

Finančný manažment

Náklady a rozhodovanie

Náklady

Pre organizáciu je dôležité, aby bola schopná kvantifikovať náklady a prínosy v peňažných jednotkách na výrobu tovaru, alebo poskytovanie služieb.

5 oblastí využitia informácií o nákladoch :

- **Správcovská kontrola** –vplyv na ročné finančné výkazy
- **Manažérska kontrola** – finančná kontrola v organizácii

5 oblastí využitia informácií o nákladoch

- **Plánovanie** –prejavovanie sa nákladov v súvislosti s existujúcimi i očakávanými situáciami
- **Určovanie cien** –
- **Prijímanie rozhodnutí** – alternatívne možnosti podľa nákladov

Triedenie nákladov

- **Priame** – ktoré možno priamo a ľahko priradiť k jednotkám výroby/služby :
mzdové náklady pracovníkov vo výrobe,
materiálové náklady na výrobok/službu
- **Nepriame** – náklady sa nedajú priamo priradiť: pracovníci mimo výrobu, pomocný materiál, nájomné,...označujú sa tiež ako **režijné náklady – výrobná a správna(odbytová) réžia**

Absorbovanie režijných nákladov

Každý kalkulovaný výrobok/služba absorbuje(uhrádza) primeranú časť z vynaložených režijných nákladov.

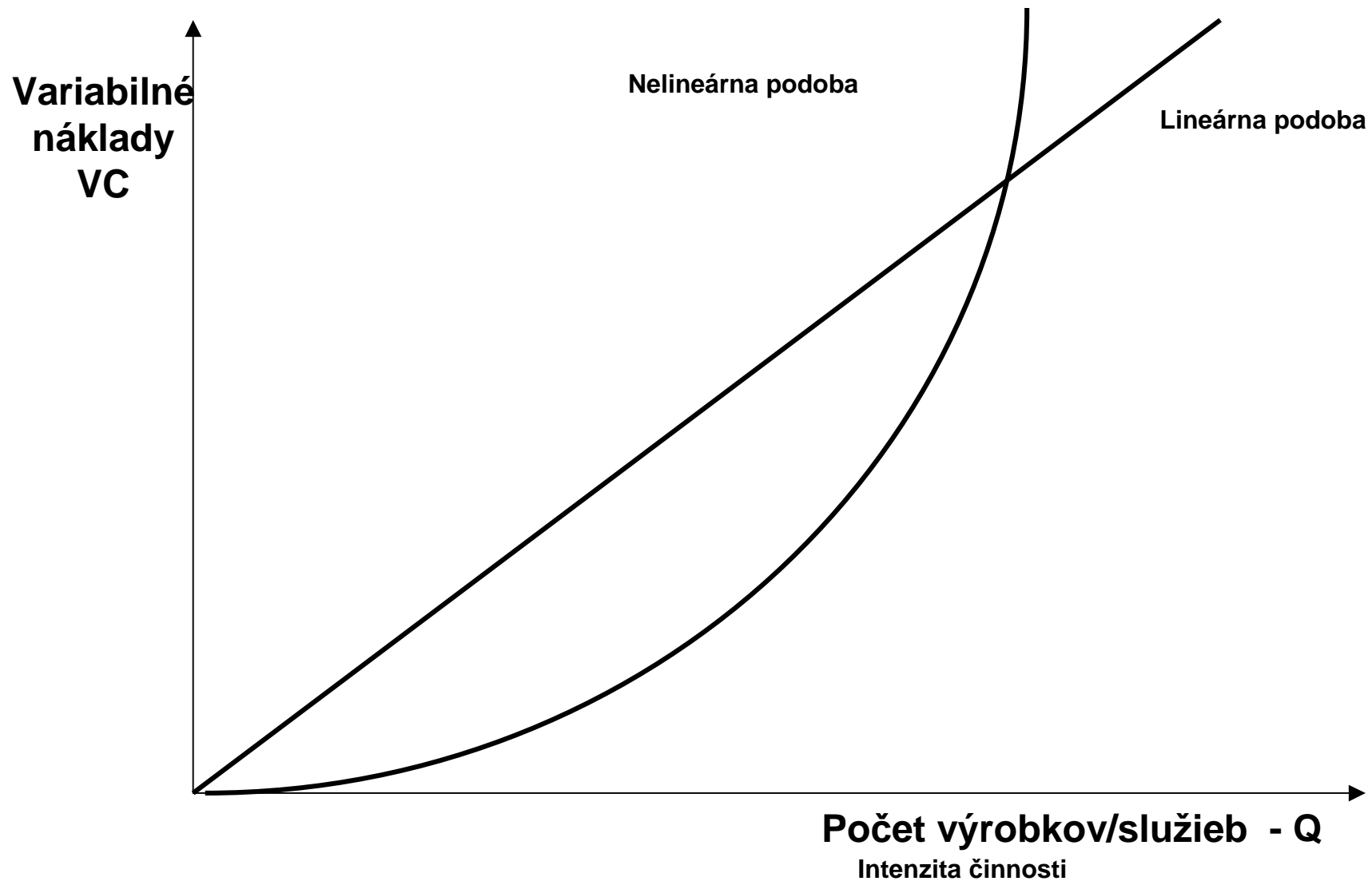
Miera absorbovania režijných nákladov – príklad :

