

ROZHODOVACÍ ÚLOHY



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Charakteristika rozhodovacích úloh



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **nutnost vkladu prostředků (investic),**
 - **dlouhodobost nebo krátkodobost** vzniku efektů a působení vkladů prostředků,
 - vznik efektů peněžně **měřitelných nebo neměřitelných,**
 - změna **výrobní kapacity** nebo předpoklad využití existující kapacity,
 - změna **sortimentu,**
 - **cenová rozhodování,** která představují relativně specifickou oblast
-

Charakteristika rozhodovacích úloh



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozeznáváme:

- rozhodovací úlohy, které **vyžadují** vklady prostředků
 - rozhodovací úlohy, které **nevyžadují** vklady prostředků
-

Základní typy rozhodovacích úloh



- A) úlohy, které nevyžadují vklady prostředků
 - B) úlohy, které vyžadují vklady prostředků
 - C) Cenová rozhodování
-

Ad a) úlohy, které nevyžadují vklad prostředků



- optimalizace objemu výroby
 - optimalizace sortimentu
 - stanovení dolního limitu ceny doplňkových výrobků
 - úlohy „bud’ a nebo“
 - vyrábět nebo koupit
 - pokračovat ve výrobě nebo ji zastavit
 - úlohy ve sdružené výrobě
-

Ad b) úlohy, které vyžadují vklad prostředků

- investice do hmotného majetku
 - efekty peněžně vyjádřitelné
 - efekty peněžně nevyjádřitelné
 - investice do nehmotného majetku
 - finanční investice do podílů na jiném podniku
 - nákup cenných papírů pro dlouhodobé držení
-

Ad c) Cenová rozhodování



- určení „únosných“ nákladů při platné ceně
 - určení „únosné“ ceny při platných nákladech
-

Charakteristika rozhodovacích úloh



- Úlohy nevyžadující vklady prostředků (úlohy na existující kapacitě) představují úlohy s krátkodobými efekty a jsou spojeny s rozhodováním o změně využití kapacity nebo sortimentu.
 - Úlohy vyžadující vklady prostředků jsou úlohy s dlouhodobými efekty.
 - Jsou specifické tím, že problém jejich hodnotové kvantifikace je spojen s otázkou slučování peněžních toků vznikajících v různých obdobích, kdy se mění hodnota peněžní jednotky, a je tedy nutné použít diskontování.
-

Charakteristika rozhodovacích úloh



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Dva hlavní znaky manažerského rozhodování pro potřeby manažerského účetnictví lze vymežit takto:
 - Cílem rozhodování je maximalizovat současnou hodnotu budoucích peněžních toků
 - Rozhodování znamená vždy výběr mezi alternativami a vede ke změnám proti současnému stavu

Informace pro rozhodování jsou vymezeny vztahem:

náklady < ekonomický prospěch

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Často označované jako krátkodobé rozhodovací úlohy
 - Jsou charakteristické tím, že je vymezena instalovaná provozní kapacita, a ta buď je, nebo není plně využita
 - Z toho vyplývá, že fixní náklady se nemění, maximální objem výroby je dán instalovanou kapacitou a u výrobků jsou známy jednotkové variabilní náklady a jednotkové ceny
 - Kritérium rozhodování je maximalizace absolutního zisku
 - Ten je dosažen při takovém objemu aktivity, kdy se přírůstkové náklady rovnají přírůstkovým výnosům
-

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků

- **Kritérium rozhodování:**
 - maximalizace absolutního zisku
 - $Zisk = (p - v_n) * Q - FN$
 - celkový zisk roste, pokud jsou přírůstkové výnosy vyšší než přírůstkové náklady
 - maximální zisk je dosažen při takovém objemu, při kterém se přírůstkové výnosy rovnají přírůstkovým nákladům a přírůstkový zisk je nulový
-

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- jak změna v objemu a sortimentu výkonů ovlivní výši nákladů, výnosů a zisk
 - Tyto úlohy se označují jako **úlohy CVP**
 - Costs – náklady
 - Volume – objem
 - Profit - zisk
-

