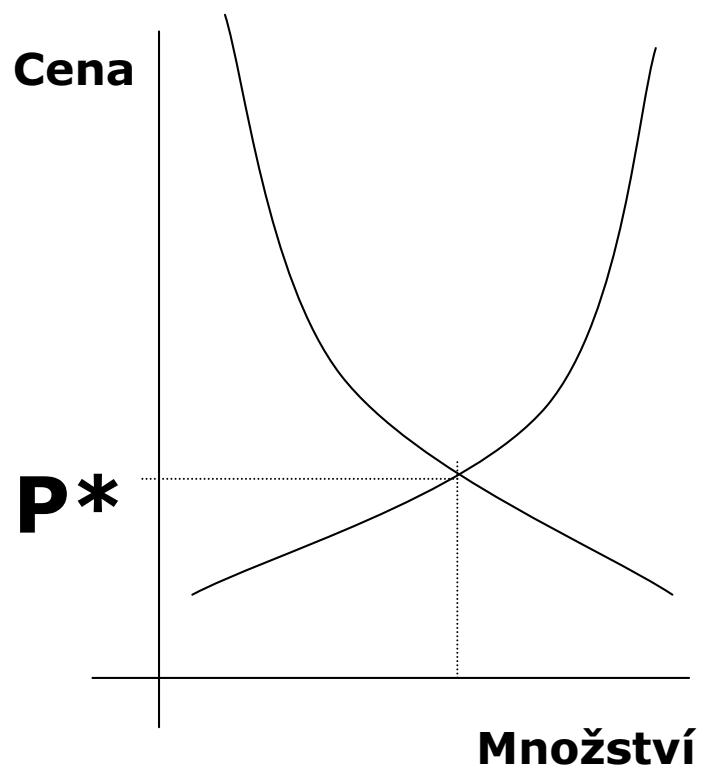


Cena

- Rekapitulace výchozích poznatků
- Stanovení ceny nového produktu
(příklad užití metody Target Costing)
- Změny ceny stávajícího produktu

Ladislav Šiška
18. dubna 2006

Mikroekonomie



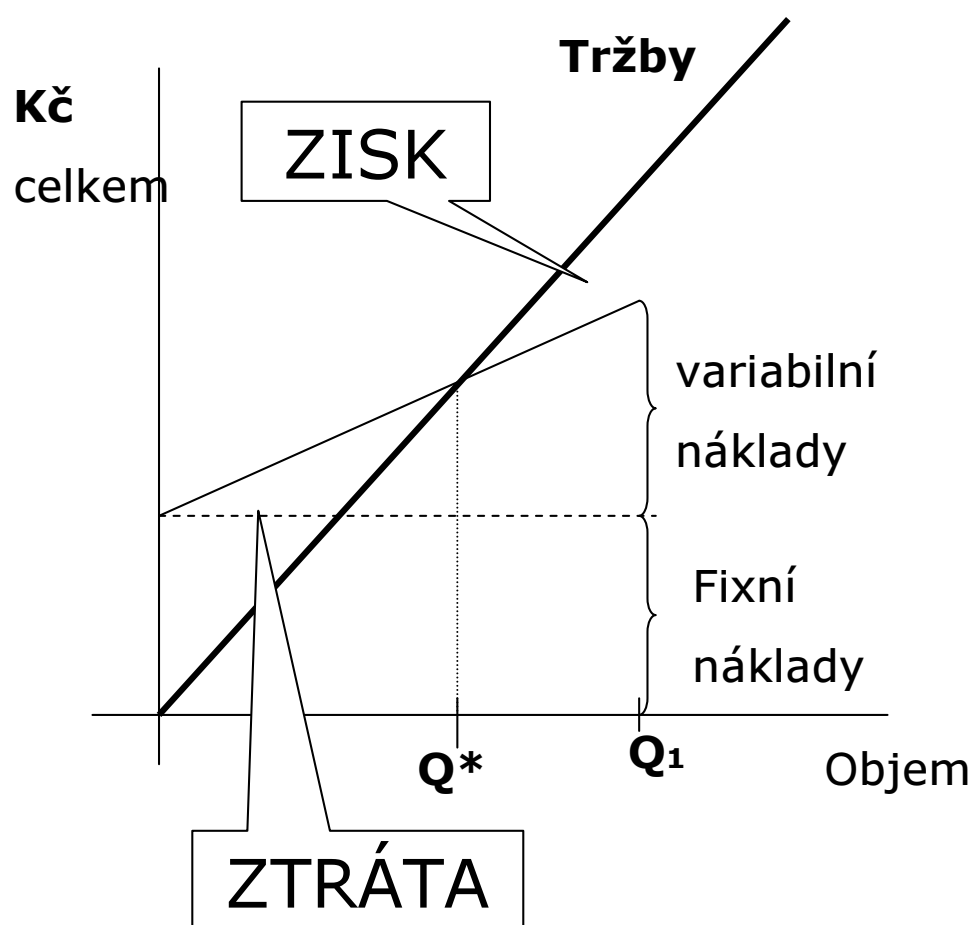
Cenu určuje střet nabídky s poptávkou dle modelu **dokonalé konkurence**

- homogenní produkt,
- velký počet firem, které jsou price-takery,
- volný vstup/výstup do/z odvětví.

Základní poučení z mie

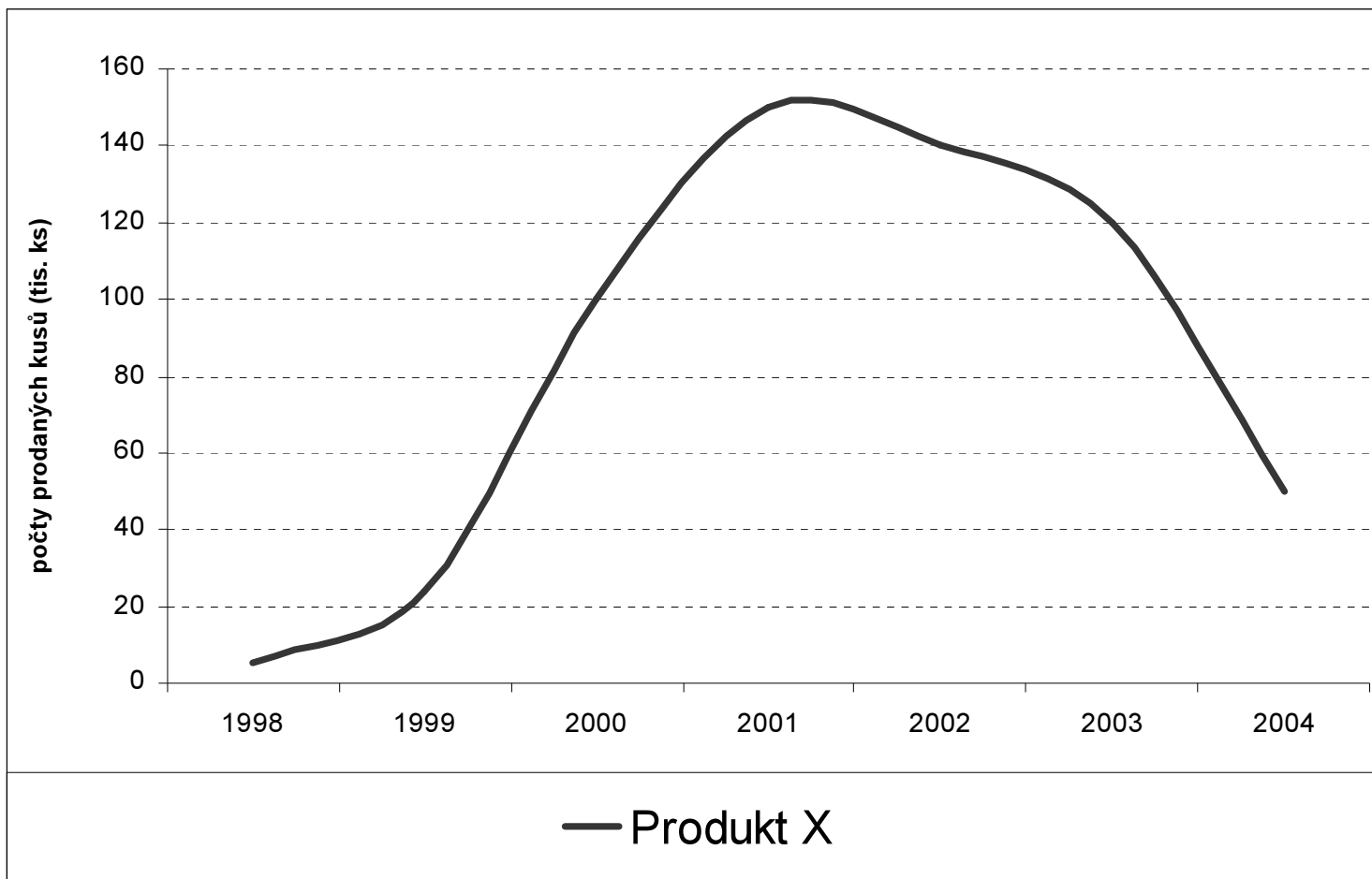
- Cena je jediný tržní signál vzácnosti daného statku
- Závislost mezi cenou a objemem prodeje
- Dlouhodobě musí být cena vyšší než průměrné náklady

