

Mezinárodní obchodní operace

Témata:

Platební podmínky a financování mezinárodního obchodu

Obchodní operace při plánování a řízení prodeje – plán prodeje, tvorba a kalkulace ceny v mezinárodním obchodu

Specifika vnitrounijního plnění v oblasti mezinárodního obchodu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Tutorial č. 2

4. 11. 2023

Obsah přednášky

1. Platební podmínky
2. Specifikace typů plateb, funkcí a obsahu plateb
3. Financování mezinárodních obchodních operací
4. Specifikace finančních subjektů mezinárodního obchodu
5. Vysvětlení metod a nástrojů financování používaných v obchodní operaci
6. Vysvětlení správy pohledávek

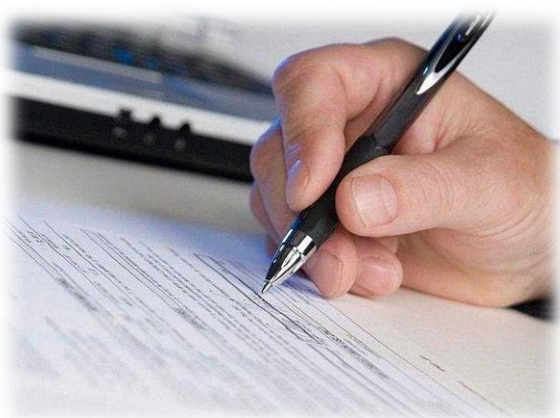


VÝZNAM A VYUŽÍVÁNÍ PLATEBNÍCH PODMÍNEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

K dokončení mezinárodní obchodní transakce je stěžejní dodání zboží, splnění dalších závazků a obdržení platby od prodávajícího.

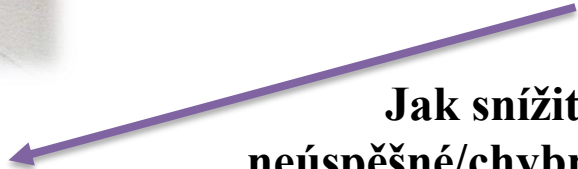
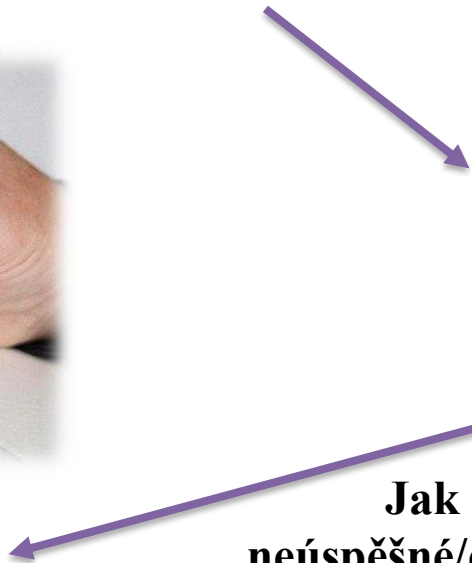


Může se při tom něco pokazit?

→ nebylo správně provedeno
vyhodnocení rizik transakce a/nebo
způsob, jakým byla tato rizika kryta.

**Správné stanovení
a dodržování
platebních podmínek**

**Jak snížit riziko
neúspěšné/chybné transakce?**



FUNKCE PLATEBNÍ PODMÍNKY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Platební podmínka je jednou z nejdůležitějších podmínek **pro kalkulaci kupní ceny**.
- Její funkce spočívá v (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010):
 - může **zajišťovat plnění** kupní smlouvy prodávajícím a kupujícím,
 - má **vliv na míru některých rizik**, která partneři v obchodu podstupují,
 - je **spjata s financováním** obchodu
 - **předurčuje výši některých nákladů**, které jsou s danou mezinárodní obchodní operací spojené.

Platební podmínka je **vždy spojena s určitými náklady**
→ úrok (úvěrové podmínky), poplatky bankám, finančním institucím
(za vystavení určitých dokumentů, za kolky, náklady na pojištění rizik)



OBSAH PLATEBNÍCH PODMÍNEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Platební podmínka je většinou sjednávána v kupní smlouvě výslovně a vyjadřuje především:

- **místo, dobu** a způsob úhrady **kupní ceny** kupujícím,
- **další podmínky** (způsob zajištění pohledávek některé ze smluvních stran, povinnost předkládat určité dokumenty, povinnost hradit úrok).

Vhodně formulovaná
platební podmínka



Provázání plnění kupní
smlouvy dovozcem
a vývozcem pomocí
platebních a zajišťovacích
instrumentů



STANOVENÍ DOBY PLACENÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je důležité z pohledu časového vztahu mezi placením a samotnou dodávkou zboží.

Placení v ujednané lhůtě splatnosti

- Zatěžuje vývozce nutností úvěrovat obchod po sjednanou dobu
- Vývozce nese rizika spojená s poskytnutím tohoto úvěru
- Vývozce nese náklady spojené s financováním, prodlužuje se návratnost fin. prostř., zpomaluje se mu obrát

Placení při samotném dodání zboží či dokumentů

- Realizuje se často dokumentárními formami placení
- Obvykle se dokumenty předávají prostřednictvím bank při použití různých bankovních instrumentů
- Může docházet ke značenému časovému rozdílu mezi dobou předání a převzetí dokladů

Placení předem

- Je maximálně výhodné pro dodavatele
- V mezinárodním obchodě je spíše vzácné a dochází k němu při hodnotově nevelkých dodávkách nebo při prodeji na vysoce rizikových trzích

AKONTACE?

CO MŮŽE OVLIVŇOVAT VOLBU PLATEBNÍ PODMÍNKY?



Čím menší je riziko pro vývozce, tím větší je riziko pro dovozce.



- **placení předem** (Advance Payment, Cash-in-Advance),
- **hotovostní platba** (Cash Payment),
- **dokumentární platba** (Cash Against Documents) ,
 - **dokumentární akreditiv** (Documentary Letter of Credit – L/C),
 - **dokumentární inkaso** (Documentary Collection),
 - dokumenty proti akceptaci (Documents Against Acceptance – D/A),
 - dokumenty proti placení (Documents Against Payment – D/P),
- **dodávky na otevřený účet** (Open Account Delivery),
- **ostatní úvěry** (credits).

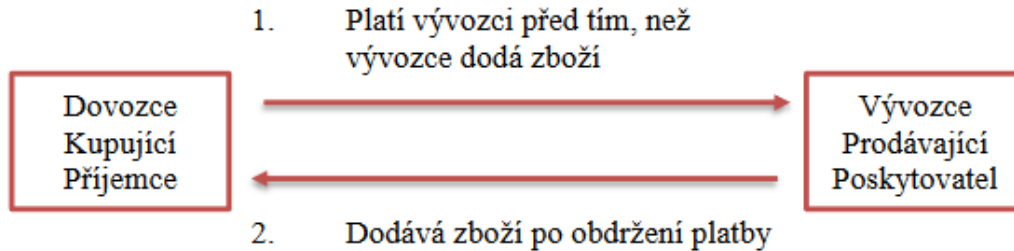
Pro minimalizaci obav obou stran se vývozce a dovozce před sjednáním smlouvy musí dohodnout na vzájemně přijatelných platebních podmínkách

PLACENÍ PŘEDEM



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento typ plateb je považován za nejbezpečnější způsob placení (pro prodávajícího).
- Dovozci však nejsou ochotni v době globální konkurence platit předem (mohou si mezi vývozci vybírat).



Může být placení předem rizikové? Pro koho? Proč?

Placení předem je vhodné pro vývozce využít v následujících případech:

- prodává **zboží**, které je na světovém trhu **výhradně** jeho,
- když má **pochybnosti** o **charakteru** a/nebo **schopnosti** kupujícího za zboží zaplatit,
- když je vystaven **riziku země** kupujícího, které vyplývá například z politické a/nebo jiné ekonomické nestability

HOTOVOSTNÍ PLATBA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nejjednodušší, ale v mezinárodním obchodě **velmi málo** používaná forma placení.
- Je obvyklé pouze u **menších dodávek zboží**, které například odběratel převezme **přímo u dodavatele** (například na veletrhu).
- Lze použít většinou pouze u **volně směnitelných měn**.
- **Nevýhody:**
 - ztráta peněz,
 - riziko padělků,
 - nutnost přepočítávání částek,
 - nevýhodný kurz valut oproti kurzu deviz (banky nakupují valuty zpravidla za nižší kurz než devizy).



