**1. CENA A JEJÍ FUNKCE**

Cena je hodnota výrobku vyjádřena v peněžní jednotce. Ceny jsou v tržní ekonomice ovlivněny mnoha faktory. Cena výrobku plní určité funkce např. :

**informační** = poskytuje informace o vzácnosti výrobku

**motivační** = motivuje výrobce k výrobě a zákazníky k nákupu

**alokační** = přemisťuje výrobní zdroje práci a kapitál, je spojena s preferencemi zákazníků

**distribuční** = rozdělení zboží a služeb dle ceny

**2. CÍLE PODNIKU PŘI STANOVOVÁNÍ CENY**

* dlouhodobá existence podniku
* tvorba zisku a jeho maximalizace
* zvyšování tržního podílu
* růst objemů prodejů
* kvalita výrobků a služeb

**3. OBECNÝ POSTUP TVORBY CENY**

**4. IDEÁLNÍ CENA**

Ideální neboli optimální cena by měla:

* + mít co nejvyšší ziskové rozpětí
  + respektovat hodnocení výrobků zákazníkem
  + být citlivá ke konkurenci
  + předcházet konkurenčním útokům

**5. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVOU STRATEGII**

***1. reálné náklady a zisk***

Pokud má podnik nízkou míru zisku je nutné sledovat příjmy a výdaje při různých objemech výroby.

* + analýza variabilních nákladů,
  + analýza fixních nákladů,
  + analýza mezních příjmů,
  + analýza mezních nákladů,

***2. konkurence a její nabídka produktů a služeb***

S konkurencí se nesoutěží jen prostřednictvím ceny. Je nutné zaměřit se na celkovou hodnotu zboží.

Cenu určují i vlastnosti a výkon produktu.

* + zvážení nákladů na údržbu, které bude zákazník mít,
  + spotřeba energie produktu,
  + jaké služby bude schopen zákazníkovi nabídnout,
  + dodání zboží,
  + prestiž podniku i zboží,
  + vztahy mezi podnikem a zákazníky.

**3. rozdíly tržních segmentů**

Základem je rozdělení ceny dle tržních segmentů. Cenovou diferenciaci je nutné dobře naplánovat.

Správné použití cenové diferenciace vede ke zvýšení zisku, protože umožňuje optimalizovat cenu a objem prodejů.

* + porovnávání konkurence,
  + správná segmentace zákazníků.

**4. reakce konkurence**

Pokud při tvorbě ceny nebere podnik v poraz případné reakce konkurence může se setkat s neúspěchem cenová válka.

Chce-li podnik odhadnout reakci konkurence, musí brát v úvahu následující faktory:

* + strukturu nákladů konkurenčního podniku,
  + chovaní cen konkurence,
  + tržní poptávku,
  + využití výrobních kapacit konkurence.

