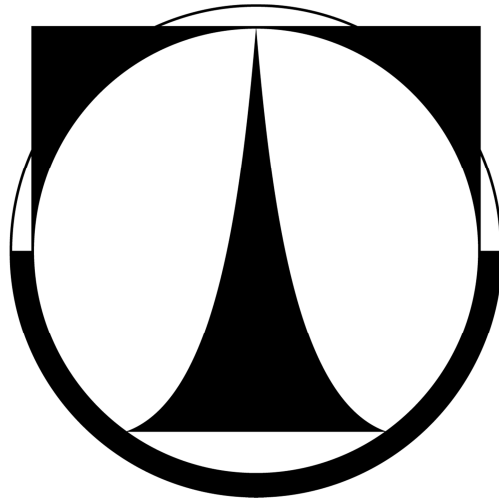


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

..

2013

Bc. Michal Dvořák

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Podmínky ovlivňující volbu cenové strategie a formy vstupů na zahraniční trhy společnosti ORNEX, s. r. o.

Conditions affecting the pricing and modes of entry to foreign markets of the company ORNEX Ltd.

DP-EF-KOB-2013-05

Bc. Michal Dvořák

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Zdeněk Thorovský, Ornex, s. r. o.

Počet stran: 86

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 05. 01. 2013

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní účely TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 5. ledna 2013

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou faktorů, které ovlivňují exportní cenu společnosti Ornex, s. r. o., která se zabývá vývozem skleněných, ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob. Práce se také zabývá formami vstupů společnosti na mezinárodní trhy.

Cílem práce je identifikovat možná úskalí při stanovení prodejních cen a zároveň ověřit cenovou strategii při vstupu na trh Velké Británie.

Práce je koncipována do části teoretické a do části praktické. Teoretická část vychází z obecných poznatků z oblasti mezinárodního obchodu. Zabývá se metodami kalkulace ceny, cenovými strategiemi a formami vstupů na mezinárodní trhy.

Práce ve své praktické části aplikuje teoretické poznatky, hodnotí a analyzuje export ve společnosti ORNEX, s. r. o. a zároveň ve své závěrečné části věnuje zvláštní pozornost přípravě setkání zástupců společnosti s britskými zákazníky.

Klíčová slova: mezinárodní obchod, zahraniční trh, kalkulace, cena, dodací podmínka, platební podmínka, konkurence, riziko

Annotation

This master thesis analyses the factors that affect the export price of the company ORNEX Ltd, the exporter of hand-blown and hand-decorated glass Christmas tree ornaments. The thesis is also concerned with the modes of entry into international markets in particular, the UK.

The aim is to identify the possible pitfalls in setting selling prices and also to verify the pricing strategy in entering the UK market.

The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on a general knowledge of the field of international trade. It deals with the methods of calculation of prices, pricing strategies and the modes of entry into international markets.

The practical part applies the theoretical knowledge and assesses and analyses exports at ORNEX Ltd with special attention given to the preparations made for business meetings between the company's representatives and its British customers in the final part.

Key words: international trade, foreign market, calculation, price, terms of delivery, terms of payment, competition, risk

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Jaroslavu Demelovi za odborné vedení při tvorbě této diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky.

Zároveň bych chtěl poděkovat Ing. Zdeňku Thorovskému, který mi poskytl důležité rady a údaje k této diplomové práci a Velvyslanectví České republiky v Londýně za poskytnutí reprezentačních prostorů pro účely obchodního setkání.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	13
Úvod	14
1 Podstata procesu tvorby ceny.....	15
1.1 Kritické faktory rozhodování o cenách.....	17
1.1.1 Účinné nákladové informace	18
1.1.2 Vnímání hodnoty zákazníkem	18
1.1.3 Cílové trhy	19
1.1.4 Dynamika konkurence	20
1.1.5 Cenové strategie.....	20
2 Tvorba cen a kalkulační vzorec	21
2.1 Kalkulace přímých a nepřímých nákladů.....	21
2.2 Metoda ABC	23
3 Tvorba cen na mezinárodních trzích.....	25
3.1 Stanovení obecného přístupu ke stanovení exportní ceny	26
3.1.1 Konkurenčně orientovaná tvorba cen	26
3.1.2 Nákladově orientovaná tvorba cen	27
3.1.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen.....	28
3.2 Výběr konkrétní exportní cenové strategie	29
3.3 Kalkulace exportní ceny.....	30
4 Formy vstupů na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky	33
4.1 Vývozní a dovozní operace.....	33
4.1.1 Prostřednické vztahy.....	34
4.1.2 Obchodní zastoupení	35
4.1.3 Komisionářská a mandátní smlouva.....	36
4.1.4 Přímý vývoz.....	36
4.2 Dodací podmínky v zahraničním obchodě.....	37
4.2.1 Dodací podmínky INCOTERMS	38
4.2.2 Vliv dodací podmínky na cenu	41
4.3 Platební podmínky v zahraničním obchodě	41
4.3.1 Platba předem	43
4.3.2 Dokumentární akreditiv	44
4.3.3 Dokumentární inkaso.....	44
4.3.4 Dodávky na otevřený účet	45

4.3.5	Dodavatelský úvěr	45
4.3.6	Vliv platebních podmínek na cenu	45
5	Společnost ORNEX, s. r. o., její cenová politika a formy vstupů na zahraniční trhy	47
5.1	Historie a současnost společnosti Ornex, s. r. o.	47
5.2	Vývoj tržeb a důvody jejich poklesu	48
5.2.1	Kurzová rizika	49
5.2.2	Levná konkurence z Asie.....	52
5.3	Strategie při stanovení cen sortimentu společnosti Ornex, s. r. o.	53
5.3.1	Kalkulace prodejních cen od významných dlouhodobých výrobců	54
5.3.2	Kalkulace prodejních cen od ostatních českých výrobců	58
5.3.3	Kalkulace prodejních cen od slovenských výrobců.....	59
5.3.4	Provize obchodního zástupce	59
5.3.5	Strategie při stanovení finální exportní ceny	60
5.3.6	Speciální dohody o individuálním přístupu při tvorbě cen.....	60
5.3.7	Zhodnocení přístupu při tvorbě exportních cen.....	61
5.4	Formy vstupů společnosti Ornex na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky.....	63
5.4.1	Formy vstupu na evropské trhy	63
5.4.2	Formy vstupu na trhy v zámoří.....	64
5.4.3	Příležitosti neprozkoumaných trhů.....	65
5.4.4	Dodací podmínka a její vliv na cenu	66
5.4.5	Platební podmínka a její vliv na cenu.....	67
6	Případová studie, ověření cenové strategie a formy vstupu společnosti Ornex na trh Velké Británie, spojené s organizací společenské akce na Velvyslanectví České republiky v Londýně Chyba! Záložka není definována.	
6.1	Zprostředkování obchodní schůzky	70
6.1.1	Získání kontaktů na potenciální odběratele vánočních ozdob.....	70
6.1.2	Pozvánka s průvodním dopisem od agentury CzechTrade Londýn	73
6.1.3	Follow-up.....	74
6.1.4	Vyhotovení itineráře obchodních schůzek.....	74
6.1.5	Zhodnocení akviziční cesty ve Velké Británii.....	75
	Závěr	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam příloh	80
	Příloha A.....	81
	Příloha B.....	82
	Příloha C.....	83
	Příloha D.....	84
	Příloha E.....	856

Seznam obrázků

- Obr. 1 Kalkulace metodou ABC, str. 24
- Obr. 2 Vztah náklady – cena – objem, str. 28
- Obr. 3 Dodací podmínky INCOTERMS 201, str. 40
- Obr. 4 Vývoj tržeb společnosti ORNEX, s. r. o., str. 49
- Obr. 5 Vývoj kurzu měn EUR/CZK, str. 50
- Obr. 6 Vývoj kurzu měn USD/CZK, str. 51
- Obr. 7 Vývoj tržeb dle jednotlivých zemí v mil. Kč, str. 53
- Obr. 8 Plnění dle výrobců za rok 2012, str. 55
- Obr. 9 Kupní síla v PPP per capita dle jednotlivých zemí v tis. USD, str. 62

Seznam tabulek

Tab. 1 Kontakty na české výrobce a exportéra vánočních ozdob, str. 69

Tab. 2: Itinerář obchodních schůzek pro společnost ORNEX, s. r. o., str. 75

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

ABC	Activity Based Costing (metoda pro výpočet nákladů)
CPT	Carriage Paid To (dodací podmínka INCOTERMS)
CZK	Česká koruna
DDP	Delivery Duty Paid (dodací podmínka INCOTERMS)
DEM	Německá marka
DPH	Daň z přidané hodnoty
GBP	Britská libra
EUR	Euro
EXW	Ex Works (dodací podmínka INCOTERMS)
FOB	Free on Board (dodací podmínka INCOTERMS)
INCOTERMS	Mezinárodní dodací podmínky
Sb.	Sbírky
USD	Americký dolar

Úvod

Dnešní globální trh představuje obrovské množství potenciálních příležitostí. Firmy tak často hledají nové možnosti zahraničních odbytišť v případě, že domácí poptávka je již nedostačující, případně pokud neuspokojuje stanovené cíle společnosti.

Volba správné cenové strategie tak do velké míry určuje úspěšnost podniku na mezinárodních trzích. Stejně jako ostatní podnikové činnosti a funkce, i stanovení vhodné cenové politiky spolu se správným výběrem formy vstupu na zahraniční trh, vyžaduje neustálé přizpůsobování se a okamžitou reakci na měnící se situaci ve světě obchodu.

Tato diplomová práce je věnována analýze podmínek ovlivňující volbu cenové strategie a forem vstupů na zahraniční trhy českého exportního podniku, jenž se zabývá vývozem ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob. Zvláštní důraz je v práci kladen na stanovení exportní ceny, která může zásadně ovlivnit hospodářský výsledek podniku a jeho konkurenceschopnost. Součástí práce jsou teoretické poznatky o zavedených přístupech ke kalkulačnímu procesu a vybrané statě teorie mezinárodního obchodu.

Cílem této diplomové práce je ověření současné cenové strategie společnosti ORNEX při vstupu na trh Velké Británie a vyhodnotit tak konkurenceschopnost zvolené cenové politiky. Záměrem je rovněž zajistit vyhledání potenciálních britských odběratelů, jejich oslovení a zprostředkování obchodních jednání.

Práce je členěna do jednotlivých kapitol, které na sebe logicky navazují. Nejprve jsou popsány teoretické poznatky o podstatě a tvorbě ceny, na které dále navazuje volba cenové strategie na mezinárodních trzích. Dále jsou v práci také specifikovány podmínky ovlivňující formy vstupů na zahraniční trh. Následně je představena společnost ORNEX, s. r. o., včetně strategií uplatňovaných při zahraničních akvizicích. Z výše popsaného pak vychází příprava akvizice ve Velké Británii, které bylo docíleno za asistence Velvyslanectví České republiky v Londýně a agentury pro podporu exportu CzechTrade.

1 Podstata procesu tvorby ceny

Mezi nejdůležitější rozhodnutí, uskutečňovaná vrcholným managementem, patří bezesporu rozhodnutí cenová. Tato rozhodnutí jsou bezpochyby nejviditelnější, neboť mají přímý vliv na tržní výkonnost firmy a celkovou výši jejího zisku. Finanční úspěch firmy, bez ohledu na povahu odvětví, v němž působí, je měřen rozdílem, v jakém výnosy z prodejů převyšují náklady spotřebovaných zdrojů. Cena, která je stanovena pro výrobek či službu, by měla zajistit co nejvyšší zisk z daného obratu, je však samozřejmě nezbytné brát zřetel na hodnocení výrobku či služby zákazníkem. Zároveň by cena měla být citlivá na omezení ze strany konkurence, proto je důležité konkurenční firmy sledovat, být o krok napřed a snažit se předcházet případné agresivní cenové strategii těchto firem na trhu.

Komplexnost a proměnlivost tržního prostředí jsou pro podnikání a zároveň export výrobků na mezinárodní trhy obrovskou výzvou. Stanovení ceny výrobku se však na mezinárodních trzích stává složitější kvůli neustále se zvyšující se konkurenci, aktivitám na šedém trhu, zvyšujícím se nárokům a požadavkům prostředníků, stále se zvyšujícím cenám vstupů a v neposlední řadě také nestálým směnným kurzům. Globální přístup ekonomik, přeměna sociálních a demografických charakteristik zákazníků, technologické změny, to vše přispívá k tomu, že se tržní prostředí stává pro obchodní činnosti každé firmy mnohem náročnější.¹

V poslední době se zaběhnuté ekonomické podmínky a předpoklady nezvykle rychle mění a tak se častěji stává, že kolabují dlouhodobě osvědčené struktury stanovování cen. Konkurenční tlak se neustále zvyšuje, a tak tradiční pravidla a tradiční strategie pro stanovení ceny produktu se zdají být čím dál tím méně efektivní.

Dalším problémem se jeví nalezení rovnováhy mezi uspokojením zákazníka a stanovenými finančními cíli firmy. Jednou z tradičních a osvědčených strategií je

¹ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 13. ISBN 978-0333694138.

zajištění naprosté spokojenosti zákazníka. Zastánci této strategie jsou toho názoru, že snaha o zajištění bezpodmínečné spokojenosti zákazníka napomáhá udržet a zvýšit ziskovost prostřednictvím dlouhodobější spolupráce, díky které dojde k vytvoření důvěry ze strany zákazníka a tento je pak ochoten akceptovat i případné zvýšení ceny produktu, neboť se v minulosti přesvědčil, že prodávající stanovuje cenu optimální pro obě strany. V neposlední řadě tato strategie zajišťuje větší věrnost zákazníka a z toho vyplývající snížení marketingových nákladů na vyhledávání nových obchodních příležitostí.

Na druhou stranu, jiné firmy věří, že cena je stanovena trhem a že proto hlavním cílem ke zvýšení ziskového rozpětí a k větší rentabilitě by mělo být snižování vlastních nákladů. Východiskem se tak může zdát předpoklad, že zvyšováním kvality dochází k vyšší míře užitku zákazníka, což tím pádem může vést vlivem zlepšené tržní výkonnosti k snížení nákladů.²

Aby firma dosáhla zisku, musí nejen vyrábět konkurenceschopné výrobky, ale také snižovat náklady na jejich pořízení. Výhodu nad konkurencí lze získat mnoha způsoby, založenými na nepřetržité interakci mezi firmou, výrobky či službami firmy, zákazníky a konkurencí.

Úspěšná cenová tvorba tvoří vazbu mezi interními náklady firmy s externí tržní poptávkou, přičemž hlavním cílem je dosažení určitého tržního postavení. Optimální cenou se tak jeví ta, která v rámci omezení, daných strukturou nákladů a tržního prostředí, uvádí v soulad marketingovou a výrobní strategii firmy s cílem dosáhnout dlouhodobé ziskovosti firmy. Strategické možnosti, resp. příležitosti firmy, lze vymezit do několika oblastí:

(1) nákladová struktura firmy;

² HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 13. ISBN 978-0333694138.

- (2) konkurenční postavení firmy;
- (3) marketingové strategie jako východiska konkurenčního úsilí;
- (4) organizační schopnosti.

1.1 Kritické faktory rozhodování o cenách

Úspěšné stanovení ceny výrobku bude rozhodovat o tom, v jaké míře bude výrobek přispívat k ziskovosti firmy. Stanovení vyšší ceny je vedeno snahou docílit většího rozdílu mezi výnosy a náklady a tím dosáhnout i větších čistých zisků. Nízké ceny působí opačně: ziskové rozpětí se snižuje a příspěvek příslušného výrobku k ziskovosti firmy je nižší. Snížení ziskovosti však může být zapříčiněno i příliš vysokou nebo naopak příliš nízkou cenou.

Prémiové, resp. relativně vysoké ceny, mohou omezit poptávku, což může snížit velikost celkového zisku z prodeje daného výrobku. Příliš vysoká cena, jak ukazují zkušenosti společnosti IBM, může také vytvořit ochranný deštník, pod nímž mohou na trh vstoupit konkurenti s nižšími cenami a získat tak podíl na trhu. Příliš nízká cena, v porovnání s tím, co je trh ochoten zaplatit, je příčinou tzv. nákladů ušlých příležitostí, kterou lze definovat jako rozdíl mezi vyšší cenou, tedy cenou, kterou by byl trh ochoten za výrobek zaplatit a nižší cenou, kterou stanovila firma.³

Mezi kritické faktory, které mají vliv na celkovou prodejnost výrobků, patří účinné nákladové informace, vnímání hodnoty zákazníkem, typ cílového trhu, úroveň konkurence a zvolená cenová strategie.

³ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 14. ISBN 978-0333694138.

1.1.1 Účinné nákladové informace

Všichni manažeři musí pozorně identifikovat a sledovat náklady spojené s alokací zdrojů na realizaci daného výrobku. Výše nákladů nezávisí jen na výrobních a distribučních nákladech, ale také i na specifických marketingových a technologických nákladech. Režie a náklady podpůrných činností jsou obvykle rozvrhovány podle jednicových mezd, které byly sice kdysi hlavním ukazatelem výrobní výkonnosti, avšak v dnešní době ztrácejí svůj význam. Je nutné si uvědomit, že v současné době dochází ke zvyšování nákladů také u pomocných výrobních činností, jako jsou marketing, distribuce, vývoj produktů a ostatní režijní činnosti.

Alokace výrobních nákladů by měla vycházet z rozlišení nákladů na náklady závislé na objemu či rozsahu výroby a na náklady závislé na varietě výroby. Zcela obecně platí, že náklady závislé na rozsahu výroby se snižují při rostoucím objemu výroby, zatímco náklady závislé na rozmanitosti produkce rostou s mírou variety. Dochází tedy k rostoucím výnosům z rozsahu, tj. pokud růst objemu použitých výrobních faktorů vede k vyššímu tempu růstu výnosů z nich, resp. ke klesajícím výnosům z rozsahu, tj. pokud růst výnosů z výrobních faktorů je nižší než růst těchto faktorů.⁴

1.1.2 Vnímání hodnoty zákazníkem

Důležitým hlediskem při stanovování ceny je také to, jakým způsobem je výrobek vnímán zákazníkem. Prodávající by tak neměl být zaměřen pouze na to, jaká je cena daného výrobku v porovnání s představou zákazníka, ale měl by cenu vnímat jako komplexní hodnotu, která v sobě musí zahrnovat charakteristiku výrobku, zkušenosti a případně další aktivity, které spoluvytvářejí souhrnné vnímání hodnoty zákazníkem.

