

Pravidlá finančného rozhodovania

alebo

o peniaze ide až v  . rade



Šírenie, využívanie, citovanie, kopírovanie a iné slušné nakladanie
s informáciami ktoré sú uvedené v prezentácii je beztrestné
aj bez súhlasu autora v prípade, ak sa Vám jej obsah páči.

Čo je pri rozhodovaní najdôležitejšie?

Cieľ ...

S – SPECIFIC (špecifické, konkrétne)

M – MEASURABLE (merateľné)

A – ACHIEVABLE (dosiahnuteľné, aktuálne)

R – REALISTIC (realistické s ohľadom na zdroje)

T – TIME SPECIFIC (časovo ohraničené)

Ciel' ...

S M A T

R

Ciele a ich vzťahy ...

- komplementárne

vyjadruje vzťah medzi dvoma cieľmi, keď pri dosahovaní vyššieho plnenia jedného cieľa sa súčasne zvyšuje úroveň plnenia druhého cieľa

(napr. zvyšovanie predaja môže viesť súčasne k zvyšovaniu zisku)

- indiferentné

vyjadruje vzťah medzi dvoma paralelne plnenými cieľmi, keď snaha o dosiahnutie jedného cieľa nemá ani pozitívny ani negatívny vplyv na druhý cieľ

(napr. zníženie výrobných nákladov bez zhoršenia kvality sa nedotkne veľkosti predaja)

- konfliktné

vyjadruje vzťah medzi cieľmi, keď dosiahnutie vyššieho plnenia jedného cieľa môže sťažiť dosiahnutie vyššieho plnenia druhého cieľa

(napr. investície znižujú zisk)

Aké boli ciele predavača a asistenta?

- komplementárne
- indiferentné
- konfliktné

Trocha teórie Vás nezabije ...

Rozhodovanie je:

- súbor psychických procesov, ktorých zmyslom je vyhľadať optimálny cieľ a vhodný spôsob konania v určitej situácii;
- riešenie konfliktnej situácie;
- postupnosť krokov vedúcich k zvoleniu jednej varianty z možných riešení daného problému.

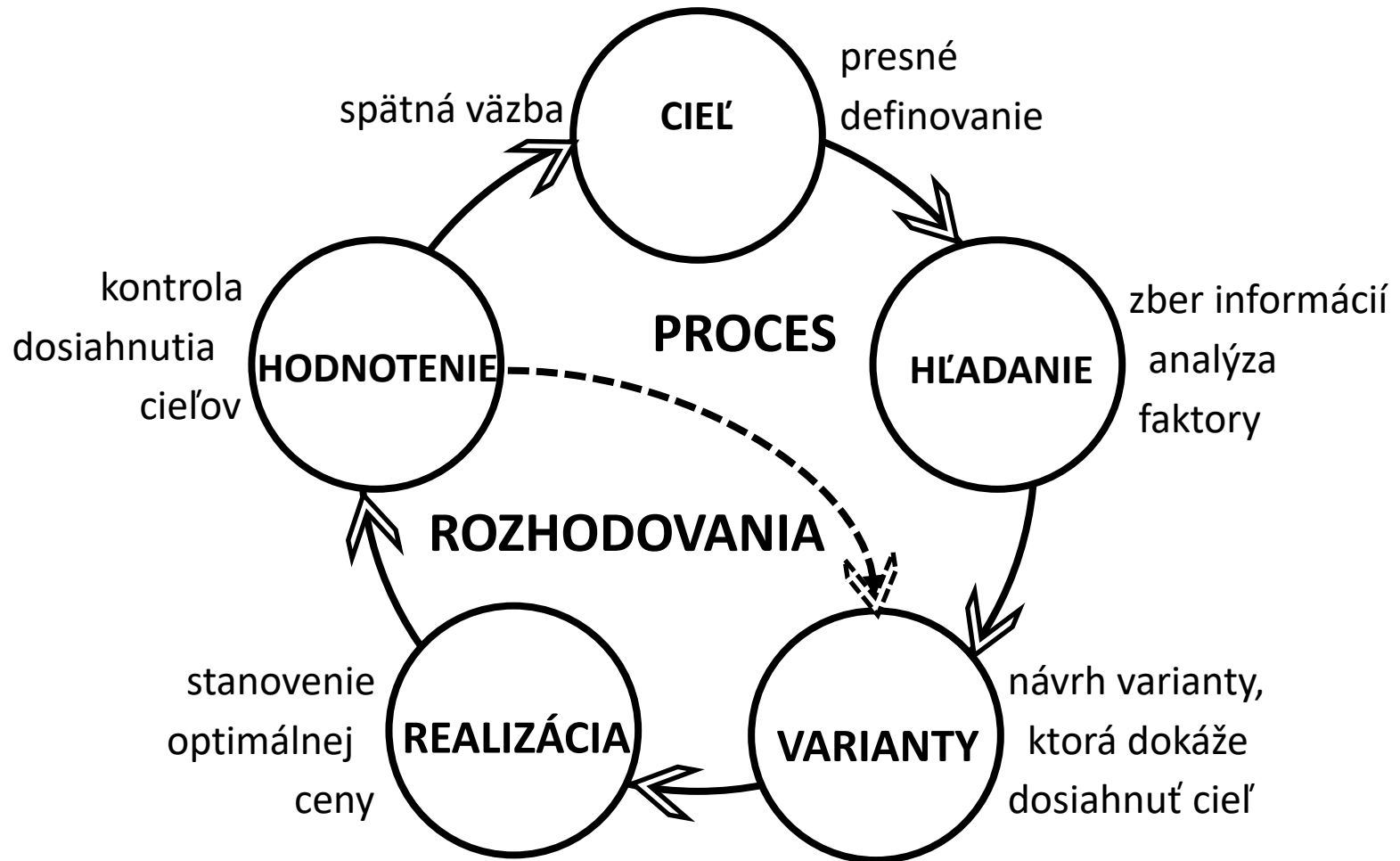
Výsledkom rozhodovania je rozhodnutie.