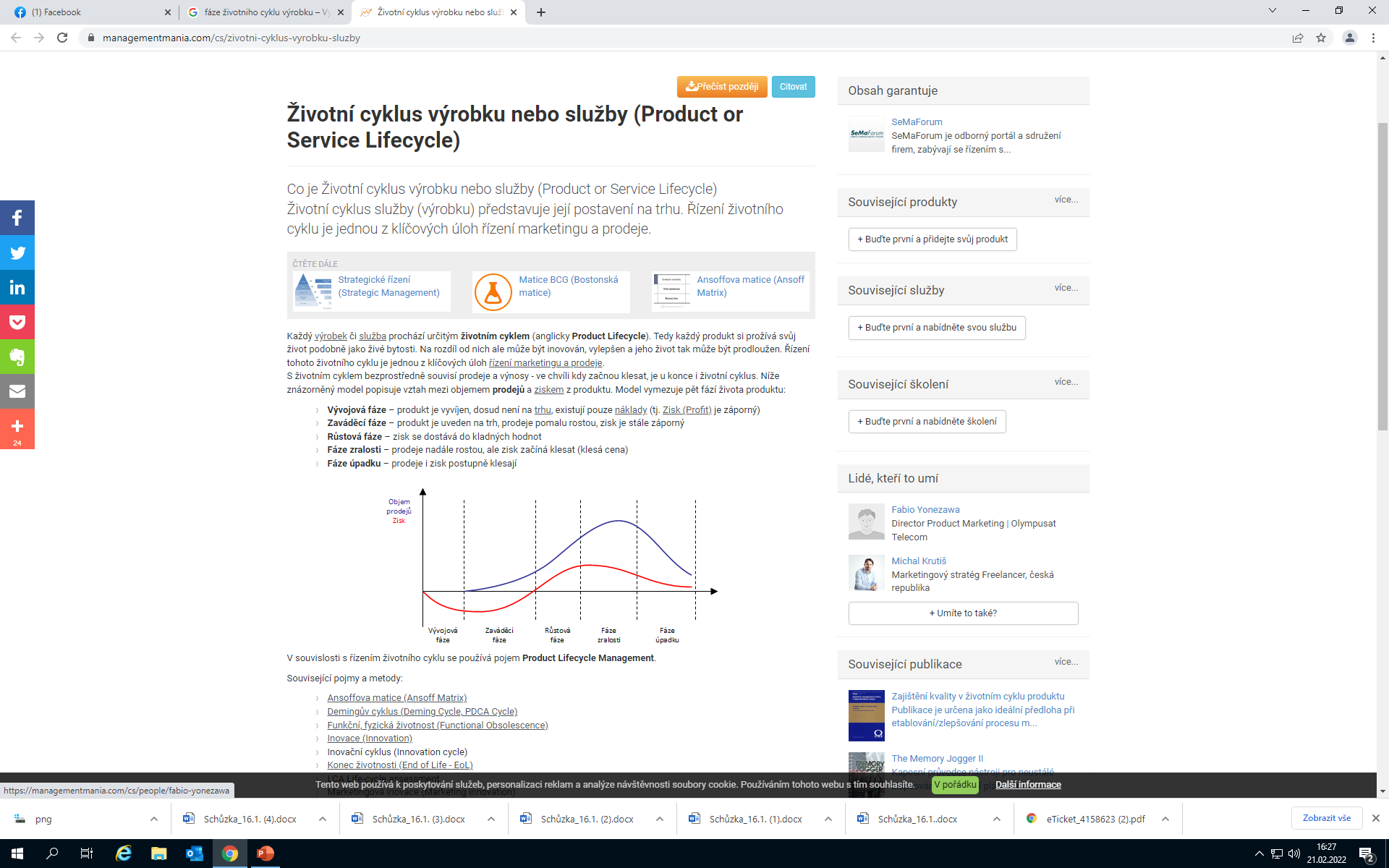
**5. marketing podniku**

Pokud podnik dokáže dobře zhodnotit tržní poptávku, reálné náklady, vnímání hodnoty produktu zákazníkem a chování konkurence, tak může získat snadněji zisk.

Marketingové zacílení na:

* + výrobek,
  + dlouhodobý význam postavení na trhu,
  + použití „slízání smetany“,
  + udržování dobrých vztahů se zákazníky,
  + dlouhodobá ziskovost.

**6. FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU**



Tak, jak bude výrobek procházet jednotlivými fázemi svého životního cyklu, tak se bude měnit i jeho nákladová struktura.

**CENOVÉ STRATEGIE**

**1. ODČERPÁVACÍ CENOVÁ STRATEGIE**

* Strategie pracuje s vysokou prestižní cenou nových výrobků a teprve s naplněním trhu nebo rostoucím konkurenčním tlakem se přistupuje ke snižování cen.
* Účelem strategie je, co nejrychleji uhradit vysoké vývojové náklady.
* Založena na existenci spotřebitele s nadprůměrně vysokou kupní silou a na možnostech odčerpat, co možná nejvíce spotřebitelského přebytku.
* Zvláštní forma cenové diferenciace.
* „Strategie cenového zužitkování trhu“ nebo „skimming“.
* Uplatňování co nejvyšších cen v krátkém období.

**Strategie je uplatnitelná za předpokladů:**

* *je-li dostatek spotřebitelů na prestižním trhu,*
* *není-li srovnávací měřítko pro hodnotu a užitek produktu,*
* *má-li být dosaženo rychlého pokrytí výrobních nákladů,*
* *jde-li o produkt s krátkou životností, cyklem a existuje riziko rychlého zastarávání výrobku,*
* *jsou-li výrobní kapacity omezeny a nelze je rychle rozšířit.*

- Strategie „skimming“ je nástrojem pro vytváření image a vyšší kvality produktu prostřednictvím vysoké počáteční ceny.