⁴ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 14. ISBN 978-0333694138.

Částka, kterou je zákazník ochoten zaplatit za výrobek nebo službu, nezávisí pouze na užitných vlastnostech výrobku. Konečný výrobek by měl být vnímán spíše jako soubor charakteristik zahrnujících doplňkové služby, jako je dodání a instalace výrobku, technická podpora, poprodejní servis, záruka apod. Právě tyto parametry jsou pak dále zákazníkem přijímány jako celek s vyšším užitekem. Podle Hořejší a kolektivu „*je užitek veličina ukazující směr preferencí, a pokud spotřebitel nalezne nejvíce preferovanou situaci, maximalizuje užitek.*“⁵

Není však vždy snadné zjistit, jakou míru užítu daný spotřebitel má. Nedá se, nebo je objektivně obtížné, měřit rozdíly mezi konkurenčními nabídkami. Dalším důvodem se jeví neodborné postoje spotřebitele k vlastnostem a přínosům výrobku, ovlivňující vnímání hodnoty. Aby výrobce překonal tyto problémy, musí vzít na vědomí jednak kritéria, kterých užívají zákazníci při posuzování výrobků, a jednak musí průběžně sledovat a vyhodnocovat chování zákazníků.⁶

1.1.3 Cílové trhy

Na každém trhu existují rozdíly mezi zákazníky, je proto často možné cílový trh rozdělit na jednotlivé segmenty. Tyto rozdíly vytvářejí prostor pro diferenciaci výrobků a cen. Firma tak má možnost dosáhnout vyššího zisku, protože může jednotlivým segmentům přizpůsobit svůj výrobek a k němu i vhodně stanovit cenu. Některé segmenty jsou ochotny za určitou verzi souboru výrobků a služeb platit více než jiné.⁷

⁵ HOŘEJŠÍ, B. et al. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2010. s. 51. ISBN 978-80-7261-218-5.

⁶ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 15. ISBN 978-0333694138.

⁷ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 16. ISBN 978-0333694138.

1.1.4 Dynamika konkurence

Reakce konkurence má významný vliv na tvorbu cenových rozhodnutí do té míry, v jaké mohou odradit firmu od provádění cenových změn. Často tak dochází k „cenovým válkám“, kdy jedna firma následuje druhou při snižování, respektive zvyšování své ceny. V případě zvyšování ceny potřebuje prodávající znát reakci konkurence, protože může dojít k situaci, kdy konkurenční firma nebude následovat cenovou úpravu první firmy a vytvoří si tak konkurenční výhodu v podobě nižší ceny.

Kromě rozpoznání tendencí v reakcích konkurence na cenové změny je důležité mít i určité představy o struktuře nákladů a využití kapacity konkurence. Na základě těchto informací je možné odhadnout, o kolik je nutné zvýšit cenu, aby se vyrovnaly ztráty objemu prodeje za předpokladu, že konkurence zachová původní, tedy relativně nižší cenu.⁸

1.1.5 Cenové strategie

Vhodně stanovené cenové strategie napomáhají k dosažení podnikových cílů. Je tedy potřeba, aby při samotné volbě cenové strategie byly uvažovány veškeré výše zmiňované okolnosti. Primární význam pro schopnost firmy prosadit se v tržním prostředí má analýza trhu, určování tržních cílů společnosti a samotné ocenění výrobku, včetně poskytovaných služeb.

Je třeba znát odpověď na to, zda existují v dané kategorii výrobky, které lze pokládat za blízké substituty, zda cena hraje při rozhodování zákazníka důležitou roli, případně zda zákazník nebude dávat přednost konkurenci z necenových důvodů.

⁸ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 17. ISBN 978-0333694138.

2 Tvorba cen a kalkulační vzorec

Celosvětová globalizace vyvolává stále rostoucí konkurenční tlak na podniky, z tohoto důvodu je nutí soustavně budovat konkurenční výhodu i v oblasti nákladů. Na tuto situaci musí reagovat a transformovat se i klasické nástroje, které se používají při řízení nákladů. Nelze tedy vystačit se standardním řízením nákladů, ale je nutno používat i takové metody řízení, které drží krok s dynamicky se vyvíjející ekonomikou.

Samotná kalkulace může probíhat kalkulací přímých a nepřímých nákladů, která stanovuje náklady na kalkulační jednici nebo metodou ABC, která přerozděluje náklady jednotlivým vnitropodnikovým aktivitám.

2.1 Kalkulace přímých a nepřímých nákladů

Kalkulaci lze chápat jako činnost vedoucí ke zjištění nákladů na konkrétní výkon podniku, který je nazýván kalkulační jednicí. Kalkulační jednice je jednotka výkonu, např. 1 ks, 1 kg, 1 hodina apod. – tedy taková jednotka, na kterou má smysl zjišťovat náklady. Kalkulace udává, jaké náklady budou nebo byly vynaloženy na vznik (výrobu) jedné takové kalkulační jednice. Kalkulace nákladů je hlavní determinantou ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů (a dále také slouží k určení ceny hotového výrobku), při sestavování rozpočtů, při kontrole a rozborech hospodárnosti výroby a rentability výkonů.⁹

Pro potřeby kalkulačního členění se rozlišují dvě základní skupiny nákladů:

- přímé (jednicové) náklady;
- nepřímé (režijní) náklady.

⁹ ŽIŽKA, M. a MARŠÍKOVÁ, K.. *Ekonomika a řízení podniku (pro kombinovanou formu studia)*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. str.16-32. ISBN 978-80-7372-667-6.

Přímé náklady jsou přímo zjistitelné na kalkulační jednici, jako například spotřeba materiálu či mezd. U předběžné kalkulace vychází propočet těchto nákladů především z již zmiňovaných norem spotřeby materiálu či norem pracnosti. Mezi přímé náklady patří:

- přímý materiál - tvořící podstatu výrobku;
- přímé mzdy - mzdy dělníků při výrobě;
- ostatní přímé náklady - např. spotřeba energie a paliv, potřebné na produkci daného výkonu, sociální a zdravotní pojištění k přímým mzdám.

Nepřímé, neboli režijní náklady, jsou společné pro celou výrobu všech výrobků nebo pro celý podnik. Patří sem například náklady na spotřebu elektrické energie, odpisy dlouhodobého majetku, mzdy režijních pracovníků (vedoucí výroby), ale i mzdy administrativního aparátu podniku. Tyto náklady obvykle nelze přímo přiřadit na kalkulační jednici, a proto se využívá různých metod, například prostá kalkulace dělením, přírážková kalkulace či kalkulace s poměrovými čísly.¹⁰ Nepřímé náklady lze rozdělit na:

- výrobní (provozní) režii - např. režijní mzdy, odpisy strojního zařízení, náklady na opravu a údržbu, spotřeba energie netechnologického charakteru;
- správní režii - např. odpisy správních budov, platy administrativních pracovníků, poštovné, telefonní poplatky;
- odbytovou režii - náklady na skladování, prodej a expedici hotových výrobků a reklamu.¹¹

¹⁰ DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 7th edition. London: Pat Bond, 2008. s. 150. ISBN 978-1-84480-566-2.

¹¹ ŽIŽKA, M. a MARŠÍKOVÁ, K.. *Ekonomika a řízení podniku (pro kombinovanou formu studia)*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. s. 16-32. ISBN 978-80-7372-667-6.

Bývá zvykem sestavovat kalkulaci formou tzv. typového kalkulačního vzorce, což je ve skutečnosti určitý sled jednotlivých nákladových položek. Každý podnik si však podobu kalkulačního vzorce může určit sám.

Možný kalkulační vzorec může vypadat například takto:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

- = **Vlastní náklady výroby**
5. Správní režie a zásobovací režie

- = **Vlastní náklady výkonu**
7. Odbytová režie

- = **Úplné vlastní náklady výkonu**
8. Zisk

- = **Cena výkonu**

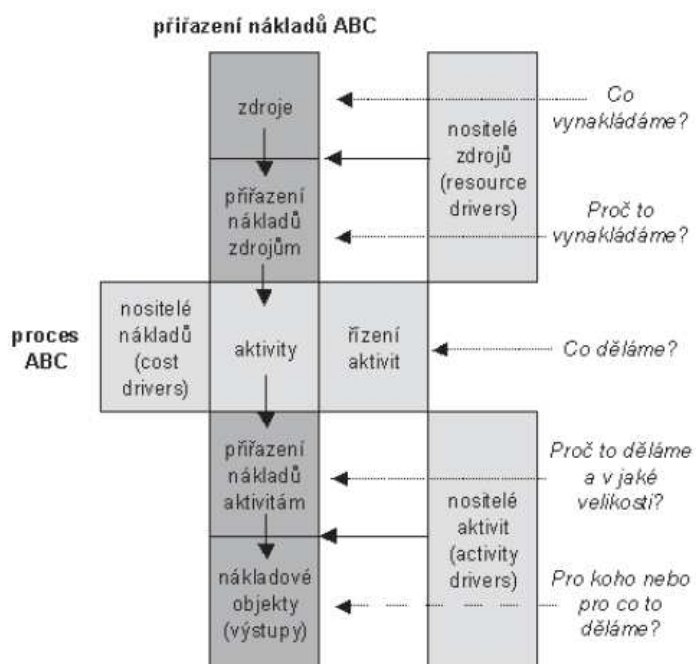
Úplné vlastní náklady výkonu tak udávají všechny náklady, které podnik vynaloží nebo vynaložil na výrobu kalkulační jednotice. Jsou také základem pro tvorbu prodejní ceny – podnik by patrně dlouhodobě neměl prodávat své výrobky (kalkulační jednotice) za cenu nižší, než jsou úplné vlastní náklady výkonu – prodával by je se ztrátou.

2.2 Metoda ABC

Na rozdíl od tradičních kalkulačních metod nevyužívá tato metoda alokaci nákladů na kalkulační jednotici (například výrobek) přes nákladová střediska, ale přes aktivity, které jsou pro tvorbu výkonů nezbytné. Důvody, které vedly k tomuto posunu v přiřazování nákladů, lze nalézt ve změnách (diferenciace služeb, krátké životní cykly výrobků, rostoucí požadavky zákazníků na rozmanitost a kvalitu výrobků, růst síly dodavatelů i odběratelů apod.), které provázejí podnikatelskou činnost. Tradiční kalkulace přestávají

v těchto nestabilních podmínkách poskytovat relevantní informace pro řízení. Poskytují totiž odpověď na otázku, jaké náklady vznikly a jak byly alokovány na vnitropodniková střediska, případně jak se jednotlivé výrobky či výrobní skupiny podílejí na úhradě nákladů. Neodpovídají ale na otázku, co bylo důvodem vzniku těchto nákladů.¹²

Základním smyslem kalkulace ABC je tedy co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku, a to zejména v případě, kdy příčinou růstu nákladů není zvýšený objem prováděných finálních výkonů.



Obr. 1 Kalkulace metodou ABC

Zdroj: Cokins, G.: Activity-based Costing

¹² COKINS, Gary. *Activity-Based Cost Management*. New York: John Wiley & Sons, 2001. s. 374. ISBN 0-471-44328-X.

3 Tvorba cen na mezinárodních trzích

V současné době, kdy firmy hledají možnost nových odbytišť, možné přínosy obchodního propojení s mezinárodními trhy jsou pro většinu firem nedocenitelné. Hlavními důvody ke vstupu na globální trh je velikost mezinárodního trhu s obrovským množstvím potencionálních příležitostí. Může se jednat o možnost zefektivnění investic v případě, že několik firem najednou sdílí své peněžní prostředky na výzkum a vývoj. Zapojování se do mezinárodní dělby poskytuje také možnost zlepšení kvality výrobků a procesů tím, že zdroje jsou čerpány z mnoha firem a organizací po celém světě. A také globální expanze umožňuje firmě zachovat si konkurenceschopnost, pokud tuzemská poptávka je již nedostačující, případně neuspokojuje ziskové cíle společnosti.

Zatímco management považuje vývozní cenu za silnou determinantu výkonnosti a ziskovosti, jeví se tento nástroj jako nejvíce nepochopený a nejméně efektivní. Základy cenové tvorby, které jsou užitečné při oceňování výrobků na domácích trzích, mají svůj význam i při oceňování výrobků prodávaných na trzích mezinárodních. Rozdíl je však v tom, že konkurenční tlaky v mezinárodním měřítku jsou mnohem neúprosnější na úroveň cen a nákladů.¹³ Dalším důležitým faktorem je fakt, že hybnou silou v pozadí ekonomického růstu není objem výroby, nýbrž zvyšování hodnoty pro zákazníka. Proměny mezinárodních trhů se díky globalizaci zrychlují tak, jak se zrychluje vývoj výrobků a tempo, s jakým jsou zaváděny.¹⁴

¹³ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 39-45. ISBN 978-0333694138.

¹⁴ KENT, B. Monroe. *Pricing: Making profitable decision*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. s. 21-24. ISBN 978-0071198608.

3.1 Stanovení obecného přístupu ke stanovení exportní ceny

Poté, co je stanovena výše jednotlivých nákladů, je třeba přistoupit k dalšímu kroku a tím je rozhodnutí o výši exportní ceny. Toto rozhodnutí lze obecně rozdělit do dvou částí: první je stanovení obecného přístupu, kterým se hodlá firma řídit a druhá část, která se věnuje jednotlivým specifickým strategiím stanovení ceny. Pokud jde o obecné přístupy ke stanovování cen, v podstatě existují tři způsoby, které je možné zvolit po zvážení všech potřebných hledisek a informací:

- (1) konkurenčně orientovaná tvorba cen;
- (2) nákladově orientovaná tvorba cen;
- (3) poptávkově orientovaná tvorba cen.

K těmto obecným přístupům se pojí jednotlivé konkrétní cenové strategie, kterými se firma snaží dosáhnout stanovených cílů.¹⁵

3.1.1 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

V rámci tohoto přístupu cenová rozhodnutí závisí na tom, jak se chová konkurence. Firma nejprve určí, koho v současnosti považuje na daném trhu za konkurenta. Dalším krokem je zhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku a po zvážení těchto poznatků dochází ke stanovení ceny pod nebo nad cenou konkurenční. Tento přístup se používá v odvětvích, kde cena je stanovována procesem střetu poptávky a nabídky, např. v případě většiny komoditních trhů jako je uhlí, káva, pšenice, zlato apod.

¹⁵ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 58-82. ISBN 978-0333694138.

Používá se také v případě, kdy na trhu operují jeden či dva silní konkurenti určující cenu, kterou menší dodavatelé následují.

Metoda orientovaná na konkurenci by mohla být považována za „zpětný“ postup cenové tvorby, protože zde je výchozím bodem procesu kalkulace cena. Manažer tak při svém rozhodování postupuje „zpětně“ od dané konkurenční ceny a sleduje, zda tato cena pokrývá veškeré náklady vlastní firmy a její požadovaný zisk.

Pokud cena nepokrývá náklady a ziskové cíle firmy, musí se vedení rozhodnout, zda:

1. nést ztráty, případně přistoupit na nižší ziskovost;
2. snažit se snížit náklady, aby bylo dosaženo požadované rentability výrobku;
3. poslední možností je zcela zastavit neziskovou výrobu.¹⁶

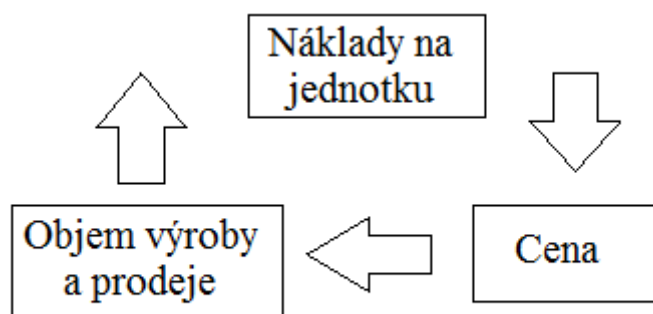
3.1.2 Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladově orientovaná cenová tvorba je nejjednodušší metodou tvorby cen. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy. Součet veškerých nákladů na kalkulační jednici a ziskové marže poté vytváří cenu pro export. Spotřebitelská poptávka a konkurence tak mají nepatrný vliv na rozhodnutí a stanovení výše ceny.

Tento přístup se běžně používá u průmyslového zboží, kde je často obtížné rozlišit výrobky z hlediska hodnoty vnímané zákazníkem.

¹⁶ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 72-82. ISBN 978-0333694138.

Navzdory jednoduchosti a rychlosti, s nimiž může být cena nákladovou metodou stanovena, trpí tato metoda množstvím slabin, které omezují její praktickou použitelnost. Jedná se především o ignorování tržního prostředí, kdy zákazník je v některých případech ochotný ignorovat výši ceny a vybrat si statek za vyšší cenu, přestože k němu existují levnější substituty. Zákazník jednoduše preferuje značkové zboží, větší komfort apod. Nákladově orientovaná tvorba ceny obsahuje také v určitém smyslu začarovaný kruh. Jak je zřejmé z Obr. 2, nízká cena může zvýšit objem produkce, na druhou stranu ale velký objem produkce zase povede k nižším nákladům na jednici. A tak objem výroby determinuje náklady, které určují cenu, jež ovlivňuje zpětně objem výroby apod.¹⁷



Obr. 2 Vztah náklady – cena – objem

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Hanna N.: Pricing – Policies and Precedures

3.1.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Často je tento přístup označován jako tržně orientované stanovení ceny. Jednotkové náklady nejsou rozhodujícím faktorem pro stanovení ceny, ačkoliv je samozřejmě třeba

¹⁷ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 58-71. ISBN 978-0333694138.

vzít v úvahu spodní hranici ceny, za kterou ještě bude firma ochotna výrobky vyrábět a prodávat. Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem aplikace tohoto typu cenové tvorby. Jinými slovy, manažer potřebuje mít určitou představu o množství výrobků, které lze prodat při různých úrovních cen. Odhad poptávky není v žádném případě jednoduchou záležitostí, neboť vyžaduje znalost všech tržních sil na daném trhu. Data z předcházejících let by byla významná pouze v případě, že všechny ostatní faktory zůstanou beze změny - což je v dnešním globálně ekonomicky nestabilním světě poněkud naivní předpoklad.¹⁸

Poptávkově orientované stanovení ceny je obvykle aplikováno pro značkové zboží, ale tento přístup může být vhodný i pro mnoho ostatních průmyslových výrobků.