Nauka o podniku



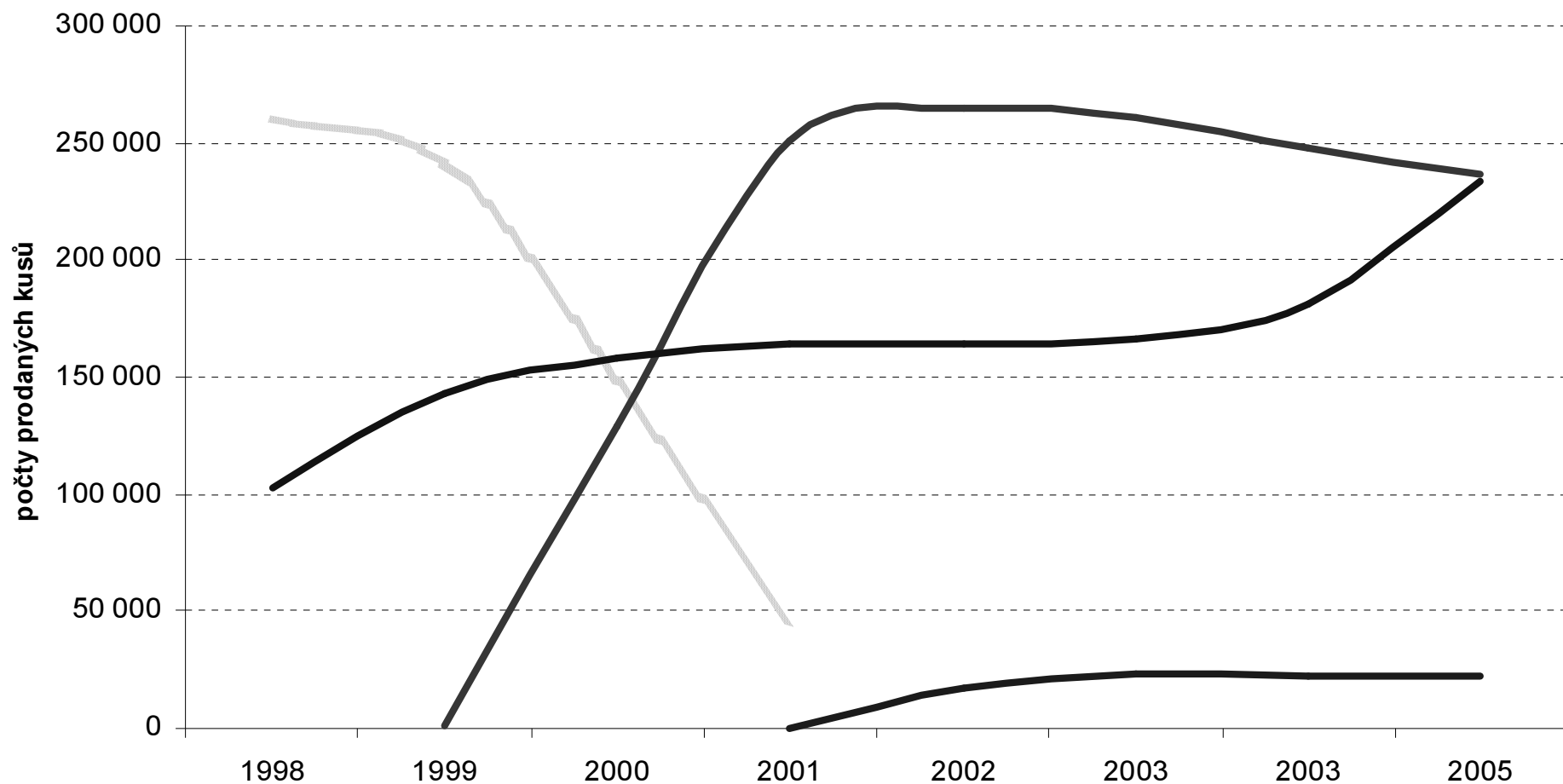
Tržby musí v
krátkém období
pokrýt alespoň
variabilní náklady
(jinými slovy příspěvek na
úhradu fixních nákladů a
zisku musí ≥ 0)