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

Tři typy rozhodovacích úloh vázících se k výrobní kapacitě

- **optimalizační úlohy** – cílem je založit takovou strukturu vyráběných a prodávaných výkonů, která povede k co nejlepším hodnotovým výsledkům podniku
 - stanovení **dolního limitu ceny u doplňkového výrobku** při nevyužití kapacitě zejména u doplňkových výrobků
 - **úlohy typu „bud’ anebo“**, případně v užším pojetí úlohy typu „vyrábět nebo koupit“, „pokračovat ve výrobě nebo ji zastavit“, nebo v širším pojetí úlohy vázané ke sdružené výrobě, např. zda pokračovat ve zpracování polotovaru v dalším výrobním stupni, zda vyrábět, není-li odbyt pro jeden nebo i více sdružených výrobků z daného sortimentu sdružených výrobků.
-

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků, vycházejí z předpokladu, že instalovaná výrobní kapacita (optimální, maximální) je vymezena, přičemž se musí rozlišovat dvě základní funkce:

- instalovaná kapacita **není plně využita**,
- instalovaná kapacita **je současně plně využita**.



Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Teoretickým východiskem je **vztah mezi náklady, ziskem a objemem výroby.**
 - Kritériem rozhodování je **maximalizace absolutního zisku.**
 - Specifický význam mají některá neekonomická kritéria, např. některé charakteristiky s ekonomickým dopadem, které však obtížně kvantifikujeme.
-



- **Bod zvratu**, resp. bod rentability často označovaný mezinárodní zkratkou BEP (Break-Even Point) odpovídá na otázku,
 - jaký musí být minimální objem výroby (Q_0), aby se tržby rovnaly nákladům neboli od jakého objemu začne být firma rentabilní a začne generovat zisk
 - Platí vztah: $F + v * Q_0 = p * Q_0$
 - neboli $Q_0 = F / p - v$

Vztah mezi náklady, objemem a ziskem (tržbami) při krátkodobém rozhodování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento základní vztah ukazuje, že při daných fixních nákladech je rozhodující rozdíl mezi jednotkovou cenou a jednotkovými variabilními náklady.
 - Rozdíl mezi jednotkovou cenou a jednotkovými variabilními náklady označujeme jako **marže**.
 - Její absolutní částka (m) se často vyjadřuje ve vztahu k tržbám (T), což má praktické užití.
-



- Marži vyjádřenou v procentech někdy označujeme jako ukazatel **příspěvku k tržbám (PT)**.
 - Ten nám ukazuje, kolik procent z ceny představuje rozdíl mezi cenou a jednotlivými variabilními náklady.
 - $PT = (p - v) / p$
-

Citlivost jednotlivých činitelů rozhodovacích úloh



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V praxi potřebujeme často odpovědět na otázku, který z činitelů uvedených v řešení dané úlohy je nejcitlivější (zda náklady, objem produkce, či zisk).
 - Citlivost se vyjadřuje procentem změny činitele, při níž bude zisk roven nule. Předmětem hodnocení jsou plánované (předvídané, očekávané a jiné předem určené) veličiny.
 - Nejcitlivější je ta veličina, u které je nejnižší procento změny, která by vedla k nulovému výsledku.
 - Tato informace je důležitá proto, že na tuto veličinu se přednostně zaměřují vedoucí pracovníci při běžném řízení.
-

Citlivost jednotlivých činitelů rozhodovacích úloh



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V praxi se zjišťuje:

- citlivost poptávky, resp. objemu výroby (S_q),
 - citlivost ceny (S_p),
 - citlivost jednotkových variabilních nákladů (S_v),
 - citlivost fixních nákladů (S_f)
-

Rozhodovací úlohy týkající se objemu a sortimentu výroby



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Optimalizace objemu výroby při rozdílných dílčích kapacitách
 - b) Zvýšení objemu výroby zavedením druhé směny
 - c) Práce v druhé směně
 - d) Práce přesčas
 - e) Alternativní řešení práce přesčas
 - f) Rozhodovací úlohy týkající se objemu a kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné efekty
-

Rozhodovací úlohy typu „bud’ anebo“



- Při řešení těchto rozhodovacích úloh se zpravidla vychází z posuzování dvou vzájemně se vylučujících variant.
 - U tohoto typu rozhodovacích úloh je řešena odpověď na otázku, zda je výhodnější určitý výrobek nebo výkon vyrobit ve vlastním podnik nebo ho pořídit od externího dodavatele.
 - Může se jednat o hmotné výkony (polotovary, součástky, náhradní díly), i jiné výkony nebo služby (práce ve mzdě, nákup energie nebo výroba ve vlastní elektrárně podniku).
 - Základním kritériem hodnocení je přínos k vytvořenému zisku, ale nelze zapomenout ani na kvantitativní faktory, kterými jsou např. přesnost výroby součástí, kvalita, termíny dodávek, kvalifikace pracovníků a další.
-