3.2 Výběr konkrétní exportní cenové strategie

Při stanovování optimální cenové strategie pro daný mezinárodní trh je důležité rozpoznat a přijmout jeden z obecných přístupů ke stanovení ceny, kterým se bude firma do budoucna řídit a který do značné míry ovlivní vývozní cenovou strategii. Strategie, která bude eventuálně použita, může mít za cíl jeden nebo více z následujících bodů:

- snaha o dosažení určité výše zisku;
- úsilí stát se konkurentem s nižšími náklady;
- pokus o obsazení konkrétního podílu na trhu pro vlastní výrobky;
- získání přijatelného tržního image firmy;
- posílení pozice produktu na daném trhu na základě jedinečné vlastnosti výrobku, který se odlišuje od konkurence;
- boj proti konkurenci;
- pokus o stabilizaci cen, apod.

¹⁸ HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. s. 72-82. ISBN 978-0333694138.

Bez ohledu na jakýkoliv obecný přístup stanovení ceny a přidružené cenové strategie, výchozím bodem musí být vždy přesné stanovení veškerých nákladů na výrobek určený na export. Pokud firma nebude přesně znát své náklady, pak jakýmkoliv přístupem ke stanovení ceny bude podstupovat riziko, že své výrobky bude prodávat za cenu, která nepokrývá náklady, a bude tudíž docházet ke ztrátě při každém uzavřeném kontraktu.

3.3 Kalkulace exportní ceny

Cena figuruje mezi podstatnými náležitostmi kupní smlouvy v právních řádech většiny států. Může být stanovena jako fixní nebo pohyblivá tak, aby bylo možné zohlednit nejrůznější faktory, které ji ovlivňují.

Při snaze proniknout na mezinárodní trh je cena významným faktorem, určujícím konkurenceschopnost výrobku. Je potřeba mít však na paměti, že cena není jediným ukazatelem schopnosti konkurovat na daném trhu. Je na místě zmínit faktory jako technologická vyspělost a kvalita výrobku, dobrá pověst firmy a v neposlední řadě také využití nedostatečné nabídky v dané lokalitě. Také tyto skutečnosti mohou zajistit úspěch na zahraničním trhu.

Cena bývá v kupních smlouvách obvykle stanovena ke konkrétní jednotce množství předmětu koupě a prodeje. V případě balení zboží do hodnotnějších obalů je vhodné stanovit cenu zboží i cenu obalu zvlášť. Součástí ceny je označení měny, ve které je vyjádřena. Samotná volba měny může ovlivnit i míru kurzového rizika u obou smluvních partnerů.

Výše ceny je závislá na celé řadě faktorů, vychází z cenové strategie prodávajícího a souvisí s podmínkami, které jsou pro daný obchodní případ odlišné. Jedná se především o:

- konjunkturální situaci na konkrétním trhu;
- obchodně-politické podmínky;
- použitá obchodní metoda;

- náležitosti konkrétní kupní smlouvy.

Dále pak může být cena ovlivněna:

- výdaji na reklamu v daném teritoriu;
- kvalitou servisních služeb;
- délkou poskytované záruky;
- dalšími faktory.

Z psychologických a marketingových důvodů může být cena doplněna i slevami různých druhů. Sleva mívá vztah buď k předmětu koupě a prodeje a je obvykle označována jako rabat, nebo k platební podmínce a pak bývá označována jako skonto. Z kategorie rabatů se nejčastěji používají slevy:

- ceníkové, diferencované podle odběratelů a aplikované na běžné ceníkové ceny;
- množstevní, v závislosti na požadovaném množství;
- velkoobchodní, pro motivaci distributorů podílejících se na odbytu;
- sezónní, pro usnadnění odbytu zboží mimo nákupní sezónu;
- věrnostní, pro ocenění dlouhodobé spolupráce.¹⁹

Skonto zohledňuje rozdíly ve výhodnosti jednotlivých platebních podmínek. Často jsou poskytovány slevy prodávajícím formou skonta. V tomto případě může být úhrada pohledávek pro kupujícího výhodnější, než je při obchodování s daným zbožím zvykem (např. splatnost 90 dnů od data vystavení faktury oproti 10 dnům od data vystavení faktury při 2% skontu).

V současné době se často používají i různé formy zajištění proti rizikům vyplývajícím z mezinárodního obchodu (platební neschopnost, nevěle apod.). Mezi takovéto formy zajištění patří například factoring a forfaiting, hedging či pojištění. Využití těchto metod bývá součástí rozsáhlejší prodejní strategie společnosti.

¹⁹ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 22-23. ISBN 978-80-247-3237-4

Po zvážení veškerých výše zmíněných faktorů vstupujících do cenových úvah je třeba provést samotnou kalkulaci ceny pro export, respektive zahraniční ceny obchodní parity. Typový kalkulační vzorec exportní ceny může vypadat takto:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

- = **Vlastní náklady výroby**
5. Správní režie a zásobovací režie

- = **Vlastní náklady výkonu**
7. Odbytová režie

- = **Úplné vlastní náklady výkonu**
8. Zisk

- = **Tuzemská prodejní cena**
9. Obaly a certifikáty k zakázce
10. Provize obchodního zástupce

- = **Prodejní cena EXW**
11. Přepravné
12. Pojištění
13. Úroky (z financování úvěru)

- = **Zahraníční cena obchodní parity**

V případě, že se jedná o exportní společnost, která nakupuje zboží přímo od výrobce, je třeba obecný kalkulační vzorec upravit. Zahraniční cena obchodní parity by tedy vypadala takto:

Zahraníční cena obchodní parity u exportéra = kupní cena od výrobce + marže + přímé obchodní náklady tuzemské + přímé obchodní náklady zahraniční

Jak bylo však uvedeno výše, dochází často ke snížení konečné fakturované ceny o slevy ve formě rabatu či skonta, které je pak potřeba od zahraniční ceny obchodní parity odečíst.

4 Formy vstupů na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovitost podnikání na cílovém trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.²⁰ Formy vstupů lze tak zjednodušeně rozdělit do tří velkých skupin:

- vývozní a dovozní operace (jedná se o mezinárodní obchodní metody);
- formy nenáročné na kapitálové investice (např. udělování licencí a franchising);
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Z důvodů následného představení exportní společnosti Ornex se zde budu zabývat pouze skupinou první, kde se zaměřím především na vývozní operace.

4.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Vývoz je často chápán jako forma vstupu na mezinárodní trhy, která nevyžaduje žádné zvláštní investice. Pokud je však zájmem daného podniku na zahraničním trhu uspět a získat na něm stálé odběratele, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí provést důkladný a často velice časově náročný výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit svoji strategii podmínkám těchto trhů.

²⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 79. ISBN 80-247-1678-X.

Výsledkům marketingového průzkumu je třeba přizpůsobit výrobkovou politiku podniku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené. Je zapotřebí nalézt (nebo i případně vybudovat) distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do vhodné propagační politiky. Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodně-politických podmínkách, na charakteru výrobků a služeb, na výběru obchodního partnera a na efektivnosti realizace zahraničně-obchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik směrem k docilovaným cenám.

Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty.

4.1.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže.

Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.²¹

Hlavními výhodami použití prostředníka jsou nižší náklady oběhu a částečné odstranění rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu. Často se podniky také ubírají

²¹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 79. ISBN 80-247-1678-X.

k službám prostředníka v případě, že mají zájem exportovat na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Na druhou stranu, mezi hlavní nevýhody může patřit ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií a ztráta možnosti osobního vlivu při obchodním jednání. Firmy takto často ztrácí veškerý přehled o pohybu jejich výrobků, konečných odběratelích a finálních cenách svého sortimentu.

4.1.2 Obchodní zastoupení

V mezinárodním obchodu se v praxi setkáváme s velkou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Důležitou informací pro společnost, uvažující o zvolení svého obchodního zástupce pro dané teritorium, by měly být případné reference z jeho dřívějšího působení.

Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační. Nárok na odměnu je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. V případě obchodního zastoupení hovoříme o provizi, která je často stanovena jako procento z realizovaných obchodů.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby.

4.1.3 Komisionářská a mandátní smlouva

Komisionářská smlouva je smlouva, kterou se komisionář zavazuje pro komitenta zařídit určitou obchodní záležitost. Jde o smluvní vztah o zprostředkování podle § 577–590 obchodního zákoníku.

Komisionář jedná sice za komitenta svým jménem, ale na jeho účet a na jeho riziko. Náleží mu pak za to odměna a úhrada nákladů, a to podle smlouvy. Pokud by tato nebyla sjednána, pak komisionářovi náleží přiměřená odměna za uskutečněnou činnost a dosažený výsledek.

U mandátní smlouvy se pověřená osoba (mandatář) zavazuje pro mandanta za úplatu jménem mandanta a na jeho účet zajistit určitou obchodní záležitost. Mandátní smlouva je upravena v § 566 - 576 zákona číslo 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů.

Mandátní smlouva nezahrnuje v sobě výsledek činnosti. Závazek ze smlouvy je tedy splněn, i pokud mandatář vyvíjel činnost k dosažení výsledku, a výsledek se přesto nedostavil.

4.1.4 Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém měřítku při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je přímý kontakt se zákazníkem, možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové a cenové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce

také dosahovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.

Na druhou stranu, přímý export je mnohem náročnější jak finančně, tak i tím, že podstupujeme celé riziko (měnové, konjunkturální apod.) Je nutno mít kvalifikované exportní oddělení, dále je potřeba mít jazykově vybavené zaměstnance. Důležitá je také znalost tradic, kultury a chování na cizím trhu.

4.2 Dodací podmínky v zahraničním obchodě

Dodací parita (neboli dodací podmínka) vyjadřuje povinnosti smluvních stran v souvislosti s dodávkou a převzetím zboží. Jde o součást vztahů mezi prodávajícím a kupujícím a z toho vyplývající stanovení. Dodací podmínka určuje zejména:

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu;
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší ceny může docílit.

Dodací doložky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí (uzancí), které byly často používány nejednotně podle místních podmínek a staly se tak brzdou pro rozvoj mezinárodního obchodu. V současné době v celosvětovém měřítku jednoznačně převládá používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS

(International Commercial Terms). V roce 2004 byl revidován jednotný obchodní zákoník Spojených států a byly zrušeny podmínky přepravy a dodací podmínky USA.²²

4.2.1 Dodací podmínky INCOTERMS

Dodací podmínky Incoterms (Mezinárodní obchodní podmínky) jsou série předdefinovaných obchodních podmínek vydaných Mezinárodní obchodní komorou (ICC), které jsou dnes široce používány v mezinárodních obchodních transakcích. Řada třípísmenných obchodních podmínek týkajících se společných obchodních praktik, které mají především za úkol jasně sdělit povinnosti, náklady a rizika spojená s přepravou a dodáním zboží. Pravidla Incoterms jsou přijímány vládami, právními orgány a odborníky po celém světě pro výklad nejvíce používaných termínů v mezinárodním obchodu. Jsou určeny ke snížení nebo celkovému odstranění nejistoty vyplývající z rozdílného výkladu pravidel v jednotlivých zemích. K jejich první publikaci došlo v roce 1936, od té doby byla však tato pravidla několikrát aktualizována. Nejnovější verzí těchto výkladových pravidel je verze Incoterms 2010, která byla zveřejněna 1. ledna 2011. Incoterms je registrovaná ochranná známka společnosti ICC (International Chamber of Commerce).²³

Zároveň je třeba brát na vědomí, že všechny smlouvy uzavřené na základě dřívějších Incoterms, např. Incoterms 2000, zůstávají v platnosti i po roce 2011. Je však důležité ve smlouvě jasně specifikovat, o jakou verzi Incoterms se přesně jedná.

Počet Incoterms 2010 pravidel byl snížen oproti Incoterms 2000 ze 13 na 11. Toho bylo dosaženo tím, že dva nové předpisy (DAT – Deliver at Terminal a DAP – Deliver at

²² ŠUBERT, Miroslav. 2011. *Uplatňování pravidel Incoterms® 2010 v praxi zahraničního obchodu*. Praha : ICC Česká republika, 2011. s 10-13. 978-80-904651-0-7.

²³ ŠUBERT, Miroslav. 2011. *Uplatňování pravidel Incoterms® 2010 v praxi zahraničního obchodu*. Praha : ICC Česká republika, 2011. s 13-24. 978-80-904651-0-7.

Place), které mohou být použity bez ohledu na sjednaném druhu dopravy, nahradily pravidla DAF, DES, DEQ a DDU z výkladových pravidel Incoterms 2000.

Všech 11 pravidel Incoterms 2010 může být rozděleno do dvou odlišných skupin. První skupinou jsou pravidla, která lze použít pro jakýkoliv způsob přepravy:

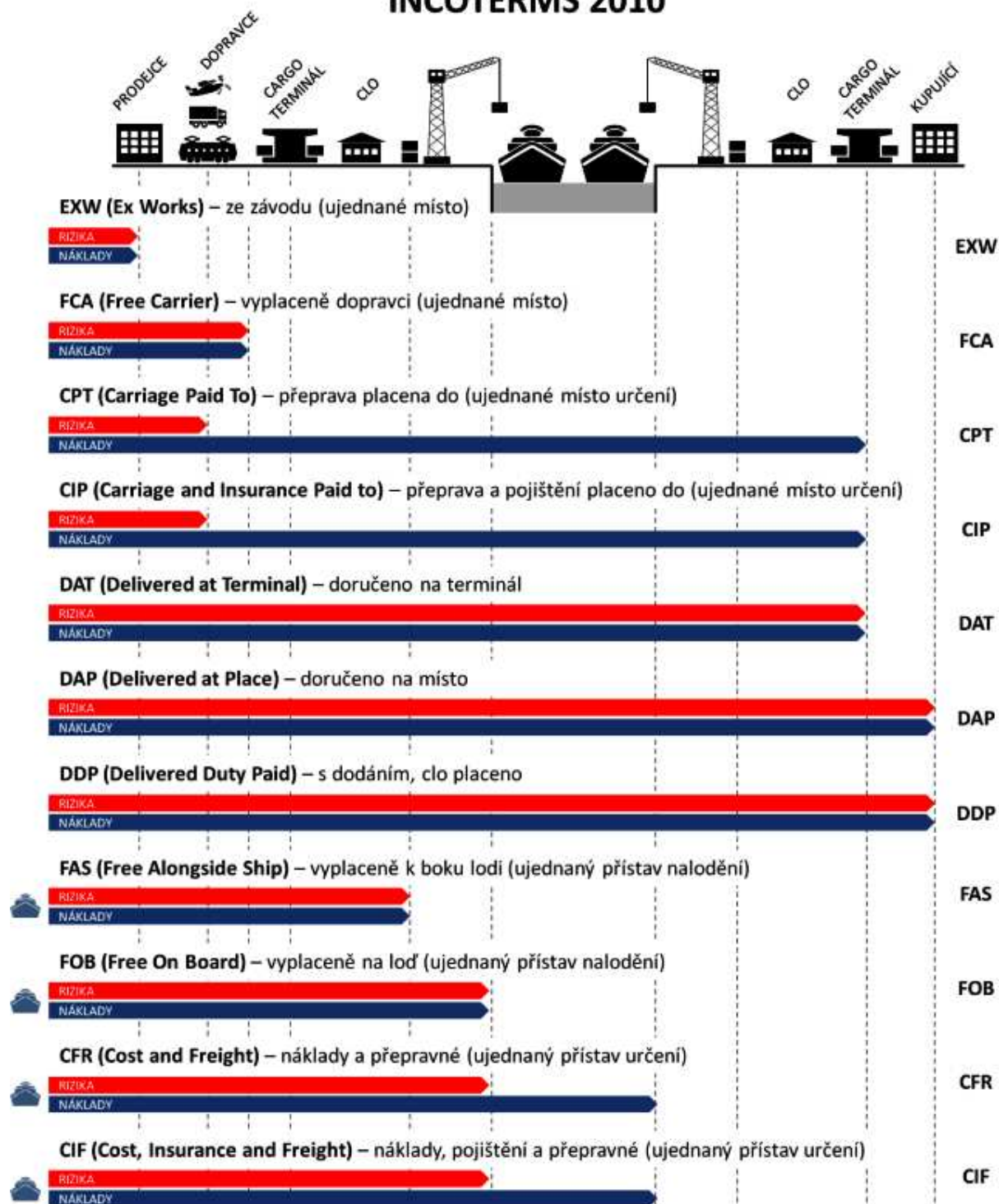
- EXW (Ex Works);
- FCA (Free Carrier);
- CPT (Carriage Paid To)
- CIP (Carriage And Insurance Paid To);
- DAT (Delivered At Terminal);
- DAP (Delivered At Place);
- DDP (Delivered Duty Paid).

Druhou skupinou jsou pravidla, která lze použít jak při námořní, tak i při vnitrozemské lodní dopravě:

- FAS (Free Alongside Ship);
- FOB (Free On Board);
- CFR (Cost and Freight);
- CIF (Cost, Insurance and Freight).²⁴

²⁴ ŠUBERT, Miroslav. 2011. *Uplatňování pravidel Incoterms® 2010 v praxi zahraničního obchodu*. Praha : ICC Česká republika, 2011. s. 25-103. 978-80-904651-0-7.