DOKUMENTÁRNÍ PLATBA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento typ placení je v mezinárodním obchodě poměrně **častý**.
- Kupující musí učinit **určitý úkon**, aby získal dokumenty uvedené v kontraktu – například zajištění vystavení akreditivu bankou, podepsání směnky, zaplacení.
- Výběr konkrétního dokumentu, který prodávající použije musí jasně **deklarovat uskutečnění dodávky zboží a odpovídat požadavkům země dovozu, celnímu a administrativnímu projednání**.
- Některé z dokumentů mohou také představovat **vlastnictví** ke zboží.



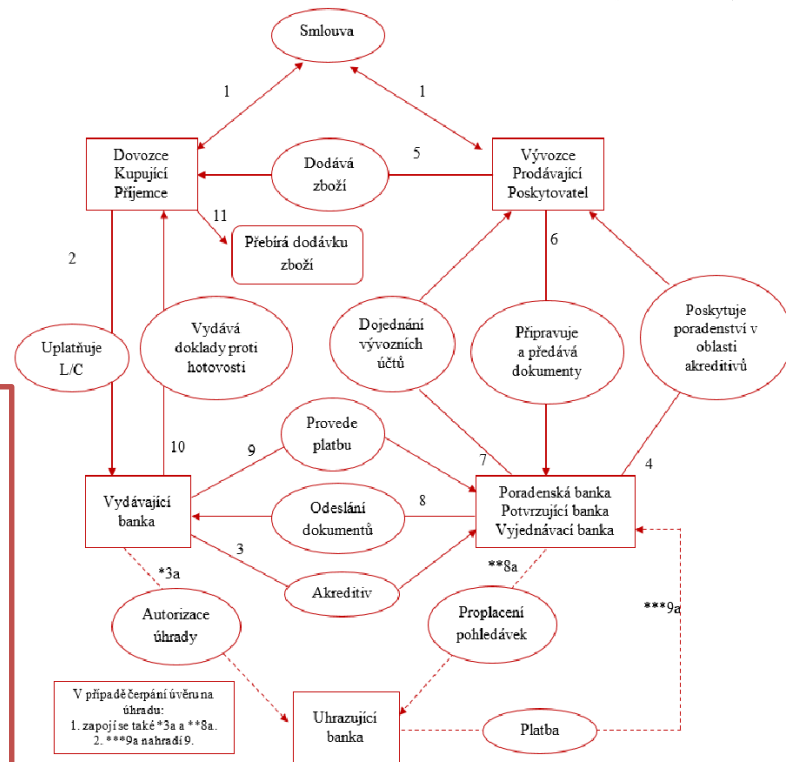
DOKUMENTÁRNÍ PLATBA – DOKUMENTÁRNÍ AKREDITIV



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

- Závazek banky poskytnout pověřenému (beneficientovi, zpravidla prodávajícímu) plnění stanovené v akreditivu, pokud beneficiant předloží včas požadované dokumenty a splní veškeré akreditivní podmínky.
- Banka vystavuje akreditiv na pokyn příkazce (kupujícího) dle jeho instrukcí.

- Je vhodný v následujících případech:
 - Pokud není dovozce dobře znám (vývozce prodávající na úvěr si může přát, aby byl dovozcův příslib zajištěn jeho bankéřem).
 - Dovozece nemusí chtít vývozci zaplatit, dokud si nebude jistý, že bylo zboží odesláno v dobrém stavu/v souladu s jeho pokyny.

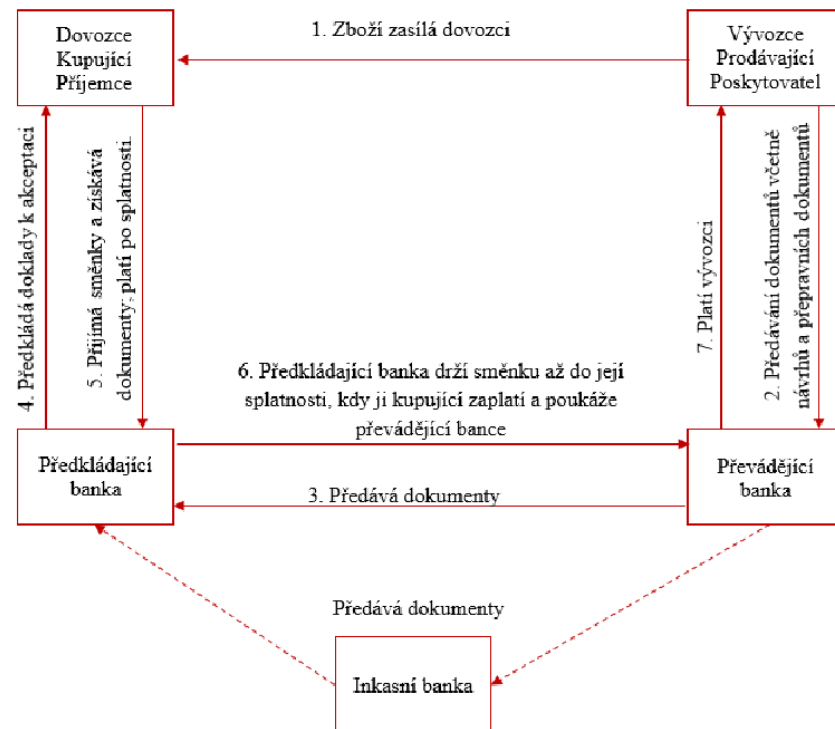


Nejpoužívanější dokumenty: konosament, letecký nákladní list, obchodní faktura, osvědčení o původu zboží

L/C = dokumentární akreditiv

DOKUMENTÁRNÍ PLATBA – DOKUMENTÁRNÍ INKASO (DOKUMENTY PROTI PLACENÍ D/P)

- Kupující platí většinou v době převzetí dokumentů, což je pro něj výhodné, protože jeho finanční prostředky nejsou vázány předem.
- V některých zemích je obvyklé předkládat s doklady vista směnku, která je splatná na viděnou.
- Na rozdíl od akreditivu **banka nepřebírá žádnou odpovědnost za zaplacení**, pokud kupující nechce nebo nemůže zaplatit.



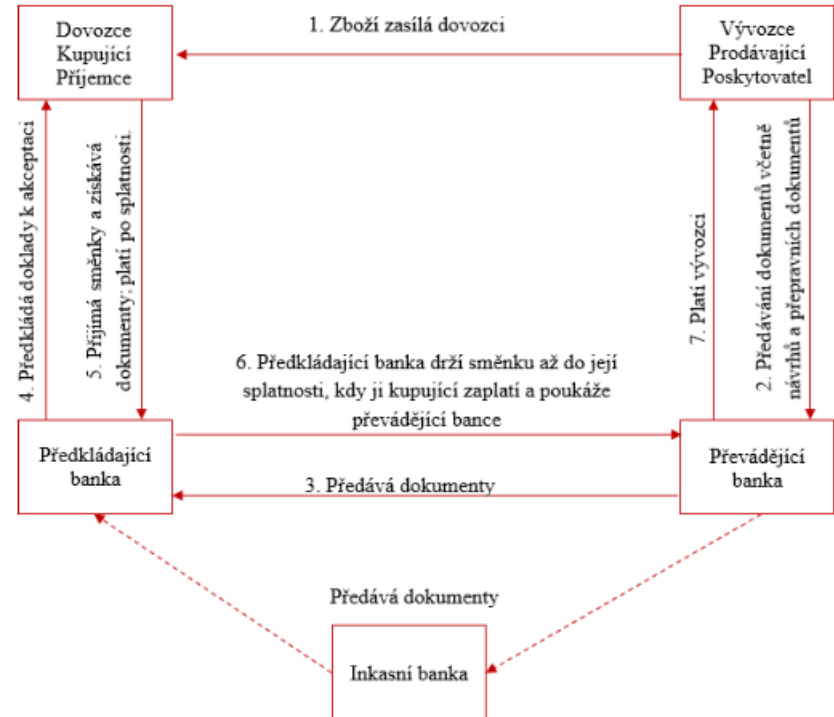
Při nepřevzetí dokumentů zůstává prodávajícímu **uchována hodnota zboží** – zpětná doprava zboží, uskladnění zboží na účet kupujícího, prodej zboží třetí osobě na daném trhu, reexport na jiný trh