Trocha teórie Vás nezabije ...

Manažérske rozhodovanie je:

- súčasť manažérskej činnosti, kedy manažér vyberá najlepší spôsob vedúci k dosahovaniu cieľov organizácie
- výber alternatívneho priebehu aktivity;
- základ plánovania

Rozhodovanie je nekončiaci proces ...



Trocha praxe Vás nezabije:

NOMINÁLNA

REÁLNA

TRHOVÁ

ÚČTOVNÁ




$<30.00; \infty)$

$(-x ; x)$

$<0; \infty)$

15.00

Trocha praxe Vás nezabije:

	NOMINÁLNA	REÁLNA	TRHOVÁ	ÚČTOVNÁ
DEFINÍCIA 	na cenovke bez ohľadu na faktory	odhadovaná budúca hodnota	dá sa tovar dnes kúpiť / predať	nákup plus služby mínus odpisy
POUŽITIE 	často pre finančné nástroje	ocenenie pre investorov	pre obchodovanie na trhu	na účel finančných výkazov
TREND 	zvyčajne fixná bez zmeny	podľa zmien na trhu a očakávaní	zmena podľa ponuky a dopytu	pri zostavovaní účtovnej závierky
ÚČEL 	pre legislatívne účely (dane)	pre odhad budúcej hodnoty	reálne vnímanie hodnoty na trhu	účtovná hodnota majetku
PRÍKLAD 	vydaná akcia: 100 €	odhad investorov: +20 €	obchodovaná: 25 €	hodnota na akciu: 15 €

Proces rozhodovania ...

- Identifikácia problému (cieľ)
- Analýza a presná formulácia problému (cieľ)
- Stanovenie alternatívnych riešení (hľadanie)
- Podmienky určitosti, neurčitosti, rizika (hľadanie)
- Hodnotenie alternatívnych riešení (výber)
- Výber optimálnej alternatívy riešenia (výber)
- Implementácia rozhodnutia (realizácia)
- Kontrola a vyhodnotenie (hodnotenie)

Rozhodnutie ...

- **programové**

(opakované, rutina, bežné postupy, nenáročné, kvantifikovateľné; nevyžaduje sa skúsenosť; napr. kapacita výrobných liniek, viac-zmennosť, dostupnosť pracovníkov ...)

- **neprogramové**

(neopakované, jedinečné, zložité riešenie bez skúsenosti, neexistuje metodika; vyžadujú sa skúsenosti, znalosti; využíva sa intuícia, tvorivosť; napr. nový program)



Prvky rozhodovania ...