INCOTERMS 2010



Obr. 3 Dodací podmínky INCOTERMS 2010

Zdroj: INCOTERMS 2010, International Chamber of Commerce

4.2.2 Vliv dodací podmínky na cenu

Jednotlivé dodací podmínky se od sebe liší způsobem, místem a okamžikem předání a přechodem rizik z prodávajícího na kupující. Zároveň se však liší i dalšími povinnostmi, které musí prodávající, resp. kupující zajistit. Každá povinnost pro prodávajícího znamená časovou a především finanční zátěž, která musí být také do finální ceny zakalkulovaná.

V případě dodací podmínky EXW prodávající splní svoji povinnost tím, že připraví zboží k naložení ve svém skladu. Nevznikají mu tak žádné další přepravní náklady a není proto žádný důvod celkovou cenu navyšovat.

Naopak, pokud je ve smlouvě dohodnuta dodací doložka DDP, znamená to, že prodávající je povinen zajistit veškeré náležitosti související s dodáním zboží na určené místo. Jedná se především o veškeré náklady spojené s přepravou a dále pojištění, přístavní poplatky, včetně zaplacení cla a daní. Je určitě vhodné podotknout, že tyto přepravní náklady mohou představovat nemalé procento z celkové hodnoty zakázky a je třeba s nimi počítat.

4.3 Platební podmínky v zahraničním obchodě

Platební podmínky v mezinárodních kupních smlouvách mají značný vliv na výsledky obchodních operací. Stanovují kdy, kde, komu a jak má být uhrazena kupní cena, a právě proto je platební podmínka jednou z nejdůležitějších podmínek pro kalkulaci samotné kupní ceny.

Vzhledem ke geografické vzdálenosti partnerů, rizikovosti transakcí a jejich obchodně-technické náročnosti se platby mezi prodávajícím a kupujícím většinou neuskutečňují přímo, ale využívá se služeb třetích osob, které za úplatu vystupují v zájmu a podle instrukcí svých příkazců. Mohou plnit funkci zprostředkovatelů plateb, financovat obchody, v některých případech na sebe přebírají závazky k zaplacení. Je tudíž velice důležité, aby šlo o solventní osoby, které přesně dodržují své závazky. Tomuto

požadavku většinou odpovídají banky a instituce specializované na finanční služby, výjimečně v některých zemích to mohou být i subjekty, které finanční služby poskytují jen jako vedlejší činnost (např. zasilatelé a dopravci).

Funkce platební podmínky zajišťuje zejména tyto funkce:

- při použití vhodných nástrojů má za úkol zajišťovat provázanost plnění kupní smlouvy prodávajícím a kupujícím;
- ovlivňuje míru některých rizik, která partneři v obchodu podstupují;
- má úzký vztah k financování obchodu;
- předurčuje výši některých nákladů spojených s danou operací.²⁵

Vhodně stanovená platební podmínka by měla zajistit určitou rovnováhu mezi zájmy prodávajícího a zájmy kupujícího při plnění smlouvy. V dnešní době se však zájmy jednotlivých stran výrazně liší. Prodávající se snaží zvolit takovou platební podmínku, která mu zajistí co nejrychlejší splatnost daného závazku, zatímco kupující se snaží placení pokud možno co nejvíce oddálit alespoň do doby, než bude mít jistotu, že prodávající dodal zboží včas a v požadované kvalitě. Plnění závazků vyplývajících z kupní smlouvy se v mezinárodním obchodě často časově velice odlišuje. Často tak dochází k tomu, že kupující požaduje zaplacení až po 90 dnech od dodání zboží, čím prodávající poskytuje v rámci konkurenčního boje obchodní úvěr a celý obchod tak financuje. Exportér potom musí hledat způsob, jak se zajistit proti úvěrovému riziku a také jak zajistit refinancování poskytnutého úvěru. Také dovozce se v určitých případech podílí na financování obchodu, je tomu tak především u akontací a plateb předem, při kterých hradí část, respektive celou hodnotu kontraktu, ještě před dodávkou zboží. Vhodnou volbou platebních a zajišťovacích instrumentů však lze přispět ke kompromisu přijatelnému pro obě strany.

Na volbu konkrétní platební podmínky pro určitou obchodní operaci má vliv řada faktorů. K těm nejdůležitějším patří zejména:

²⁵ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 166-167. ISBN 978-80-247-3237-4.

- druh zboží, způsob jeho používání a finanční náročnost jeho koupě;
- teritorium obchodu;
- typ uzavřeného obchodu;
- charakter obchodního partnera v dané operaci (jeho ekonomické postavení na trhu, obchodní spolehlivost apod.);
- finanční situace podniků (jejich finanční možnosti a cíle).

Mezi nejčastěji používané platební podmínky v mezinárodním obchodě patří:

- částečné placení předem v kombinaci s dalšími platebními podmínkami (akontace apod.);
- dokumentární akreditivy;
- dokumentární inkasa (dokumenty proti placení a dokumenty proti akceptaci směňky);
- dodávky na otevřený účet;
- ostatní úvěry.

4.3.1 Platba předem

S úplnou platbou předem se v mezinárodním obchodě setkáme velice ojediněle. Mnohem častější je placení části kupní ceny předem, tzv. akontace. S úplnou platbou předem bychom se mohli setkat při výrobě na zakázku, kde by odstoupení od kontraktu odběratelem vedlo k neprodejnosti výrobků. Dalším důvodem pro sjednání úplné platby předem může být i nedůvěryhodnost odběratele.

Platba předem je výhodná pro prodávajícího s tím, že mu odpadá riziko nezaplacení. Zároveň také může použít hotové peněžní prostředky k financování své výroby a nemusí si tak sám zajišťovat financování např. úvěrem od banky.

4.3.2 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv je platební instrument, jehož vznik a rozšíření si vynutila vysoká rizika spojená s platbami do zahraničí. Pomocí akreditivu lze toto riziko eliminovat. Podle konkrétních potřeb transakcí je možné získat různé druhy akreditivů: odvolatelný, neodvolatelný avizovaný, potvrzený, převoditelný, revolvingový, stand-by akreditiv.

Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky zaplatit určenou peněžní částku, jestliže budou do určité doby splněny akreditivní podmínky stanovené kupujícím. Tento závazek vůči prodávajícímu banka přijímá na základě žádosti kupujícího.

Akreditiv představuje pro prodávajícího jistotu, že pokud splní akreditivní podmínky, bude mu za zboží zapláceno. Jde zejména o řádné předložení všech požadovaných dokumentů v době platnosti akreditivu.

4.3.3 Dokumentární inkaso

V rámci dokumentárního inkasa je doručení, respektive vydání dokumentů podmíněno zaplacením inkasní částky, akceptací směnky nebo splněním jiných podmínek. Dokumentární inkaso je dokumentární platební instrument, který z hlediska banky představuje činnost prováděnou pouze na základě žádosti klienta. V případě otevření dokumentárního inkasa banka nevstupuje do žádného závazku, na rozdíl od dokumentárního akreditivu, který vyjadřuje závazek banky.

Dokumentární inkaso zajišťuje dodavateli, že jím předkládané dokumenty nebudou vydány odběrateli bez splnění inkasních podmínek. V porovnání s akreditivem jde o podmínku výhodnější pro kupujícího (dovozce). Exportér při této platební podmínce odešle zboží a nese riziko, že dovozce dokumenty odmítne převzít (a také zaplatit). Zájmy vývozce jsou potom zajištěny zejména tím, že kupující nezíská možnost disponovat se zbožím dříve, než provede příslušný inkasní úkon.

4.3.4 Dodávky na otevřený účet

Dodávky na otevřený účet jsou používány v mnoha zemích, zejména v těch vyspělých, při vnitrostátním placení. Technicky jde o velmi jednoduchou platební podmínku, při které dodavatel odešle zboží s uvedením splatnosti kupní ceny na faktuře. Jde prakticky o nezajištěný obchodní úvěr s relativně krátkou dobou splatnosti. Podle zvyklostí daného teritoria platí odběratelé např. do třiceti nebo šedesáti dnů od data vystavení faktury. Úhrada kupujícím se uskutečňuje formou hladkého platu podle lhůty splatnosti. Výhodou této podmínky jsou nízké náklady.

4.3.5 Dodavatelský úvěr

Úvěry poskytované exportérem se používají v mezinárodním obchodě téměř u všech druhů zboží. Krátkodobé úvěry do jednoho roku (např. tři měsíce, šest měsíců apod.) bývají požadovány při dodávkách spotřebního zboží, surovin, potravin i u sériových strojírenských výrobků. Úrok se u krátkodobých úvěrů někdy zahrnuje do ceny, někdy se sjednává zvlášť. Pro dovozce je tato platební podmínka velmi výhodná, protože importér platí většinou až v době, kdy zboží je již zpracováno, prodáno dalšímu obchodnímu mezičlánku apod. Vývozce nese plně rizika poskytnutého úvěru, a proto se často snaží vhodnou formou rizika zajistit.

V rámci platební podmínky je dohodnuta doba poskytovaného úvěru (např. tři roky, pět let apod.) a také způsob jeho splácení. Nejobvyklejší jsou pravidelné splátky jistiny v určitých intervalech, většinou pololetních nebo ročních.

4.3.6 Vliv platebních podmínek na cenu

Jakékoliv zajištění obchodní transakce pomocí platebních a zajišťovacích nástrojů znamená vždy navýšení nákladů spojených s platbou poplatků třetím osobám. Většinou se jedná o poplatky placené bance, ať už se jedná o zřízení dokumentárního akreditivu

či poskytnutí obchodního úvěru s tím, že firma si sama musí zajistit financování a platit tak bance úroky za poskytnutý úvěr. Tyto veškeré náklady je třeba brát při uzavírání kontraktu na vědomí a předem je již do ceny zakalkulovat.

5 Společnost ORNEX, s. r. o., její cenová politika a formy vstupů na zahraniční trhy

Název společnosti vznikl zkrácením anglických slov ORNAMENTS EXPORT a vyjadřuje náplň činnosti firmy. Tato firma se zabývá výhradně exportem skleněných ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob a dalších výrobků, které dotvářejí atmosféru Vánoc.

5.1 Historie a současnost společnosti Ornex, s. r. o.

Vývozní společnost ORNEX, spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Odběratelům z celého světa tak může firma nabídnout široký sortiment vánočního zboží, které za dobu existence firmy čítá desetitisíce různých vzorů a dekorů. Více než patnáct tisíc druhů ozdob je vystaveno každoročně ve vzorkovnách firmy v Jablonci nad Nisou.

Návrháři firmy Ornex každoročně vytvářejí módní kolekci vánočních ozdob pro následující sezónu. Jednotlivé modely respektují aktuální barevné módní trendy a módní vzory. Každý rok tak firma prezentuje svým zákazníkům ucelený sortiment novinek, který čítá tisíce modelů. Je samozřejmostí, že na přání zákazníka se tento sortiment upravuje či doplňuje tak, aby v něm každý klient našel to, co přesně vyhovuje jeho individuálním požadavkům.

V současné době má společnost 15 zaměstnanců, 2 z nich jsou jednatele firmy a mají podpisové právo k dokumentům týkajících se chodu společnosti. Vývojem nových vzorů se zabývají 3 zaměstnanci – vzorkaři, kteří každoročně vymýšlejí další vzory a barevné kombinace podle nejnovějších módních trendů.

Ornex spolupracuje s významnými českými a slovenskými výrobci skleněných vánočních ozdob. K dnešnímu dni má firma 16 dodavatelů, se kterými úzce spolupracuje jak při koordinaci výroby, tak i při sladění požadavků zahraničních zákazníků.

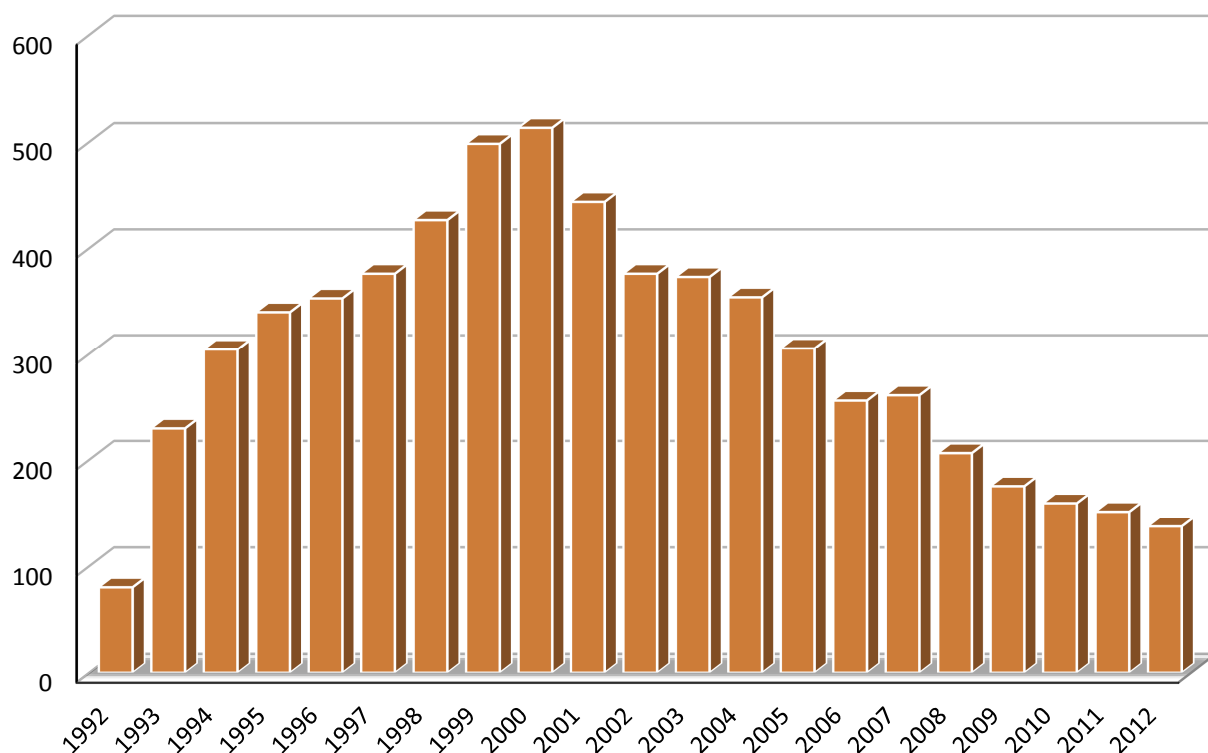
Prostřednictvím firmy Ornex je vyváženo cca 90% veškeré produkce ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob z České a Slovenské republiky.²⁶

5.2 Vývoj tržeb a důvody jejich poklesu

Firmě Ornex se dařilo významně navyšovat její obrat od počátku založení získáváním nových zahraničních zákazníků z řad luxusních evropských obchodních domů a postupným vyřazováním mezičlánků z řad zahraničních importních a velkoobchodních firem. Dále se podařilo získat významné zákazníky v amerických luxusních obchodních domech, jejichž nákupčí byli ochotni zaplatit za nadstandardní požadované služby vyšší ceny, než tomu bylo v Evropě.

Díky této výše uvedené strategii se dařil postupný nárůst vývozu z původních 80 mil. Kčs až na vyšší tržeb v roce 2000 v objemu 513 mil. Kč. Po tomto datu došlo k obrácenému vývoji tržeb za vyvezené zboží. Příčinou byl jednak prudký nárůst dovozu levných skleněných vánočních ozdob vyráběných v Číně, nejdříve na americký trh a následně i na evropské trhy, další příčinou bylo prudké posilování české koruny vůči americkému dolaru a euru od roku 2001. Zejména tyto dva faktory způsobily pokles zisku v roce 2002 o min. 20%. Podobná situace se opakovala i v roce 2008, kdy započala globální finanční a následně hospodářská krize na světových trzích, což mělo za následek mimo jiné snížení poptávky po luxusnějším zboží u konečných zákazníků.

²⁶ Oficiální stránky společnosti ORNEX, s. r. o., dostupné z: <http://www.ornex.cz/> dne 18. 11.2012



Obr. 4 Vývoj tržeb společnosti ORNEX, s. r. o. v mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti ORNEX, s. r. o.

5.2.1 Kurzová rizika

Česká republika do současné chvíle nepřijala euro za svoji měnu. Tato skutečnost je pro exportní společnosti i pro firmu ORNEX, jejíž obrat tvoří přibližně 95% exportních aktivit, velice podstatným prvkem ovlivňujícím významnou měrou zisk společnosti. Kvůli sezónnosti komodity, kterou Ornex nabízí, jsou velkým problémem nepředvídatelné a někdy i prudké změny ve vývoji CZK vůči měnám, ve kterých firma účtuje. Například ceny na vánoční sezónu 2013 byly stanoveny v srpnu 2012, kdy Ornex začínají navštěvovat zákazníci za účelem výběru vzorků pro následující vánoční sezónu 2013.

Ceny pro všechny evropské země jsou stanoveny v EUR, pro všechna zamořská teritoria jsou stanoveny ceny v USD.



Obr. 5 Vývoj kurzu měn EUR/CZK

Zdroj: internetový server <http://www.kurzy.cz/>

K neočekávanému posílení kurzů české koruny vůči dolaru a euru čelila firma zejména při stanovení cen na rok 2002 a 2009, kdy byla nucena navýšit ceny o více jak 20%, což zapříčinilo nejen pokles vývozu v příslušných letech, ale i následující odliv zakázek na méně náročné vzory, neboť tyto nenáročné vzory dokázala výrazně levněji vyrobit asijská konkurence.