Ročný rozpočet hovorí o 4000 jednotkách typu A a 6000 jednotkách typu B a výrobná režija je 50000. Miera absorbovania na jednotku= $50000/(4000+6000)= 5$ na jednotku

Fixné a variabilné náklady

- **Variabilné náklady** – menia sa s intenzitou činnosti firmy. Možno ich vyjadriť dvoma spôsobmi :
 - Na jednotku produktu/služby
 - Na celkové množstvo

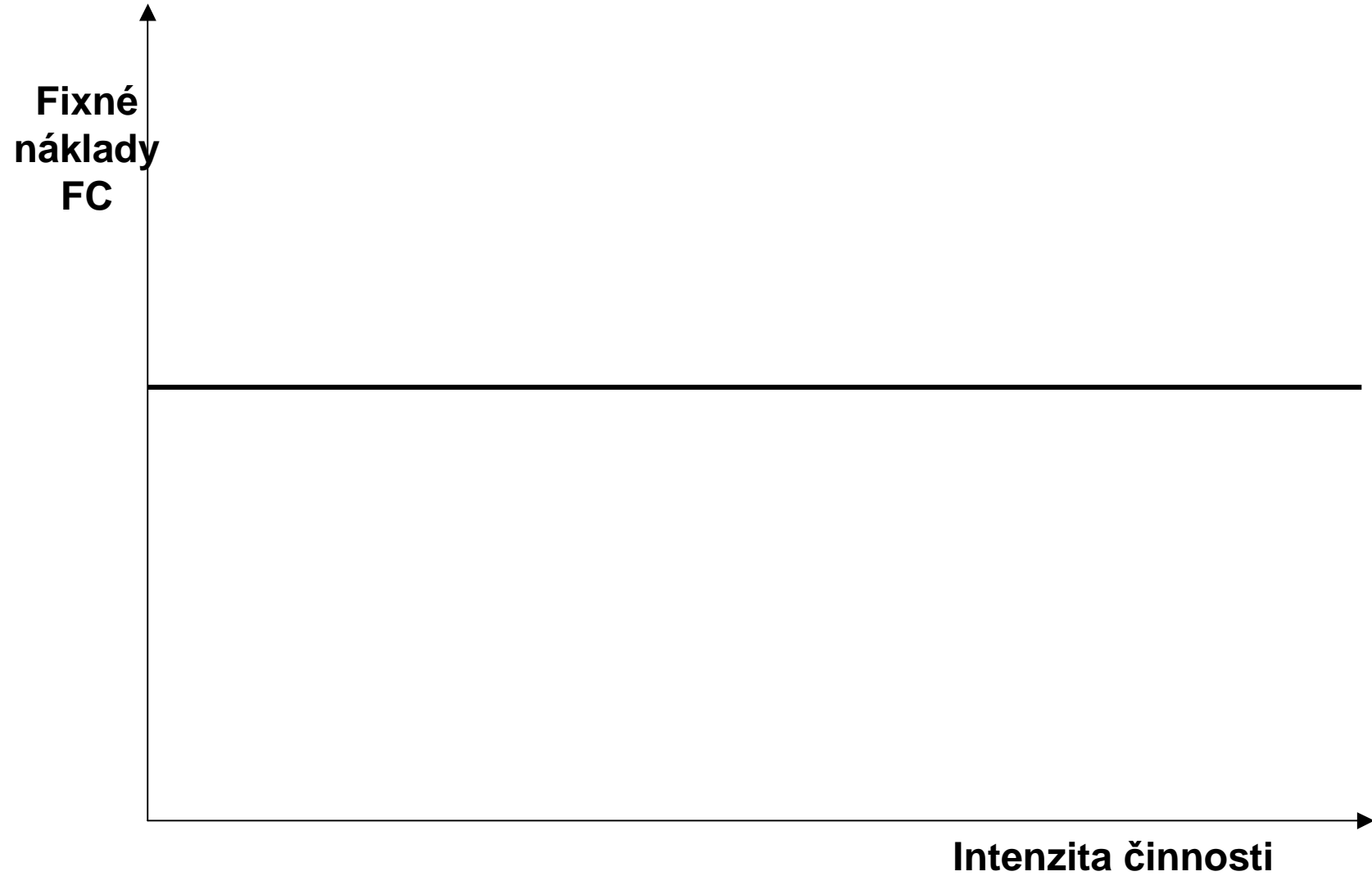
Variabilné náklady celkom



Fixné náklady

Sú definované ako náklady, ktoré zostávajú nezmenené napriek intenzite činnosti firmy. Objem fixných nákladov na jednotkovej báze sa s nárastom počtu jednotiek znižuje, kým variabilné v prepočte na jednotku zostávajú konštantné.

