

9 MANAŽERSKÉ ROZHODOVACÍ ÚLOHY

PŘÍKLAD Č. 1

Společnost produkuje 6 000 výrobků A a 4 000 výrobků B, které jsou zaměnitelné v rámci dané kapacity, a to při těchto cenách a průměrných nákladech.

	Výrobek A	Výrobek B	Celkem
Cena za jednotku	12	12	
Náklady na jednotku	8	9	
Zisk na jednotku			
Tržby z prodeje			
Náklady na výrobu			
Zisk z realizace			

Rozhodněte o tom, jak změnit poměr výrobků, abychom dosáhli vyšší zisk, víte-li, že variabilní náklady na výrobek A jsou 5 Kč a na výrobek B 4 Kč.

Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku:

	Výrobek A	Výrobek B

Např. počet výrobků zvýšíme u B na 6 500 a u A snížíme na 3 500. Celková kapacita musí zůstat zachována (10 000 kusů).

	Výrobek A	Výrobek B	Celkem
Tržby z prodeje			
Variabilní náklady			
Příspěvek na úhradu			
Fixní náklady			
Zisk z realizace			

PŘÍKLAD Č. 2

Podle marketingového oddělení společnosti NÁBYTEK, a.s., nábytkářské firmy specializující se na výrobu dřevěných sestav pro obývací pokoje, lze v prvním čtvrtletí roku 2009 prodat maximálně 130 sestav typu Jana, 120 sestav typu Ivana a 160 sestav typu Diana. O jednotlivých typech sestav nábytku pro obývací pokoje jsou k dispozici informace v následující tabulce:

Položka	Jana	Ivana	Diana
Jednotková prodejní cena	45 000	52 000	60 000
Jednotkové variabilní náklady	31 000	34 000	36 000
Průchod nejužším místem výrobní kapacity (hod.)	200	250	300

Nejužší místo výrobní kapacity lze ve sledovaném období využít v rozsahu 100 000 hodin. Celková čtvrtletní rozpočtovaná výše fixních nákladů činí ve společnosti 6 000 000 Kč.

Úkolem je určit objem a sortimentní strukturu vyráběných sestav pro obývací pokoje, která by za výše uvedených předpokladů vedla k maximálnímu zisku. Dále určit, kolik bude činit čtvrtletní rozpočtovaný zisk při této sortimentní struktuře.

Položka	Jana	Ivana	Diana
Výrobní marže			
Průchod nejužším místem výrobní kapacity (hod.)			
Marže připadající na jednotku kapacity			

Položka	Jana	Ivana	Diana	Celkem
Objem výroby				
Výnosy z prodeje				
Variabilní náklady				
Marže				
Fixní náklady				
Zisk				

PŘÍKLAD Č. 3

Firma vyrábí výrobky A, B, C. Metodou plných a metodou variabilních nákladů vypočítejte hospodářský výsledek společnosti a zhodnoťte výrobu, tj. určete pořadí, v jakém byste doporučili výrobky vyrábět. Společnost prodala 30 kusů výrobku A za cenu 760 Kč, dále 40 kusů výrobku B za cenu 840 Kč a 35 kusů výrobku C za 780 Kč. Náklady na přímé mzdy jednoho výrobku A činí 250 Kč, výrobku B 260 Kč a výrobku C 270 Kč. Náklady na přímý materiál u výrobku A činí 240 Kč, u výrobku B 220 Kč, u výrobku C 190 Kč. Zvláštní fixní náklady každé skupiny výrobků jsou 3 200 Kč a všeobecné fixní náklady jsou 20 000 Kč. Fixní náklady propočítejte na jednotlivé výrobky dle nákladů variabilních.

Dále se pokuste maximalizovat hospodářský výsledek společnosti, když víte, že vaši odběratelé mají zájem maximálně o 50 výrobků B a alespoň 40 výrobků A. Víte, že celková kapacita výroby činí 515 hodin. Výrobek A se vyrábí 6 hodin, výrobek B se vyrábí 4 hodiny, výrobek C se vyrábí 5 hodin.

Tradiční kalkulace (kalkulace plných nákladů):

	A	B	C	Celkem

Kalkulace variabilních nákladů (kalkulace neúplných nákladů)

	A	B	C	Celkem

Maximalizace výsledku:

	A	B	C	Celkem

PŘÍKLAD Č. 4

Společnost vyrábí výrobky A, B nebo C. Cena výrobku A je 680 Kč, cena výrobku B je 550 Kč a cena výrobku C je 590 Kč. Celková kapacita výroby činí 300 hodin. Výrobek A se vyrábí 4 hodiny, výrobek B se vyrábí 6 hodin, výrobek C se vyrábí 5 hodin. Náklady na přímé mzdy u výrobku A činí 220 Kč, u výrobku B 120 Kč a u výrobku C 120 Kč. Náklady na přímý materiál u výrobku A činí 90 Kč, u výrobku B 100 Kč, u výrobku C 130 Kč. Fixní náklady jsou 11 000 Kč.