* Je snadnější ceny zvyšovat.
* Nasazením vysokých počátečních cen dává podniku prostor pro jejich snižování v případě hrozby konkurence.
* Oproti tomu nižší počáteční cenu je obtížné zvýšit bez ztráty objemu prodeje.

**2.** **PRŮNIKOVÁ CENOVÁ STRATEGIE**

* Jedná se o penetrační strategii nízkých cen
* Zaměřena na infiltraci trhů a dosažení velkého tržního podílu na daném trhu.
* Strategie stojí na nízkých cenách ve snaze jimi ovlivnit trh a co nejrychleji produkt rozšířit.
* Produkt má při této strategii šanci obstát pokud je schopný oslovit velké množství zákazníků.
* Zisk z produktu je nízký proto závisí na objemu prodejů.
* Nízká cena získává stálé zákazníky.

**Strategie je vhodná za předpokladů:**

* *existuje-li vysoká pružnost poptávky na trhu,*
* *nejsou spotřebitelé, kteří by byli ochotni platit prestižní cenu za daný produkt,*
* *může-li být zisková situace produktu zlepšena snížením nákladů pro rozšířením výroby, vyšším vynaložením vložených prostředků.*
* Strategie průnikových cen je typická pro vstup maloobchodních řetězců na trh, kdy ceny drží dlouhodobě na nízké úrovni a postupně tak likvidují konkurenci, po zlikvidování konkurence navyšují ceny

**7. STANOVENÍ CENY U VÝROBKOVÉ ŘADY**

* Podniky nevyrábějí jen jeden výrobek, pro který by stanovovaly samostatnou cenu a specifickou cenově marketingovou strategii.
* Vyrábějí obvykle jednu nebo více výrobkových řad s velkým počtem výrobkových variant pro dané tržní segmenty i zákazníky, v těchto případech není možné přemýšlet o ceně izolovaně.
* **Výrobková řada** = seskupení výrobků, které jsou si podobné způsobem užití, distribuce, úrovní cen, a tím jsou přitažlivé pro podobné zákazníky.
* **Hloubka výrobkové řady** je dána počtem položek v řadě.
* Výrobkový mix = soubor všech výrobkových řad nabízený daným podnikem.
* Stanovení cen jednotlivých produktů produktové řady je velmi obtížné, snaha podniku dosáhnout maximálního zisku z celé řady.
* U vícečetného výrobkového sortimentu může být vzájemně provázána poptávka po jednotlivých výrobcích a struktura jejich nákladů.
* Položka s nejnižší cenou přitahuje potenciální zákazníky pro cenou výrobkovou řadu a je jakýsi generátor obratu a prohlubuje vztah zákazníka k celé výrobkové řadě.
* Položka výrobkové řady s nejvyšší cenou je považována za nejkvalitnější a nejlepší položku v řadě.
* Hlavní problém pro výrobce je alokace společných nákladů na jednotlivé položky.
* Problémem je roztřídění nepřímých nákladů (společných nákladů), které sebou přináší širší sortiment výrobků.
* V praxi se nejvhodněji jeví stanovení ceny s vymezením nákladů na bázi příspěvku na úhradu fixních nákladů.

**8. NEJVÝZNAMĚJŠÍ RIZIKA TVORBY CEN A METODY JEJICH HODNOCENÍ**

* + - * rizika proniknutí na trhy,
      * rizika spojená s vnímám produktu ze strany zákazníků,
      * rizika dosažení tržeb,
      * rizika spojená s kapacitou trhu,
      * ostatní rizika trhu.

**KVALITATIVNÍ METODY**

* + Jde o relativní srovnání významností jednotlivých rizikových faktorů a jejich případný dopad na podnik.
  + Doporučuje se pro úvodní fáze hodnocení rizik a až v průběhu navázaných činností by se mělo přecházet k kvantitativním metodám.
  + brainstorming, analýza předpokladů, delphi, interview, kontrolní seznamy, rychlé seznamy, rejstříky rizik, mapování rizik, matice rizik.