Fixné náklady



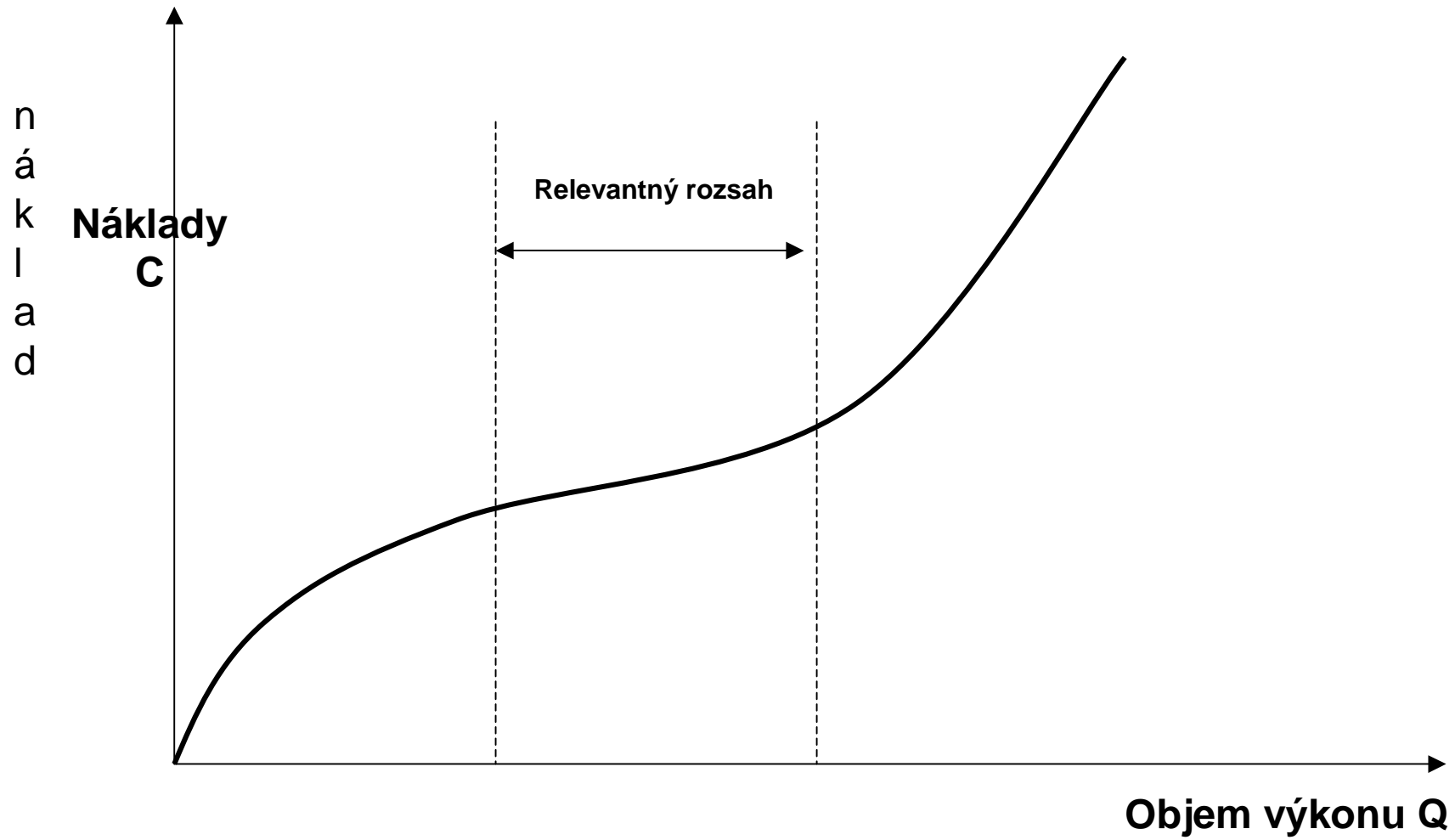
Rozdelenie fixných nákladov

- **Nevyhnutné náklady** –tie, ktoré sa nedajú eliminovať/znížiť bez veľkých účinkov na zisk firmy, alebo zmenu cieľov: napr. mzdy manažmentu zostávajú rovnaké aj keď je firma v recesii – pre zachovanie základného chodu firmy, ktorý je spojený so stratégiou
- **Riadené náklady**- ročné, alebo strednodobé, ktoré sa môžu znížiť bez podstatného účinku na zisk a ciele