Životní cyklus výrobku



- Zavedení
- Růst
- Zralost
- Ústup

Realita-objem prodejů v ks



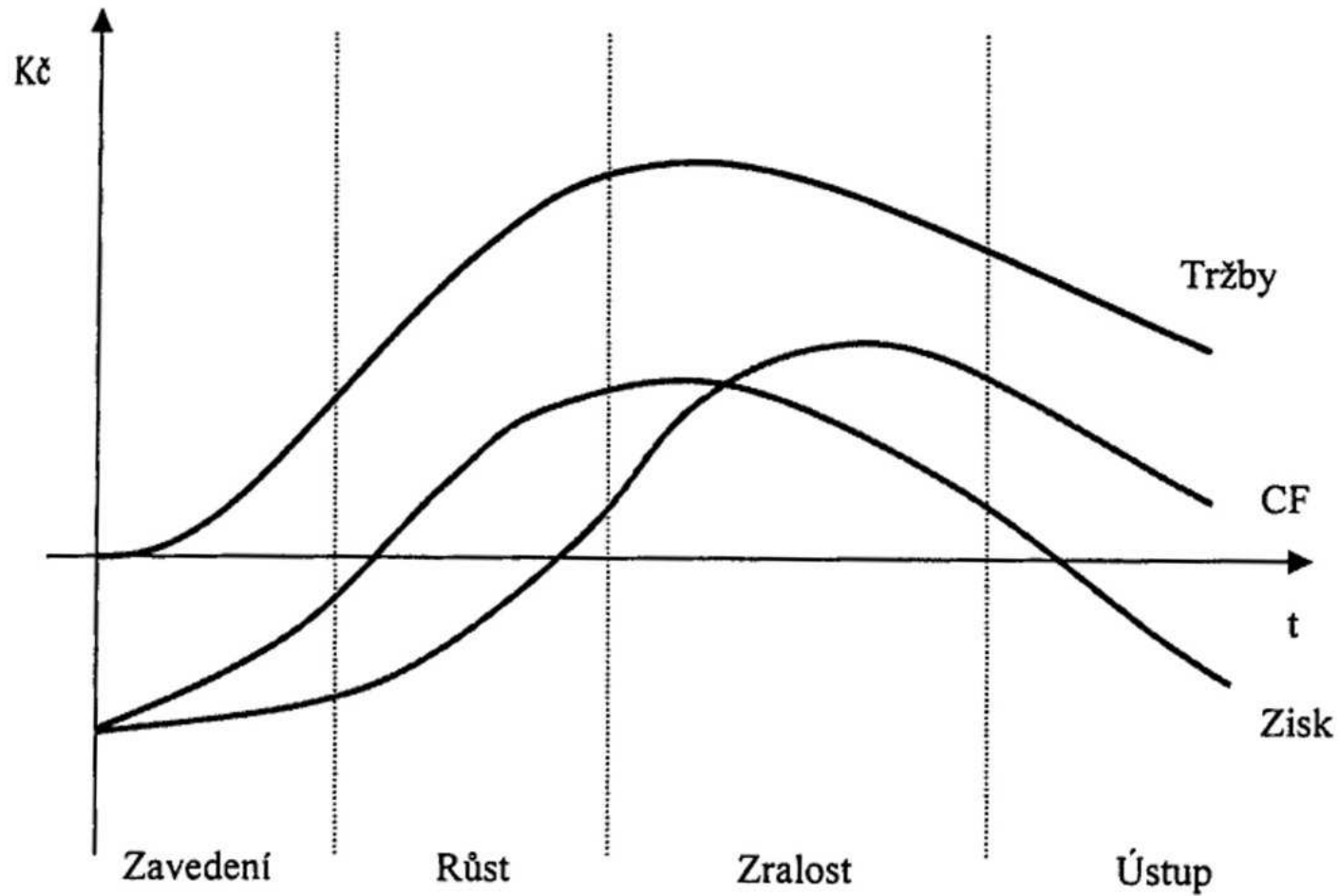
— Felicia

— Fabia

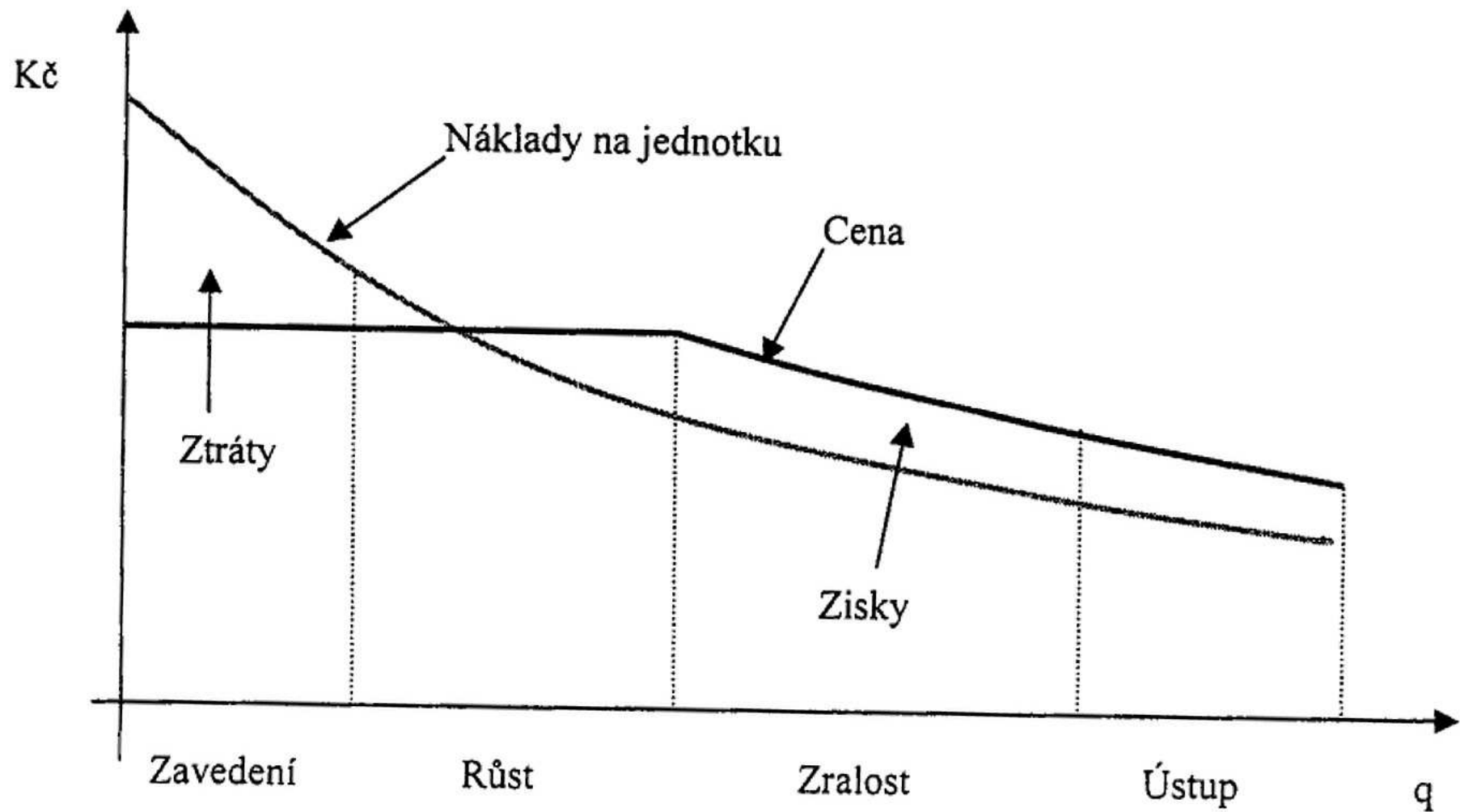
— Octavia

— Superb

Životní cyklus výrobku



Životní cyklus výrobku



Stanovení ceny nového produktu

- Obecné a cenové strategie
- Cíle cenové politiky
- Obecné metody stanovení ceny
- Target Costing
- Další aspekty stanovení ceny

Tři obecné (generické) strategie podle M.Portera

STRATEGICKÁ VÝHODA

		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATE- GICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFEREN- CIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen na určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Cenové strategie odvozené od obecných

STRATEGICKÁ VÝHODA

		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ	V celém odvětví	Sbírání smetany	Nízké, až predátorské ceny
CÍL	Jen na určitém segmentu	Kombinace v závislosti na charakteru soustředění	

Cíle cenové politiky

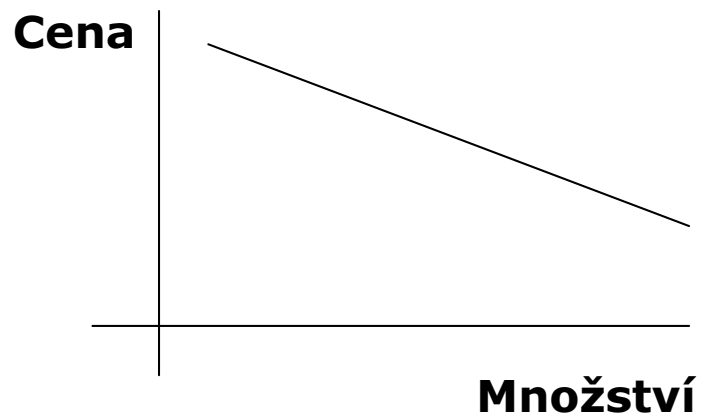
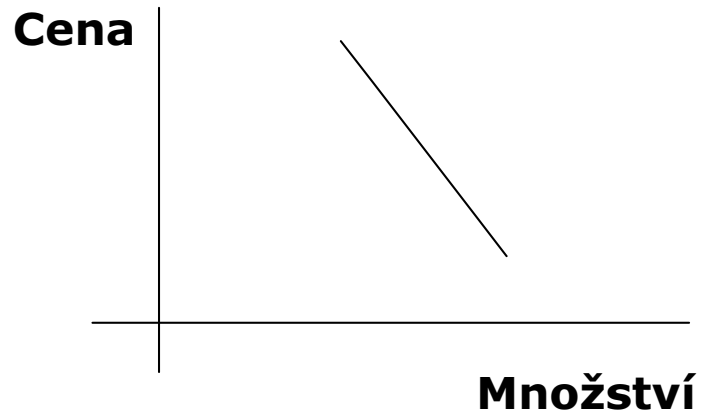
- maximalizace zisku
- maximalizace obrátu
- maximální podíl na trhu
- ...

Metody stanovení ceny

- Poptávkově orientovaná tvorba cen
- Nákladově orientovaná tvorba cen
- Srovnávání s konkurencí

- kombinace všech předchozích postupů – Target Costing

Odhad poptávky



Citlivost poptávky

- cenová
- marketingová (Kotler)
- měnový kurz, daně, cla
- ...

Kalkulace jednotkových nákladů (tzv. absorpční)

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní nepřímé náklady

Výrobní náklady

Odbytové náklady

Správní nepřímé náklady (vč. finančních)

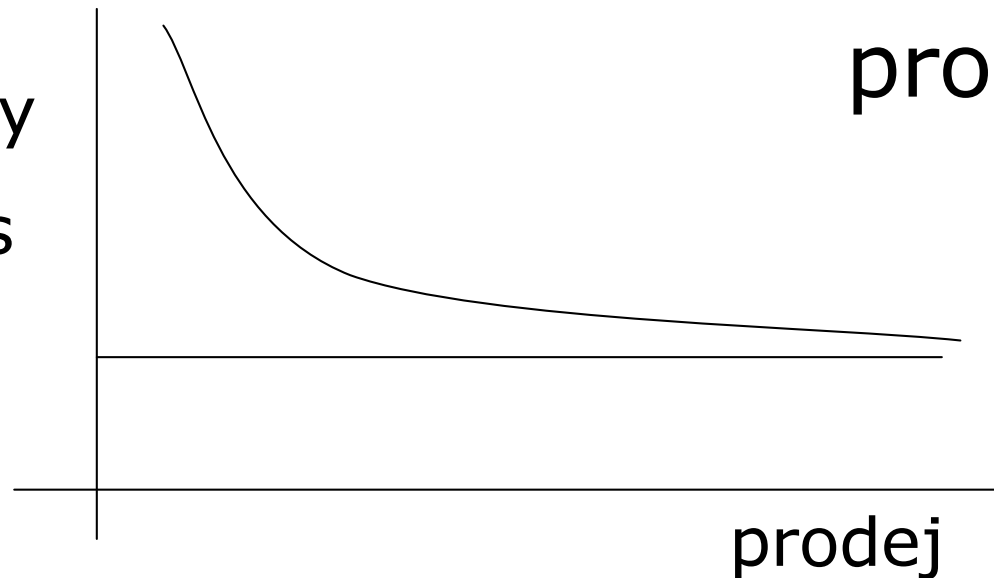
Vlastní náklady produktu

Jednotkové náklady

z pohledu závislosti na objemu
produkce:

$$\text{jedn.nákl.} = \text{variabilní} + \frac{\text{fixní nákl.}}{\text{prodej (ks)}}$$

Náklady
na 1 ks



Metody stanovení ceny

- Poptávkově orientovaná tvorba cen
- Nákladově orientovaná tvorba cen
- Srovnávání s konkurencí

- kombinace všech předchozích postupů – Target Costing

Poptávkově orientovaná tvorba cen

Z analýzy nákladů nutných k výrobě a prodeji jedné láhve minerální vody zn. Voděrada, zpracované oddělením kalkulací a rozpočtů stejnojmenné společnosti, vyplývá, že její jednotkové variabilní náklady činí 11,- Kč a celkové měsíční fixní náklady výroby a prodeje 350 000,- Kč. Na základě průzkumu trhu bylo zjištěno, že prodejní ceny, za které je reálné realizovat produkt, jsou 18,-, 22,- nebo 24,- Kč. Při ceně 18,- Kč je možno očekávat prodej 200 000 láhví; cenová pružnost poptávky je odhadnuta na 1,2. Jakou cenu má podnik stanovit, pokud je jeho cílem maximalizace zisku?