Stanovte pořadí výroby jednotlivých výrobků. Vyčíslete také hospodářský výsledek jednotlivých skupin výrobků.

	A	B	C

PŘÍKLAD Č. 5

Společnost WATER, a.s. vyrábí a prodává minerální vody různých příchutí, které jsou však srovnatelné z hlediska prodejní ceny, variabilních nákladů a nároků na kapacitu. Prodejní cena jednoho litru je 14 Kč, variabilní náklady jsou 6 Kč. Celková výše fixních nákladů je 4 000 000 Kč za měsíc. Plánovaný objem výroby na měsíc duben 2008 je 800 000 litrů.

Zjistěte marži výkonů, plánovaný zisk na měsíc duben 2008 a bod zvratu v naturálním i hodnotovém vyjádření.

Vedení podniku chce v květnu 2008 zvýšit prodej na 1 000 000 litrů. Zvažuje, zda podpořit vyšší prodej intenzivnější reklamou či snížením prodejní ceny. Zjistěte, o kolik může podnik zvýšit náklady na reklamu nebo o kolik může snížit prodejní cenu, aby dosáhl stejné rentability jako v dubnu 2008.

Plánovaný zisk:

Položka	Kč
Výnosy	
Variabilní náklady	
Marže	
Fixní náklady	
Zisk	

Snížení prodejní ceny:

Zvýšení nákladů na reklamu:

PŘÍKLAD Č. 6

Rodinná pekárna MOUKA, a.s. vyrábí tři druhy pečiva. Obvyklý měsíční objem prodaných výrobků, náklady a ceny za jednotlivé výrobky jsou následující:

Výrobek	Výkony (ks)	Variabilní náklady na 1 ks	Cena 1 ks	Fixní náklady
Dalamánek	12 000	2,50	4,50	
Ovesný rohlík	9 000	2,10	5,00	
Žitný rohlík	6 000	1,70	4,50	
Celkem				70 000

Zjistěte výsledek hospodaření při uvedeném objemu a struktuře výkonů. Zjistěte, při jakém objemu výkonů dosáhne podnik bodu zvratu. Určete objem výrobků, který zajistí dosažení zisku 30 000 Kč při zachování struktury výkonů.

Výrobek	Dalamánek	Ovesný rohlík	Žitný rohlík	Celkem
Výnosy				
Variabilní náklady				
Marže				
Fixní náklady				
HV				

Vedení pekárny se rozhodlo zvýšit prodej oblíbených dalamánků (o 5 000 ks) a naopak snížit prodej ovesných rohlíků o 5 000 ks a domnívalo se, že při této struktuře výkonů výnosy převýší hranici bodu zvratu a podnik bude dosahovat zisku. Je tato úvaha správná?

PŘÍKLAD Č. 7

Podnik vyrobil 500 ks výrobků v prodejní ceně 60 Kč. Variabilní náklady na jednotku výroby činily 40 % prodejní ceny. Podnik zjistil, že bezpečnostní podnikatelský koeficient je 20 %.

- a) Jaké jsou fixní náklady společnosti?
- b) Zjistěte jaký bude procentuální zisk podniku z celkových výnosů?
- c) Určete na kolik procent musí podnik využívat svou kapacitu, aby nedosahoval ztráty, když je instalovaná kapacita 640 ks.
- d) Stanovte objem výroby, jestliže se jednotkové variabilní náklady zvýší o 30 % a zisk by měl být zachován?

PŘÍKLAD Č. 8

Instalovaná kapacita činí 4 600 výrobků, dosavadní zakázky byly sjednány ve výši 90 % instalované kapacity. Cena výrobku činí 50 Kč, kalkulované jednotkové variabilní náklady činí 70 % z prodejní ceny. Fixní náklady jsou ve výši 50 000 Kč. Jaký bude zisk:

- a) při plném využití kapacity
- b) při sjednaném využití kapacity
- c) snížíme-li cenu o 16 % (sjednaná kapacita, n_v se nezmění)
- d) zvýší-li se tržby o 5 % při obecném zvýšení nákladů na reklamu o 4 % (plná kapacita)
zvýší-li se jednotkové variabilní náklady o 6 % (sjednaná kapacita)