- cieľ rozhodovania
- kritériá rozhodovania
- subjekt rozhodovania (rozhodovateľ)
- objekt rozhodovania
- alternatívy a ich následky
- stavy

Kritéria rozhodovania ...

- čas (statické a dynamické rozhodovacie procesy)
- počet kritérií (one-to-many; many-to-one)
- úroveň riadenia (strategické, taktické, operatívne)
- dôsledok (konfliktné vs. nekonfliktné)
- subjekt (individuálne vs. skupinové)
- algoritmus
- štruktúra (dobré vs. zle štruktúrované rozhodovanie)

Rozhodovacie techniky ...

- Analýza nákladov a prínosov.
- Analýza silového poľa.
- Brainstorming.
- CPM – Metóda kritickej cesty.
- Delfská technika.
- Diagram príčin a následkov.
- Histogram.
- Hodnotiace matice.
- Kroky riešenia problémov.
- Model Vrooma a Yettona.
- Myšlienková mapa.
- Nominálna skupinová technika.
- Occamova britva.
- Paretovo pravidlo.
- Relačný bublinový graf.
- Rozhodovací strom.
- Synektika.
- Šesť dobrých sluhov.
- Think tank.
- Fuzzy logika.
- Genetické algoritmy.
- Teória chaosu.
- Predikcia časových radov.
- Trendové krivky.
- Eliminácia neprístupných alternatív
- Rozhodovanie v podmienkach istoty
- Rozhodovanie v podmienkach rizika
- Bayesovo kritérium;
- Pravdepodobnostný strom
- Waldovo pravidlo minimax; Hurwitzovo pravidlo; Laplaceovo pravidlo)
- Distribučné metódy
- Lineárne programovanie
- ...

Identifikácia problému ...

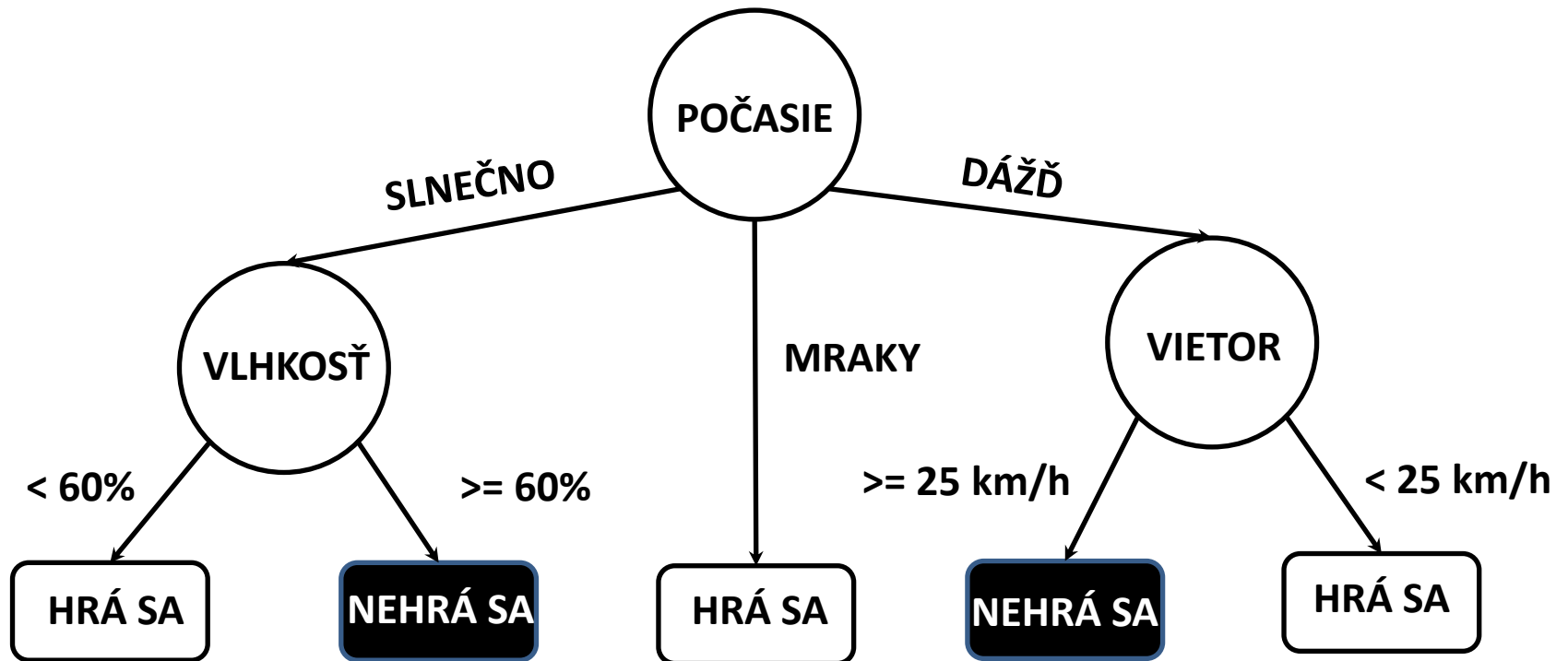
Occamova britva („princíp úspornosti“)