Z analýzy nákladů nutných k výrobě a prodeji jedné láhve minerální vody zn. Voděrada, zpracované oddělením kalkulací a rozpočtů stejnojmenné společnosti, vyplývá, že její jednotkové variabilní náklady činí 11,- Kč a celkové měsíční fixní náklady výroby a prodeje 350 000,- Kč. Na základě průzkumu trhu bylo zjištěno, že prodejní ceny, za které je reálné realizovat produkt, jsou 18,-, 22,- nebo 24,- Kč. Při ceně 18,- Kč je možno očekávat prodej 200 000 láhví; cenová pružnost poptávky je odhadnuta na 1,2. Jakou cenu má podnik stanovit, pokud je jeho cílem maximalizace zisku?

Předpokládaný prodej při ceně 22,- Kč:

$$e_D = \frac{\text{změna objemu (\%)}}{\text{změna ceny (\%)}}$$

$$e_D = 1,2$$

$$1,2 = \frac{X}{\frac{22 - 18}{18}} = \frac{X}{0,222}$$

$X = 0,2666$ (snížení prodaného množství o 26,6 %)

$$Q = 200\,000 \cdot (1 - 0,266)$$

$Q = 146\,666,8$ (zaokrouhleno 147 000 ks)

Poptávkově orientovaná tvorba cen

Tab. 18.2 Voděradka, a. s. – zvažované varianty objemu prodeje a jejich vliv na hodnotové výsledky firmy

Prodejní cena (Kč/láhev)	Počet prodaných láhví	Výnosy z prodeje (Kč)	Náklady na prodej (Kč)	Zisk (Kč)
18	200 000	3 600 000	2 550 000	1 050 000
22	147 000	3 234 000	1 967 000	1 267 000
24	120 000	2 880 000	1 670 000	1 210 000

Poptávkově orientovaná tvorba cen

viz strategie „sbírání smetany“,
„limitní ceny“, „strategie

Psychologické ceny

- kouzlo číslice 9 - Baťovské ceny
- ceny lichých čísel (psg výzkumy, že klienti mnohdy lépe přijímají cenu s lichými číslicemi)

Nákladově orientovaná tvorba cen

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní nepřímé náklady

Výrobní náklady

Odbytové náklady

Správní nepřímé náklady (vč. finanční)

Vlastní náklady produktu

Zisková přírážka

Nákladová cena



?

Nákladově orientovaná tvorba cen

Odvození ziskové příirážky od ROI (resp. ROCE):

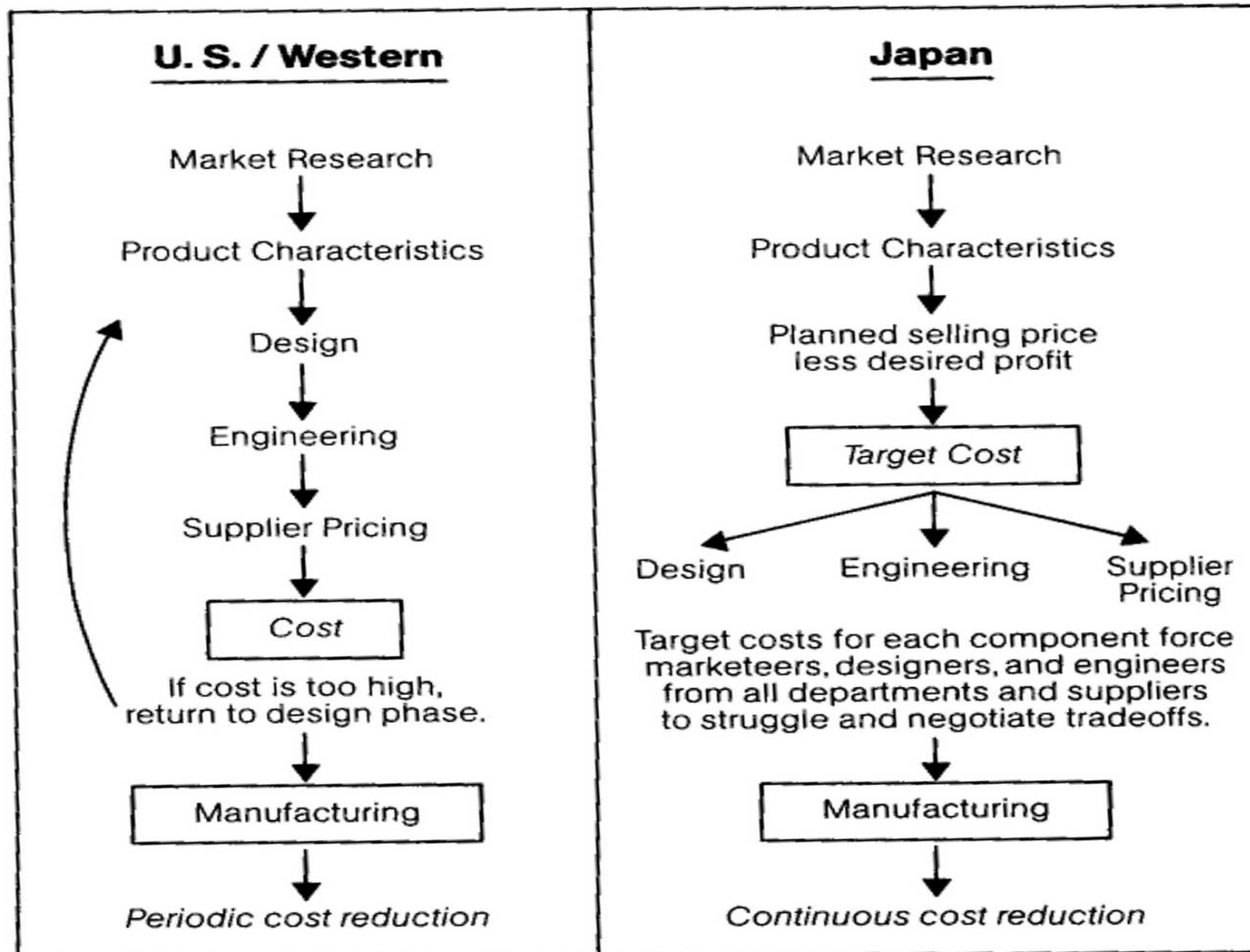
$$\text{Zisková příirážka} = \frac{\text{ROI} \times \text{invest.kapitál}}{\text{prodej (ks)}}$$

+zpravidla příirážka na riziko, slevy,...