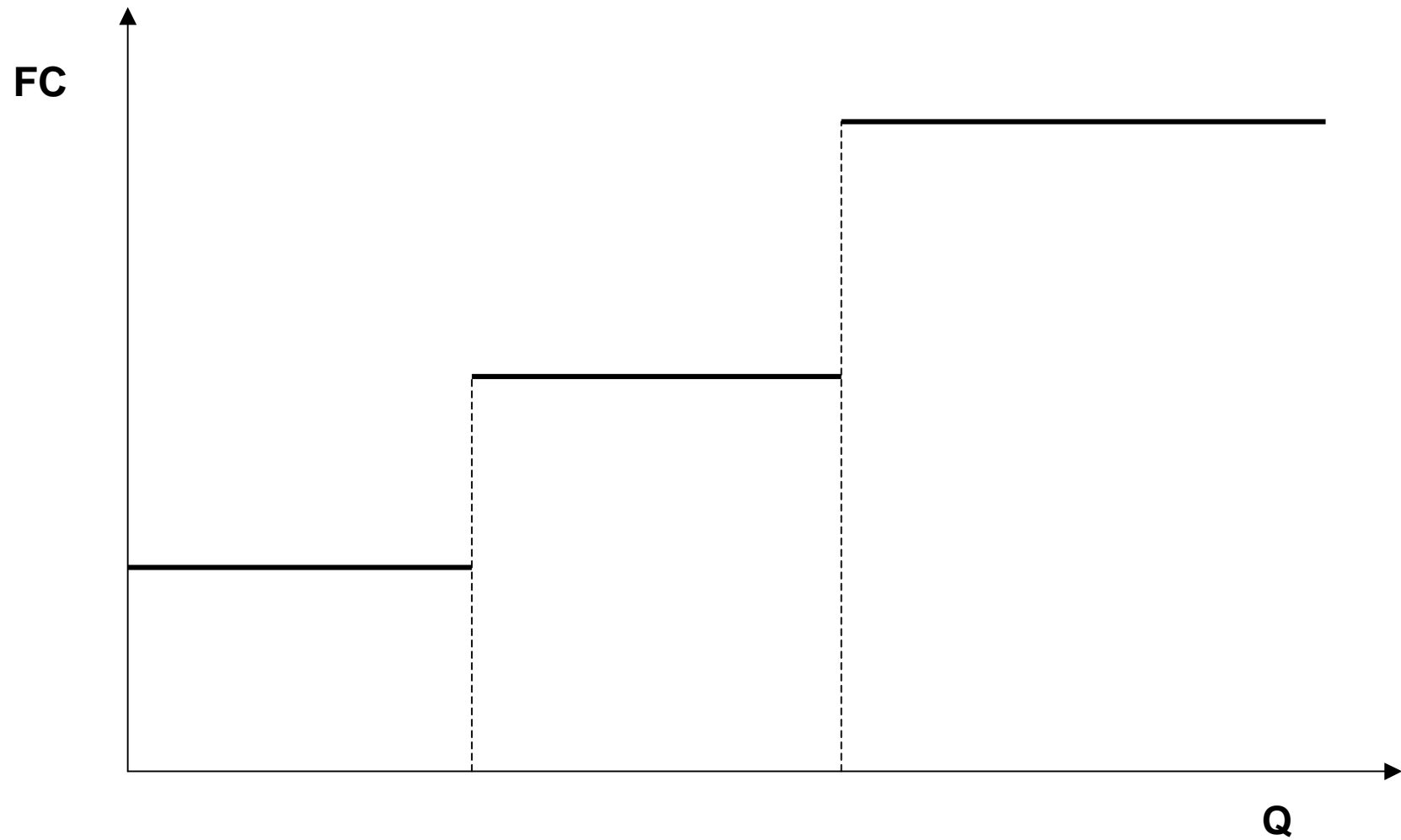
Koncepcia lineárnosti

Základným predpokladom pre narábanie s nákladmi a intenzitou činnosti pre narábanie s nákladmi je **koncepcia lineárnosti**. Závislosť medzi nákladmi a intenzitou činnosti nie je vždy lineárna – potom sa robí aproximácia, čo je tzv. **relevantný rozsah**