**KVANTITATIVNÍ METODY**

* + Snaží se odhadnout:
    - *konkrétní hodnoty rizikových faktorů,*
    - *intervaly rizikových faktorů,*
    - *vlivy na sledované veličiny (zisk, tržby),*
    - *pravděpodobnost jejich výskytu.*

- Východiskem je matematický model řešeného problému do kterého jsou integrovány číselně vlivy jednotlivých rizik.

- rozhodovací stromy, analýza citlivosti, simulace Monte Carlo

- Vhodným nástrojem pro analýzu cenové tvorby v podmínkách rizika a nejistoty je:

* + - * + marketingová situační analýza,
        + predikce vývoje.

**9. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENU**

* tuzemská i světová cenová hladina,
* tuzemská i světová poptávka a nabídka,
* ceny exportu,
* dostupnost substitutů,
* ceny vstupních surovin,
* ceny komponentů,
* skladování výrobků,
* vývojové kapacity,
* výrobní náklady,
* legislativa.

**10. PROGNÓZOVÁNÍ NÁKLADŮ**

- Pokud chce podnik stanovovat cenu, musí provést prognózování (odhady vývoje) cen, které se neobejde bez prognózování nákladů.

- Podnik musí analyzovat jednotlivé složky nákladů a hodnotit cenové strategie konkurenčních podniků.

- Nejvýznamnějšími proměnlivými faktory, které ovlivňují prognózu nákladů jsou:

* + ***náklady na pracovní sílu,***
  + ***úspory z rozsahu výroby,***
  + ***technologie a zařízení,***
  + ***materiály,***
  + ***distribuce,***
  + ***energie,***
  + ***ekologie.***

**11. PROGNOSTICKÉ METODY**

**12. CENOTVORBA SLUŽEB**

* **Objektivně stanovené ceny** umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu nebo hodinovou sazbu.
* Nevýhodou takto stanovené ceny je, že cenotvorba nebere v úvahu to, jak vnímá hodnotu služby zákazník.
* Fixní poplatek může být příliš vysoký nebo příliš nízký v porovnání s konkurencí, proto je nutné znát ceny konkurentů.
* **Subjektivně stanovené ceny** jsou upravené na základě hodnoty vnímané zákazníkem, tak aby pro něj byly přijatelné. Stanoveny z minulých cen nebo odhadem.

**SUBJEKTIVNÍ PRVKY CENY**

* odhad efektivnosti poskytování služby,
* porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb,
* typ a obtížnost práce,
* zákazníkovo pohodlí,
* hladina tržních cen,
* neobvyklé výdaje,
* hodnota a přijatelnost pro zákazníka.

**13. CENOTVORBA SLUŽEB ZALOŽENÁ NA NÁKLADECH**

* + Oceňování některých služeb je založeno spíše nákladově, než tržně.
  + Normální účetní postupy nevyjadřují hodnotu osob pro nutné provedení služby, je tedy nutné nákladově kalkulovat lidské zdroje.
  + Např. přístup *„jobjacket“* alokuje náklady lidských zdrojů na bázi skutečných časů strávených nad daným účetním případem.
  + Stanovení ceny na bázi nákladů, kdy se zákazníkovi či klientovi účtují náklady služby + učený procentní poplatek.
  + Typické pro odborné služby (právní, poradenské, lékařské).

**14.** **CENOTVORBA S OHLEDEM NA FLUKTUACI POPTÁVKY**

* + Některé podniky poskytující služby považují za obtížné alokovat náklady na výkony služeb, tak cenu služeb stanovují na základě tržního vnímání hodnoty.
  + Hodnotově orientovaná cenová tvorba vychází z odhadů hodnoty, kterou službě přisuzuje trh.
  + Firmy poskytující služby se často uchylují k tomu, že kopírují ceny svých hlavních konkurentů.
    - ***špičkové ceny,***
    - ***rozvojové ceny.***

**ŠPIČKOVÉ CENY**

* + Špičková poptávka je taková u které si může podnik účtovat vyšší ceny
  + *Např. ceny hotelů o víkendu, ceny energií v odpoledních večerních hodinách.*

**ROZVOJOVÉ CENY**

* + Oproti tomu ceny mimo špičku stanovuje podnik cenově výhodněji.
  + *Např. ceny hotelů v týdnu, ceny vstupenek do kina v dopoledních hodinách, ceny energií nad ránem, mimosezónní ceny*. Smyslem nižších cen (rozvojových cen) je **podpora růstu poptávky**.