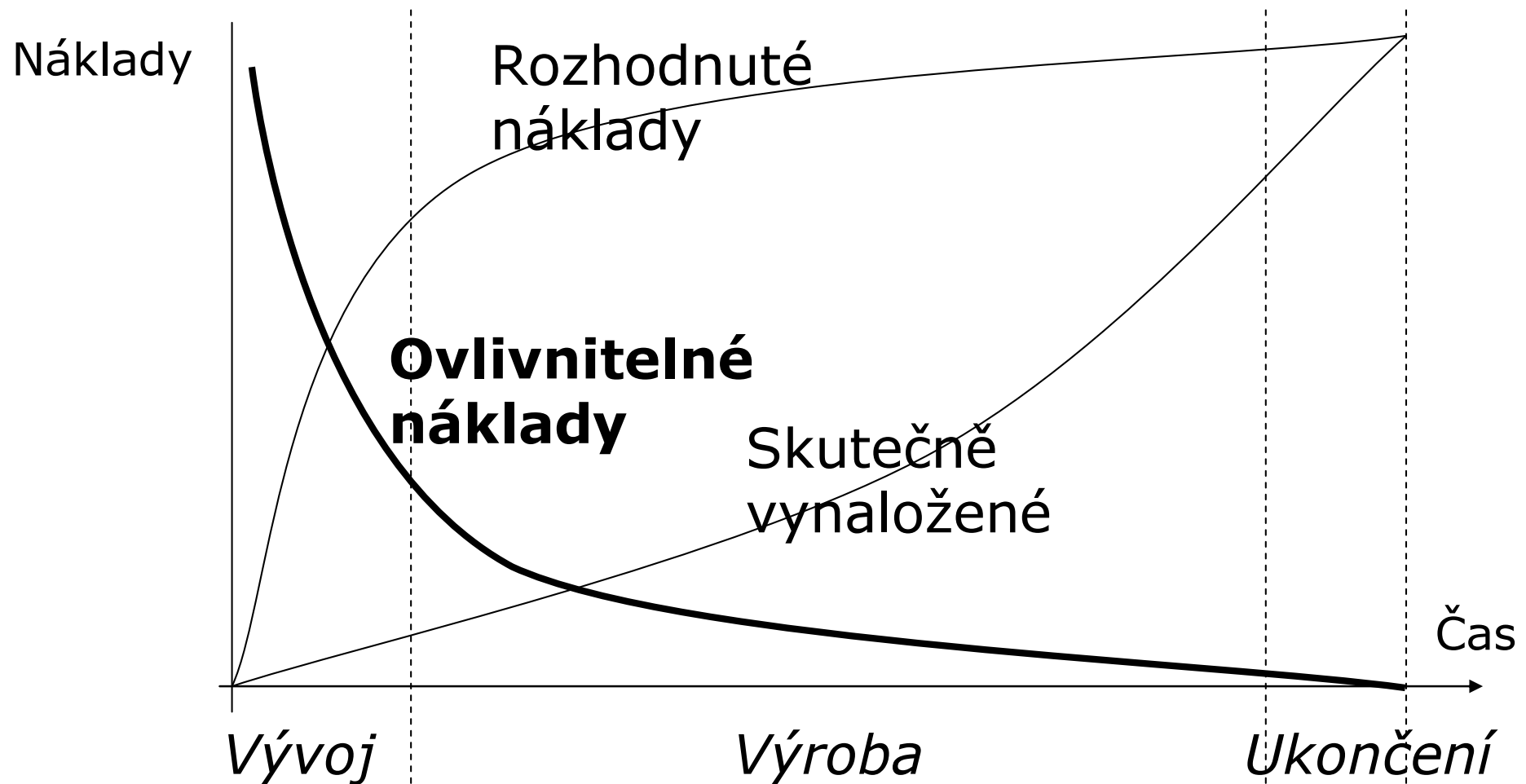
Srovnávání s konkurencí

- Výběrová řízení na dodavatele průmyslového zboží
- většinou kusová výroba (např. stavebnictví)
- Nemusí být všechny zakázky ziskové, ale musí alespoň pokrýt své variabilní náklady (tj. $KP > 0$)

Target Costing - princip



Target Costing - důvod

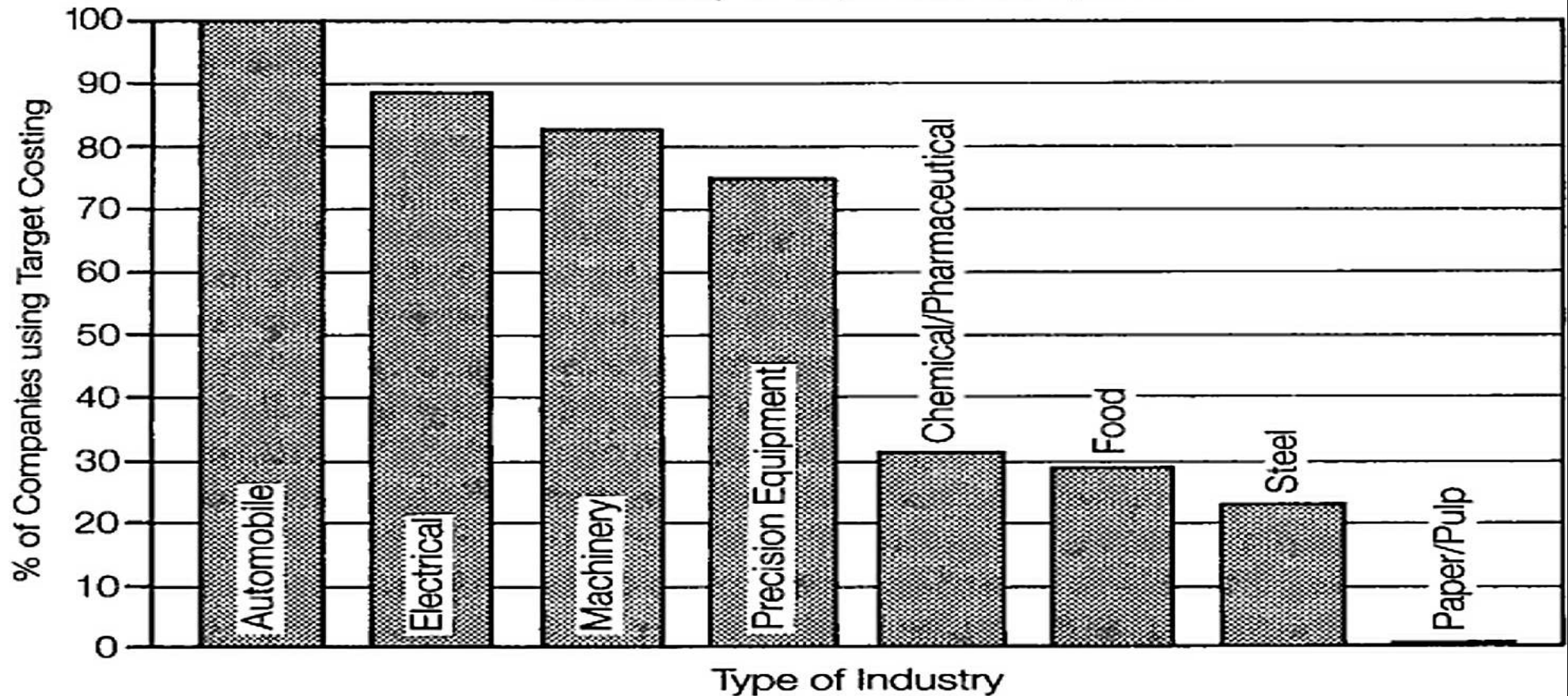


Target Costing - postup

- Stanovení cílové ceny
- Odvození cílových nákladů (odečtením požadované výnosnosti)
- Srovnání s předpokládanými náklady (dle propočtové kalkulace) a hledání možností stlačení jejich výše na cílové náklady (hodnotová analýza, restrukturalizace podnikových procesů apod.)

Target Costing v praxi

Industry Application of Target Costing
1992 Study of Japanese Companies



Target Costing (v historii)

Bat'a Zlín, a.s. - 30. léta 20. století

„Zákazník - náš pán“

Ing. Krutil např. vzpomíná : „... určitý druh v kolekci se jevil jako vhodný pro zařazení do prodejního plánu, ale jeho odváděcí cena se ukázala příliš vysoká ...[kalkulační oddělení poté] hledalo možnost snížení ceny třeba zjednodušením vzoru, materiálu, výrobního zařízení apod. Byla také možnost získat pro vzor objednávky i z jiných oddělení, což by mělo vliv na úsporu výrobního zařízení. ...“

Zdroj: NÁDVORNÍK, J. Batův systém řízení do roku 1939. 1990, s. 98.

Target Costing (v praxi)

PROČ SI NAŠI DESIGNÉŘI MYSLÍ, ŽE TAKHLE SE DĚLÁ SPRÁVNÝ STŮL?

V IKEA máme jedno rčení: „Nejprve je nutné navrhnout cenovku.” Aby bylo možné vyrábět nábytek dobré kvality za nízké ceny, musí naši designéři přemýšlet jinak, než je obvyklé. Obrátili se například na firmu, která vyrábí nákupní vozíky do samoobsluh, aby pro jeden z našich stolů vytvořila podnoží a rám. Neustále využívají svou představivost a nové neobvyklé postupy a nacházejí nové způsoby, jak udržet nízké ceny.



Zdroj:

Katalog
společnosti IKEA
pro rok 2005

Target Costing - příklad



Ceny základních modelů

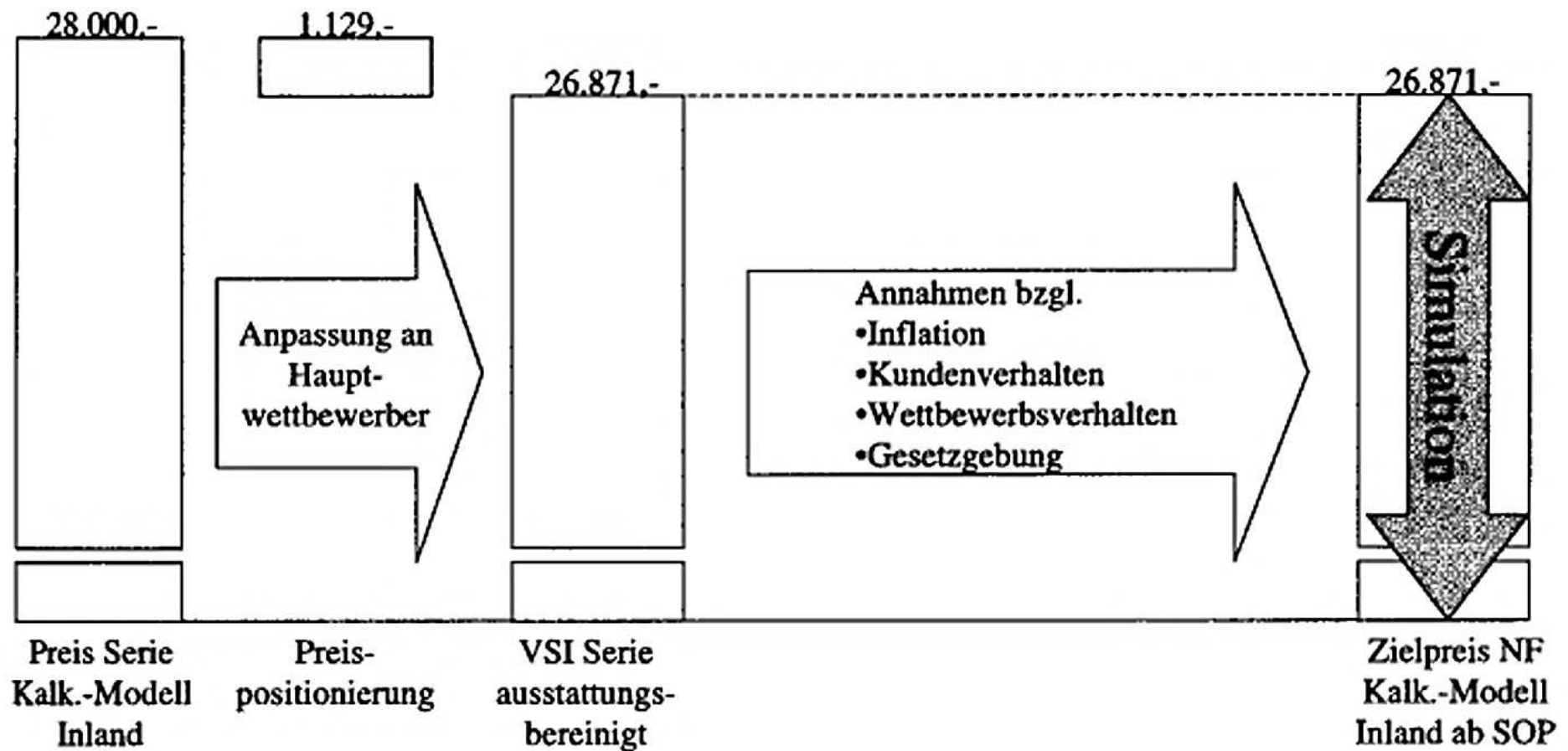
Superb	619 900 Kč
Octavia	369 900 Kč
Roomster	339 900 Kč
Fabia	224 900 Kč