DOKUMENTÁRNÍ PLATBA – DOKUMENTÁRNÍ INKASO (DOKUMENTY PROTI AKCEPTACI D/A)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Clearingová banka vydá doklady potřebné k převzetí zboží **až poté**, co kupující (směnečník – osoba, jíž je přikázáno platit) **prijme směnku vystavenou na řad** (remitentem je prodávající)
- V podstatě se jedná o **dohodu o odložené platbě nebo úvěru**.
- Souhlas kupujícího se označuje jako **obchodní akceptace**.
- Podmínky D/A jsou **obvykle po splatnosti na viděnou** (po 90 dnech na viděnou, po určitém datu – po 150 dnech od data vystavení konosamentu)



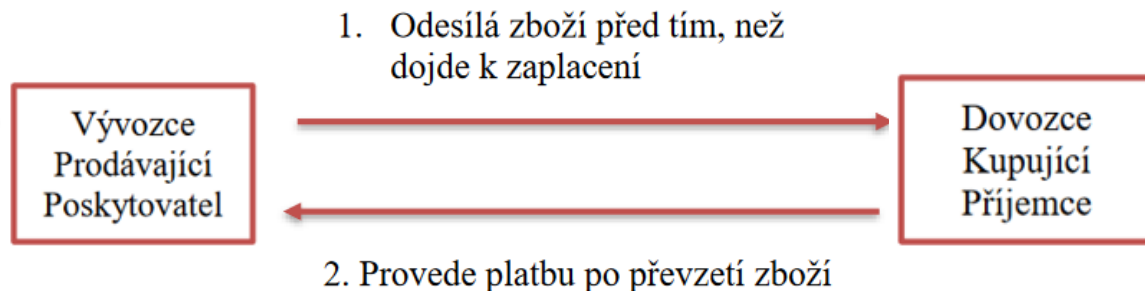
DODÁVKY NA OTEVŘENÝ ÚČET



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento typ plateb se v rámci mezinárodního obchodu **nedoporučuje** (rozdíl od tuzemského obchodu), neexistují mezinárodní úmluvy, které by chránily vývozce prostřednictvím rozhodčího řízení pro získání plateb v rámci metody otevřených účtů.
- Prodávající poskytuje kupujícímu **prodlouženou dobu splatnosti**, obvykle 30 dní.
- Prodávající, který souhlasí s prodejem na otevřený účet v cizí měně, nese **riziko**, že **hodnota měny** během období otevřeného úvěru **klesne**.

V posledních desetiletích se rozšiřuje i na mezinárodním trhu v rámci zvýšení konkurenceschopnosti



OSTATNÍ ÚVĚRY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Úvěry poskytované exportérem jsou používány v rámci mezinárodního obchodu téměř u všech druhů zboží:
 - **krátkodobé úvěry** do jednoho roku: spotřební zboží, suroviny, potraviny, sériové strojírenské výrobky,
 - **střednědobé a dlouhodobé úvěry**: větší dodávky strojů, zařízení a investičních celků

Krátkodobé úvěry – úrok je zahrnut do ceny, nebo se sjednává zvlášť, výhodné pro dovozce, protože platí až v době, kdy je zboží již zpracováno a prodáno dalšímu obchodnímu mezičlánku, vývozce nese plně rizika poskytnutého úvěru dovozci.

Dodavatelské úvěry nad jeden rok – poskytují se zpravidla pouze na část hodnoty zboží a úhrada zbývající části se sjednává formou akontace (platba předem) a/nebo v závislosti na dodávce, montáži, uvedení zařízení do provozu.

Platební podmínka – doba poskytovaného úvěru a způsob jeho splácení, úrok z poskytnutého úvěru, způsob jeho výpočtu a placení

FINANCOVÁNÍ MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

...tedy získávání a využívání finančních prostředků k zajištění provozu a rozšiřování obchodního majetku.

- **Běžné financování** – zajištění a vynakládání finančních prostředků na provoz firmy: prostředky na nákup a skladování materiálu, zboží, energie, mzdy, dopravné, nájemné, poštovné, telefony, daně a krátkodobé závazky.
- **Mimořádné financování** – obvykle vyžaduje velké finanční částky a přináší zásadní změny v činnosti firmy: financování založení podniku, jeho rozšíření či přestavby, fúze, financování likvidace společnosti.

Tři hlavní kategorie finančních subjektů mezinárodního obchodu:



2.

Trade Concept, s.r.o.
H.R.F. TRADE, s.r.o.
VADEMA, s.r.o. }

O jakou
kategorii
se jedná?

3.

EGAP, ČEB
(v případě
ČR) – o jakou
kategorii se jedná?

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK NA MEZINÁRODNÍM TRHU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Většina obchodních transakcí se uskutečňuje na úvěrové bázi – rozhodnutí manažerů týkající se pohledávek musí zahrnovat otázku, zda poskytnout úvěr a pokud ano, musí určit **oprávněnost, výši a podmínky**.
- Delší úvěrová lhůta – pravděpodobně povede ke zvýšení prodeje.
- Kratší úvěrová lhůta – bude mít pravděpodobně za následek nižší prodeje.
- Do úvahy bereme **náklady obětované příležitosti**.

Přísné úvěrové podmínky – bude méně investic do pohledávek a méně ztrát z nedobytných pohledávek, ale také nižší tržby a zisky.

Volné úvěrové podmínky – vyšší tržby a hrubý zisk, ale větší nedobytné pohledávky a vyšší oportunitní náklady na investice do pohledávek.



Nesmíme zapomenout posoudit platební schopnost zákazníka (úvěrové reference) a řídit se úvěrovou politikou firmy.

POSTUPY VYUŽÍVANÉ PŘI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zavedení úvěrové politiky** – před poskytnutím úvěru prověříme **bonitu obchodního partnera** (finanční výkazy, úvěrový rating, zprávy o finančních službách, předchozí záznamy o splácení úvěru, konkurenční faktory a ekonomická situace), je potřeba si všimnout **marketingových faktorů**, využívání **zajištění** při pochybné úvěrové bonitě klienta.
- **Stanovení zásad fakturace** – **transparentně stanovené zásady fakturace**, období zasílání výpisů zákazníkům do jednoho dne po skončení období, velké tržby vyúčtovávat okamžitě, faktury zákazníkům dávat v okamžiku zpracování objednávky, nikoliv v okamžiku jejího odeslání, fakturace za služby by měla být prováděna průběžně nebo před samotným poskytnutím služby.
- **Zavedení politiky vymáhání pohledávek** – stanovit **dobu zestárnutí pohledávky** (po splatnosti), čím déle jsou pohledávky po splatnosti, tím vyšší je pravděpodobnost nedobytnosti, využití inkasních agentur, pohledávky lze prodávat, lze využít úvěrového pojištění.



Obsah přednášky

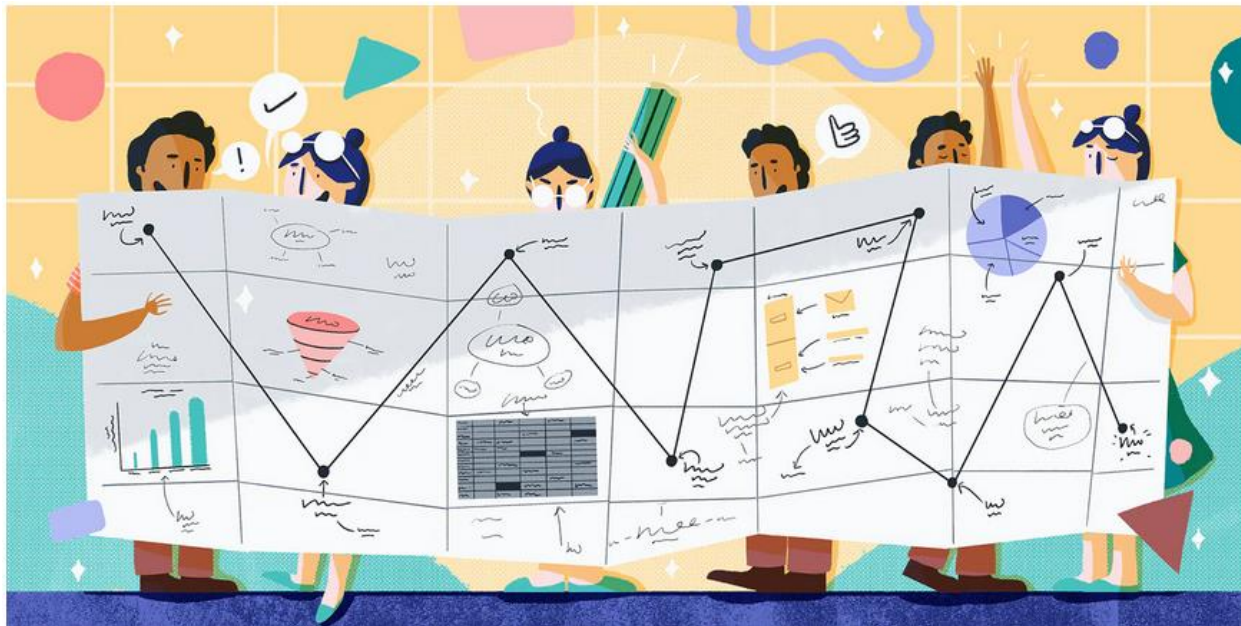
1. Plánování a řízení prodeje na zahraničních trzích
2. Metody plánování a prognózování prodeje (vhodné pro působení na trzích v rámci FDI)
3. Plán prodeje