- používaná pri rozhodovaní sa medzi viacerými alternatívami
- nevhodná pre výber optimálneho riešenia

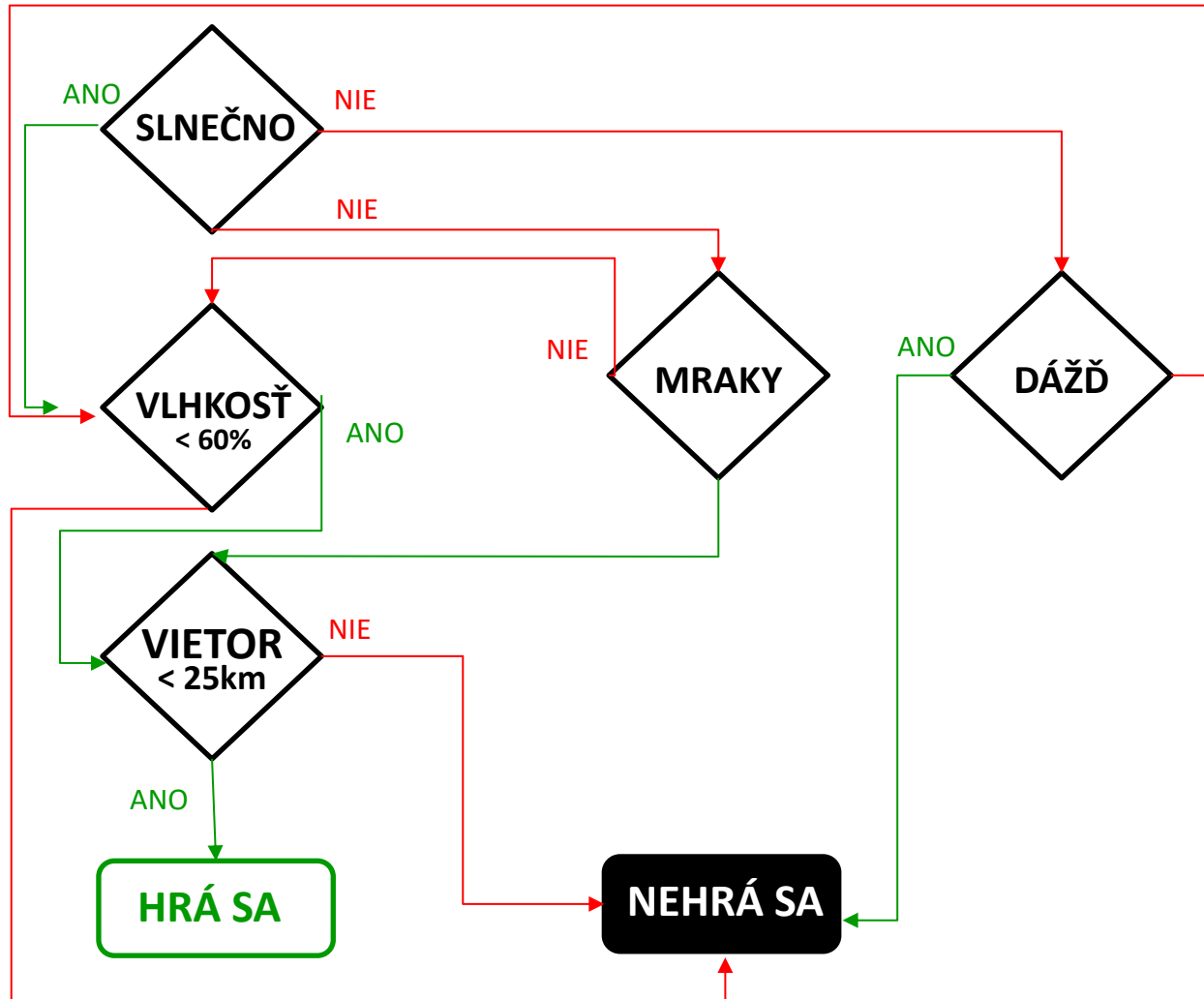
Ak na nejaký jav sú viaceré vysvetlenia, je lepšie uprednostniť to najmenej zložité.