prodej na českém trhu bude zahájen v
červnu 2006

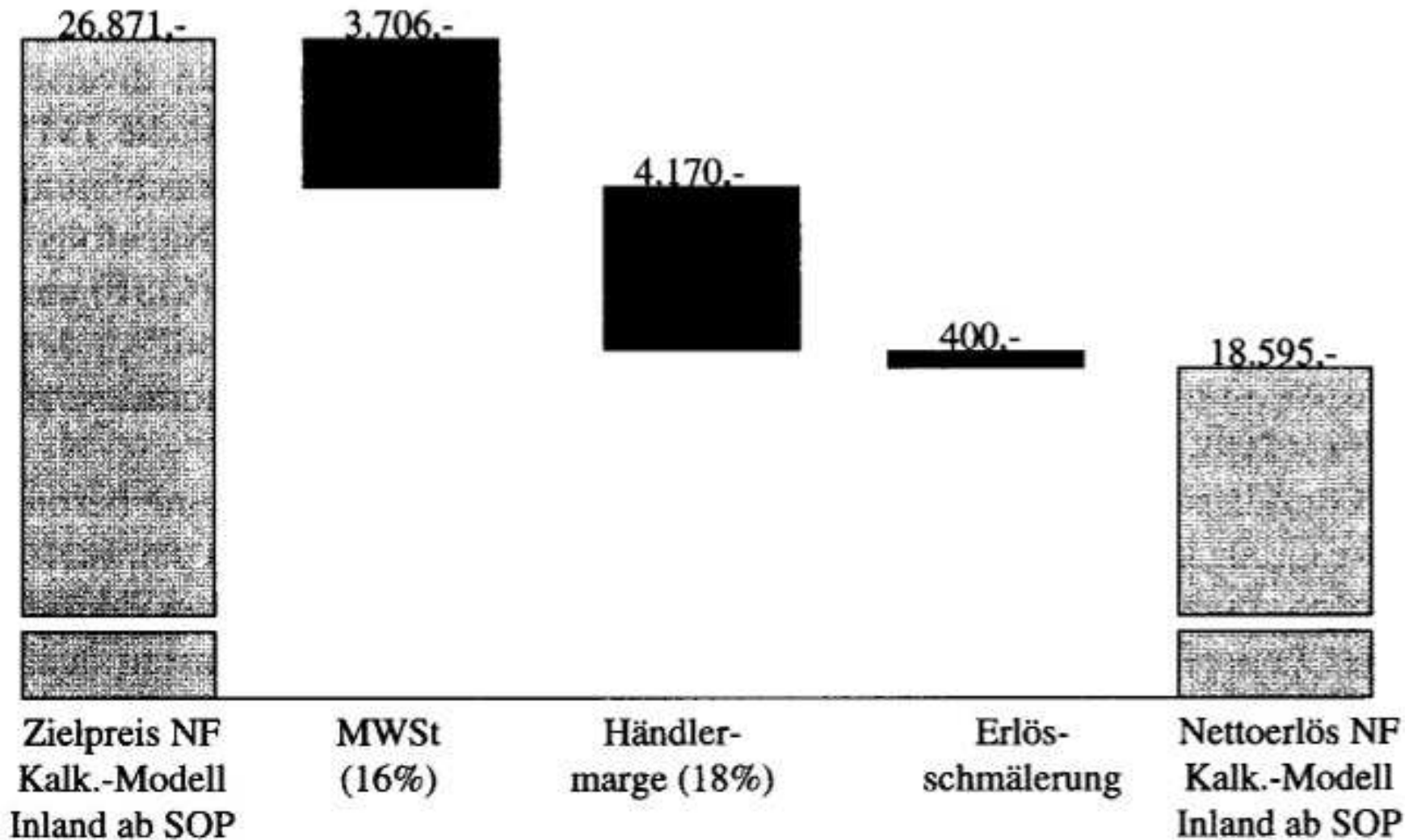
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)

- Metoda TC má v koncernu VW dlouhou tradici
- „předjezdcem“ značka AUDI r. 1989
- VW se připojil počátkem 90. let
- následoval vývoj Golf, Passat, New Beetle
- u Škody poprvé vývoj Octavie (1993/1994)

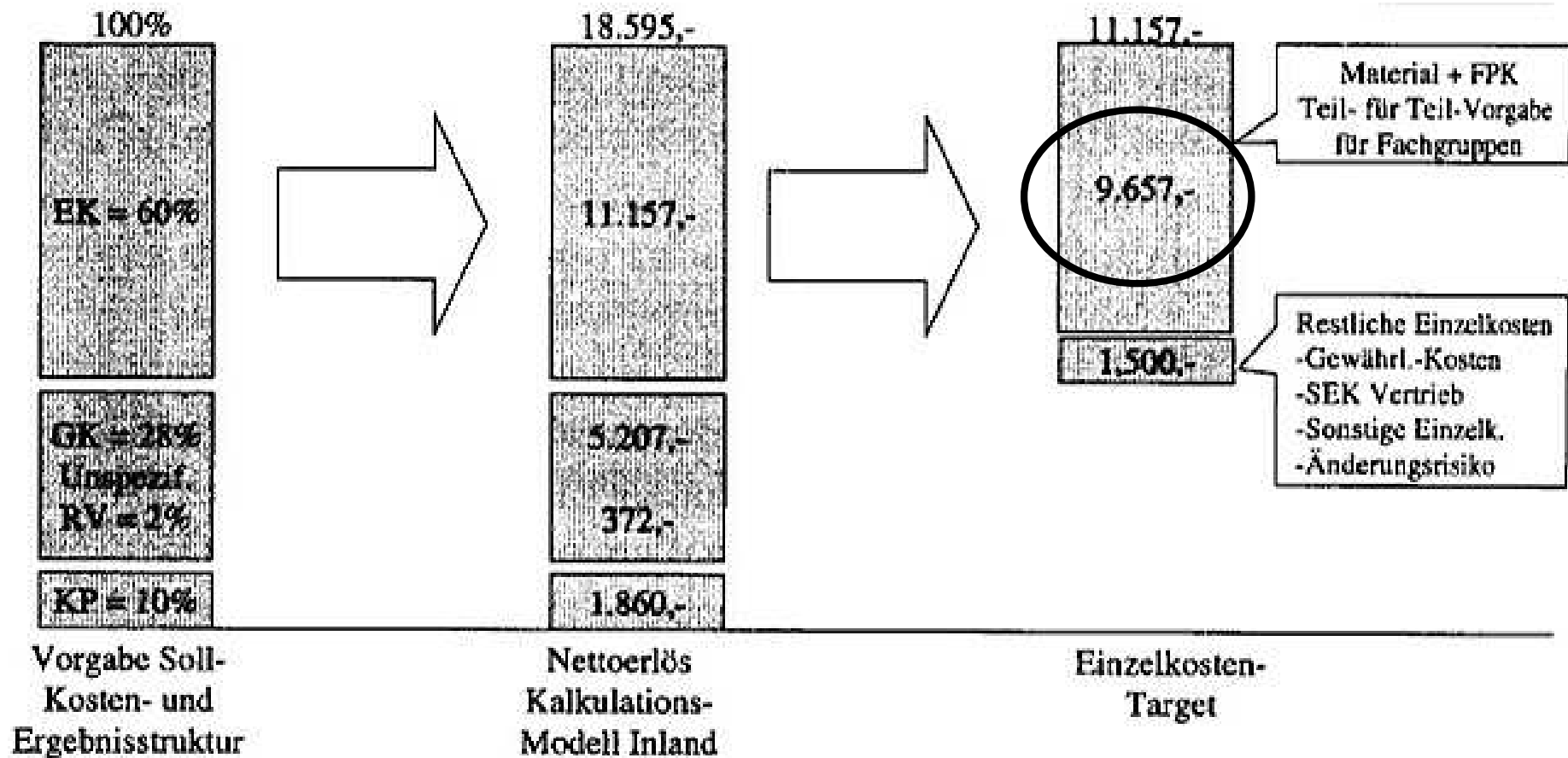
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