PLÁNOVÁNÍ PRODEJE NA ZAHRANIČNÍCH TRŽÍCH



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



ŘÍDÍCÍ PROCES - OD STRATEGIE K PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KATOVICÍCH

1. Východiska - filosofie, vize a poslání firmy

SW analýza - OT analýza (včetně územní a tržní analýzy)

2. Strategie: Cíle (v širším slova smyslu) a cenové cíle (proniknutí na trh, „Sbírání smetany“, vyjádření odlišnosti výrobku...)

strategie obecné (dělej to ve velkém, dělej to nově, dělej to, co na trhu chybí),
rozvojové retailingové, reagující na poptávku (Trading up, Trading down), cenové
strategie (prémiová cenová, penetrační, konkurenční, ekonomická, diferenční)

3. Marketingová strategie a její nástroje: marketingový mix

4. Tvorba plánu jako základního nástroje řízení- obchodně finanční plánování (v tom plán prodeje a metody plánování)

5. Další nástroje řízení zastřešené marketingem

NÁROČNOST PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**Kolik % společností, fungujících na B2B trhu v
USA, nesplnilo svou prognózu prodeje v roce
2021?**

Průzkum stavu prognózování prodeje v roce
2021 zjistil, že **68 %** společností nesplnilo
prognózu o více než **10 %!**



VÝZNAM PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJŮ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cílem prognózování není jen předpovídat budoucnost, ale sdělit vám, co potřebujete vědět, abyste mohli podniknout smysluplné kroky v současnosti.

- Paul Saffo

Prognózování prodeje není jen o **předpovídání prodejních čísel**, ale o tom, že máte k dispozici potřebné **informace**, které vám umožní učinit **dnes správná rozhodnutí**, která vám **pomohou v budoucnu** - proto by firmy měly předpovídat.



Historie prognózování prodeje sahá do doby před **více než 60 lety** (Boulden, 1958; Winters, 1960). Od té doby bylo publikováno velké množství prací o prognózování prodeje, které zahrnují širokou škálu aplikací v reálných průmyslových odvětvích, jako je například výroba desek s plošnými spoji, potravinářský průmysl a oděvní průmysl.

ROLE MANAŽERA PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V dnešní době mnohem strategičtější role → podíl na formulování plánů společnosti
- Proto je potřeba znát techniky spojené s plánováním, včetně prognózování prodeje a sestavování rozpočtu
- Musí být schopen analyzovat a řídit činnosti prodejců směrem k ziskovějším obchodům

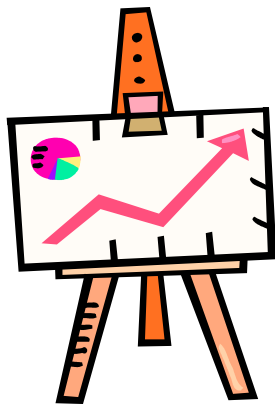
Specifické povinnosti a odpovědnosti manažera prodeje:

- Stanovení cílů a úkolů prodejního oddělení
- Prognózování a sestavování rozpočtu
- Organizace prodejní skupiny, její velikosti, návrh a plánování teritorií



1) Kvalitativní metody

Soud vedoucích pracovníků
Delfská metoda
Sčítání prodejní síly



2) Kvantitativní metody

A: Projektování trendů (vzestupný, sestupný)

- **Adaptivní metody prognózování**
Statistické metody (průměrný růst, klouzavé průměry...)
- **Analýza časových řad**
4 hlavní složky časových řad:
trend, cyklus, sezónnost, mimořádné události

B: Kauzální modely

- **Regresní či korelační analýza**
Směrné ukazatele
Shodné ukazatele
Opožděné ukazatele

Význam prodejního plánu na úrovni prodejního oddělení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prodejní plán na úrovni prodejního oddělení slouží:

- K prověření **správnosti údajů**, ke kterým se dopracovalo marketingové oddělení.
- Je **podkladem** pro příjmovou část finančního plánu.
- Je **výchozí základnou** pro rozpis prodejních kvót na jednotlivé obchodně provozní jednotky a jejich pracovníky.
- Je východiskem sestavení **plánu zásob**.



PŘÍKLADY PRODEJNÍCH CÍLŮ V RÁMCI PRODEJNÍCH PLÁNŮ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nárůst příjmů každý měsíc o 15 %
- Zvýšení prodaných jednotek o 10 % ve 3. čtvrtletí
- Snížit náklady na získání zákazníků o 20 % v tomto měsíci
- Zlepšit retenci zákazníků o 35 % v tomto roce
- Snížit míru odchodu zákazníků o 5 % během 2. a 3. čtvrtletí



Na základě stanovených
cílů jsme schopni
následně zhodnotit
úspěšnost prodejního
plánu

JAK POSTUPOVAT PŘI SESTAVENÍ PRODEJNÍHO PLÁNU?



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V IS (v interaktivní osnově) najdete šablonu prodejního plánu, jako příklad z praxe.

Sales Planning Process in 5 Steps



Odhad prodeje na základním stupni řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Plán prodeje u zavedené MOJ - aplikace metody analýzy časové řady

Východiska:

- Tržby minulého roku (celkově i dle struktury)
- Trend
- Hospodářský cyklus
- Sezónnost



Vzorec výpočtu pro odhad prodeje u zavedené MOJ (výše prodaného zboží)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vzorec výpočtu:

$$\text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} \pm \text{trend} \pm \text{HC}$$
$$\text{nebo } \text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} * I_T * I_{HC}$$

Příklad č. 1:

Zadání:

- V loňském prodala maloobchodní společnost **50 000 aut**.
- V letošním roce počítá s některými provozními změnami (redukce nerentabilních provozů), které sníží tržby cca o **2 %**.
- Odhad vývoje dle hospodářského cyklu ukazuje na zvýšení prodeje o **1 %**.
- Kolik aut prodá firma v prosinci letošního roku, který má **sezónní index 1,1 (+10%)**?

Výpočet odhadu prodeje u zavedené MOJ – příklad č. 1



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1) Trend

$$\begin{aligned}MO_{24} &= MO_{23} * I_T \\MO_{24} &= 50\,000 * 0,98 \\MO_{24}' &= 49\,000 \text{ aut}\end{aligned}$$

2)
Hospodářský
cyklus

$$\begin{aligned}MO_{24}'' &= MO_{24}' * I_{HC} \\MO_{24}'' &= 49\,000 * 1,01 \\MO_{24}'' &= 49\,490 \text{ aut}\end{aligned}$$

3) Sezónnost

Průměrný měsíční prodej:

$$MO_{24} = 49\,490 / 12 = 4124,166 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc prosinec: } 4124,166 * 1,1 = 4536,58 \text{ aut}$$

Odpověď: V tomto roce se plánuje prodej cca 49 490 aut.
Odhad prodaných aut v prosinci se pohybuje kolem 4536.