(Ak nejaká časť teórie nie je na dosiahnutie výsledkov nevyhnutná, do teórie nepatrí. Najlepšie možné vysvetlenie čohokoľvek je to najjednoduchšie vysvetlenie. Všetko ostatné navyše treba jednoducho odmietnuť (odrezať britvou).

Rozhodovací strom ...



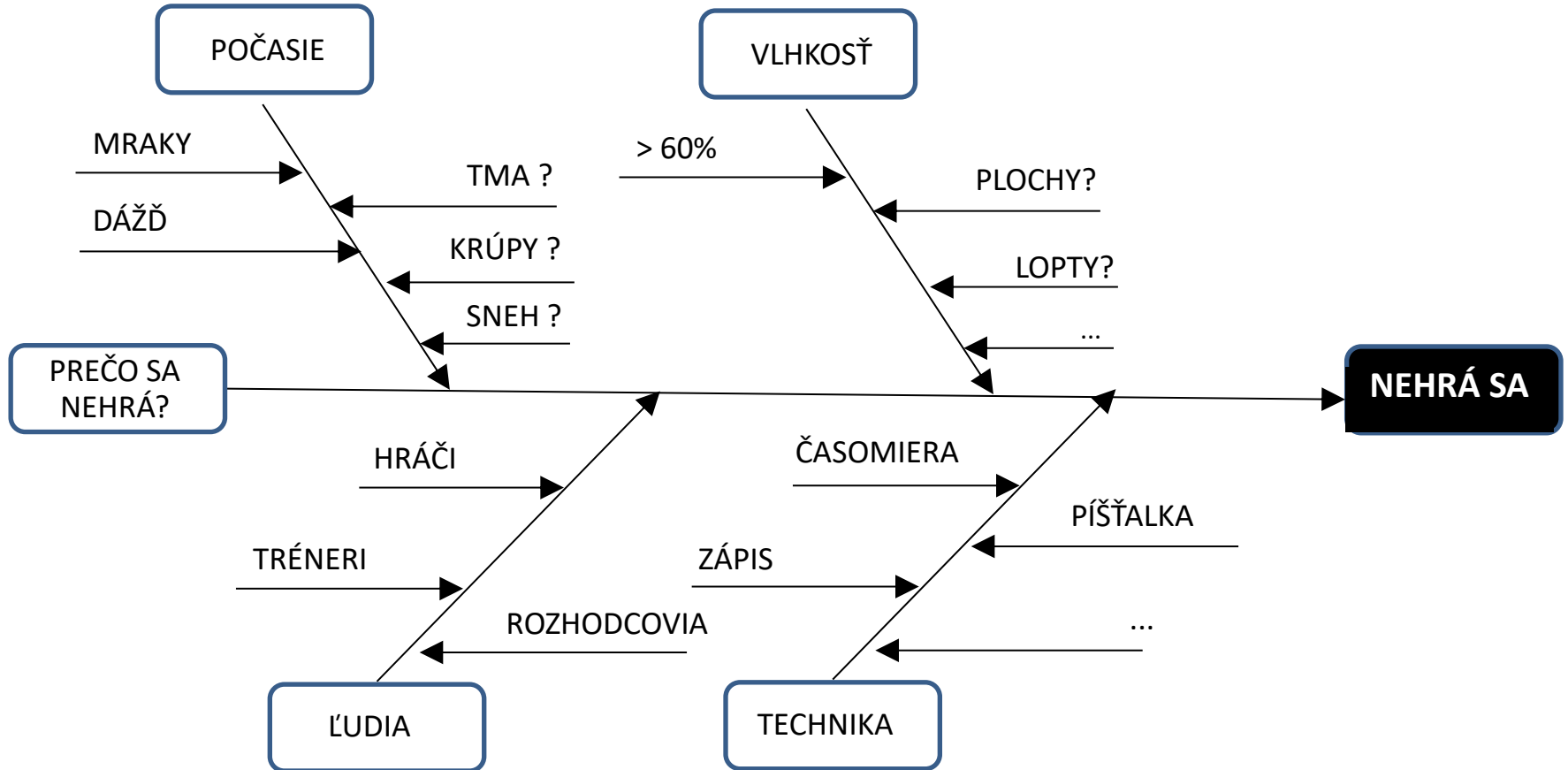
Lineárne programovanie...