**15. KAPACITNĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN**

* + U služeb náročných na vybavenost zařízením způsobují výkyvy poptávky nahoru a dolů při tvorbě cen značné problémy.
  + Pokud je zařízení využíváno extrémně moc nebo naopak málo, nadcenění nebo podcenění služby,
  + Je nutné vytvořit kapacitně orientované oceňování, které zaručí požadovanou návratnost a konkurenční cenovou úroveň.

**16. CO JE TO PAKETOVÁNÍ A PŘÍKLAD PAKETOVÁNÍ SLUŽEB**

- Paketování služeb je spojení dvou a více služeb do jednoho nabízeného kompletu za zvýhodněnou cenu.

- Jedna služba je prodávána za normální cenu druhá je poskytována se slevou.

**a) ČISTÉ PAKETOVÁNÍ**

- V rámci čistého paketování jsou jednotlivé dostupné jen jako součást paketu. Cílem je zvýšení hodnoty hlavní služby.

**b) SMÍŠENÉ PAKETOVÁNÍ**

- Zákazník má možnost nakoupit jednotlivé služby individuálně nebo jako součást balíčku se zvýhodněnou cenou.

- Motivování pro koupi celého balíčku.

**17. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOTVORBU NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH**

**VNITŘNÍ FAKTORY**

- Dělíme je na podnikové a manažerské

* cíle firmy,
* požadovaná ziskovost,
* náklady (výrobní, distribuční, dopravní)
* fáze životního cyklu výrobku,
* životnost výrobku a jeho kvalita,
* značka, vzhled, hmotnost,
* balení produktu.

- Cílem analýzy vnitřních faktorů podniku je zhodnocení vlastních nákladů a konkurenceschopnosti produktu. Identifikace faktorů, které ovlivňují náklady. Hodnocení efektivnosti exportu.

**VNĚJŠÍ FAKTORY**

***tržní faktory***

* + vývoj poptávky,
  + chování spotřebitelů,
  + vnímání ceny,
  + konkurence,

***okolní faktory***

* + - *fiskální politika státu,*
    - *inflace,*
    - *cla a daně,*
    - *cenové regulace.*

**18. ZÁKLADNÍ STRUKTURA PODNIKOVÝCH CÍLŮ**

1. **ZISK** – je-li hlavním cílem zisk, bude stanovená taková výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou a bude zaručena určitá míra zisku.
2. **MAXIMALIZACE ZISKU** – firma stanovuje takovou vši ceny aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům.
3. **TRŽNÍ PODÍL** – je cílem pro podniky, které očekávají dlouhodobou ziskovost na trhu, jestliže budou dominantní firmou na trhu, ziskovost je dosažena na základě úspor nákladů z rozsahu výroby za stanovení relativně nižších cen.
4. **NÁVRATNOST INVESTIC** –patří mezi strategické cíle podniku, při rozhodování o ceně výrobku a jeho prodeji není rozhodující objem tržeb, či maximální výše zisku ale porovnává se návratnost vložených investic na výrobu do tohoto výrobku s alternativami jiných alokací těchto investic.
5. **RŮST OBJEMŮ PRODEJE** – jedná se o krátkodobý zájem podniku spojený s výprodejem nadbytečných zásob (posezónní výprodej). Smyslem je uvolnění kapacit pro nové výrobky.
6. **ŠPIČKOVÁ KVALITA** – Spojena se zaměřením se na strategii kvality jako hlavního konkurenčního nástroje. Nákup kvalitních materiálů, důsledná kontrola kvality celého výrobního procesu. Strategie je spojena s celkově vyšší cenou výrobků a budováním image značky, výrobků.