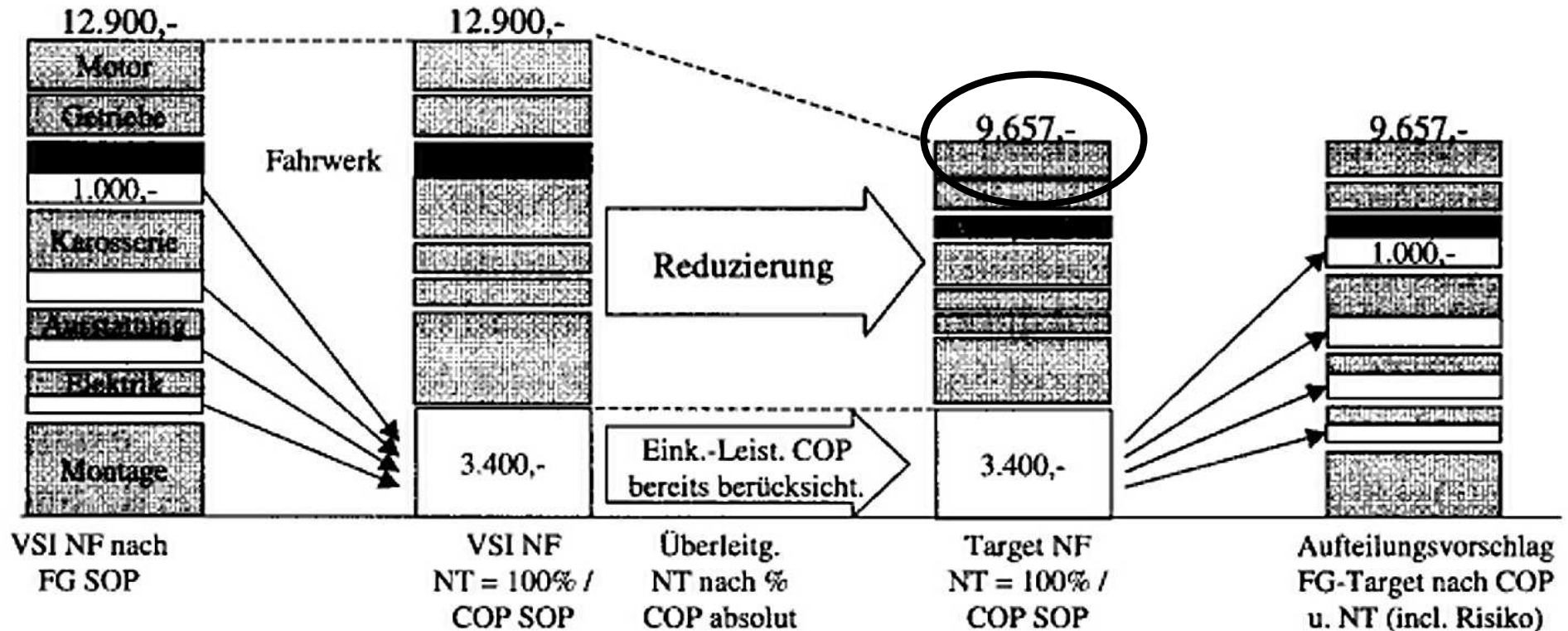
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



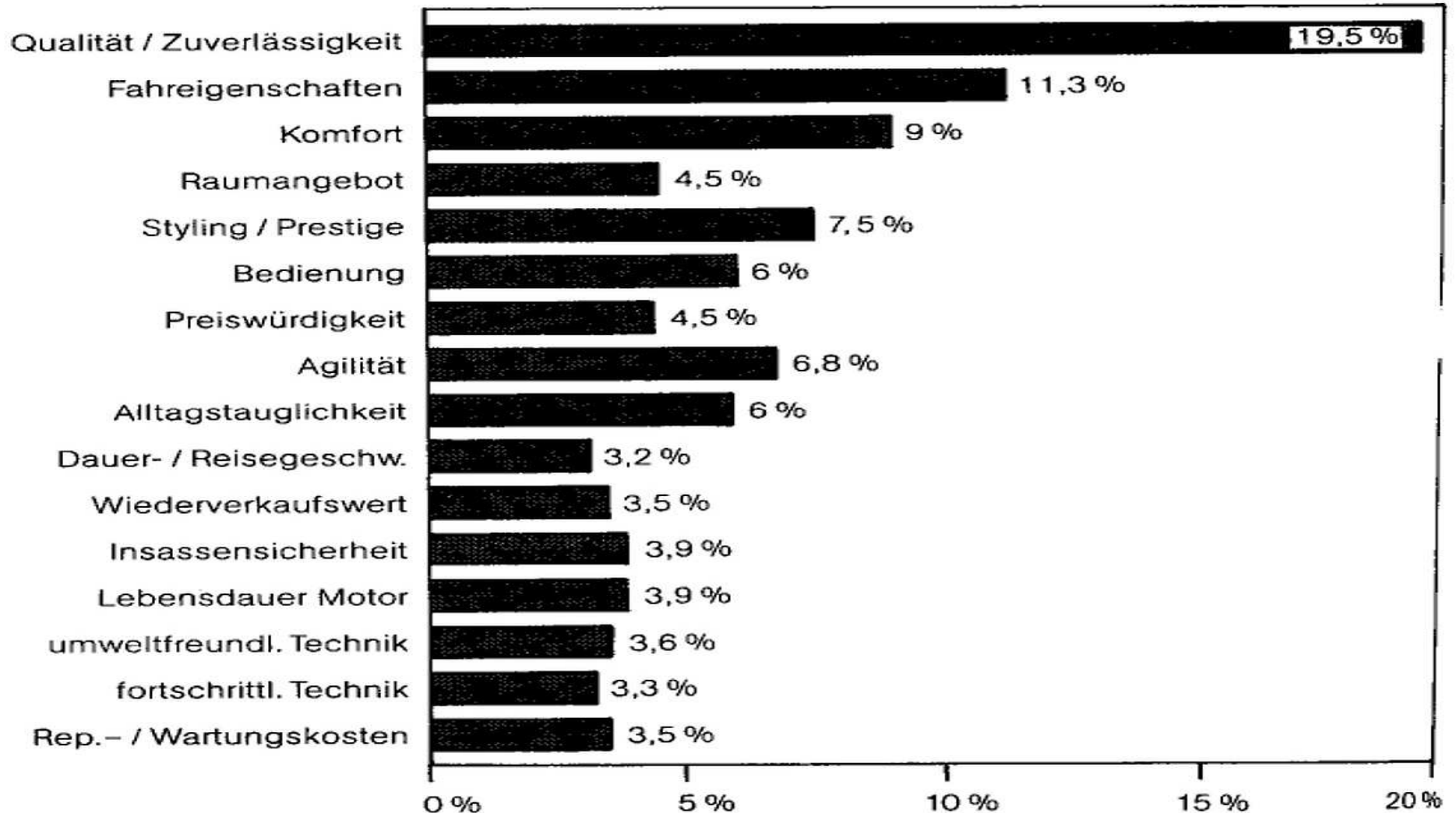
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