Rozhodovací úlohy typu „bud' anebo“



Rozlišujeme:

- a) Rozhodovací úlohy, kdy výrobní kapacita není dosud využita
 - b) Rozhodovací úlohy, kdy kapacita je již plně využita
 - c) Rozhodovací úlohy typu pokračovat ve výrobě nebo výrobu zrušit
-

Rozhodovací úlohy, které vyžadují vklady prostředků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Jejich efekt působí dlouhodobě, protože vyžadují investiční vklady
 - **Investicí** rozumíme peněžní výdaje, u nichž se předpokládá jejich přeměna na budoucí příjmy během delšího období než jeden rok
 - Metody hodnocení efektivnosti investičních projektů se opírají o prognózu kapitálových výdajů a očekávaných peněžních příjmů z investic
-

Rozhodovací úlohy, které vyžadují vklady prostředků

Kapitálové výdaje na investici by měly obsahovat:

- Výdaje na pořízení nového majetku včetně výdajů na instalaci, dopravu a vypracování přípravných a projekčních dokumentů
- Výdaje na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu vyvolaný novou investicí

Dále by měly být upraveny o:

- Příjmy z prodeje existujícího dlouhodobého majetku, který je novou investicí nahrazován
 - Daňové efekty spojené s prodejem stávajícího nahrazovaného majetku
-

Rozhodovací úlohy, které vyžadují vklady prostředků

Za roční **peněžní příjmy** z investičního projektu během doby jeho životnosti se považují:

- Zisk po zdanění, který investice přináší
 - Roční odpisy
 - Změny čistého pracovního kapitálu spojeného s investičním projektem v průběhu životnosti
 - Příjem z prodeje dlouhodobého majetku na konci životnosti upravený o daň
-

Rozhodovací úlohy, které vyžadují vklady prostředků



- V rozhodování s krátkodobými efekty nebylo nutné uvažovat **faktor času**
- Respektování faktoru času vychází z toho, že současné příjmy a výdaje hodnotíme výše než příjmy či výdaje uskutečněné v budoucnosti
- Tato skutečnost vyplývá z ekonomického pojetí nákladů, které chápe budoucí příjem jako příjem nižší než současný, a to o zhodnocení, které nám umožňuje současný příjem od okamžiku jeho investování až do okamžiku inkasa budoucího příjmu.
- Dlouhodobé přínosy tedy převádíme na jejich současnou hodnotu
- Děje se tak odúročením budoucích výnosů – diskontováním

- $$\text{Současná hodnota} = \frac{\text{Budoucí hodnota}}{(1+i)^n}$$

Pro posouzení efektivnosti investičních projektů a jejich výběr existuje v teorii a praxi finančního managementu několik metod. Obecně se rozlišují dvě skupiny metod hodnocení investic:

- 1. Metody, které berou v úvahu faktor času – dynamické metody
 - Čistá současná hodnota
 - Vnitřní výnosové procento
 - Index rentability
 - 2. Metody, které nepřihlížejí k faktoru času – statické metody
 - Doba návratnosti
 - Průměrná rentabilita
 - Průměrné náklady
-

Cenová rozhodování jsou zvláštním typem rozhodovacích úloh, která mají minimálně dvojí základní cíl:

- určit únosné náklady při dané ceně,
 - určit, jakou cenu výrobku by bylo možno nabídnout při daných výrobních, zásobovacích, odbytových a dalších podmínkách.
-

INFORMACE PRO CENOVÁ ROZHODOVÁNÍ



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

- **Cenová rozhodování** patří k nejdůležitějším rozhodovacím úlohám každého podniku.
 - Řešení rozhodovacích úloh o **vymezení správné ceny** je vždy spojena s dvěma samostatnými problémy:
 - jaká je **přijatelná cena** pro odběratele,
 - jak tato cena **uhrazuje náklady** dodavatele.
-

Cenová rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tržní cena
 - Cena poptávky
 - Cena nabídky
 - Rovnovážná cena
-