Obr. 6 Vývoj kurzu měn USD/CZK

Zdroj: internetový server <http://www.kurzy.cz/>

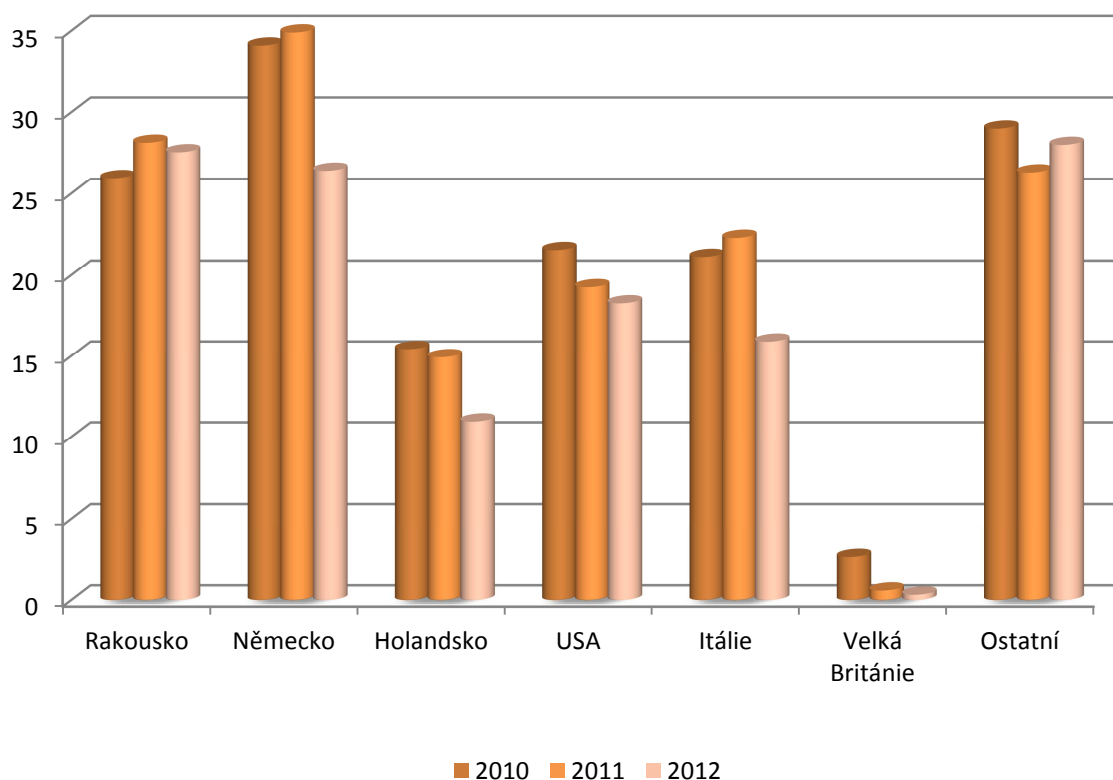
V zájmu minimalizace potencionálních rizik, plynoucích z nepředvídatelných kurzových výkyvů, se firma Ornex pokouší zajišťovat nemalou část svých vývozů formou forwardových operací a opcí sjednaných s bankami. Další část rizika smluvně přenáší firma Ornex na své nejvýznamnější výrobce a dodavatele vánočních skleněných ozdob a to po vzájemné dohodě s nimi.

Společnost Ornex využívá zejména svých vlastních hotovostních finančních prostředků. Zároveň má Ornex zavedené účty v EUR a USD, kdy jejich výměna do českých korun probíhá operativně, na základě aktuálního vývoje kurzu a potřeb společnosti.

V případě, že společnost aktuálně nepotřebuje své finanční prostředky na účtech k úhradám splatných faktur, využívá i formu uložení peněžních prostředků na termínované vklady.

5.2.2 Levná konkurence z Asie

V posledních letech je odbyt exportních evropských i amerických firem ovlivněn nabídkou levnějších výrobků od asijských, především čínských výrobců. Stejným způsobem byl ovlivněn i odbyt exportní firmy ORNEX. Naštěstí asijscí výrobci nejsou schopni (nebo díky náročnosti na zpracování nechtějí) kopírovat výrobu luxusních vánočních ozdob. Vzhledem k tomu, že firma ORNEX je schopna zajistit výrobu i velmi náročných tvarů a vzorů, jaké nemají ve světě obdoby, a také vzhledem k tomu, že spolupracuje s luxusními obchodními domy v Evropě i Americe, zájem o tyto jedinečné a dražší výrobky výrazně nepoklesl, neboť i dražší jedinečné výrobky mají v objemu velkých obchodních domů své konečné zákazníky.



Obr. 7 Vývoj tržeb dle jednotlivých zemí v mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitropodnikové účetnictví společnosti ORNEX, s. r. o.

5.3 Strategie při stanovení cen sortimentu společnosti Ornex, s. r. o.

Společnost Ornex má uzavřené rámcové smlouvy o uzavření budoucích kupních smluv se svými největšími dodavateli vánoční ozdob podle Obchodního zákoníku. Předmětem smlouvy je závazek obou stran uzavřít kupní smlouvy pro expedice v daném období na vánoční ozdoby skleněné, ručně foukané, které bude odběratel, společnost Ornex, prodávat dále.

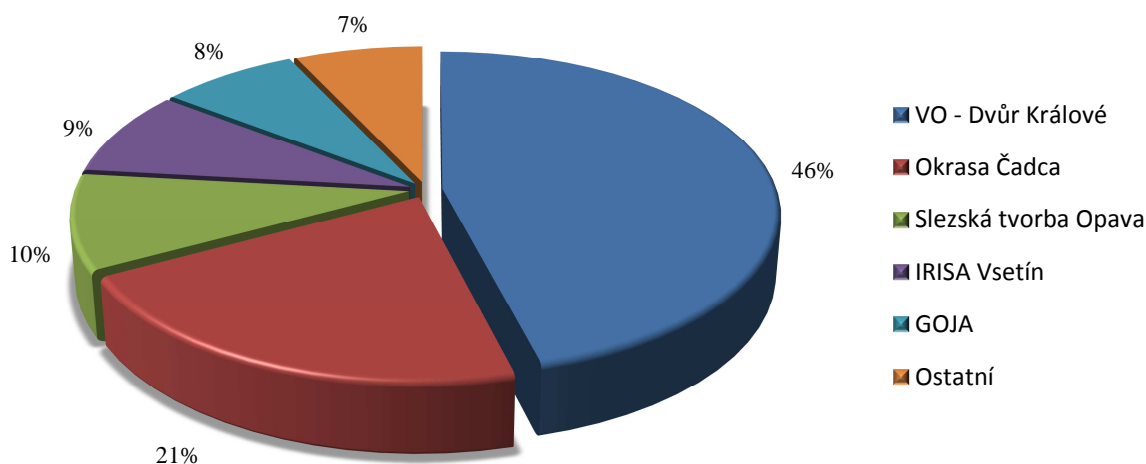
Ve smlouvě je stanoven minimální objem zboží tvořící předmět kupních smluv, tzn. v hodnotě úplných nákladových cen dle ceníku dodavatele platného pro daný rok, a to včetně adjustačních příplatků pro obchodní případy uskutečněné v daném období.

Termíny dodání v budoucích kupních smlouvách jsou pro rok 2012 stanoveny v období od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012, pokud se strany v jednotlivých případech výslovně a písemně nedohodnou jinak. Toto vymezení se však netýká kupních smluv uzavřených na dodávky vzorků, které jsou zákazníkům dodávány před samotným uzavřením kupní smlouvy. Z důvodu zavedení sezónního způsobu výroby si dodavatel vánočních ozdob zároveň vyhradil právo omezit příjem a vyskladnění zboží v měsíci leden, únor, listopad a prosinec daného roku na pracovní dny pondělí až středa. Tato výhrada umožňuje výrobcům v měsících, kdy nedochází k 100% vytížení výrobní kapacity, možnost plně zaměstnat své zaměstnance na část pracovního týdne a podle zákona vyplácet 60% mzdy za dny, kdy je výroba zastavena.

5.3.1 Kalkulace prodejních cen od významných dlouhodobých výrobců

Vánoční ozdoby, DUV se sídlem ve Dvoře Králové patří k největším dodavatelům vánočních ozdob pro společnost Ornex. Podíl družstva dosahuje necelé 1/2 veškerých zakázek. Mezi další velké výrobce vánočních, ručně foukaných ozdob patří společnost IRISA - výrobní družstvo se sídlem ve Vsetíně, Slezská tvorba Opava a firma GOJA se sídlem v Jablonci nad Nisou. Tyto výrobní firmy vytvořily na základě návrhů společnosti Ornex (za celou dobu existence) celkem již přes 100 tisíc vzorků vánočních ozdob.

Podíl plnění jednotlivých významných výrobců zobrazuje Obr. 8.



Obr. 8 Plnění dle výrobců za rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti ORNEX, s. r. o.

Pro pochopení kalkulace ceny je potřeba vymezit pojem cena obchodní parity, která je dále ve smlouvě zmiňována. Cena obchodní parity (OP) je hodnota výrobku ve volné měně zjištěná dle faktury vystavené odběratelem konečnému zahraničnímu odběrateli po odpočtu poskytnutého rabatu a případného skonta, eventuálně navýšení o dopravu do místa určení.

Od hodnoty OP se tak odpočítávají veškeré náklady odběratele spojené s realizací zakázky, včetně doplňků, obalů a etiket zajišťovaných společnostmi Ornex, popřípadě náklady za vzorky zahrnuté do ceny zboží.

Návrhy kupních smluv předkládá společnost Ornex, dodavatel se k návrhu vyjadřuje nejdéle do 10 kalendářních dnů od obdržení úplného návrhu, tj. včetně dodatečného stanovení předběžné netto kupní ceny. Toto ustanovení platí i v případě storna a doobjednávky.

Samotné stanovení kupní ceny za každou realizovanou dodávku se provádí samostatně, a to následujícím způsobem:

- Výchozí základnu tvoří cena OP doložená fakturou zahraničnímu odběrateli. Od ceny OP se odečítá částka provize zahraničního zástupce odběratele. Samotnou sazbu provize musí společnost Ornex doložit příslušnou smlouvou se svým zástupcem a na požádání ji musí předložit k nahlédnutí.
- Dále se od hodnoty OP odečítají přímé zahraniční obchodní náklady dle dodacích podmínek zahraničního obchodního případu, tj. případné dopravné a pojistné a hodnota případných komponent poskytnutých společností Ornex (etikety, obaly, apod.).
- Z takto zjištěné hodnoty dodávky se dále propočítá obchodní rozpětí odběratele (marže), pokud se obě strany nedohodnou pro samostatný obchodní případ jinak.

Konečná kupní cena se pak stanoví jako:

Cena obchodní parity, minus provize zahraničního zástupce, minus přímé zahraniční obchodní náklady, minus obchodní rozpětí odběratele.

Výpočet se provádí v příslušné volné měně. Kupní cenu, včetně DPH, může výrobce fakturovat přímo v příslušné měně, maximálně do 50% měsíčního objemu fakturace nebo v Kč přepočtem kupní ceny ve volné měně kurzem nákup ČSOB, a.s. platným v den zdanitelného plnění.

Takto stanovenou cenou se rozumí franko místo nakládky na dopravní prostředek prvního dopravce k expedici do zahraničí. Cena nezahrnuje hodnotu palet.

Faktury jsou splatné do 30 kalendářních dnů u evropských destinací a do 45 kalendářních dnů u zámořských destinací od data zdanitelného plnění, pokud se obě strany nedohodnou v jednotlivých případech na lhůtě jiné. Datem dodání a tedy

datem zdanitelného plnění se rozumí den, ve kterém dodavatel předá zboží z pověření odběratele prvním veřejnému přepravci.

Obdobné podmínky smluv má firma Ornex uzavřené s výrobcí Slezská tvorba Opava a IRISA Vsetín.

Závazky společnosti Ornex

V rámci sjednané celkové bilance se odběratel zavazuje předávat návrhy kupních smluv s předstihem odpovídajícím objemu kontraktu a zejména při návrhu termínu dodání respektovat reálnou maximální výrobní kapacitu dodavatele v jednotlivých kalendářních měsících.

Společnost Ornex se v dané smlouvě také zavazuje směřovat na dodavatele kupní smlouvy v cenové relaci zajišťující v souhrnu realizovaných dodávek za období 1. 1. 2012 až 31. 12. 2012 minimální poměr mezi kupní cenou bez DPH a úplnou nákladovou cenou 1:1. Toto však platí pouze za předpokladu, že kurz CZK vůči EUR neklesne po úroveň 23,19Kč/1 EUR a kurz CZK vůči USD neklesne pod úroveň 15,74Kč/1 USD. Ve výjimečných případech dochází i k nižšímu poměru mezi kupní cenou bez DPH a úplnou nákladovou cenou. Vzhledem k tomu, že toto by znamenalo pro výrobce vánočních ozdob ztrátu, musí být takovéto rozhodnutí předem schváleno oběma stranami. Hlavními důvody k tomuto rozhodnutí ze strany výrobce je zajištění plynulosti výroby a především významnost konečného obchodního partnera, který díky velikosti objemu své objednávky zajišťuje dlouhodobější výrobu.

V zájmu zabezpečení plynulého zahájení výroby se společnost Ornex také zavázala k tomu, že se bude snažit předat návrhy kupních smluv do konce roku 2011, pro výrobu v lednu 2012, v minimálním objemu 2 mil. Kč v hodnotě úplných nákladových cen, dle ceníku dodavatele platného pro rok 2012.

Odběratel se dále zavazuje, na základě výzvy dodavatele a po vzájemné dohodě, provést zajištění kurzu měn, které zaručí dosažení uvedení minimálního poměru.

Závazky dodavatele vánočních ozdob

Dodavatel se ve smlouvě zavazuje akceptovat dílčí kupní smlouvy na dodávku vzorků v objemu do 0,52 mil. Kč úplných nákladových cen (resp. max. 1% minimálního objemu kupních smluv), včetně adjustačních příplatků. Kupní smlouvy na dodávky vzorků se budou fakturovat ve výši úplných nákladových cen a to jedenkrát za kalendářní měsíc.

Dodavatel se také zavazuje zabezpečit zastupování společnosti Ornex dle potřeby ve věci celního odbavení zboží a zároveň zboží tvořící předmět kupních smluv nepodléhá poplatku za skladování.

Po dohodě obou stran může být dodatkem ke smlouvě pro jednotlivé obchodní případy nebo skupinu obchodních případů sjednána pevná kupní cena menší než úplná nákladová cena.

5.3.2 Kalkulace prodejních cen od ostatních českých výrobců

Podkladem pro exportní cenu výrobků u ostatních českých výrobců je kupní cena stanovená dodavateli. Tato cena je navýšena o obchodní marži společnosti Ornex, která je vyšší než u klíčových výrobců (Vánoční ozdoby – Dvůr Králově, Irisa Vsetín a Slezská tvorba Opava, GOJA), protože v ceně musí být zakalkulovány veškeré více náklady a rizika spojená s prodejem zboží zahraničním zákazníkům. Mezi tyto více náklady a rizika je možné zařadit například nepříznivý vývoj kurzu české koruny, zabezpečení pojištění plateb formou faktoringu, apod.

5.3.3 Kalkulace prodejních cen od slovenských výrobců

S ohledem na skutečnost, že kupní ceny slovenských výrobců jsou stanoveny v EUR, odpadá nutnost se zajistit proti nepříznivému kurzovému propadu při prodeji zboží, avšak ostatní rizika jsou rovněž zakalkulována do stanovené marže společnosti Ornex.

Nejvýznamnějším slovenským výrobcem a zároveň exkluzivním dodavatelem Ornexu je výrobní družstvo Okrasa Čadca.

5.3.4 Provize obchodního zástupce

Firma Ornex vyvází vánoční ozdoby převážně bez zapojení zahraničních zástupců. Na trzích, u kterých to pokládá za vhodné a účinné, však zahraniční zástupce má a jejich provize činí dle pracnosti vánočních ozdob a teritoria 3 – 10% z prodejních cen. Tuto provizi vyplácí firma zásadně po úhradě faktur zákazníkem, a to jednou za 3 měsíce.

Většina dlouhodobých smluv s prověřenými obchodními zástupci je uzavírána na bázi výhradního zastoupení pro dané teritorium. Při snaze o průnik na nové trhy většinou firma Ornex volí smlouvu ad hoc na omezenou dobu.

Hlavním úkolem zahraničních zástupců je vyhledávat potencionální zákazníky na svěřeném trhu, zprostředkovat zasílání objednávek, včetně doprovodu zákazníků do sídla společnosti Ornex. Zároveň je zahraniční zástupce odpovědný za přípravu služebních cest zástupců společnosti Ornex do svěřeného teritoria, včetně zajištění obchodních schůzek se zákazníky. V neposlední řadě, obchodní zástupce musí dbát o včasné úhrady faktur zákazníky a preventivně monitorovat platební morálku a solventnost daných odběratelů.

Podmínkou získání výhradního zastoupení firmy Ornex na daném teritoriu je striktní zákaz akvizic ve stejné komoditě.

5.3.5 Strategie při stanovení finální exportní ceny

Stanovení konečné ceny pro zahraničního zákazníka vychází ze základního ceníku. Ceny v základním ceníku odpovídají kupní ceně pro jednotlivé artikly vánočních ozdob stanovené výše uvedenými postupy s výrobcí, přičemž každé teritorium, respektive zákazník, mají stanoveny své koeficienty, které ceny základního ceníku navyšují. Jednotlivé koeficienty v sobě zohledňují provize obchodních zástupců v dané zemi, současný měnový kurz a další specifická rizika vyplývající z mezinárodního obchodu.

Další konkrétní podmínky stanovení exportní ceny jsou obchodním tajemstvím a společnost Ornex si nepřeje další detaily zveřejňovat. Obecně lze však tvrdit, že je stanovena rozdílná cenová úroveň (a to i samotný koeficient) pro Spojené státy americké a Austrálii v USD a Evropu v EUR. Exportní ceny v USD jsou o přibližně 10 - 15% vyšší, než tomu je na evropských trzích.

5.3.6 Speciální dohody o individuálním přístupu při tvorbě cen

V praxi dochází k potřebě stanovení zcela individuálních cen, které se liší od základní ceníkové úrovně. Jedná se zejména o případy, kdy zákazník podmiňuje svůj odběr určitého artiklu ve vyšším než obvyklém množství a současně požaduje snížení jednotkové ceny. S ohledem na skutečnost, že se nejedná o strojní výrobu, nýbrž o ruční výrobu, jsou možnosti vyšších slev omezeny. K těmto požadavkům Ornex společně s výrobcí a často i obchodními zástupci přistupují víceméně z obchodně-politického hlediska. Dochází tak často ke snížení obchodní marže mezi výrobcem a společností Ornex, včetně snížení provize obchodního zástupce. K těmto dohodám dochází zcela mimořádně, a to v případech, kdy odběratel má zájem o dodání více jak několik desítek tisíc kusů od jednoho artiklu.