Relevantní rozsah



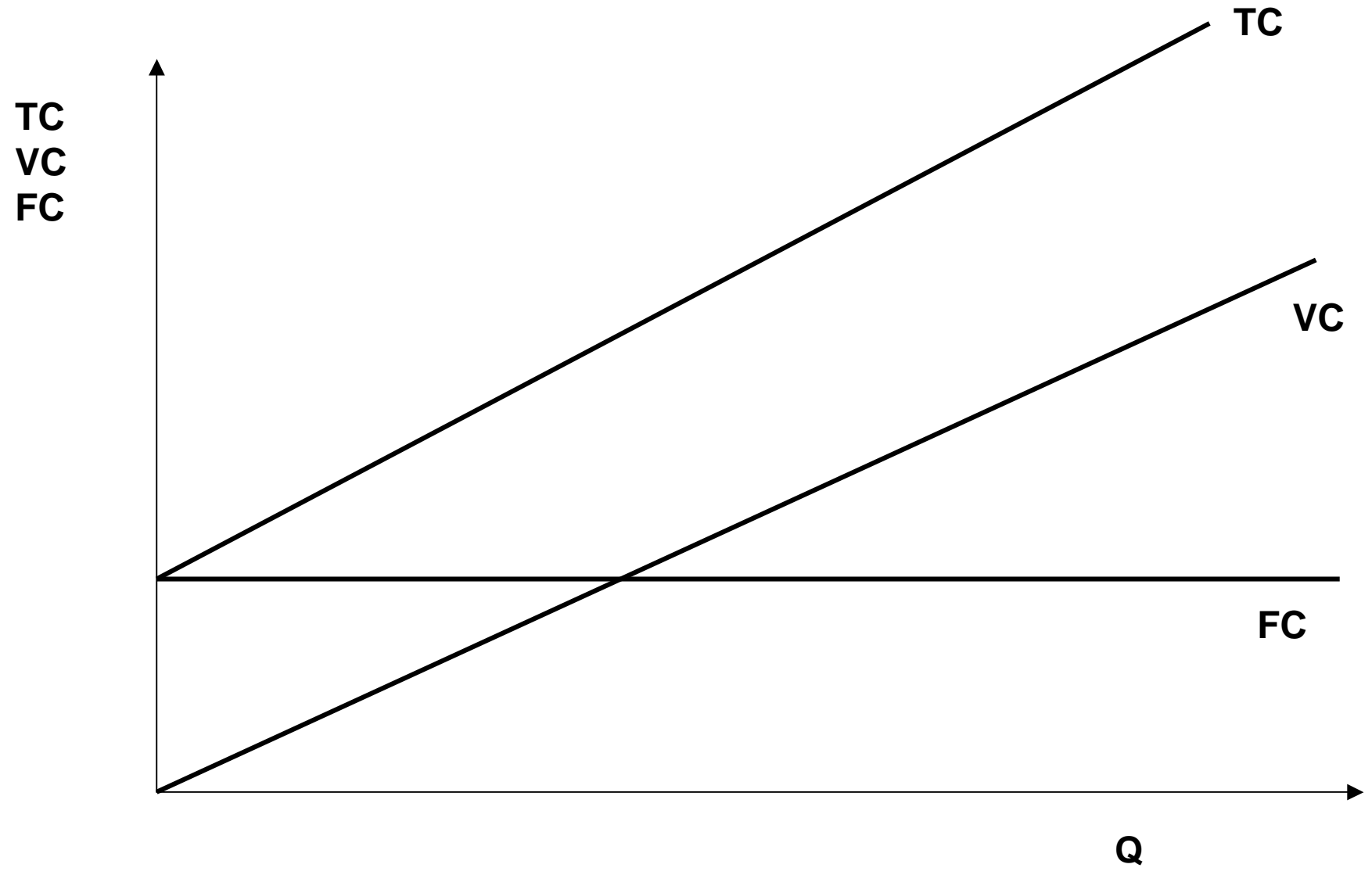
Fixné náklady meniace sa skokom



Čiastočne variabilné náklady

Je celý rad nákladov, ktoré nie sú celkom fixné, ale ani úplne variabilné. Napr. 20% zvýšenie výroby sa na údržbe prejaví len 3% – 4%

Celkové náklady



Marginálne kalkulácie

Metóda : **náklady – objem – zisk : CVP**
(cost – volume- profit)

Zaoberá sa závislosťou 5 činiteľov:

- Variabilné náklady na jednotku
- Celkové fixné náklady
- Úroveň výkonu/ objemu
- Cena predávaného výrobku/služby
- Mix predaných výrobkov/služieb

CVP analýza

Skúmanie týchto činiteľov sa nazýva –
marginálna kalkulácia

CVP analýza je dôležitá pre všetky
manažérske činnosti :

Stratégia reklamy a marketingu, voľba
výrobného programu, oceňovanie
výrobkov,...