- Pokud při dané ceně nedojde k vyrovnání prodaného a nabízeného množství výkonů, vznikne na trhu přebytek nebo nedostatek, který se stává předmětem řešení.
 - Řešení nedostatku se nabízí dovozem nebo rozšířením činnosti, v případě přebytku vývozem nebo omezením činnosti a je doprovázeno změnou ceny nebo tlakem na její změnu.
-

Typické situace při existenci nerovnovážné ceny



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Relativně vysoká cena
 - Relativně nízká cena
-

Relativně vysoká cena



- Umožňuje realizaci vyššího zisku nebo úhradu relativně vysokých nákladů, ale současně omezuje poptávku.
 - Výsledkem této disproporce je většinou přebytek na trhu a tlak na snížení ceny.
 - Zvýšení poptávky snižující se cenou vytlačuje z trhu méně konkurenceschopné subjekty.
 - Relativně vysoká cena je tímto mechanismem snižována a blíží se ceně rovnovážně.
-

Relativně nízká cena



- Relativně nízká cena naopak poptávku stimuluje a omezuje nabídku.
 - Nedostatek výrobků na trhu zvyšuje cenu a ta umožňuje pokrývat náklady i méně efektivním podnikům.
 - Tento typ ceny se vyskytuje často i na trzích s přebytkem nabídky.
 - V tom případě je jedním z nástrojů konkurenčního boje se všemi důsledky krátkodobých ztrát v období, kdy tržní cena nepokrývá vynaložené náklady.
-

Metody tvorby cen orientovaných na poptávku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cena proniknutí
 - Cena sbírání smetany
 - Empiricky určená cena
-

Cena proniknutí



- Tento termín vyjadřuje uplatňování politiky nízkých cen, která v praxi vyžaduje splnění těchto předpokladů:
 - relativně vysoká citlivost spotřebitele na změnu ceny, tj. relativně pružná poptávka,
 - neexistence výrazného elitního trhu, tzn. není možné založení cenové politiky na vysoké ceně pro omezený rozsah trhu,
 - výroba je spojena s úsporami z jejího rozsahu, kdy vyšší využití kapacity umožňuje výrazné snížení průměrných nákladů,
 - na trhu existuje dostatek finančních zdrojů,
 - bariérou konkurence je nízká cena.
-

- Politika nízkých cen se uplatňuje zejména za situace, kdy produkt nesplňuje podmínky pro to, aby se stal omezeně dostupným například z hlediska kvalitativních parametrů a zajištění úspěchu na trhu vyžaduje stanovení nízké ceny.
 - Avšak stanovení cíle získání většího podílu na trhu politikou nízkých cen je spojeno s rizikem degradace značky a přelétavostí zákazníků, kteří jsou přilákáni nízkou cenou.
-

- Tato metoda je opačnou politikou ceny proniknutí, jedná se o politiku, která je postavena na vysoké ceně. Její úspěšnost vyžaduje splnění těchto předpokladů:
 - okamžitou vysokou užitnou hodnotu a vysokou kvalitu produktu. Kupující hodnotí kvalitu a změna ceny výrazně neovlivňuje jeho rozhodnutí o koupi. V praxi se vyskytují příklady firem, které aspirují záměrně na nejvyšší cenovou úroveň na trhu při splnění i ostatních předpokladů nejen z hlediska kvality, ale i způsobu prodeje,
 - nepružnou poptávku, kdy zvýšení ceny není spojeno s výrazným poklesem prodeje nebo naopak, snížení ceny by nepřineslo potřebné rozšíření prodeje,
-

Cena sbírání smetany



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- neexistence neehospodárnosti z nízkého využití výrobní kapacity,
 - podnik má nedostatek finančních zdrojů pro dlouhodobou návratnost a je nucen relativně rychle uhradit investovaný kapitál,
 - trh profiluje výrazná segmentace trhu a vyšší cena je často využita pouze pro část trhu. Předpokladem je úprava výrobku ve srovnání se standardním provedením.
-

Empiricky určená cena



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Stanovení ceny, a sice podle vývoje poptávky, lze označovat jako empirické určení ceny.
 - Jedná se o přímý způsob stanovení ceny, kdy cenu určuje kupující.
 - Přestože nemá kupující k dispozici informace o nákladech prodávajícího podniku a ani ho nezajímají, je schopen si cenu odvodit na základě cenových relací jiných výrobků, které zná.
 - Podle užitečnosti výrobku, zboží nebo služby se pak rozhoduje, kolik je ochoten za něj zaplatit.
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