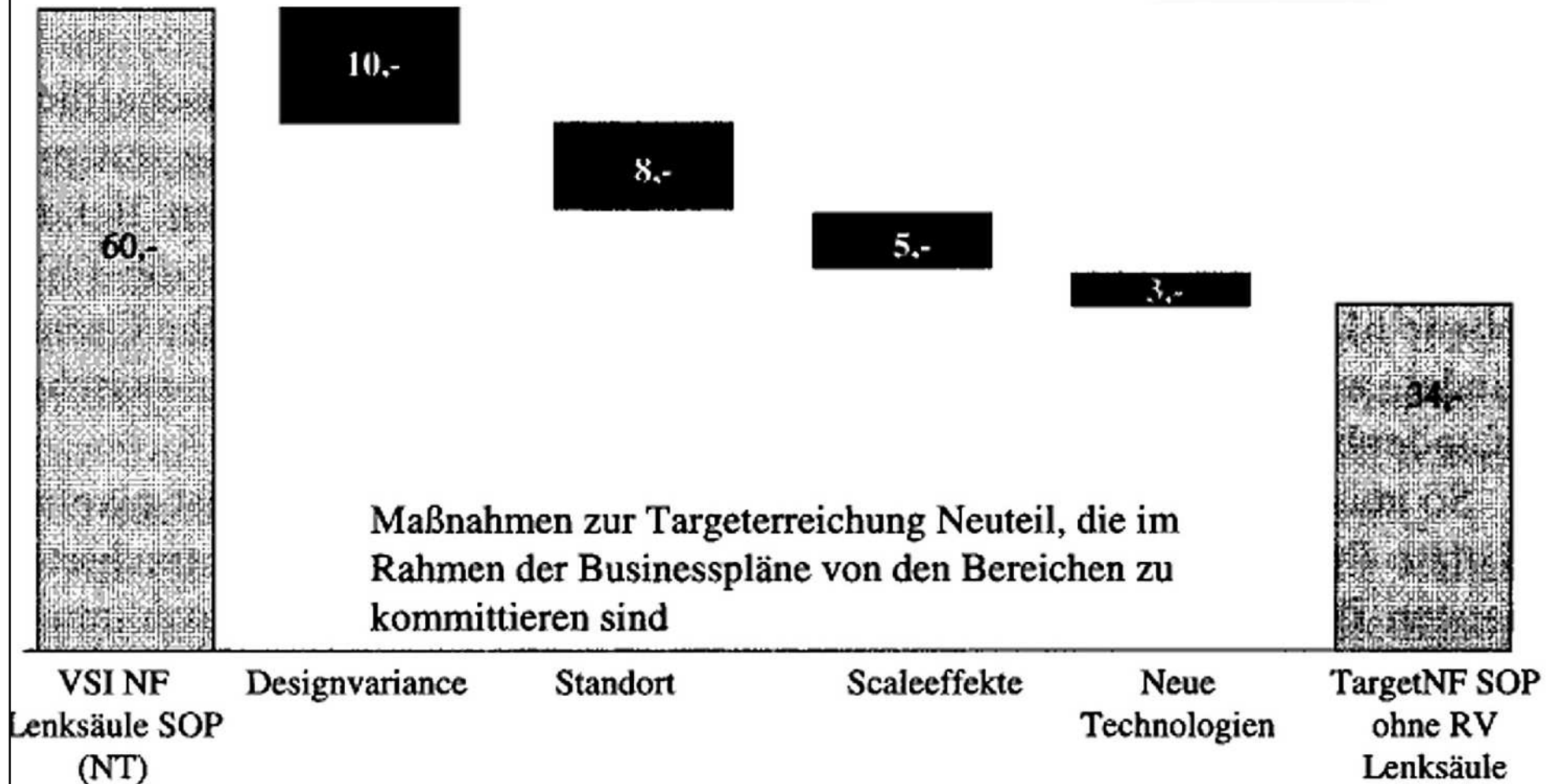
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)

%	Fahrzeug-Eigenschaften	Hauptbaugruppen									
		Aggregate		Elektrik		Karosserie		Fahrwerk		Ausstattung	
19,5	Qualität/Zuverlässigkeit	20 %	3,9	18 %	3,5	30 %	5,9	15 %	3,0	17 %	3,3
11,3	Fahreigenschaften	21 %	2,4	9 %	1,0	12 %	1,4	51 %	5,7	7 %	0,8
9,0	Komfort	8 %	0,7	8 %	0,8	17 %	1,5	5 %	0,5	62 %	5,6
4,5	Raumangebot	5 %	0,2	5 %	0,2	58 %	2,6	20 %	0,9	13 %	0,6
7,5	Styling/Prestige	8 %	0,6	11 %	0,9	44 %	3,3	15 %	1,2	21 %	1,6
6,0	Bedienung	–	–	51 %	3,0	3 %	0,2	10 %	0,6	36 %	2,2
4,5	Preiswürdigkeit	15 %	0,7	25 %	1,1	23 %	1,0	13 %	0,6	25 %	1,1
6,8	Agilität	45 %	3,1	13 %	0,9	18 %	1,2	15 %	1,0	10 %	0,7
6,0	Alltagstauglichkeit	27 %	1,6	4 %	0,2	39 %	2,3	24 %	1,4	7 %	0,4
3,2	Dauer-/Reisegeschw.	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6
3,5	Wiederverkaufswert	10 %	0,4	5 %	0,2	50 %	1,8	5 %	0,2	30 %	1,1
3,9	Insassensicherheit	5 %	0,2	5 %	0,2	50 %	2,0	10 %	0,4	30 %	1,2
3,9	Lebensdauer Motor	95 %	3,7	5 %	0,2	–	–	–	–	–	–
3,6	umweltfreundl. Technik	30 %	1,1	15 %	0,5	20 %	0,7	20 %	0,7	15 %	0,5
3,3	fortschritt. Technik	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7
3,5	Rep.-/Wartungskosten	15 %	0,5	15 %	0,5	45 %	1,6	20 %	0,7	5 %	0,2
100	Summe in %		20		15		27		18		20

Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



Controlling odbytu

Cena konkurence

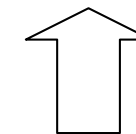
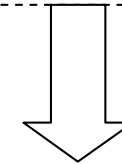
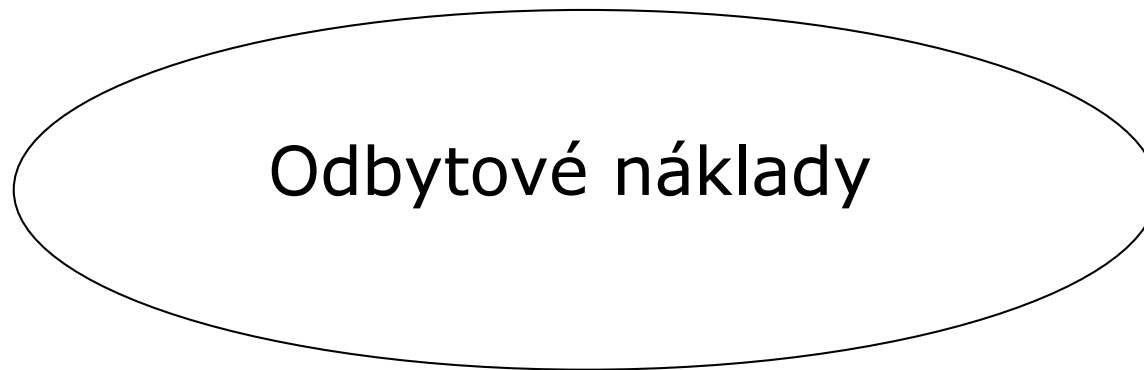
Cena zákazníka

Daně a cla	C.zákazník bez daně
Marže dealera	Cena pro dealera
Marže importéra	
Jednic. náklady importéra	Cena ze závodu
Zisk	
Výrobní náklady	

Controlling odbytu

Cena konkurence

tlak konkurence



Cena ze závodu

*růst cen
výrobních faktorů*

Zisk

Výrobní náklady

Controlling odbytu- nástroje

- Rozpočet každého dealera - **před**
 - finanční vyjádření všech ovlivnitelných výnosů a nákladů
 - předpokládané prodeje dle druhu vozů a náhradních dílů
 - náklady – jednicové + režie (reklama, výstavy, podpora prodeje, literatura a katalogy, průzkumy trhu, ostatní)
- Odchytkové řízení – **průběžně** a z něj opatření
 - rozdíly objemové, cenové, výrobního mixu
 - rozdíly v položkách nákladů

Změny ceny stávajícího produktu

- **Reakce na konkurenty, či útok na konkurenty** - otevřené cenové války zpravidla příliš hazardní, spíše kvalitativní soutěž:
 - Dodatečné služby (naceněné s využitím např. Activity Based Costing),
 - křížové prodeje,
 - soutěže spotřebitelů apod.
- **Slevy** (skonta, množstevní rabaty, sezónní výprodeje apod.) x **Cenová diskriminace** (zakazuje právo na ochranu hospodářské soutěže dominantním podnikům)

Změny ceny stávajícího produktu



ŠKODA nemusí platit pokutu

Předseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže Martin Pecina dne 3. února 2006 zrušil pokutu 55 milionů korun uloženou v prosinci 2004 společnosti ŠKODA AUTO. Příklad zároveň vrátil příslušnému odboru ÚOHS k projednání a vydání nového rozhodnutí.

Pokuta byla společnosti ŠKODA AUTO uložena za údajné zneužití dominantního postavení. Ve smlouvách o dodávkách automobilů velkoobtěratelům uzavíraných v roce 2003 tato společnost dle prvostupňového rozhodnutí ÚOHS bez objektivně ospravedlnitelných důvodů sjednávala rozdílné podmínky při poskytování slev a odmítala uzavírat velkoobtěratelské smlouvy s leasingovými společnostmi.

Předseda ÚOHS uložení pokuty nepotvrdil, neboť prvostupňové rozhodnutí ÚOHS má řadu nedostatků. Mimo jiné v oblasti věcného vymezení relevantního trhu, prokázání existence dominantního postavení, vzájemné zastupitelnosti různých forem prodeje automobilů.

Tiskový a personální odbor ÚOHS (zpráva zveřejněna 6. února 2006)

Děkuji za pozornost!