VYUŽITÍ V PLÁNU PRODEJE

Prodejní cíl pro zpracováváný plán prodeje:

- **Zvýšení prodaných jednotek o 10 % ve 3. čtvrtletí**

Sezónní indexy pro dané období: červenec 0,7, srpen 0,5, září 0,6

1) Sezónnost a prodej z minulého roku

2) Sezónnost a odhad prodeje

Odhad průměrného měsíčního prodeje na další rok:

$$MO_{24} = 49\,490 / 12 = 4\,124,166 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc červenec: } 4\,124,166 \times 0,7 = 2\,886,92 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc srpen: } : 4\,124,166 \times 0,5 = 2\,062,08 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc září: } : 4\,124,166 \times 0,6 = 2\,474,50 \text{ aut}$$

$$\text{Odhad prodeje pro 3. čtvrtletí: } 7\,423,50 \text{ aut}$$

Průměrný měsíční prodej minulého roku (toto firmy nemusí počítat – mají tyto údaje v databázích):

$$MO_{23} = 50\,000 / 12 = 4\,166,67 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc červenec: } 4\,166,67 \times 0,7 = 2\,916,67 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc srpen: } : 4\,166,67 \times 0,5 = 2\,083,34 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc září: } : 4\,166,67 \times 0,6 = 2\,500 \text{ aut}$$

$$\text{Prodej za 3. čtvrtletí: } 7\,500,01 \text{ aut}$$

Kolik aut budou muset za 3. čtvrtletí prodat, aby splnili prodejní cíl?

≐ 8 250 aut

Splní na základě výpočtu odhadu prodeje daný cíl?

7 423,5 – 8 250 = nesplní o 826,5 aut

ODHAD PRODEJE U NOVĚ ZŘÍZENÉ MOJ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Východiska:

a) vymezení zájmové spádové oblasti

- akční rádius - potencionální zákazníci, kruhová m.

b) odhad plánu prodeje

- zvolený sortiment - průměrný spotřební výdaj na zahraničním trhu v měnách příslušných států,
- odhad kupní síly a míra realizace výdajů obyvatelstva
- konkurenční podmínky,
- analogie jiných prodejen.

Vzorec:

$$MO_t = O_{1k} \cdot V_o \cdot I_{MR} \cdot I_{KS} - \text{podíl konkurence}$$



Obsah přednášky

1. Východiska tvorby cen na zahraničních trzích
2. Cena sjednávána v mezinárodní kupní smlouvě
3. Kalkulace ceny v zahraničním obchodu
4. Cenový průzkum
5. Úroveň kupní síly



VÝCHODISKA TVORBY CEN NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Srovnatelné měřítko** – faktor při výběru značky/produktu
- Cenu lze využít k přilákání spotřebitelů, přidání hodnoty k nabídce společnosti, získání konkurenční výhody, maximalizaci zisku a získání udržení distributorů. (Neelankavil a Rai, 2009)
- **Nejednotnost světových cen**
 - nedokonalá konkurence, relativní uzavřenost určitých globálních celků,
 - charakter trhu, měn,
 - obchodně-politické vlivy,
 - cenová regulace v určitých oblastech podnikání,
 - rozdílnost technických parametrů výrobků,
 - rozdílnost úrovně průvodních služeb, rozdíly v zajišťování distribučních cest,
 - vzájemný vztah prodávajícího a kupujícího.



OBCHODOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ SVĚTOVÝCH CEN



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Bývají **veřejně publikovány a fixovány**
- Burzovní ceny do značné míry ovlivňují i výši cen příslušných komodit v obchodech, které jsou uzavírány mimo burzu. (Machková et al., 2014)
- Světové ceny **jsou provázány**.
- V některých případech, převážně při obchodování s:
 - Suroviny a komodity, které jsou předmětem obchodu na burzách
 - Suroviny a komodity, které jsou předmětem obchodu na významných světových aukcích
 - Specifické výrobky (trysková letadla Airbus přibližně všude za zhruba stejnou cenu)

Obrázek č. 1: Nákladní letoun Airbus Beluga (5 miliard Kč/kus)



CENOVÁ POLITIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Musí být součástí podnikatelské strategie firmy a je významná pro plnění jejích hlavních strategických cílů.
- Ovlivňuje finanční toky, výnosy, zajišťuje návratnost investic a předurčuje možnost tvorby zisku.

Čím je formována cenová politika v mezinárodním obchodu?

Problémy při určování ceny na zahraničních trzích:

- Cenová eskalace
- Transferové ceny
- Dumping
- Ekonomické a technologické změny (harmonizace)
- Rozvoj online nakupování domácích spotřebitelů v zahraničí (standardizace cenotvorby na mezinárodních trzích)



CENA V MEZINÁRODNÍ KUPNÍ SMLOUVĚ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podle práva většiny zemí patří cena k podstatným náležitostem kupní smlouvy.
- Nejčastěji cena pevná, ale může být i cena pohyblivá (například cena kotovaná v den dodání na určité komoditní burze).
- **Možnosti cenových úprav** → nejčastější cenové úpravy v mezinárodním obchodu:

- **Ceníkový rabat**
- **Množstevní rabat**
- **Věrnostní prémie**
- **Velkoobchodní rabaty**
- **Skonto**



- **Cenové doložky** – u obchodů s delším dodacím cyklem, dodavatel se snaží zajistit proti vzestupu výrobních nákladů v porovnání s kalkulovanými.
-

KALKULACE CENY V ZAHRANIČNÍM OBCHODU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Důležitý nástroj pro řízení obchodních operací – **základ pro rozhodování a podklad pro výběr alternativ**, které lze zvolit při vývozní nebo dovozní operaci (volba druhu dopravy, spedice, skladování, celní sazby, měny, platební nástroje)

- Výpočty se většinou provádějí pro jednotlivé objednávky → liší se v závislosti na specifikacích trhu.
- Výchoziskem pro stanovení ceny je předběžná kalkulace.
- Po dokončení obchodní operace se sestaví výsledná kalkulace.



Porovnáváme –
budoucí rozhodování
o cenách

Rozhodování o využití disponibilních zdrojů tak, aby se obchod uskutečňoval co možná nejrationálněji.

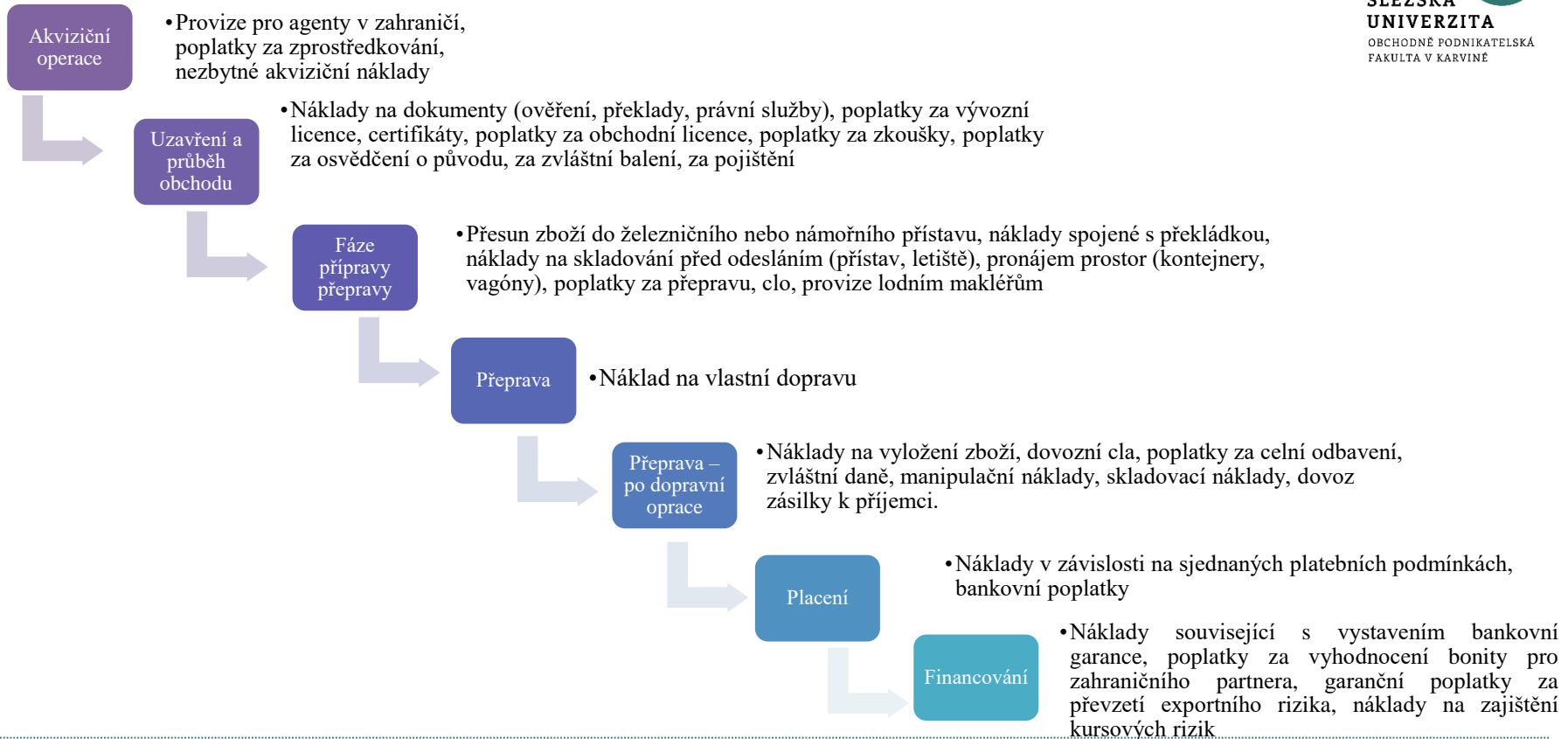
- Disponibilní zdroje vnitropodnikové a vnější (tuzemské a zahraniční)



