**Rozhodovací úlohy vyplývající ze znalosti bodu zvratu: od 17.10.**

**Příklad č. 1**

Je-li dána nákladová funkce N = 22 000 + 1,8 \*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). Jaká bude limitní cena se sníženými variabilními náklady? Je možné, aby podnik realizoval nějaký zisk?

**Příklad č. 2**

Představte si, že jste majitelé firmy na plyšové hračky a v září Váš podnik zpracovával pouze velkou zakázku na výrobu plyšových klokanů do Austrálie. Vypište, jaké jednotlivé náklady jste měli v měsíci září a v jaké byly výši, když jste v tento měsíc vyrobili a prodali 17 600 klokanů. Berte v úvahu informaci, že nabízená konkurenční cena druhé firmy, která nakonec zakázku nevyhrála, byla 99 Kč/klokan.

Za jakou cenu jste klokany prodali, jestliže jste chtěli dosáhnout hrubého zisku z této zakázky alespoň ve výši 200 000 Kč? Dokázali byste vytvořit vyšší zisk?

Jaká je limitní cena, za kterou můžete plyšového klokana prodat?

**Příklad č. 3**

*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:*

1. 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

1. 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, když víte, že zaměstnanci i minibagr už jsou v ceně zakomponovány.*

**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: 20 280,- Kč
* Náklady na zásoby (káva, alko, nealko, drobné občerstvení) jsou 20 % z prodejní ceny (např. prodejní cena Espressa je 55,- Kč/šálek a nákupní cena z pohledu zásob – káva – je 11,- Kč/šálek)

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/měsíc. Jak se v tomto případě změní VH?
3. Kolik zákazníků musí měsíčně do podniku alespoň dorazit, aby se podnik nacházel v bodu zvratu? Vycházejte z nákladů v bodě 2.

**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 (zadržený) zisk z dosavadního provozu kavárny. Vycházejte ze zadání příkladu č. 4, kdy nezaměstnává brigádníky a nemá náklady na zásoby.

**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: 60 840,- 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:
3. Investice do marketingové kampaně v místě podnikání ve výši 5 000,- měsíčně s cílem přilákat o 15 % více zákazníků
4. Nahradit jednoho kmenového zaměstnance dvěma brigádníky na DPP a ušetřit tak 10 000 Kč měsíčně na mzdových nákladech a 10 420,- měsíčně na odvodech. Na druhou stranu se tím sníží kvalita servisu.
5. Napadá Vás ještě další možnost?

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