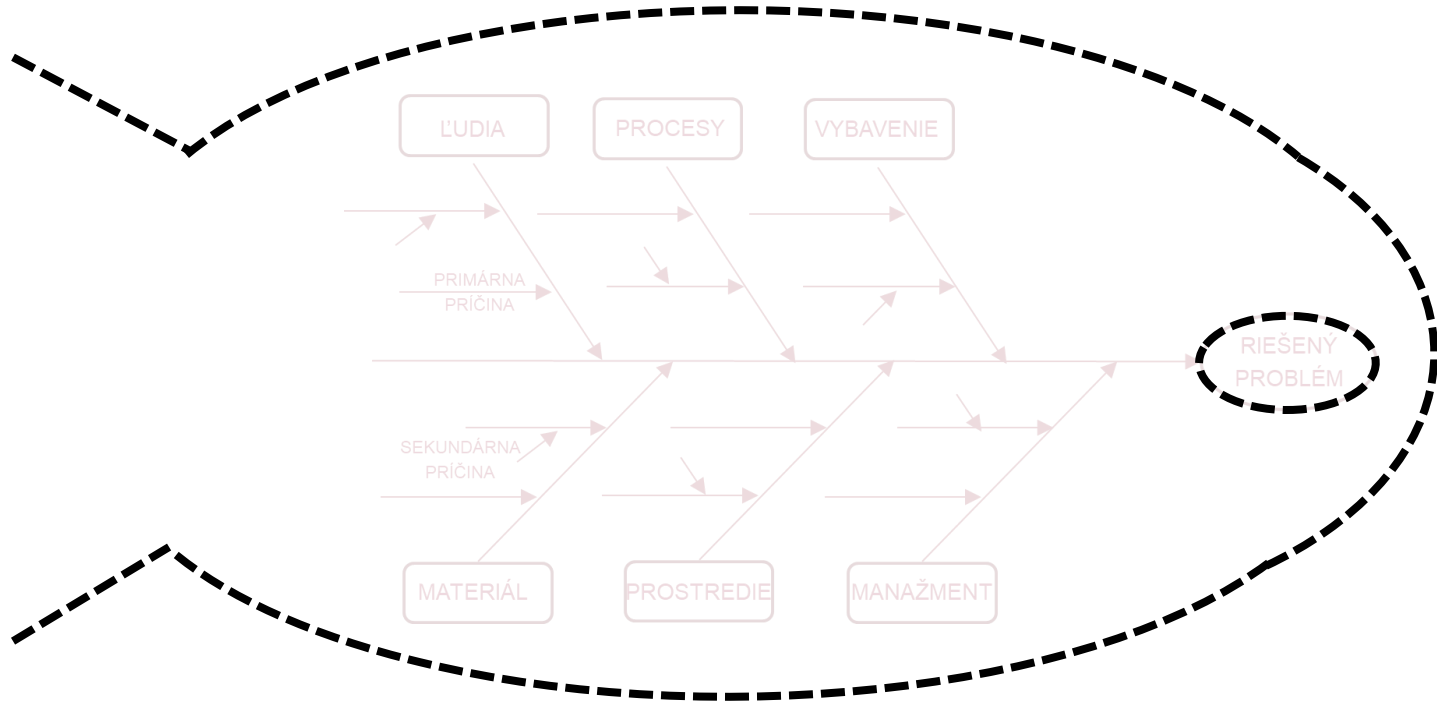
Rozhodovacia matica ...