Naopak v případě specifických požadavků zákazníka, které jsou spojeny s vícenáklady, je tento požadavek posuzován rovněž individuálně a dosažený vyšší profit v ziskové marži je následně většinou přerozdělen i ve prospěch samotných výrobců.

5.3.7 Zhodnocení přístupu při tvorbě exportních cen

Po prozkoumání cenové tvorby pro sortiment společnosti Ornex jsem zjistil, že ceny jsou tvořeny různým způsobem, a to v závislosti na důležitosti a množství odebíraného zboží od jednotlivých výrobců. S velkými výrobci vánočních ozdob má společnost Ornex uzavřené i dlouhodobé smlouvy o uzavření budoucích kupních smluv, ve kterých je stanovený jak minimální objem uzavřených kupních smluv, tak i přesný postup, jakým způsobem bude cena vypočtena.

S přihlédnutím k teoretické části diplomové práce je však možné konstatovat, že cena je stanovena zpětným procesem stanovení exportní ceny. To znamená, že od ceny obchodní parity se odečítá jednak provize zahraničního zástupce, dále přímé zahraniční obchodní náklady a obchodní rozpětí odběratele (tj. marže společnosti Ornex).

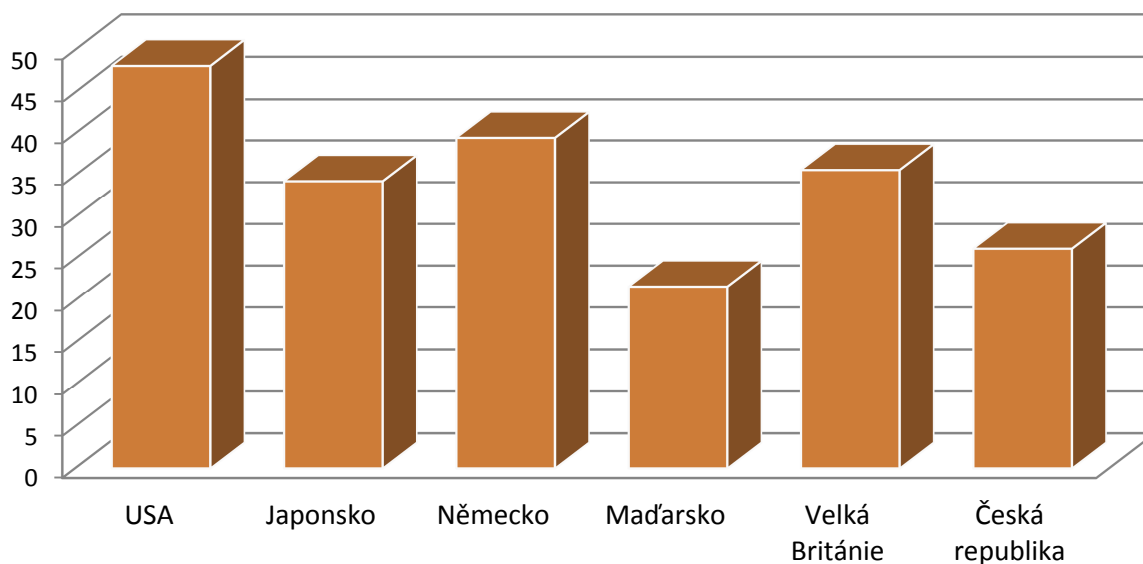
Je však zároveň možné tvrdit, že konečné ceny jsou stanovené stejným způsobem pro všechny segmenty trhu, ať už se jedná o trhy zámořské, evropské, či pro odběratele ze zemí Blízkého východu. Ani exportní ceny pro Spojené státy americké, vyšší přibližně o 10 – 15%, tak nepokrývají rozdílnost hladiny kupní síly na jednotlivých trzích.

Konečná cena tedy nebere ohled na kupní sílu, elasticitu poptávky, ani konkurenční prostředí.

Vliv konkurence je však podrobně zkoumán a brán v zřetel, ale v současné době bohužel není možné cenově konkurovat výrobkům z Asie, a to především z Číny. Firma se tak snaží poskytovat nadstandardní služby svým zákazníkům. Jedná se především o zajištění dopravy na místo určení, případně rozvoz zboží po jednotlivých filiálkách v rámci daného území. Dále se jedná o vytváření specifických etiket dle přání zákazníka, apod.

Co by se však dalo pravděpodobně vytknout postupu tvorby exportní ceny je fakt, že společnost Ornex nevnímá rozdílnost kupní síly na daných trzích. V praxi to znamená, že cena za stejný artikl je stanovena ve stejné úrovni jak pro odběratele ze Spojených států amerických, tak i např. pro zákazníky z Maďarska, kde již na první pohled je vidět

rozdíl v kupní síle jednotlivých zemí. Jevilo by se tedy jako vhodné ceny diferencovat pro jednotlivé segmenty v závislosti právě na kupní síle na daném teritoriu.



Obr. 9 Kupní síla zemí v PPP per capita dle jednotlivých zemí v tis. USD

Zdroj: WORLD BANK, dostupný z: <http://databank.worldbank.org>

Vysvětlením ze strany společnosti Ornex se jako hlavní důvod stanovení jednotných prodejních cen jevila snaha o maximální možné zjednodušení obchodních případů, kdy významnou úsporou bylo účtování všech výrobků pro všechny evropské země v DEM a zámořské trhy v USD. Po vytvoření evropské měny byl ceník převeden z německých marek na euro, a to včetně zemí, které tuto měnu nezavedly jako oficiální. Tím došlo k významným úsporám pracovních míst, protože cenová rozhodnutí platící pro celé bloky zemí byla zjednodušena. Konečné ceny za jednotlivé artikly se v počátcích firmy v některých odůvodněných případech lišily od cen ceníkových. Od tohoto přístupu bylo následně odstoupeno, neboť nebylo možné v tak obrovském množství nabízených artiklů tyto speciální požadavky jednotlivých zákazníků v následujících letech sledovat a zohlednit. Zároveň tak tímto krokem bylo i zabráněno reexportům mezi zeměmi s rozdílnou kupní silou.

5.4 Formy vstupů společnosti Ornex na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky

Představitelé společnosti Ornex po svém vzniku oslovili všechny výrobce vánočních ručně foukaných a ručně dekorovaných ozdob v Československu a seznámili je se svojí nabídkou a představami o budoucích možnostech exportu na zahraniční trhy. Po jejich rozhodnutí nabídnout svoji celkovou výrobní kapacitu pro export výhradně prostřednictvím společnosti Ornex, bylo oznámeno vybraným obchodním zahraničním zástupcům, že mají možnost se stát v komoditě skleněných vánočních ozdob i obchodními zástupci společnosti Ornex. Obchodní zástupci, kteří přijali nabídku spolupráce na daném teritoriu i sami aktivně kontaktovali přímo dosavadní odběratele československých skleněných vánočních ozdob s doporučením navázat spoluprací se společností Ornex a tím si prověřili, zda dodané zboží bude vyhovovat jejich kvalitativním i cenovým představám.

Na trzích, kde nebyly uzavřeny smlouvy o zahraničním zastoupení, se firma Ornex snažila potencionální zákazníky oslovit osobním setkáním v rámci zahraničních akvizičních cest a následně i svojí účastí na významných světových veletrzích či jiných akcích spojených s prezentací československých (a později českých) vývozních artiklů.

Vstupy na jednotlivá zahraniční teritoria se lišily v závislosti na specifických podmínkách jednotlivých trhů a geografické oblasti.

5.4.1 Formy vstupu na evropské trhy

Při vzniku společnosti Ornex bylo uskutečněno množství služebních zahraničních cest za účelem osobního kontaktu se zákazníky, kteří projeví zájem o spolupráci s Ornexem, a také za účelem včasného získání objednávek pro československé výrobce.

Mimo jednání se zákazníky byl proveden průzkum veletrhů v jednotlivých zemích, kde součástí prezentace byl i sortiment vánočních ozdob. Postupem času došlo k vytipování

prioritních evropských veletrhů, jakož i získání kontaktů na další potencionální importéry, kteří ve svých stáncích vánoční ozdoby nabízeli. Po analýze účasti rozhodujících nákupčích, importérů a nákupčích obchodních domů byl shledán jako rozhodující veletrh v Norimberku (následně potom ve Frankfurtu nad Mohanem). Ornex se v dalších letech zúčastnil daného veletrhu ve vlastním stánku a tím si upevnil svoji pozici na evropských trzích, neboť možnost prezentovat svoji kolekci na tomto veletrhu bylo umožněno pouze nejvýznamnějším evropským firmám v daném oboru.

Přijetí Ornexu mezi významné vystavovatele firmě umožnilo jednak propagovat svůj sortiment vánočních ozdob, ale také výrazně přispět k navazování nových kontaktů se zákazníky a tím i k pravidelnému nárůstu vývozu společnosti Ornex.

Pokusy o osobní setkání s nákupčími evropských obchodních domů v jejich sídle nebo pozvání těchto nákupčích k návštěvě Ornexu v Jablonci nad Nisou se z počátku nesetkaly s očekávanou pozitivní reakcí. K osobním návštěvám vzorkoven v sídle společnosti Ornex došlo až po opakované spokojenosti s dodávkami skleněných vánočních ozdob. Ve vzorkovnách společnosti Ornex měli nákupčí možnost každoročně shlédnout nově připravené kolekce a v případě jejich úspěšnosti se toto projevilo v pravidelně rostoucích vývozech Ornexu na evropské vyspělé trhy. Tento nárůst byl pozvolný, ale pravidelný po období mnoha let.

5.4.2 Formy vstupu na trhy v zámoří

S ohledem na skutečnost, že vývozy československých skleněných vánočních ozdob do zámoří byly v minimálním objemu (někdy i reexportovány prostřednictvím německých výrobců a exportérů), zaměřili se představitelé Ornexu nejdříve na trh Spojených států amerických. Protože společnost Ornex neměla na daném trhu žádné obchodní zástupce, ani žádné bližší kontakty, museli se zástupci společnosti spolehnout na svůj vlastní, specifický průzkum trhu.

Po prostém kontaktování prodejců v jednotlivých obchodních domech společnost získávala kontakty na jednotlivé nákupčí řetězců obchodních domů, s nimiž postupně navazovala přímé kontakty.

Na rozdíl od evropských nákupčích byla vždy obdržena pozitivní reakce, často i s vyžádáním zaslání referenčních vzorků k porovnání cenové úrovně a kvality s jejich dosavadními dodavateli. Ve většině případů byla dána Ornexu možnost realizovat první objednávky. Na základě kladných zkušeností s kvalitou i reakcí na specifické požadavky zákazníků, mnoho nákupčích se rozhodlo k osobní návštěvě Ornexu v jeho sídle.

V případě trhu Spojených států amerických docházelo k poměrně prudkému každoročnímu nárůstu vývozu, k čemuž napomáhalo i postupné snižování dovozního cla na ručně foukané a ručně dekorované vánoční ozdoby.

Dalším teritoriem, kde se podařilo získat možnost být dodavatelem nejvýznamnějších obchodních řetězců, je Austrálie. Na tomto trhu byly již předem sjednány osobní schůzky přímo s nákupčími obchodních domů, za kterými směřovala předem připravená zahraniční akviziční cesta. Výsledkem byl významný nárůst obchodů v daném teritoriu.

Přes významnou pomoc obchodních oddělení v Jižní Americe a Japonsku se společnosti Ornex nepodařilo realizovat významné zakázky na trzích Argentiny, Brazílie a Japonska, i přes účast na místních veletrzích.

5.4.3 Příležitosti neprozkoumaných trhů

Vánoční ozdoby firmy Ornex se nacházejí i v oblastech, kam společnost přímo nevyvází. Toto je zapříčiněno mezinárodní činností obchodních řetězců či sdružení, které objednávají vánoční ozdoby i pro své dceřiné společnosti či filiálky. Příkladem může být významný rakouský odběratel, který prostřednictvím rakouské centrály

nakupuje vánoční ozdoby i pro trhy České republiky, Slovenska, Maďarska, Slovinska, Srbska, Chorvatska a Rumunska.

K podobným situacím dochází i na trhu Spojených států amerických, kde jeden z nejvýznamnějších odběratelů Ornexu dále centrálně objednává vánoční ozdoby pro své dceřiné společnosti v Kanadě, Mexiku a Japonsku.

Významným perspektivním trhem se pro české vánoční ozdoby jeví Rusko, které také bylo v zájmu představitelů Ornexu, včetně účasti na nejvýznamnějších veletrzích. Přes značný zájem o toto zboží ze strany potenciálních ruských odběratelů se žádný významný export do tohoto teritoria nekonal a to zejména proto, že společnost Ornex nebyla ochotna akceptovat některé velmi specifické obchodní požadavky ruských odběratelů.

5.4.4 Dodací podmínka a její vliv na cenu

Společnost Ornex dnes používá ve smlouvách výhradně dodací doložky INCOTERMS 2010, které jsou běžně používány v obchodních vztazích jak mezi evropskými, tak i zámořskými obchodními partnery.

Veškeré oficiální ceníkové ceny pro evropské odběratele jsou společností Ornex stanoveny jednotně EXW (Ex-Works) v EUR. Na základě požadavků zákazníka je však společnost Ornex schopna zajistit dodávku CPT (Carriage Paid To) místo určení zákazníkem se započítáním reálných dopravních nákladů do celkové hodnoty faktury.

Pro zámořské trhy je oficiální ceník stanoven rovněž v dodací doložce EXW, avšak v USD. V praxi je však zákazníky často požadována dodací doložka FOB (Free on Board) Hamburk. Tyto dopravní náklady jsou taktéž přičteny k celkové hodnotě faktury. Požadavek dodání na místo určení (dodací doložka CPT) je u zámořských zákazníků výjimečný.

5.4.5 Platební podmínka a její vliv na cenu

Společnost Ornex dlouhodobě spolupracuje s UniCreditBank (dříve Živnostenská banka). Má zde založeny účty v CZK i v zahraničních měnách USD a EUR, na které přicházejí veškeré platby jak od zahraničních zákazníků, tak částky obdržené prostřednictvím faktoringové společnosti.

Lhůty splatnosti jsou se zahraničními zákazníky sjednávány individuálně a faktury jsou hrazeny v rozpětí 30 – 90 dnů. Někteří zákazníci se snaží získat slevu formou skonta v případě, že uhradí fakturu dříve než za 30 dní, jiní se naopak snaží prodloužit dobu splatnosti pohledávek, a to i nad 90 dní. Firma Ornex má ve svých kalkulacích zohledněno poskytování obchodního úvěru s maximální dobou splatnosti 90 dní. U některých zákazníků, díky jejich významnosti, umožňuje společnost Ornex výjimečně splatnost faktur i 120 dní. Pouze v případě nových, faktoringovou společností neproověřených zákazníků, požaduje firma Ornex úhradu objednaného zboží předem, a to ještě před samotným zahájením výroby.

Ve snaze minimalizovat platební rizika obchodního styku, tzn. eliminovat platební neschopnost, případně platební nevůli odběratele, má společnost Ornex sjednanou smlouvu s faktoringovou společností, na kterou je postoupena část pohledávek. Konkrétní podmínky, za kterých jsou pohledávky postoupeny na faktoringovou společnost, jsou obchodním tajemstvím společnosti. Náklady spojené se zajištěním jsou však zahrnuty do kalkulované ceny.

V některých případech, zejména u italských obchodních domů, využívá společnost Ornex zajištění formou neodvolatelného dokumentárního akreditivu v její prospěch. Samotné náklady na vystavení dokumentárního akreditivu jsou také součástí koeficientu, který navyšuje cenu základního ceníku.

6 Případová studie, ověření cenové strategie a formy vstupu společnosti Ornex na trh Velké Británie, spojené s organizací společenské akce na Velvyslanectví České republiky v Londýně

Společenská akce „Czech Traditional Christmas“ na Velvyslanectví České republiky v Londýně se uskutečnila 7. prosince 2012. Jejím hlavním účelem bylo prezentování tradičních českých vánočních výrobků a jejich prodej. Finanční prostředky, získané tímto prodejem, byly darovány na charitativní účely. Výtěžek akce byl věnován Nadačnímu fondu Klíček, jenž pomáhá dlouhodobě hospitalizovaným dětem a jejich rodičům.

V rámci pracovní stáže v zahraniční kanceláři CzechTrade/CzechInvest Londýn mi byl zadán úkol kontaktovat české výrobce vánočních ozdob s žádostí o poskytnutí určitého množství sortimentu pro akci „Czech Traditional Christmas“. Díky dřívějším pracovním zkušenostem byl vypracován seznam největších výrobců skleněných vánočních ozdob, kteří byli také kontaktováni oficiálním dopisem jménem českého velvyslance ve Velké Británii. S ohledem na skutečnost, že společnost Ornex pokrývá až 90% vývozu veškerých vánočních ozdob z České republiky do zahraničí, bylo kontaktování zástupců společnosti Ornex první variantou. Přehled největších výrobců a exportéra skleněných vánočních ozdob, kteří vlastní dohromady cca 100 tisíc vzorků, je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1: Kontakty na české výrobce a exportéra vánočních ozdob

Společnost	Adresa	E-mailová adresa	Telefonní číslo
IRISA, výrobní družstvo	Jasenická 697, Vsetín	gryger@irisa.cz	(+420) 603 829 253
GOJA, s. r. o.	Bažantí 15, Jablonec n. N.	hrabak@glassornaments.cz	(+420) 602 433 452
Slezská tvorba Opava	Sadová 4, Opava	veverka@slezska-tvorba.cz	(+420) 553 621 468
Vánoční ozdoby, DUV družstvo	Benešovo nábřeží 2286, Dvůr Králové	sorma@vanocniozdoby.cz	(+420) 737 451 126
ORNEX, s. r. o.	Turnovská 22, Jablonec n. N.	thorovsky@ornex.cz	(+420) 483 448 204

Zdroj: vlastní zpracování

Díky dlouhotrvajícímu poklesu vývozu na trh Velké Británie (viz Obr. 7, str. 53) bylo mým cílem zároveň ověřit, zda zvolená cenová strategie, spojená se vstupem na daný zahraniční trh, je stále konkurenceschopná. Rozhodl jsem se tedy zajistit identifikování, samotné oslovení a zprostředkování obchodních schůzek s potencionálními odběrateli ve Velké Británii.