PŘEHLED ČINNOSTÍ A NÁKLADŮ V ZAHRANIČNÍM OBCHODU V RÁMCI KALKULACÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ KALKULACE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nejrozšířenější způsob kalkulace.
- Vychází ze zvýšených nákladů na export, kdy konečná cena označována jako „**bottom up**“, což je maximální cena, je dána součtem výrobních nákladů a nákladů souvisejících s exportem těchto výrobků.
- Náklady související s exportem vyplývají z dojednaných smluvních podmínek → může způsobit, že výsledná cena výrobku vypočtená touto metodou může způsobit nekonkurenceschopnost výrobku na daném trhu.

Zjišťuje se na základě progresivní odbytové kalkulace pomocí exportního **kalkulačního vzorce**. Postupy zjišťování ceny jsou přizpůsobeny podmínkám INCOTERMS a odlišně jsou utvářeny pro kontinentální vývozní operaci a vývoz mimo Evropu (tedy zámořskou operaci). (Mulačová a Mulač, 2013)



KALKULAČNÍ VZOREC – KONTINENTÁLNÍ OPERACE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Výrobní náklady

- + Náklady obchodního zastoupení

2. Vlastní náklady

- + Zisk, vývozní obaly, přezkoumání zboží, dopravní pojištění, provize zástupcům

3. Prodejní cena „EXW-EX Works“ (ze závodu)

- + Náklady na spediční dokumenty, náklady Rolo, náklady spedičního pojištění, skladovací náklady

4. Prodejní cena k dopravci

- + Náklady za vývozní a přepravní dokumentaci, vývozní cla, nájemné skladů, kontejnerů, dopravní náklad na hranice příjemce včetně tranzitních nákladů jiných zemí, náklady na překládání na hranicích, poplatky za avíza

5. Prodejní cena DAF (dodání na hranice)

- + Dopravní náklad od hranic po místo určení

6. Prodejní cena DDU (místo dodání v cílové zemi)

- + Náklady na dovozní doklady, poplatky za vyhotovení dokladů na dovoz zboží, dovozní clo, skladovací náklady, manipulační náklady, náklady vyložení

7. Prodejní cena DPP (místo dodání v cílové zemi včetně proclení)

- + Poplatky související s placením, poplatky za pojištění rizik, zajištění kursů, náklady související s financováním

8. Prodejní cena celkem



KALKULAČNÍ VZOREC – ZÁMOŘSKÁ OBCHODNÍ OPERACE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Výrobní náklady

+ Náklady obchodního zastoupení

2. Vlastní náklady

+ Vývozní obaly, přezkoumání zboží, dopravní pojištění, provize zástupcům

3. Prodejní cena „EXW-EX Works“ (ze závodu)

+ Náklady na spediční dokumenty, náklady Rolo, náklady dopravy do přístavu, náklady spedičního pojištění, skladovací náklady, přístavní poplatky

4. Prodejní cena „FAS“ (vyplaceno k boku lodi)

+ Náklady za vývozní a přepravní dokumentaci, vývozní cla, nájemné skladů, kontejnerů, transportní poplatky, náklady na překládání, poplatky námořní spedice – FOB provize

5. Prodejní cena FOB (vyplaceno loď – ujednaný přístav nalodění)

+ Poplatky za konosament, přepravné na loď

6. Prodejní cena CFR (náklady a přepravné – přístav určení)

+ Lodní pojištění

7. Prodejní cena CIF (náklady, pojištění, přepravné přístav určení)

+ Poplatky související s placením, poplatky za pojištění rizik, zajištění kursů, náklady související s financováním

8. Prodejní cena celkem



CENOVÝ PRŮZKUM



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Při stanovování cen produktů musí mezinárodní společnosti neustále sledovat prostředí → chování konkurence, změny v nákladech na suroviny, změny v míře inflace, kolísání směnných kurzů, vládní nařízení apod.
- Změna ceny konkurence → cena je nejnáze kopírovatelná v rámci marketingové strategie

Jsou důvodem pro provádění
cenových průzkumů

Zjistit a popsat povahu trhu, jeho dynamiku, vládní regulace a předpisy, vývoj poptávky po daných produktech, cenovou pružnost poptávky, vnímání hodnoty výrobků zákazníkem a konkurencí, roli ceny jako strategické marketingové proměnné

Cenový průzkum přináší informace o cílovém trhu a externích faktorech významných pro cenovou tvorbu

V rámci průzkumu je dobré sledovat index kupní síly, cenové indexy, porovnání průměrných cen jednotlivých výrobků, porovnání uváděných cen ve vztahu ke kvalitě.

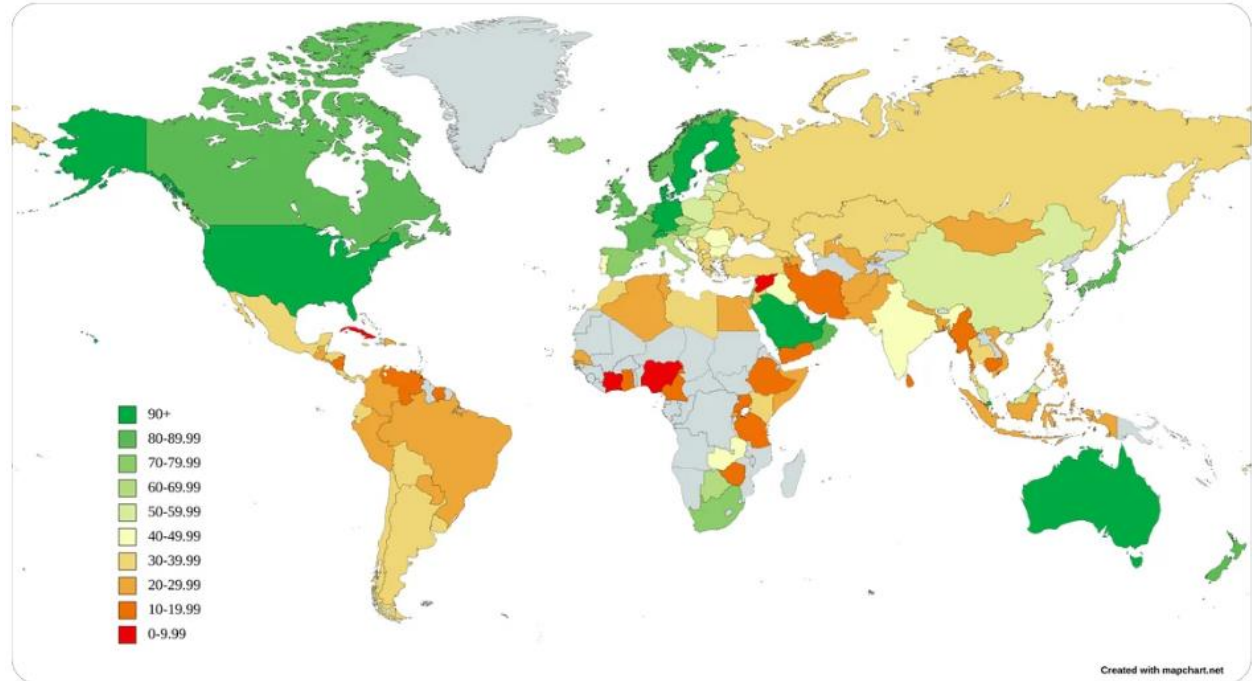
INDEX KUPNÍ SÍLY Z POHLEDU JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ (2022)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Využití:

- Při plánování marketingových, obchodních a rozvojových aktivit v jednotlivých oblastech.
- Je důležitým komparativním pohledem na konkrétní území.



