objem online obchodů v oblasti módy a módních doplňků.....	49
Tab. 9 Porovnatelnost konkurenčních obchodů.....	41
Tab. 10 – Srovnání cen tenisek Tamaris bílá/burgundy.....	42
Tab. 11 – Srovnání cen vybraných proložek oblečení – C&A.....	43
Tab. 12 – Srovnání cen vybraných položek oblečení – H&M.....	44
Tab. 13 – Srovnání cen vybraných položek oblečení – NewYorke.....	45
Tab. 14 – Srovnání cen vybraného modelu televize 43" Samsung QE43Q60B na jednotlivých trzích.....	48
Tab. 15 – Srovnání cen produktu Apple MacBook na jednotlivých trzích.....	49
Tab. 16 - Míra vlivu vybraných faktorů na cenotvorbu.....	58
Tab. 17 - Míra vlivu vybraných faktorů na cenotvorbu dle jednotlivých odvětví....	59
Tab. 18 - Vliv faktorů ztěžující cenotvorbu.....	62
Tab. 19 - Vliv faktorů ztěžující cenotvorbu podle jednotlivých odvětví.....	63

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	77
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

1. Do jakého odvětví spadá Vaše společnost?

Automobilový průmysl

Farmaceutický průmysl

Rychloobrátkové zboží (oděvy, doplňky, kosmetika apod.)

Elektronika/výpočetní technika

2. Je Vaše společnost výrobcem obchodovaného zboží nebo pouze distributorem?

Výrobce i distributor

Pouze distributor

Pouze výrobce

3. Jste česká společnost obchodující i v zahraničí?

Ano

Ne

4. Jste česká pobočka globální společnosti?

Ano

Ne

5. Provozuje Vaše společnost maloobchod či velkoobchod?

Maloobchod – prodáváme koncovým zákazníkům

Velkoobchod

Obojí

6. Provozuje Vaše společnost online obchod?

Ano

Ne

7. Pokud je odpověď na otázku č. 6 ANO:

Ceny v kamenných obchodech a online obchodě jsou stejné

Ceny v online obchodě jsou nižší

Ceny v online obchodě jsou vyšší

Nerelevantní – provozujeme pouze online obchod

8. Jaká je cenová strategie Vaší společnosti na mezinárodní úrovni?

Ceny jsou stanovovány globálně a cena v jednotlivých zemích odpovídá přepočtu dle kurzu dané měny

Ceny jsou stanovovány globálně, ale místní zastoupení má možnost upravit cenu na základě analýzy tržní situace v dané zemi

Ceny jsou stanovovány pro každou jednotlivou zemi na základě analýzy tržní situace v dané zemi

Ceny jsou regulovány a musí být stanoveny dle místní legislativy

Jiná strategie, prosím, popište: _____

9. Nakolik uvedené faktory ovlivňují cenotvorbu ve Vaší společnosti (zakroužkujte na stupnici od 1 = minimálně až 5 = maximálně)

Výrobní náklady	1	2	3	4	5
Ceny energií	1	2	3	4	5
Logistika (náklady, náročnost)	1	2	3	4	5
Marže distributorů	1	2	3	4	5
Konkurence na trhu	1	2	3	4	5

Legislativa	1	2	3	4	5
Inovativnost produktu (přidaná hodnota)	1	2	3	4	5

10. Pro maloobchodníky rychloobrátkovým zbožím – nakolik ovlivňuje Vaše ceny masivní nástup mezinárodních online obchodů typu AboutYou, Zalando apod.?

Nemají na nás vliv – náš sortiment se liší

Vliv těchto obchodů je minimální

Vliv těchto obchodů je značný – musíme se přizpůsobovat jejich agresivní cenové strategii

11. Nakolik uvedené faktory Vaší společnosti v současné době ztěžují cenotvorbu v mezinárodním prostředí (zakroužkujte na stupnici od 1 = minimálně až 5 = maximálně)

Dopady pandemie SARS-Covid-19	1	2	3	4	5
Inflace	1	2	3	4	5
Logistické problémy	1	2	3	4	5
Nedostatek pracovní síly	1	2	3	4	5
Nedostatek klíčových surovin/součástí/meziproduktů	1	2	3	4	5
Klimatické změny	1	2	3	4	5
Válečný konflikt na Ukrajině	1	2	3	4	5

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Kebl		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Cenová rozhodování v mezinárodním prostředí		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	81		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	19		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce bylo shrnout teoretické poznatky ohledně cenotvorby a zjistit, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují cenová rozhodování a cenotvorbu v mezinárodním prostředí. Následně pak za použití dotazníkové šetření byly hodnoceny rozdíly v cenotvorbě ve vybraných odvětvích na lokálním a zahraničním trhu, míra ochoty globálních společností přizpůsobovat ceny místním poměrům, zhodnoceny dopady stále se zvyšujícího zastoupení online obchodů na cenová rozhodování v oblasti rychloobrátkového zboží a definovány hlavní faktory, které v současnosti firmám ztěžují cenotvorbu v mezinárodním prostředí.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Cena, cenotvorba, automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, rychloobrátkové zboží, elektronika, online obchodování.
----------------------	--

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. David Kebl		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Pricing decisions in an international environment		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	81		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	19		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis was to summarize the theoretical knowledge on pricing and to find out what internal and external factors influence pricing decisions and pricing in the international environment. Subsequently, using a questionnaire survey, the differences in pricing in selected industries in local and foreign markets, the extent to which global companies are willing to adjust prices to local conditions, the impact of the increasing presence of online stores on pricing decisions in FMCG, and the main factors that currently make it difficult for firms to price in an international environment were assessed.</p>		
KEY WORDS	Price, pricing, automotive, pharmaceuticals, FMCG, electronics, online trading.		