**19. CENOVÉ STRATEGIE V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ**

* **STRATEGIE SBÍRÁNÍ SMETANY**
* Založena na uplatňování vysokých cen v krátkém časovém období.
* Typické pro zavádění nového produktu na světový trh.
* S příchodem konkurence pak podnik přistupuje k postupnému snižování ceny.
* Využívaná pro luxusní a značkové zboží.
* **STRATEGIE PRÉMIOVÉ CENY**
* Dlouhodobé využívaní vysoké cenové hladiny po celou dobu životního cyklu výrobku.
* Cílem této strategie je podpoření prestiže a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů.
* Vybudování jedinečné pozice na trhu pro výrobek.
* Snížení ceny by zákazníci vnímali**,** jako ztrátu prestiže výrobku.
* **STRATEGIE CENOVÉHO PRONIKÁNÍ NA TRH**
* Strategie je založena na nízkých cenách.
* Cílem je dosažení vysokého tržního podílu, vysokého obratu, vysoké výroby a nízkých jednotkových nákladů.
* Účinnost strategie závisí na elasticitě poptávky, výrobních a distribučních kapacitách firmy.
* Problémem je konkurence = cenové války.
* Agresivnější formou je pronikání na trh s extrémně nízkými cenami (firmy z východoasijských zemí).

**20. INCOTERMS 2020**

* Pravidla INCOTERMS® jsou soubor 11 třípísmenných zkratek, rozdělených do dvou skupin.
* Nejběžněji používané obchodní podmínky při obchodu se zbožím na podkladě kupní smlouvy.
* Pravidla popisují především:
* rozdělení povinností mezi prodávajícího a kupujícího (zajištění přepravy, pojištění zboží, obstarání přepravních dokumentů a vývozní nebo dovozní licence),
* kdy přejde riziko z prodávajícího na kupujícího,
* která ze smluvních stran bude odpovídat za jaké náklady.

1. pravidla vhodná pro jakýkoliv druh přepravy

2. pravidla vhodná pro námořní a vodní dopravu

**21. LOGISTICKÉ NÁKLADY**

* **podle návaznosti v logistickém řetězci** (musíme sledovat celý proces od převzetí požadavků zákazníkem přes přípravu výroby, pořízení a skladování zásob a materiálů, plánování a řízení výroby, výrobu, značení, expedici, distribuci až po prodej),
* **podle charakteru a účelnosti toku**
  + ***náklady na informační toky*** (objednávky, převzetí, administrativa),
  + ***náklady na fyzické toky*** (doprava, manipulace, nastavování),
  + ***náklady na držení zásob*** (skladování),
  + ***náklady spojené s nedostatečnou úrovní logistických služeb*** (penále, přesčasy).

- Logistika si klade za cíl minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu.

- Šest základních nákladových oblastí pokrývá čtrnáct hlavních logistických činností.

- Všechny logistické činnosti nemusí ve výrobních podnicích spadat do kompetence útvaru logistiky, přesto ovlivňují logistický proces jako celek.

**OBLASTI LOGISTICKÉHO SYSTÉMU**

1. Úroveň zákaznického servisu.
2. Přepravní náklady.
3. Náklady na udržování zásob.
4. Skladovací náklady.
5. Množstevní náklady.
6. Náklady na informační systém.