Obsah přednášky

1. Společná obchodní politika EU
 - Vývoj společné obchodní politiky
 - Nástroje společné obchodní politiky
 - Koordinované politiky
2. Specifika vnitrounijního dodání a pořízení zboží
3. Dodání a pořízení zboží mimo EU
4. Technická harmonizace v zemích EU
5. Karuselové obchodní operace



SPOLEČNÁ OBCHODNÍ POLITIKA EU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KATOVICÍCH

- Výlučné pravomoci Evropské unie → přijímá právní předpisy v obchodních záležitostech a uzavírá mezinárodní dohody (nikoliv členské státy)
- Silná pozice v záležitostech týkajících se obchodních operací s globálním charakterem → obchodní dohody (ochrana před nekalou soutěží – dumping či subvence)
- Společná obchodní politika:
 - **Multilaterální**
 - **Bilaterální**
 - **Autonomní**
- Rozhodující orgán pro provádění společné obchodní politiky je Rada EU (na základě návrhů předložených Evropskou komisí)



NÁSTROJE SPOLEČNÉ OBCHODNÍ POLITIKY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

➤ Dva základní cíle:

- Prosazování otevřeného a mnohostranného obchodního systému ve světě
- Ochrana zájmů EU a členských zemí v případech, kdy by měl volný obchod nepříznivé dopady na ekonomickou situaci, prosperitu, zaměstnanost nebo obchodní bilanci v EU

➤ Nástroje společné obchodní politiky:

- Cla,
- Kvóty,
- Dobrovolná expertní omezení,
- Defenzivní a ofenzivní obchodní nástroje



KOORDINOVANÉ POLITIKY OVLIVŇUJÍCÍ OBCHOD




SLEZSKÁ
UNIVERZITA

Obchodní operace v rámci EU jsou ovlivňovány **koordinovanou politikou**:

- Jednotný vnitřní trh,
- Politika ochrany spotřebitele,
- Politika ochrany životního prostředí,
- Energetická politika,
- Politika hospodářské soutěže,
- Politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti.

Jaký je aktuální počet členských států?



 Členské státy Evropské unie (březen 2022)
Kandidátské země a potenciální kandidátské země

SPECIFIKA VNITROUNIJNÍHO DODÁNÍ A POŘÍZENÍ ZBOŽÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Dříve tradičně používané pojmy „dovoz a vývoz“ jsou v rámci vzájemného obchodování mezi státy unie nahrazeny pojmy „**dodání zboží do**“ nebo „**pořízení zboží z**“ jiného členského státu Evropské unie.

V případě **výkaznictví a odvodů daní z přidané hodnoty** platí v rámci vnitrounijního plnění tyto principy:

- dodání zboží do jiného členského státu EU osvobozuje dodavatele od povinnosti uhradit DPH,
- pořízení zboží z jiného členského státu EU zbavuje povinnosti uhradit DPH dodavatele.

V obou případech **vykáže a uhradí DPH pořizovatel ve výši platné v místě plnění**, avšak je nutné, aby pořizovatelem byla osoba registrovaná k DPH ve státě plnění a skutečně došlo k odeslání zboží do jiného členského státu dodavatelem, pořizovatelem nebo jimi zmocněnou třetí osobou. U osob neregistrovaných k DPH nebude zboží od DPH osvobozeno (až na výjimky – prodej konečnému spotřebiteli nad limit, prodej zboží podléhající spotřební dani, dopravní pr.).

SPECIFIKA DODÁNÍ A POŘÍZENÍ ZBOŽÍ MIMO EU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pro ochranu zájmů občanů a podniků EU před nekalými obchodními praktikami a pro zajištění dostupnosti dovážených výrobků za přijatelné ceny, přijala EU tato opatření:
 - Nástroje na ochranu obchodu
 - Obchodní ustanovení na ochranu životního prostředí a zemědělství

Nejznámější obchodní dohody:

- Dohody o volném obchodu (FTA) – reciproční otevření trhu s rozvinutými zeměmi a rozvíjejícími se ekonomikami poskytnutím preferenčního přístupu na trh
- Dohody o hospodářském partnerství (EPA) – preferenční dohody šité na míru s rozvojovou složkou (africké země, karibské a tichomořské země)
- Dohody o přidružení – posilují širší politické dohody



Případová studie – realizace obchodní operace mimo EU na základě obchodní dohody



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Bulharská vína

Zmíněné bulharské město Orjachovo leží na mírném svahu nad řekou Dunaj. Na okraji pracuje 15 lidí ve vinařství, které vyváží místní odrůdy Chardonnay a Pinot Noir až do Kanady. Nejedná se však o náhodný trh, jelikož tento výnosný obchod je možný právě díky **dohodě o volném obchodu mezi Kanadou a Evropskou unií**. Dalším vzdáleným vývozním trhem, na který se bulharský výrobce vína zaměřuje, je Vietnam. Po přijetí **dohody mezi EU a Vietnamem** by se během sedmi let postupně zrušila cla a tarify na evropská vína, které v současnosti činí 50 %. To napomůže budoucí expanzi evropských společností, jako je vinařství v Orjachovu.



Případová studie – realizace obchodní operace mimo EU na základě obchodní dohody



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Švédská technologie obnovitelných zdrojů

Blízkost vody často podporuje obchod. Není tedy divu, že další úspěšný evropský malý podnik obchodující v zámoří pochází z blízkosti švédských fjordů, z města Robertsfors. Cue Dee je malá společnost zaměstnávající 30 lidí. Plánuje vyvážet do Argentiny technologie, které pomáhají posilovat infrastrukturu obnovitelných zdrojů energie.

Obchodní dohoda mezi EU a Mercosurem (Argentina, Brazílie, Uruguay a Paraguay) hrála zásadní roli v obchodním plánu

švédské společnosti. Jednání o této dohodě byla úspěšně uzavřena v červnu 2019. Tato dohoda pomohla otevřít společnosti zcela nový trh, kam se jí dosud ekonomicky nevyplatilo vyvážet.



TECHNICKÁ HARMONIZACE V ZEMÍCH EU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- U harmonizovaných výrobků platí, že technické požadavky na tyto výrobky jsou upraveny právními předpisy na úrovni EU.
- Harmonizace je prováděna prostřednictvím nařízení či směrnicemi → jejich následná implementace prostřednictvím národních předpisů.
- Stránky Evropské komise – seznam neharmonizovaných výrobků (informativní charakter)

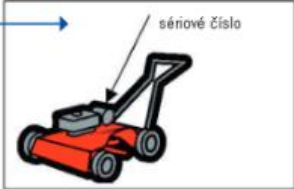
Technické normy pomáhají (Kubeš, 2014):

- Zajistit **kvalitu a bezpečnost** výrobků a/nebo služeb,
- Dosáhnout **kompatibility** mezi výrobky a/nebo jejich součástmi,
- Zpřístupnit **nové trhy a zákazníky** v zahraničí,
- Uspokojit požadavky a očekávání zákazníků,
- **Snížit náklady, omezit množství odpadu** a zvýšit **efektivitu**,
- Být v souladu s příslušnou **legislativou** včetně **nařízení EU**,
- Získat **znalosti** o nových technologiích a inovacích.