Prínos

Prínos je to čo zostane z tržieb po odpočítaní variabilných nákladov

Prínos = tržby – variabilné náklady

Miera prínosu je % vyjadrenie pomeru prínosu a tržieb

Miera prínosu = prínos/ tržby*100%

Ak fixné náklady sú v porovnaní s variabilnými vysoké, potom prínos na jednotku bude vyšší.

Prevodový stupeň

Prevodový stupeň je vzájomná závislosť medzi ziskom a úrovňou tržieb.

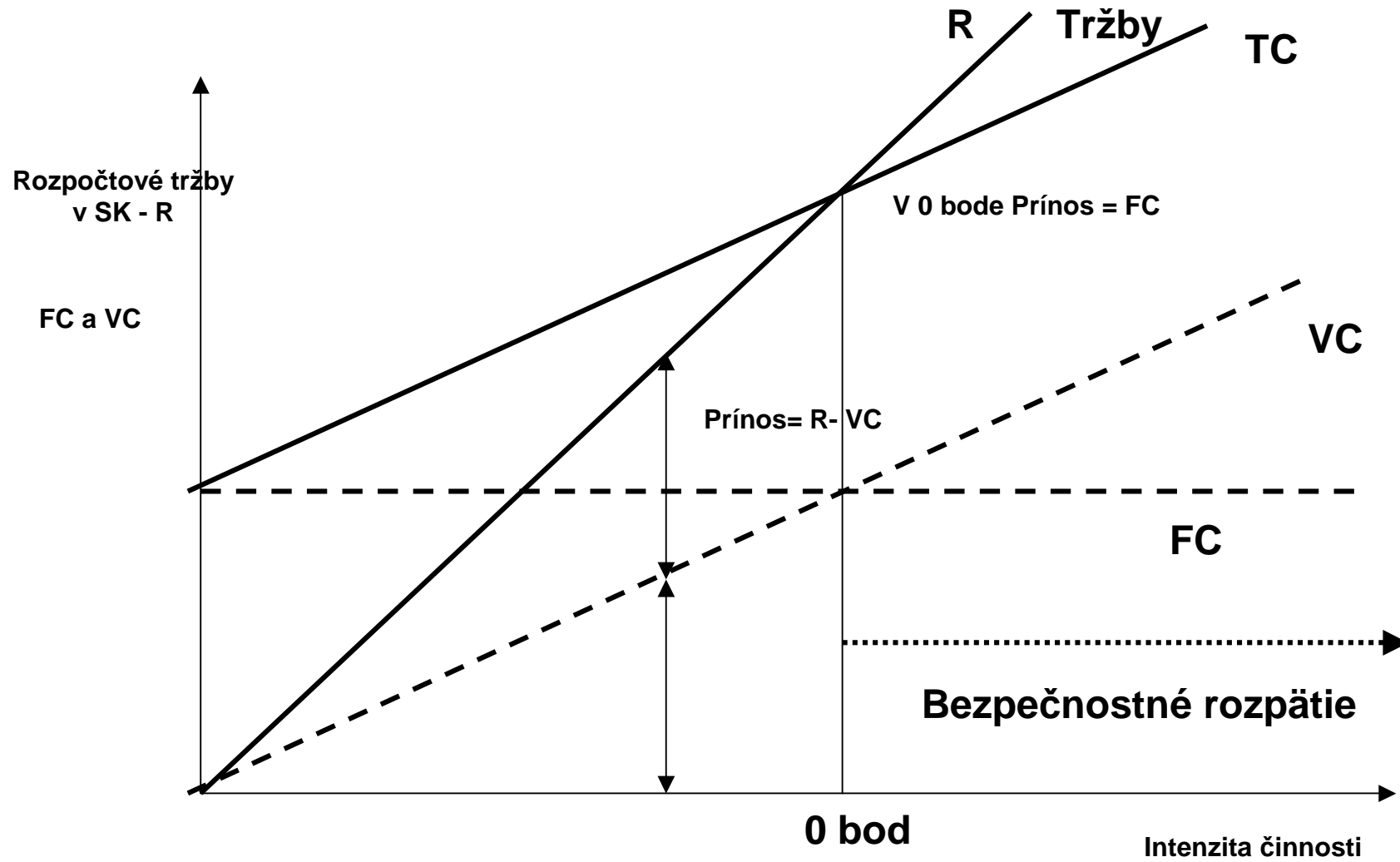
Prevodový stupeň = prínos/čistý zisk

Analýza nulového bodu

Nulový bod predstavuje hranicu kde:

- **Celkové príjmy sa rovnajú celkovým nákladom**
- **Prínos sa rovná fixným nákladom**
- **Počet predaných jednotiek na dosiahnutie 0 = $TFC/\text{jednotkový prínos}$**
- **Objem celkových tržieb na dosiahnutie nuly = $(TFC/\text{miera prínosu}) \times 100\%$**
- **Počet jednotiek predaných pri 0 = $\text{objem celkových tržieb na dosiahnutie 0} / \text{predajná cena na jednotku}$**

Graf nulového bodu



Odbytový mix

Vzájomný pomer všetkých výrobkov/služieb, vytvárajúcich celkový zisk

- **0 bod =FC pre všetky výrobky alebo služby/priemer všetkých prínosov**

Využívanie údajov o nákladoch pri rozhodovaní

Náklady :

- **Relevantné** – vyskytujú sa len v súvislosti s činnosťou – tieto sú dôležité, lebo ich môžeme eliminovať zastavením výroby/služby
- **Nerelevantné** –
 - a) **stratené** – tie ktoré sa už vyskytli
 - b) **tie ktoré sa vyskytnú v budúcnosti, ale budú rovnaké bez ohľadu na to, ktorá alternatíva sa vykonáva**

Využívanie údajov o nákladoch pri rozhodovaní

Pre účely rozhodovania musíme :

- **Vylúčiť všetky stratené náklady** – nemôžeme ich ovplyvniť
- **Všetky budúce, ktoré sa nemenia** – nemôžeme ich ovplyvniť
- Použiť zostávajúce pre účely rozhodovania – **sústrediť sa na relevantné**

Zrušenie výrobku/služby

Kardinálna otázka :

Zvýši sa týmto rozhodnutím zisk ?

Manažment rozhodne, ktoré z fixných nákladov sú priame a ktoré spoločné – **relevantné a nerelevantné.**

Ak je výška nákladov, ktoré získame elimináciou vyššia ako prínos – potom musíme zrušiť !

Ušetrené náklady > prínos

Rozhodovanie o tom či vyrábať/kúpiť

Príklad :

Nevyhnutné náklady (odpisy) – stratené

Budúce náklady (administratíva)- zostanú

Môžeme odpísať len variabilné náklady a mzdové, ktoré sa viažu k výrobku. Ak sú tieto menšie ako nákupná cena – vyrábať, lebo nič neušetríme.

Potrebuje odpísať väčšie náklady než je cena, aby sme ušetrili !

Relevantné náklady > P - kúpiť

Príklad : Služby A a B

	A	B	Celkom
Tržby	500	200	700
VC	200	120	320
Prínos	300	80	380
FC			
Mzdy	60	50	110
Marketing	12	10	22
Poplatky	30	15	45
(nájomné, osvetlenie)			
Správa	48	20	68
Odpisy	20	5	25
TFC	170	100	270
Zisk	130	- 20	110

Skúmanie FC v B

Mzdy	50	50
Marketing	10	10
Správa – administratíva	20	5
Poplatky – pri dlhodobej zmluve o prenájme len úspory na energie	15	5
Odpisy – ak strojn� zariadenia pred�me	5	5
<hr/>		
Spolu	100	75

**Náklady, ktoré získame elimináciou sú nižšie ako prínos (80) –
službu B nesmieme zru it' !**

 ist  strata prínosu : $80 - 75 = 5$!

Prínos >  spora – nesmieme zru it' !

Prínos <  spora - musíme zru it' !