**22. KALKULACE ABC**

**KALKULACE PODLE AKTIVIT**

* „Activity Based Costing“ = kalkulace ABC.
* Kalkulace vznikla jako zdokonalení tradičních kalkulačních metod.
* Manažeři v současném vysoce konkurenčním prostředí zvyšují nároky na kvalitu a strukturu informací poskytovanými informačním systémy a kalkulacemi manažeři mají stále větší požadavky na kalkulační systém.
* Využití kalkulace ABC by mělo být základem pro to, aby se firma obešla bez cenové strategie založené na rovnoměrné alokaci režijních nákladů (nepřímých nákladů) prostřednictvím hodin práce a nebo využití stejné procentní přirážky k přímým, výrobním nákladům pro kalkulaci.
* Klíčovým je poskytnutí informací, které odhalí náklady na aktivity firmy a jejich členění a spotřebu přímo na daný produkt.
* Cenová strategie musí odrážet skutečnost, že ty produkty které mají vyšší nákladové nároky na firmy by měly mít vyšší cenu.
* Jedná se o nejpromyšlenější způsob alokace nepřímých nákladů při zachování principu příčinné souvislosti.
* Metoda ABC přistupuje k nákladů zcela odlišně, tvrdí, že příčinou vzniku nákladů nejsou výkony, ale činnosti pomocí kterých výkony vznikají.
* Činnost lze chápat jako události, které způsobují spotřebu nepřímých zdrojů.
* Spotřebovávané náklady nepřiřazujeme přímo k výkonům, ale k prováděným aktivitám a z nich poté alokujeme náklady na výrobky.
* **Základem metody je zjištění:**
  + *Proč se spotřebovávají právě takové určité druhy nákladů?*
  + *Proč se činnosti vykovávají tak, jak se vykonávají?*
  + Vymezení aktivit a k nim vymezení nákladů vede ke snižování nákladů, lepší pochopení fungování a propojení podnikových činností.
  + Konstrukce modelu je však časově náročná a její implementace je rozsáhlý a nákladný projekt.
* Zavést a udržet v podniku kalkulační metodu ABC je velmi obtížné.
* **Metoda ABC pracuje s třemi skupinami nákladů:**
  + **přímé náklady** (náklady, které lze k výkonům přiřadit přímo, přímé mzdy, přímý materiál, ostatní přímé náklady),
  + **náklady alokovatelné pomocí aktivit** (náklady stěžejní pro kalkulaci ABC, náklady, které vznikají prováděním jednotlivých činností v podniku),
  + **náklady nealokovatelné** (zbylé náklady, které nelze spojit s výkonem činností podniku).

**23. KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ**

* Nejrozšířenější metoda strategického manažerského početnictví.
* Principy metody byly využívány v Baťových závodech, ale samotný vznik metody je od roku 1965 ve firmě Toyota.
* Činnost, při které je cílem prověřit všechny možnosti snížení nákladů v rámci výzkumu, vývoje a přípravy prototypu (vzorku, prvního kusu).
* Výsledkem této činnosti je návrh výrobky, který splňuje očekávání zákazníků a jehož výrobní náklady a cena zajistí požadovaný zisk.
* Pro aplikaci metody cílových nákladů je výchozím bodem tržní cena pro plánovaný výrobek.
* Metoda je orientovaná na zákazníka.
* Plánování nákladů je od fáze vývoje a konstrukce, ovlivňují se náklady v předvýrobních fázích.
* Kalkulace klade důraz na komunikaci

**24. POSTUP TVORBY KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ**

**1. etapa**

1. **Stanovení cílové ceny produktu**

* Záleží na tom, zda se jedná o nový výrobek nebo jen částečně inovovaný výrobek.
* Drobné inovace ovlivňují cenu minimálně.
* Při novém výrobku musí být cena nastavena na vyšší úroveň, ať zůstane prostor pro budoucí možnost snižování ceny.
* Důležitým parametrem, který ovlivňuje cenu výrobku jsou ceny podobných konkurenčních výrobků.

**2. Stanovení cílového zisku**

* Každý podnik má představu o úrovni svého zisku nebo o míře ziskovosti, které by chtěl dosahovat.
* Má-li být schopen podnik dosáhnou požadované míry ROA, ROE, ROS, tak musí být cílová cena produktů schopná tuto požadovanou míru zajistit.
* Na základě předpokládaného objemu výroby nebo tržeb převedeme požadovanou rentabilitu tržeb, kapitálu, aktiv do podoby ziskovosti.
* Cílové náklady = maximálně přípustné náklady

**2. etapa**

* Kvantifikace základních skupin výdajů, které musí být z tržeb uhrazeny.
* Cílové náklady představují úrovně úplných nákladů, za které je podnik schopný daný produkt vyrobit a prodat.

Cílové náklady musí obsahovat:

* přímý materiál (jednicový) a náklady na polotovary,
* přímé mzdy,
* ostatní přímé náklady,
* režijní náklady podniku,
* bezpečností rezervu,
* odbytové náklady (marže prodejců),
* příspěvek na strategický marketing,
* příspěvek na strategický výzkum a vývoj.