Po sdělení tohoto návrhu se společnost Ornex rozhodla podniknout akviziční cestu do Londýna a zároveň také přislíbila věnovat Velvyslanectví České republiky v Londýně kolekci vánočních ozdob pro rok 2012 pro charitativní účely. Zároveň byly pro tyto účely poskytnuty Velvyslanectvím České republiky reprezentační prostory pro konání obchodního jednání.

Společností Ornex bylo poskytnuto 1200 ks vánočních ozdob k prodeji s výtěžkem věnovaným nadačnímu fondu Klíček a 270 ks vánočních ozdob k ozdobení vánočního stromu. Všechny ozdoby byly společností Ornex poskytnuty pro výše zmíněné účely zdarma.

Ozdoby byly na Velvyslanectví České republiky v Londýně dopraveny kamionem, který vánoční ozdoby vyzvednul ve skladě společnosti Ornex v Rychnově nad Nisou. Ozdoby byly baleny v kartonech a do jednotlivých jednoduchých, bílých krabiček s mřížkovou vložkou po 4 – 12 kusech.

Proces finálního uskutečnění obchodního setkání však nebyl jednoduchý a skýtal mnoho omezení a překážek, které bylo potřeba operativně řešit.

6.1 Zprostředkování obchodní schůzky

Mezi kontaktované subjekty patřily významné obchodní domy, místní importéři vánočních ozdob, zahradní centra, on-line obchody s vánočním zbožím i jednotlivé obchody, jejichž hlavním sortimentem jsou právě vánoční ozdoby. Všechny identifikované subjekty mají sídlo na území Velké Británie, některé z nich mají sídlo právě v Londýně, kam směřovala i akviziční cesta zástupců společnosti Ornex.

6.1.1 Získání kontaktů na potenciální odběratele vánočních ozdob

Jedním ze stěžejních úkolů bylo vyhledávání užitečných kontaktů na relevantní osoby. Na úplném začátku bylo nutné zjistit, která konkrétní osoba je zodpovědná za nákup zboží s vánoční tematikou v daném obchodním domě, zahradnictví, u konkrétního importéra atd.

Po dlouhém průzkumu trhu ve Velké Británii bylo mnou vytipováno 38 potenciálních odběratelů, kteří měli ve své nabídce i mimo jiné vánoční ozdoby. Na základě dalšího zkoumání trhu, a to především vyhodnocením cenové politiky některých společností, jsem již na začátku vyřadil 3 společnosti. Např. po zhlédnutí nabídky nejvýznamnějšího retailového řetězce ve Velké Británii – TESCO, bylo již na první pohled zřejmé, že jeho segmentem jsou nejlevnější plastové vánoční ozdoby především z Číny, což bylo

v rozporu se zaměřením společnosti Ornex. Stejně tak tomu bylo i u retailového řetězce ASDA.

Jednotlivé informace jsem se snažil získat jak od zástupců společnosti Ornex, kteří již např. v minulosti byli s nákupčími jednotlivých obchodních domů v kontaktu, tak i ze sekundárních zdrojů, jako jsou výroční zprávy, veřejné databáze kontaktů, placené rejstříky společností i prostým zjišťováním prostřednictvím telefonu.

Veškeré získané údaje byly zpracovány do tabulky²⁷, ve které bylo uvedeno:

- název a sídlo společnosti;
- www stránky jednotlivých společností;
- jméno odpovědné osoby za nákup vánočních ozdob;
- telefonní číslo a emailová adresa na odpovědnou osobu;
- pozice odpovědné osoby v dané společnosti;
- poznámka ke společnosti (např. zda se jedná o obchodní dům, importéra, online shop, zahradnictví apod.);
- odpověď na zasloupanou pozvánku k obchodnímu jednání se společností Ornex.

Využití kontaktů mezi společnostmi Ornex a jejími odběrateli

Nejjednodušší variantou získání obchodních kontaktů se jevílo prozkoumání historie obchodních vztahů mezi společnostmi Ornex a odběrateli na britském trhu. Vzhledem k tomu, že v posledních letech docházelo ze strany britských zákazníků k velkému odklonu k levnější, a to především asijské, konkurenci jediným zákazníkem na trhu Velké Británie je v současné době luxusní obchodní dům Selfridges. S ohledem na tuto skutečnost bylo nutné ověřit, zda dřívější kontakty jsou stále platné a aktuální. Bylo tedy nezbytně nutné zjistit, zda odpovědným nákupčím je stále stejná osoba, která byla v kontaktu se společností Ornex i před více jak 5-10 lety.

²⁷ Příloha A – Kontakty na společnosti ve Velké Británii

U jednotlivých společností byly, většinou přes internetové stránky, vyhledány telefonní kontakty a bylo ověřováno, zda dané osoby jsou stále odpovědné za nákup vánočních ozdob pro daný obchodní dům, zahradnictví apod. S odstupem času mohu tvrdit, že přibližně 1/2 získaných kontaktů od společnosti Ornex bylo stále relevantních a aktuálních.

Identifikace nových potenciálních odběratelů a jejich kontaktování

Po hlubším průzkumu trhu jsem se snažil vyhledat další potenciální odběratele pro společnost Ornex. Byla stanovena kritéria, která byla nutná pro eliminaci případného zbytečného úsilí při kontaktování dané společnosti. Mezi hlavní kritéria patřila:

- sídlo společnosti na území Velké Británie;
- vánoční sortiment jako součást obchodních aktivit;
- roční obrat nad 5 milionů GBP.

Údaje o ročním obratu však nehrály při finálním výběru nejdůležitější roli, protože se jednalo ve velké většině o obchodní domy a zahradnictví, kde většinu celkového obratu tvoří jiné aktivity než prodej vánočních ozdob.

Mezi takto vytipované potenciální odběratele patřila například společnost Lakeland s celkovým ročním obratem přes 100 milionů GBP, která má na území Velké Británie 60 obchodů a další ve Spojených arabských emirátech, Kataru a Kuvajtu.²⁸

Na rozdíl od získávání kontaktů od společností, se kterými společnost Ornex byla a případně je stále v obchodním kontaktu, u nově identifikovaných společností bylo velikým problémem získat jakékoliv údaje o osobě, která je zodpovědná za nákup vánočních ozdob. Téměř ve všech případech jsem se setkal s tím, že ve společnosti

²⁸ Oficiální internetové stránky Lakeland dostupné z: <http://www.lakeland.co.uk/StoreLocator.action>

funguje tzv. „no-name policy“. V praxi to znamenalo to, že mi nikdo při přímém telefonátu nebyl ochotný sdělit jméno relevantní osoby, případně její emailovou adresu.

Po sestavení kompletního seznamu potenciálních odběratelů bylo potřeba vytvořit oficiální pozvánku, která se posílala každé z identifikovaných firem.

6.1.2 Pozvánka s průvodním dopisem od agentury CzechTrade Londýn

Po konzultaci se zástupci agentury CzechTrade Londýn bylo rozhodnuto, že se každé z firem zašle oficiální pozvánka na akci „Czech Traditional Christmas“ s průvodním dopisem jménem CzechTrade s návrhem možného setkání se zástupci společnosti Ornex.

Pozvánka²⁹ byla vytvořena dle mého návrhu a musela projít procesem schválení od českého velvyslance. Pozvánka byla vytisknuta ve 35 kopiích a spolu s průvodním dopisem odeslána doporučeně poštou do rukou jednotlivých nákupčích.

Sestavení průvodního dopisu³⁰ jménem agentury CzechTrade bylo také plně v mé kompetenci. Samotný průvodní dopis obsahoval jednak pozvání na samotnou akci „Czech Traditional Christmas“ s datem a místem konání a jednak představení společnosti Ornex s možností osobního setkání s jeho zástupci. Zároveň byly také uvedené možnosti, jakým způsobem a do kterého data potvrdit účast.

Celý proces vyhledávání a identifikování jednotlivých nákupčích, spolu s vytvořením oficiální pozvánky a průvodního dopisu, až po jejich odeslání, trval přibližně 2 týdny. Takto vyhotovené pozvánky s průvodním dopisem byly odeslány na adresy jednotlivých společností přibližně 1 měsíc před konáním akce.

²⁹ Příloha B – Oficiální pozvánka na akci „Czech Traditional Christmas“

³⁰ Příloha C – Průvodní dopis od agentury CzechTrade Londýn

6.1.3 Follow-up

Po přibližně 10 dnech byla ještě jednou zaslána oficiální pozvánka s průvodním dopisem, tentokrát již na e-mailovou adresu daných odpovědných nákupčích. Bohužel ani u tohoto způsobu kontaktování nebylo obdrženo dostatek odpovědí, protože během několik dalších dnů mi přišly pouze další 2 odpovědi s tím, že nemají o setkání zájem. Stěžejním úkolem bylo provádění follow-up, tzn. přímé telefonické kontaktování jednotlivých osob přibližně před danou událostí.

Tento proces byl zahájen dva týdny před zahájením akce s tím, že obchodní schůzky mohou probíhat během celého pobytu zástupců společnosti Ornex v Londýně, tedy od 4. – 8. prosince 2012.

Postupným přímým telefonickým kontaktováním jednotlivých nákupčích ze všech 35 společností se podařilo získat jednotlivé osoby k vytvoření konkrétního itineráře obchodních schůzek.

Výsledkem bylo zajištění 6 obchodních setkání během 4 dní pobytu zástupců společnosti Ornex v Londýně, kdy byla prezentována nová kolekce vánočních ozdob pro rok 2013 a další 3 zákazníci projevíli zájem setkat se se společností Ornex v lednu 2013 na veletrhu ChristmasWorld ve Frankfurtu, případně v sídle společnosti Ornex v Jablonci nad Nisou.

6.1.4 Vyhotovení itineráře obchodních schůzek

Po skončení procesu kontaktování bylo dalším úkolem vyhotovit itinerář obchodních schůzek, neboť všechny společnosti, které projevíli zájem o obchodní schůzku, neměly své sídlo přímo v Londýně. Bylo tedy nutné naplánovat schůzky tak, aby byly v souladu s možnostmi zástupců společnosti Ornex.

Finální itinerář dojednaných schůzek byl zpracován do následující tabulky.

Tabulka 2: Itinerář obchodních schůzek pro společnost ORNEX, s. r. o.

DATUM	ČAS	SPOLEČNOST	JMÉNO	MÍSTO SETKÁNÍ
5.12.	10:00	Debenhams	Sonya Gillam	91 Wimpole Street, Londýn
5.12.	15:00	Premier Decorations	Alison Lloyd	Velvyslanectví ČR v Londýně
6.12.	11:00	Heal's	Cathy Hogan	196 Tottenham Court Road, Londýn
7.12.	09:30	SwiftImports	David Gilbey	Velvyslanectví ČR v Londýně
7.12.	11:00	Selfridges	Geraldine James	Velvyslanectví ČR v Londýně
7.12.	14:00	Van Hage	Chris Slack	Great Amwell, Pepper Hill, Hertfordshire

Zdroj: vlastní zpracování

Potěšující zprávou byla i skutečnost, že další 2 firmy mají v plánu se setkat se společností Ornex na veletrhu ChristmasWorld ve Frankfurt v lednu 2013 a osobně se domnívám, že především společnost Lakeland by mohla být budoucím potenciálním, a pro firmu Ornex velice lukrativním, odběratelem. Společnost ChristmasTime UK (vlastněná řetězcem Fizzco Trade Ltd) dokonce nevyklučuje osobní návštěvu společnosti Ornex v jejich sídle v Jablonci nad Nisou v roce 2013.

6.1.5 Zhodnocení akviziční cesty ve Velké Británii

S odstupem času je možné tvrdit, že zahraniční cesta byla velice úspěšná. Celkem bylo vytipováno 35 společností, přičemž se podařilo zprostředkovat 6 obchodních setkání během 4 dní pobytu zástupců společnosti Ornex ve Velké Británii. Mezi potenciálními odběrateli patřili retailové obchodní domy, importéři vánočních ozdob, zahradnictví i jednotlivé obchody s vánočním sortimentem.

Z hlediska cílů diplomové práce je možné konstatovat, že cenová strategie je zaměřena na segment retailových obchodních domů střední a vyšší cenové kategorie. Správnost této strategie se potvrdila, když záruku další budoucí spolupráce obdrželi zástupci společnosti Ornex v případě jediného současného zákazníka na území Velké Británie – luxusního obchodního domu Selfridges. Zároveň je možné předpokládat, že na základě obchodního jednání by mohla společnost Ornex obdržet objednávku na příští rok od zahradnictví Van Hage a obchodního domu Heal's. Tímto byla potvrzena i správnost formy vstupu na zahraniční trh bez zapojení dalších mezičlánků.

Velice potěšující zprávou je také již domluvené obchodní setkání společnosti Ornex se zástupci obchodního domu Lakeland a britského importéra vánočních ozdob SwiftImports na veletrhu ve Frankfurtu v lednu roku 2013. Společnost ChristmasTime UK dokonce nevyklučuje osobní návštěvu sídla společnosti Ornex v Jablonci nad Nisou.

Naopak pokus získat odběratele ze segmentu nižší cenové kategorie se neseťkal s pozitivním výsledkem. Z výše smluvených obchodní jednání pravděpodobně nebude získána možnost dodávat do obchodních domů Debenhams, kde nabídka vánočních ozdob je velice limitovaná a zároveň veškeré artikly jsou dováženy z Číny. Z cenových důvodů tak společnost Ornex nemůže asijskému zboží konkurovat. K podobnému závěru dospěli zástupci společnosti Ornex i v případě importéra Premier Decorations.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat cenovou strategii společnosti Ornex, s. r. o. a ověřit její účinnost při vstupu na trh Velké Británie. Stěžejním úkolem bylo zprostředkovat obchodní příležitosti na tamějším zahraničním trhu za asistence Velvyslanectví České republiky v Londýně a agentury pro rozvoj exportu CzechTrade.

Po aplikaci teoretických poznatků o kalkulacích cen, cenových strategiích a možnostech vstupů na zahraniční trhy, bylo možné popsat a zhodnotit přístup společnosti Ornex při tvorbě jeho prodejních cen. Zároveň byl proveden průzkum britského trhu, na jehož základě bylo identifikováno 35 potenciálních odběratelů.

Na základě dlouhotrvajícího klesajícího obratu společnosti Ornex bylo navrženo řešení k získání nových odběratelů, včetně samotné propagace a prodeje vánočních ozdob společnosti Ornex na Velvyslanectví České republiky v Londýně.

Navrhnuté a později také realizované řešení splnilo svůj očekávaný účel. Došlo k navázání obchodních kontaktů s britskými zákazníky, přičemž je možné očekávat další obchodní spolupráci v průběhu roku 2013. Zároveň byla také provedena propagace výrobků společnosti Ornex s jejich samotným prodejem.

Závěrem je možné konstatovat, že cíl práce byl splněn a tato diplomová práce může společnosti Ornex, s. r. o. sloužit jako podklad při tvorbě cenových rozhodnutí a při analýze dalších zahraničních trhů.

Seznam použité literatury

Citace

COKINS, G. *Activity-Based Cost Management*. New York: John Wiley & Sons, 2001. ISBN 0-471-44328-X.

DRURY, C. *Management and cost accounting*. 7th edition. London: Pat Bond, 2008. ISBN 978-1-84480-566-2.

HANNA, N. and DODGE, R. *Pricing - Policies and Procedures*. London: Macmillan Press Ltd, 1997. ISBN 978-0333694138.

HOŘEJŠÍ, B., et al. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

KENT B., *Pricing: Making profitable decision*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 978-0071198608.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

ŠUBERT, M. *Uplatňování pravidel Incoterms® 2010 v praxi zahraničního obchodu*. Praha: ICC Česká republika, 2011. ISBN 978-80-904651-0-7.

ŽIŽKA, M. a MARŠÍKOVÁ, K. *Ekonomika a řízení podniku (pro kombinovanou formu studia)*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-667-6.

ORNEX, s. r. o. *O firmě* [online]. Ornex, 2012 [vid 2012-11-25]. Dostupné z: http://www.ornex.cz/ofirme_cz.html.

Bibliografie

BENEŠ, V. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada, 2004. str. 320. ISBN 80-247-0558-3.

HILL, Charles W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2009. ISBN 978-0-07-128798-2.

KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. and MELITZ, M. *International Economics: Global Edition*. 9. Essex: Pearson, 2011. ISBN 0-273-75409-2.

SVATOŠ, M., aj. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-1479-0.

VAN DEN BERG, H. and LEWER, J. *International trade and economic growth*. New York: M.E. Sharpe Inc., 2007. ISBN 978-0-7656-1802-3.

Seznam příloh

- Příloha A Kontakty na společnosti ve Velké Británii, 1 str.
- Příloha B Oficiální pozvánka na akci „Czech Traditional Christmas“, 1 str.
- Příloha C Průvodní dopis od agentury CzechTrade Londýn, 1 str.
- Příloha D Výpis z obchodního rejstříku, 2 str.
- Příloha E Inventární karta vánočního vzoru, 1 str.