- Evropský výbor pro normalizaci (CEN)
- Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice (CENE-LEC)
- Evropský institut pro normalizace v telekomunikacích (ETSI)

Příklad nápravného opatření

- V rámci technických norem je sledována například také bezpečnost výrobků určených pro spotřebitele v Evropě.
- V příručce k provádění nápravných opatření se tak firmy mimo jiné dozví, jak by mělo vypadat správné oznámení nápravného opatření,

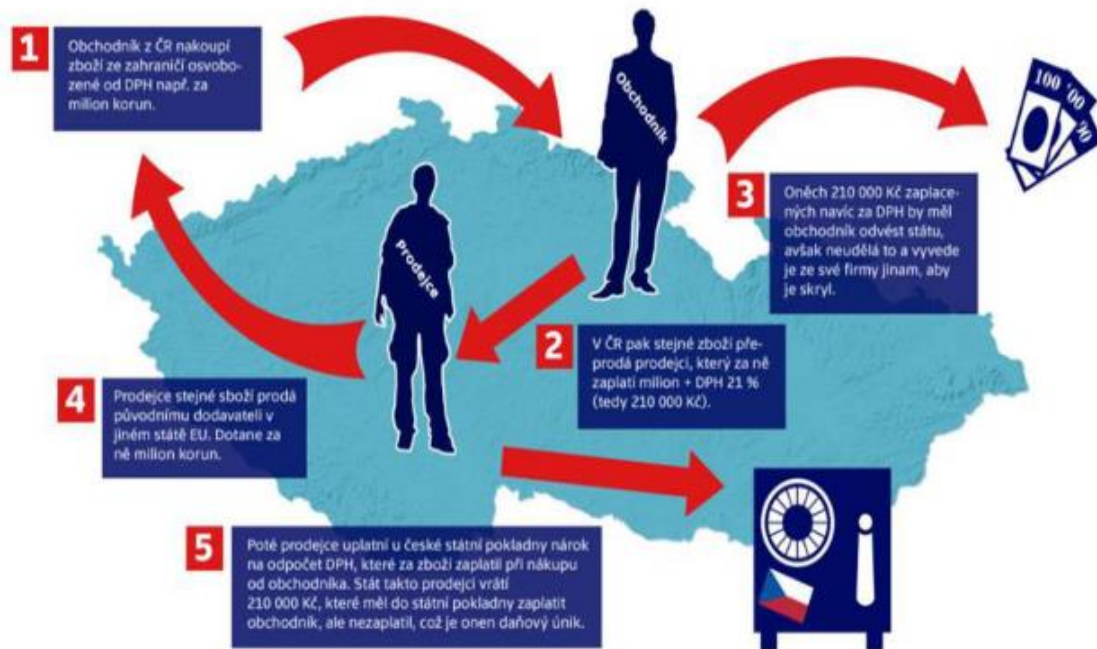
• Vhodný nadpis	→	DŮLEŽITÉ BEZPEČNOSTNÍ VAROVÁNÍ
• Typ výrobku	→	POJÍZDNÉ SEKAČKY NA TRÁVU
• Model	→	Model – GG 123
• Obrázek	→	
• Umístění sériového čísla	→	
• Podrobnosti problému a doba, kdy byla šarže prodána	→	Dozvěděli jsme se, že některé sekačky na trávu GG123, prodávané mezi 1. březnem 2002 a 30. červencem 2002, mají výrobní vadu.
• Nebezpečí	→	Tato vada může způsobit při velké zátěži zlomení madla v místě spojení s konstrukcí sekačky, případně zapříčinit vážné poškození zdraví.
• Jak ověřit, že se jedná o dotčený výrobek	→	Jestliže vlastníte sekačku na trávu GG123, zkontrolujte si prosím sériové číslo znázorněné na obrázku.
• Identifikace	→	Dotčené modely mají sériová čísla od X5761 do X5874 nebo Z2376 až Z3199 (včetně) a byly prodávány ve Smiths Homestores, Barney's Gardenware a také prostřednictvím emailového nabídkového katalogu GreenGrass.
• Prodejny	→	
• Provedení dalšího opatření	→	Jestliže máte některou z uvedených sekaček na trávu, okamžitě ukončete její používání. Vraťte ji prosím prodejci, u kterého jste ji zakoupili výměnou za jinou sekačku na trávu nebo plnou náhradu kupní ceny.
• Nabízené odškodnění	→	
• Bezplatná linka	→	V případě jakýchkoliv dotazů neváhejte prosím kontaktovat GreenGrass na bezplatné telefonní lince 0800 1234 5678 (non-stop)
• Omluvy (je-li to na místě)	→	Rádi bychom Vám poděkovali za spolupráci a omluvili se za nepřijemnosti.
• Společnost odpovědná za stažení z oběhu	→	GreenGrass & Co, 10 Central Rd, Europa Trading Estate, Newchester, United Kingdom WW1 2GG
• Kontaktní údaje	→	www.greengrassmowers.com/productrecall

KARUSELOVÉ OBCHODNÍ OPERACE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Typ podvodu, kdy se zboží řetězovitě obchoduje, přičemž v jednom místě řetězce plátců DPH není daň přiznána ani odvedena.
- Nástrojem pro zamezení karuselových obchodů je „analýza transakčních sítí“.



SESTAVENÍ MATICE UČENÍ PRO POCHOPENÍ PLATEBNÍCH PODMÍNEK

- cvičení k osvojení si znalostí o jednotlivých platebních podmínkách

Postup zpracování úlohy:

- Každý samostatně vypracuje matici učení (materiály rozdány na 2. tutoriálu k tomuto úkolu jsou dostupné také v interaktivní osnově). Pro každou platební podmínku vyplníte matici, ve které:
 - Definujete vybranou platební podmínku,
 - Uvedete její výhody a nevýhody,
 - Napíšete klíčová slova (stačí i méně než uvedených 10)
 - Uvedte reálný příklad společnosti, která tento typ platební podmínky používá
- Uveďte **zdroje** informací, ze kterých jste čerpali na zadní stranu.malice



Termín: do dalšího tutorialu. Odevzdání buďto osobně na tutorialu, nebo naskenované do odevzdávacího systému v IS (Matice učení k platebním podmínkám). Podle kvality zpracování lze získat až 3 body.

DOTAZY?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ

1. BRIGHAM, E.F., and J.F. HOUSTON, 2016. Fundamentals of Financial Management. 2nd ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-88721-3
 2. GRATH, A., 2016. The Handbook of International Trade and Finance: The Complete Guide for International Sales, Finance, Shipping and Administration. 4th ed. Croydon: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7599-4.
 3. HINKELMAN, E.G., 2003. A Short Course in International Payments: How to Use Letters of Credit, D/P and D/A Terms, Prepayment, Credit, and Cyberpayments in International Transactions. 2nd ed. California: World Trade Press. ISBN 978-1-885073-64-8.
 4. LEVY, A., BOUHENI, F.B., AMMI, C., 2018. Financial Management: USGAAP and IFRS Standards. London: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-52239-3.
 5. LUK, K.W., 2011. International Trade Finance: A Practical Guide. 2nd ed. Kowloon: City University of Hong Kong Press. ISBN 978-962-937-185-2
 6. MULAČ, P and V. MULAČOVÁ, 2007. Podniková ekonomika. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. ISB 978-80-903888-0-2.
 7. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
 8. NEE, P.W., 2014. How to Get Rich by Exporting: Make it Big in the Export Business. Boston: The Internationalist. ISBN 978-1495322624.
 9. SCHAFFER, R., F. AGUSTI, L.J. DHOOGHE, 2014. International Business Law and Its Environment. 2nd ed. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-14301-2.
 10. SHIM, J.K., 2016. Accounting and Finance for the Non Financial Executive: An Integrated Resource Management Guide for the 21st Century. London: CRC Press. ISBN 978-1-4200-2563-7.
 11. SINGH, R., 2009. International Trade Operations, 2nd ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5.
-

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ

1. BURSTINER, I., 1991. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 85-85605-55-4.
 2. DUNNE, P. M., R. F. LUSCH and J. R. CARVER, 2014. *Retailing*. 8th ed. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-1-133-95380-7.
 3. DUTTA, B., 2011. *Sales and Distribution Management*. New Delhi: International Publishing House Ltd. ISBN 978-93-80578-79-8.
 4. FOTR, J and I. SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5275-4.
 5. FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK and S. HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
 6. JANIŠOVÁ, D. and M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-8858-6.
 7. JINDRA, J., 1996. *Obchodní firmy*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-918-8.
 8. KOTLER, P, V. WONG, J. SAUNDERS and G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4th ed. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
 9. MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ and J. VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5316-4.
 10. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
 11. POUR, J., 2006. *Informační systémy a technologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 8086730034.
 12. STARZYCZNÁ, H., 2014. *Obchodní organizace*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-043-6.
 13. STEFFENS, G., 2015. *The SMART criteria*. Brusel: 50Minutes.com. ISBN 978-2-806-26843-3.
 14. VARLEY, R., 2006. *Retail Product Management: Buying and Merchandising*. New York: Psychology Press. ISBN 978-0-415-32714-5.
 15. VARLEY, R., 2013. *Retail Product Management: Buying and Merchandising*. 3rd ed. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-134-60679-5.
 16. ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.
-