**3. etapa**

* Složité výrobky jsou složeny z vysoké počtu jednotlivých materiálových položek a komponent.
* Před analýzou nákladů je nutné všechny položky rozdělit na „elementární součástky“ a přidělit do funkčních celků pro konstrukční týmy.
* Založena na spolupráci útvarů.

**4. etapa**

* Nalezení cesty jak výrobek nebo komponent vyrobit za cenu, která odpovídá výši cílových nákladů.
* **Postupy vedoucí ke snižování nákladů:**
* **postupy, které vycházejí z podstaty samotného výkonu** (snaha dosáhnout snížení nákladů pomocí zásahů do konstrukce výrobků, jeho vlastností a použitých materiálů),
* **postup, které se zaměřují na optimalizaci procesů a činností uvnitř podniku a hledají úspory v jejich průběhu**.

**25. KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU**

* Obecným trendem je zkracování životního cyklu výrobku a vzrůstající náročnost předvýrobních etap.
* Výrazně rostou náklady na výkon v době, kdy ještě neprodukujeme tržby, a zkracuje se doba kdy výkon tržby generuje.
* Strategické řízení nákladů v průběhu celého životního cyklu nám umožňuje tzv. kalkulace životního cyklu výrobku.
* Kalkulace obsahuje náklady spojené s celým životem výrobku a měla by respektovat aspekty, které mohou ovlivnit náklady a výnosy spojené s produkcí výrobku.

**26. POSTUP TVORBY KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU**

* **Základem je rozdělení nákladů do tří fází:**
* předvýrobní fáze
* výrobní fáze
* povýrobní fáze

**27. FAKTORY OVLIVNITELNÉ A NEOVLIVNITELNÉ PODNIKEM**

**1. FÁZE – CHARAKTERISTIKA ŽIVOTNÍHO CYKLU**

**-** Určení charakteristiky jednotlivých etap životního cyklu výrobku.

1. **Stanovení délky životního cyklu** (délku stanovujeme v předvýrobní fázi na základě předběžné analýzy, ve výrobní fázi je délka životního cyklu zpřesňována na základě skutečného vývoje)
2. **Odhad objemu prodejů za celý životní cyklus** (důležitá pro určení jednotkových nákladů výrobků, objem výroby ovlivňuje rentabilitu určitého typu výrobku, objem výroby se v předvýrobní fázi těžce stanovuje jelikož ho ovlivňuje řada faktorů ovlivnitelných i neovlivnitelných podnikem)

**FAKTORY OVLIVNITELNÉ PODNIKEM**

* kvalita výrobku,
* dodržování termínů,
* reklamace.

**FAKTORY NEOVLIVNITELNÉ PODNIKEM**

* chování konkurence,
* technologický vývoj,
* preference, vkus a chování spotřebitelů,
* vývoj makroekonomickým ukazatelů.

**2. FÁZE – ODHAD NÁKLADŮ JEDNOTLIVÝCH ETAP ŽIVOTNÍHO CYKLU**

**-** Kalkulace životního cyklu klade největší důraz na náklady předvýrobní a povýrobní fáze.

1. **Předvýrobní náklady = projektové náklady, jedná se o fixní režijní náklady soužící k přepravě, přípravě a zajištění výroby a odbytu daného výrobku**

* *náklady na výzkum a vývoj,*
* *náklady na design a konstrukci výrobku,*
* *náklady na zavedení výrobku do výroby,*
* *náklady na marketing,*
* *investiční náklady související s výrobkem.*

**2. Povýrobní náklady = náklady, které souvisejí s ukončením výroby daného výrobku.**

* *náklady na demontáž výrobní linky a souvisejícího zařízení,*
* *náklady na doprodej zásob,*
* *náklady na likvidaci zásob,*
* *náklady na zajištění reklamací,*
* *náklady na zajištění servisu pro vyrobené výrobky.*

**3. FÁZE – ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ NÁKLADY A VÝNOSY V PRŮBĚHU ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU**

- V rámci kalkulace životního cyklu výrobku je nutné počítat se všemi faktory, které mohou náklady a výnosy v dlouhém časovém období ovlivňovat.

* *změna prodejní ceny,*
* *konstrukční změny,*
* *změny cen vstupů,*
* *změny měnových kurzů,*
* *změny legislativy,*
* *inflační změny.*