Příloha A

Společnost	Obor	WWW stránky	Adresa	Telefonní číslo	Odpovědná osoba	Email	Průzvy	Průzvy	Odpověď
Beech Display Ltd	\$1 - 10M	http://www.beechdisplay.com/	Cleveland Business Centre, Donat Avenue, Thornton Cleveleys, Lancashire P19 2DE, United Kingdom	(+44) 1253 869202	Ms. P. Hargreaves	roman@beechdisplay.com	Managing Director	Christmas supplies for retailers	nedostaví se
Debenham	Over 1000 million GBP	http://www.debenham.com	91 Wimpey Street, London, United Kingdom	(+44) 8719891138	Ms. Sonia Gillian / Ms. Lucy Hawkins / Ms. Stephanie Mills	sonia.gillan@debenham.com, lucy.hawkins@debenham.com, stephanie.mills@debenham.com	Buyer for Christmas Buying enquiries / Merchandising	UK's no1 Designer, Manufacturer and Supplier of Christmas items	schůzka 5.12 v 10hod v sídle společnosti Debenham
Festive Productions Limited	10 - 50 million USD	http://www.widmans.com/uk/	Chens Brook, 71 Cosh Way, Chemsom, N144 7EZ, Wales	(+44) 153827200	Mr. Andrew Doney	jonathan.hughes@festive.co.uk	Purchasing Manager		nedostaví se
Gresham	\$10 - 50M	http://www.gresham.co.uk/	12 Cowport Grove, Browning Street, London SE17 1LR, United Kingdom	(+44) 20 7709 4995	Ms. Gisela Graham / Mr. Piers Cole	piers@getgresham.co.uk	Purchasing Manager / Owner		nedostaví se
Harolds	\$500M - 1B	http://www.harolds.com	87-134 Bromford Road, Kogalshodge, London, SW1X 7AL, United Kingdom	(+44) 20 7730 7234	Ms. Bernadette Jones	Bernie.jones@harolds.com	Purchasing Manager / Merchandising		nedostaví se, ale dříve zaslal prezentaci o firmě a také CD se kotizním materiálem Omex - zaslal v kontaktu, pozval na Frankfurt
Healt's	\$50 - 100M	http://www.healts.co.uk	The Healt's Building, 186 Tottenham Court Road, London, Greater London W1T 7LD, United Kingdom	(+44) 2078987555	Ms. Cathy Hogan	chogon@healts.co.uk, respcon@healts.co.uk	Purchasing Manager		schůzka 6.12 v 11hod v sídle společnosti Debenham
House of Fraser Ltd	500 to 1000 million GBP	http://www.houseoffraser.co.uk/	27 Baker Street, London, W1U 0AH, United Kingdom	(+44) 02070034000	Ms. Rachel Hazel / Ms. Sarah Ayer	rhzay@hfr.co.uk, saayr@hfr.co.uk	Purchasing Manager for seasonal goods / Christmas shop		nedostaví se, ale dříve zaslal prezentaci o firmě a také CD se kotizním materiálem Omex - zaslal v kontaktu, pozval na Frankfurt
ChristmasTimeUK		http://www.christmastimeuk.com/	Casler Farm, Middle Street, Fillingham, Lincolnshire DN16 5BX, United Kingdom	(+44) 142967270	Ms. Wendy Clarkson	wendy@christmastimeuk.com, wendy@christmastimeuk.com	Purchasing Manager	UK's leading supplier of Christmas decorations, owned by Fizzco Ltd	zavázali cestu do sídla společnosti Omex
John Lewis	> \$1B	http://www.johnlewis.com	171 Victoria Street, London, SW1E 5NN, United Kingdom	(+44) 2078981100	Ms. Lisa Rutherford	Lisa.Rutherford@johnlewis.co.uk / wily_angel@johnlewis.com	Purchasing Manager / Merchandising		Ms Rutherford je na smloubní cestě, vyzval, kdy tu bude Omex je tv a vradí se az 10.12
Lakeland	125 to 250 million GBP	http://www.lakeland.co.uk	Alexandra Buildings, Whitefriars, Cumbria LA23 1BQ, United Kingdom	(+44) 15394 40707	Mr. Martin Reamer	Martin.Reamer@lakeland.co.uk	Managing director		reklami na veřejnou Christmashovby ve Frankfurtu (leden 2013)
Liberty	50 to 100 million GBP	www.liberty.co.uk/	Regent Street, London W1B 9AH, United Kingdom	(+44) 20 7734 7234	Ms. Julie Hester / Mr. Richard Shales	jhester@liberty.co.uk	Purchasing manager for the Christmas shop / assistant		nedostaví se
Mark & Spencer	Over 1000 million GBP	http://corporate.markandspencer.com/	Waterloo House, 35 North Wharf Road, London W2 1NW, United Kingdom	(+44) 20 7935 4422	Mr. Damian Chiny / Mr. Paul Carlson	damian.chiny@markandspencer.com, paul.carlson@markandspencer.com	Trading Director for home Christmas	Mr. D. Guin pracoval pro Marks, detail C&A SR	nedostaví se
Next	Over 1000 million GBP	http://www.next.co.uk/	Next Retail Ltd., Deaford Road, Exeter, LE19 9AT, United Kingdom	(+44) 944 844 8777	Ms. Jennifer Cooper-Hudson	jenette.cooper-hudson@next.co.uk	Purchasing Manager for Christmas		nedostaví se
Paperchase	50 to 75 million GBP	http://www.paperchase.co.uk	12 Alfred Place, London, WC1E 7EB, United Kingdom	(+44) 20 7467 6200	Head office: Buying Specialist	customerservice@paperchase.co.uk	procurement in Head Office / Buying Department	e-shop	nedostaví se, jižto obilj prodávající zboží je při prodávajícího pro Omex máj, velmi však čekají v případě zájmu se ozvou
Past Times	\$50 - 100M	www.pasttimes.com/	Windmill House, Windmill Park Road, Wemy, OX29 7DW, United Kingdom	(+44) 846 541 6644	Mr. Paul Manser	paul.manser@pasttimes.com	Purchasing Manager for Christmas decorations		nedostaví se
Selfridges	250 to 500 million GBP	www.selfridges.com/	400 Oxford Street, London W1A 1AB, United Kingdom	(+44) 113 389 8040 / (+44) 20 71638391	Ms. Caroline James / Ms. Louise Ames	Caroline.James@selfridges.co.uk, Louise.Ames@selfridges.co.uk	Purchasing Manager		schůzka 7.12 v 7.30hod na Velvyslanectví CH v Londýně
Swire Imports (Shades) Ltd	\$0 - 1M	http://www.swireimports.co.uk	Hodgsons Way, Westfield, Essex, SS11 8TD, United Kingdom	(+44) 1588 560770	Mr. David Gray	dgray@swireimports.co.uk	Purchasing Manager for Christmas decorations	importer of Christmas goods	nedostaví se
TESCO			New Tesco House, Delaware Road, Chesham, EN8 9SL, United Kingdom	(+44) 20 7022 6700	Ms. Amanda Lum	Amanda.lum@tesco.com	Headlines Director		nedostaví se, je v dany (kdyto velice zaprvotněna, uvaž vsk zaslani CD (prezentaci) o firmě
W.J. Daniel & Co. Ltd		http://www.danielstore.co.uk	120-125 Passand Street, Windsor, SL4 1DP, United Kingdom	(+44) 1753 801000	Ms. Louise Parker	louisparker@danielstore.co.uk	Purchasing Manager		nedostaví se
Wilkinsons		www.wilkinsonsplc.com/	Buying Department, PO Box 20, Bardon Way, Market Wood, Wetherop, SK20 3YV, United Kingdom	(+44) 1808 505 324	Ms. Steph Chambers	steph.chambers@wiko.co.uk	Purchasing Manager for Christmas decorations		nedostaví se
The Garden Centre Group Trading Limited	250 - 500 million USD	www.thegardencentregroup.co.uk	Syon Park, Middlesex, TW8 8JF, United Kingdom	(+44) 1753295850	Ms. Sally Lomax	sally.lomax@thegardencentregroup.co.uk	Buyer for Christmas		nedostaví se, je ovš vyzval v Holandsku, dříve a zde showrom, zaslal v kontaktu
Blue Diamond Limited	10 - 50 million USD	http://www.bluediamondsgf.com/	Kin Lu, Eastleigh, SO50 6HT, United Kingdom	(+44) 1782646293	Mr. Tom Gerrall	tom.gerrall@bluediamondsgf.com	Buyer for Christmas		nedostaví se
The Trentham Estate	\$1 - 10M	http://www.trentham.co.uk/	St. Saviour's Gate House, 7 Ridgeway, Oatton Business Park, Birmingham, B32 1AT, United Kingdom	(+44) 1725246246	Purchasing Department	chris.alex@vintage.co.uk	Buyer for Christmas		schůzka 7.12 v 11hod v sídle společnosti Van Hege
Van Hege	1 - 10 million USD	www.vanhege.co.uk	Great Armeil, Pepper Hill, Hertfordshire, SG12 9BP, United Kingdom	(+44) 1528578111	Mr. Chris Slack	chris.slack@vintage.co.uk	Buyer for Christmas		schůzka 7.12 v 11hod v sídle společnosti Van Hege
Rudely Manor Garden Centre Ltd	1 - 10 million USD	www.rudely-manor.co.uk	Nursery, Madensons Rd, Sedge, DA14 8BQ, United Kingdom	(+44) 2085000084	Ms. Marion Burzi / Mr. Andrew Evans	marion.burzi@rudely-manor.co.uk, andrew.evans@rudely-manor.co.uk	Buyer for Christmas		reklami na veřejnou Christmashovby ve Frankfurtu (leden 2013)
Trifolia		http://www.trifolia.co.uk/	Unit 4A, Cornhill Road, Bardon, Stockport, Cheshire SK20 2PZ, United Kingdom	(+44) 161 420 1170	Mr. Robson Craig	craig@decorations.uk.com	Purchasing Manager		nedostaví se, nakupují v 20% (10% v 7em v období koule mají, až o 40% (10% cen)
Premier Decorations Ltd	10 - 50 million USD	www.premierdec.com	Premier House, Barntree Rd, South Rishley, HV4 8EL, Middlesex	(+44) 2096545655	Ms. Alison Lloyd	alison.lloyd@premierdec.com	Purchasing Manager		schůzka 5.12 v 15hod na Velvyslanectví CH v Londýně
Nutcracker Christmas Shop	\$0 - 1M	http://www.nutcrackerchristmasshop.co.uk/	Mullin Road, Cuffey Parkville, PR7 4NQ, Scotland	(+44) 1764 652545	Mr. Robert Newman	Robert.Newman@nutcrackerchristmasshop.co.uk	Purchasing Manager		nedostaví se
The Christmas Shop		http://www.thechristmasshop.co.uk/	Hay's Galleria, 55A Tisbury Street, London SE1 2SN	(+44) 20 7378 1999		christmasshop@doornet.com			nenalji, das do konce poslane, uctivil, pokud se s nimi Omex spojil během ledna, únor 2013

Příloha B

The Ambassador of the Czech Republic in London and Ms Žantovská cordially invite you to

CZECH TRADITIONAL CHRISTMAS

Friday 7th December 2012
11 am – 9 pm

with carols, traditional decorations and gifts, mulled wine and authentic Czech Christmas cookies, gingerbread and much more.

The Christmas concert will be performed by pianist Chris Underhill and mezzo-soprano Ayaka Tanimoto.

All the raised funds will be used to support the Klíček Foundation, a Czech charity committed to providing support, help and care to seriously ill children in hospital and at home.

RSVP by 30th November 2012
tel: 0207 243 7983
e-mail: events.london@embassy.mzv.cz

Admission (at the door)
adults 10 GBP, couple 16 GBP,
student 5 GBP, children under 12 free

Embassy of the Czech Republic
26 Kensington Palace Gardens
London W8 4QY

Příloha C

Van Hage
Mr Chris Slack
Pepper Hill Great Amwell
Ware SG 129

12th November 2012

Dear Mr Slack,

We would like to invite you to a

PRESENTATION OF GLASS CHRISTMAS DECORATIONS

which will take place on 7th December 2012 at 9:30 at the Embassy of the Czech Republic, 26 Kensington Palace Gardens, London W8 4QY.

ORNEX, the biggest global exporter of hand blown and hand decorated glass Christmas ornaments will be showcasing the best of Czech producers. Following the presentation, you will have the opportunity to meet ORNEX representatives as well as Mr Pavel Bobek, Head of Section for Commerce and Mr Michal Mravinac, Head of CzechInvest / CzechTrade, the Czech Investment and Development Agency.

You are also invited to browse through the Czech Traditional Christmas Fair, where you can further enjoy traditional Czech hospitality (free admission).

Please RSVP by 30th November 2012 via london@czechtrade.cz or 0207 243 2727.

We look forward to welcoming you here at the embassy.

Yours sincerely,

Michal Dvorak
CzechTrade London
tel. +44 (0) 207 243 2727
e-mail: london@czechtrade.cz

Příloha D

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 580

Datum zápisu: 26.června 1991

Obchodní firma: ORNEX, spol. s r.o.

Sídlo: Jablonec nad Nisou, Turnovská 22

Identifikační číslo: 413 24 960

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách
1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Zdeněk Thorovský, r.č. 531011/035
Jablonec nad Nisou, U Staré Lípy 14, PSČ 466 02
den vzniku funkce: 30.června 2009

jednatel: Danuše Štruplová, r.č. 435530/073
Jablonec nad Nisou, Ještědská 3844/39, PSČ 466 01
den vzniku funkce: 30.června 2009

Společnost zastupují a jejím jménem jednají jednatelé, každý samostatně. Podepisují za společnost tak, že k napsanému nebo natištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis.

Společníci:

Mgr. Josef Dvořák, r.č. 530118/260
Liberec III - Jeřáb, Americká 587/55, PSČ 460 10
Vklad: 2 517 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/5

Ivo Konečný, r.č. 790317/3388
Praha, Praha 5, Hlubočepy, Werichova 1145/29
Vklad: 2 517 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/5

Ing. Petr Šourek, r.č. 650924/1486
Jablonec nad Nisou, Turistická 4623, PSČ 468 01
Vklad: 2 517 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/5

Petr Šlapak, r.č. 561124/0459

Výpis vyhotoven: 23.03.2011 08:34:29

Strana: 1/2

oddíl C, vložka 580

Liberec, Kryštofovo údolí 169, PSČ 460 01
Vklad: 2 517 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/5

Ing. Zdeněk Thorovský, r.č. 531011/035
Jablonec nad Nisou, U Staré Lípy 14, PSČ 466 02
Vklad: 2 515 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/5

Základní kapitál: 12 583 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Na společnost přešlo jmění zanikající obchodní společnosti
ORNAMENTS s.r.o., IČ: 46711236 se sídlem Jablonec nad Nisou,
Turnovská 22.

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Ústí nad Labem - pobočka Liberec

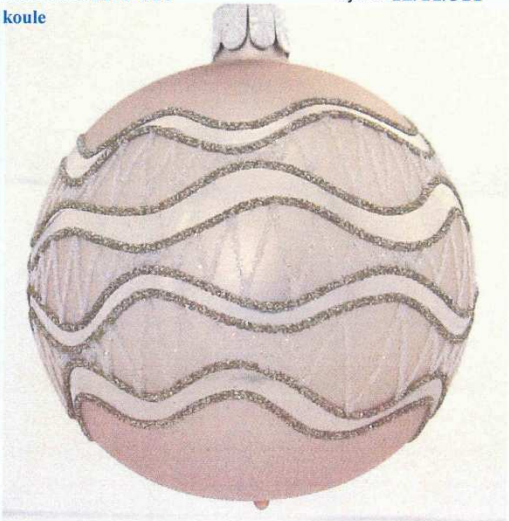
Číslo výpisu: 3617/2011

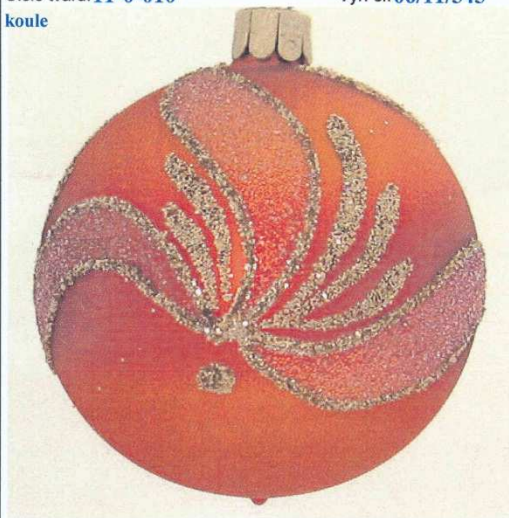
Výpis se poskytuje dle § 200dc o.s.ř.



Vyhotovil: Adriana Vojtěchová

Příloha E

Číslo tvaru: 11-0-010 koule		Výr. č.: 12/11/311		<h2>1124J176</h2>			
		Koule stříbřená, smáčená v matu /sort.barev/. Dekor: na kouli mal. 4 zvlněné vodorovné pruhy šíře cca 5mm čirým leskem. Kontury pruhů linkou plast.bílým dekorem, syp. 9221 PZJ. Mezi lakovými pruhy mal. 3x zubaté psaní sokratem, syp. směsí 50% 5111 posyp skleněný 100 jemný s 50% 2101 iris jemný.					
		vel. 7,8 cm č.tvaru 11.0.007,8					
Zakázka:	Založeno:	Změna:	Tisk:	Datum:	Podpis:	Určeno pro:	Výrobce:
12/E-18977	23.06.11	..	29.06.11		<i>[Signature]</i>	ex	VO

Číslo tvaru: 11-0-010 koule		Výr. č.: 06/11/545		<h2>1124J175</h2>			
		Koule stříbřená, smáčená v matu /sort.barev/. Dekor: středem koule po obvodu stříkaný vodorovný pruh šíře cca 3cm barevným matem /dle obj./. Středem koule mal. 3 zvlněné pruhy v kontuře šíře cca 1cm, od záponky mal. 3 svislé zvlněné pruhy v kontuře stejné šíře a 3 puntíky pod pruhy - vše plast.bílým dekorem, syp. 9222 PZH. U každé spojnice svislého a vodorovného pruhu mal. 5 lístků sokratem, syp. 9222 PZH. Plochy všech pruhů /6/ vytřeny sokratem, syp. 6112 balotina 8.					
		vel. 7,8 cm č.tvaru 11.0.007,8					
Zakázka:	Založeno:	Změna:	Tisk:	Datum:	Podpis:	Určeno pro:	Výrobce:
12/E-18991	15.06.11	..	07.07.11		<i>[Signature]</i>	ex	VO