

Rozhodovací úlohy vyplývající ze znalosti bodu zvratu: od 18.10.

Příklad č. 1

V rámci projektu „Výstavba kabelové sítě“ máte rozhodnout o volbě varianty pro výkop kabelové přípojky o délce 15 m a hloubce 50 cm mezi následujícími možnostmi:

- a) Výkop provést minibagrem, jehož ekonomické parametry jsou následující:
- cena výkopu za 1 m o hloubce 50 cm činí 80 Kč/m
 - fixní náklady spojené s dovozem minibagru jsou vyčísleny na 5 100 Kč
- b) Výkop zajistit skupinou kopáčů, kteří požadují:
- cena výkopu za 1 m o hloubce 50 cm činí 400 Kč/m
 - fixní náklady spojené s dovozem skupiny pracovníků jsou vyčísleny na 200 Kč.

Úkol:

1) Rozhodněte, kterou variantu zvolíte pro vlastní výkop kabelové přípojky.

Příklad č. 2

Ve firmě „Kolegium, s. r. o.“ odvodili následující podobu nákladové funkce pro měsíční výrobu:

$$N = 133\,000 + 3,3 \cdot Q \quad [\text{Kč}]$$

Podnik v současné době produkuje 33 000 ks výrobků měsíčně.

- a) *S jakou limitní (minimální) cenou výrobků musí kalkulovat obchodní útvar, požaduje-li ekonomické oddělení vytvořit alespoň nulovou hodnotu výsledku hospodaření?*
- b) *Za předpokladu, že měsíční fixní náklady se v daném čtvrtletí nemění, stanovte matematický tvar nákladové funkce pro kvartální hodnocení.*

Příklad č. 3

Je-li dána nákladová funkce $N = 22\,000 + 1,8 \cdot Q$ a podnik je schopen vyrobit maximálně 7 500 ks, jaká je dolní (limitní) hranice ceny?

Trh ale ukazuje, že výrobek bude prodejný pouze s cenou nižší než 4,50 Kč a podnik zvažuje, kde snížit náklady. Dospěl až k možnému snížení variabilních nákladů na 1,50 Kč (za 1 ks). Je možné, aby realizoval nějaký zisk?

Příklad č. 4

Plánujete si otevřít kavárnu. Jste ve fázi finančního plánování, protože si musíte vyčíslit počáteční investici, provozní náklady a očekávané tržby. Náklady lze naplánovat poměrně přesně, složitější to je v případě plánování tržeb.

Skladba očekávaných měsíčních provozních nákladů je následující:

- Nájem prostor + energie: 18 000,- Kč
- Odpisy vybavení: 5 000,- Kč
- Mzdové náklady: 60 000,- Kč
- Odvody: 20 400,- Kč
- Náklady na zásoby (káva, alko, nealko, drobné občerstvení) jsou 20 % z prodejní ceny (např. prodejní cena Espresso je 55,- Kč a nákupní cena z pohledu zásob – káva – je 11,- Kč)

Pro odhadovanou výši tržeb se vychází z očekávané návštěvnosti, která byla vysledována z okolních podniků i vyčíslena skrze výpočet spádovosti:

- Průměrná denní návštěvnost (počet zákazníků): 50
- Průměrná tržba na jednoho zákazníka: 120,- Kč/zákazník
- Kavárna plánuje mít otevřeno každý den.

1. Jaký bude měsíční (30 dní) VH při současném finančním plánu?
2. Z debat s lidmi z oboru jste se dozvěděli, že ve 2 lidech na plný úvazek kavárnu neutáhnete a potřebujete mít další alespoň 2 brigádníky. To vám zvýší měsíční mzdové náklady o 20 000,- Kč celkem. Jak se v tomto případě změní VH?
3. Kolik zákazníků musí měsíčně do podniku alespoň dorazit, aby se podnik nacházel v bodu zvratu?

Příklad č. 5

Bohužel přišel další lockdown a kavárna musela svůj provoz dočasně zavřít. Vypočítejte, kolik dní může podnikatelka vydržet (vyjdou jí finanční prostředky na úhradu nákladů), pokud má 250 000,- Kč v hotovosti jako nerozdělený (zadržovaný) zisk z dosavadního provozu kavárny. Vycházejte z údajů z příkladu č. 4.

D.ú.:

Příklad č. 6

Mladá podnikatelka se rozhodla splnit si sen a skutečně kavárnu z předchozího příkladu otevřít. Po prvních 3 měsících fungování se vrátila k finančnímu plánu z podnikatelského plánu, aby jej zrevidovala a společně s investorem zhodnotila její dosavadní výsledky.

Za první 3 měsíce fungování (kromě počáteční 500 000,- Kč investice - investor má 50 % podíl v podniku a v současné době nevyžaduje splácení ani zhodnocení investice) podnikatelka vykázala tyto hodnoty:

Provozní náklady za 3 měsíce (91 dní) fungování:

- Nájem prostor + energie: 55 685,- Kč
- Odpisy vybavení: 15 000,- Kč
- Mzdové náklady: 180 000,- Kč
- Odvody: 61 200,- Kč
- Spotřeba zásob: 63 700,- Kč

Průměrná tržba na jednoho zákazníka: 100,- Kč/zákazník

Denní návštěvnost (počet zákazníků): 35 zákazníků/den

- 1) Vypočítejte VH a zjistěte, jak na tom podnikatelka po prvních 3 měsících je.
- 2) Z předchozího bodu (a ze zadání) je zřejmé, že kritickým bodem podnikatelského plánu byly plánované tržby, které se hlavně v začátku nepotkaly s realitou. Podnikatelka nyní hledá řešení, jak situaci zlepšit a společně se zkušeným investorem zformulovali několik variant řešení:
 - a) Investice do marketingové kampaně v místě podnikání ve výši 5 000,- měsíčně s cílem přilákat o 15 % více zákazníků
 - b) Rozšíření sortimentu a zvýšení tak průměrné útraty 20,- na zákazníka. Marže z nového sortimentu není tak vysoká a tím pádem průměrné náklady na spotřebu zásob jsou nově 22 % z tržeb
 - c) Nahradit jednoho kmenového zaměstnance brigádníkem a ušetřit tak 12 000 Kč měsíčně na mzdových nákladech a 4 000,- měsíčně na odvodech. Na druhou stranu se tím sníží kvalita servisu.

Propočítejte, jak budou jednotlivá opatření finančně vycházet (z pohledu nákladů i výnosů) a okomentujte, které z nich byste zavedli a proč.