ATRIBÚTY			KLAIFIKÁCIA
POČASIE	VLHKOSŤ	VIETOR	HRA
slnečno	normálna	žiadny	hrá sa
slnečno	normálna	silný	nehrá sa
slnečno	vysoká	žiadny	nehrá sa
mraky	normálna	žiadny	hrá sa
...

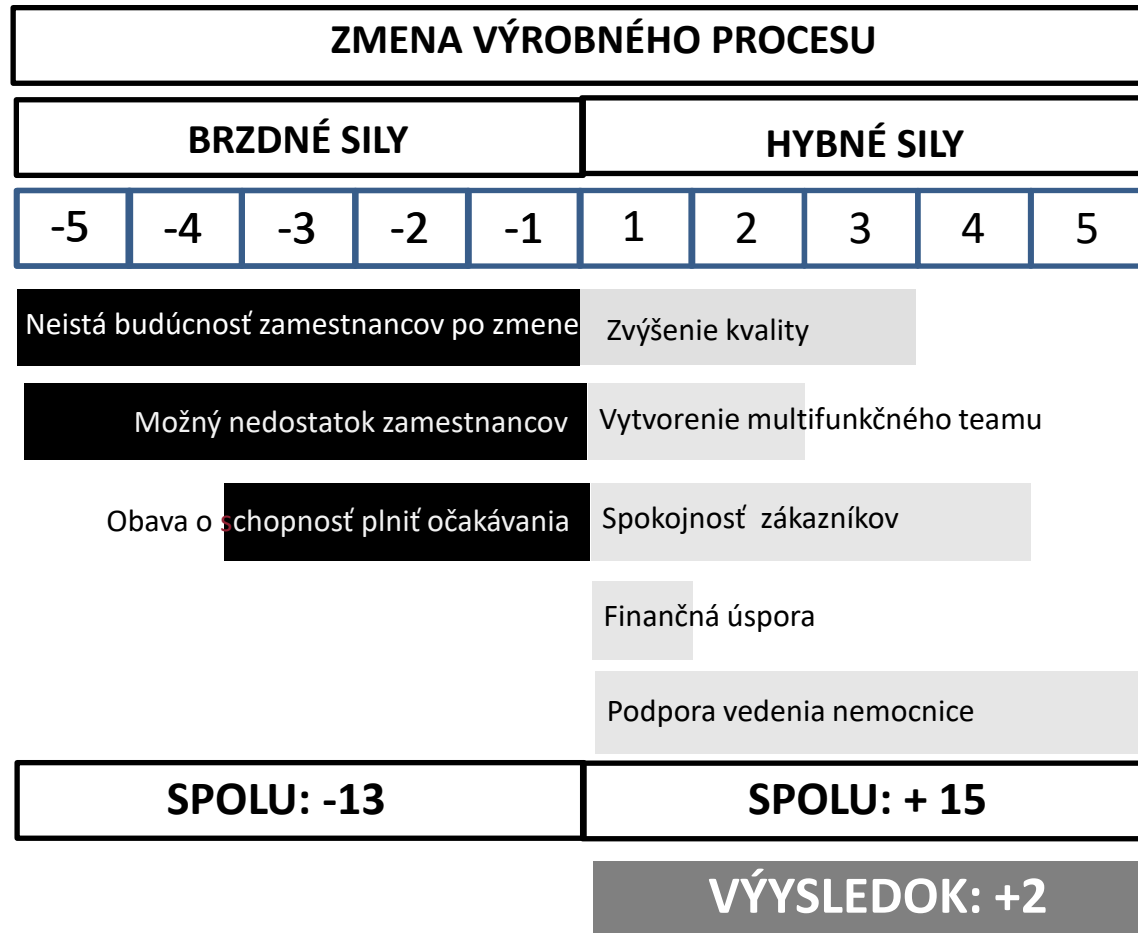
Rozhodovací strom ...



Ishikawov graf (FISH diagram) ...



Analýza silového poľa ...



MAXI max / MAXI min (Hurwicz) ...

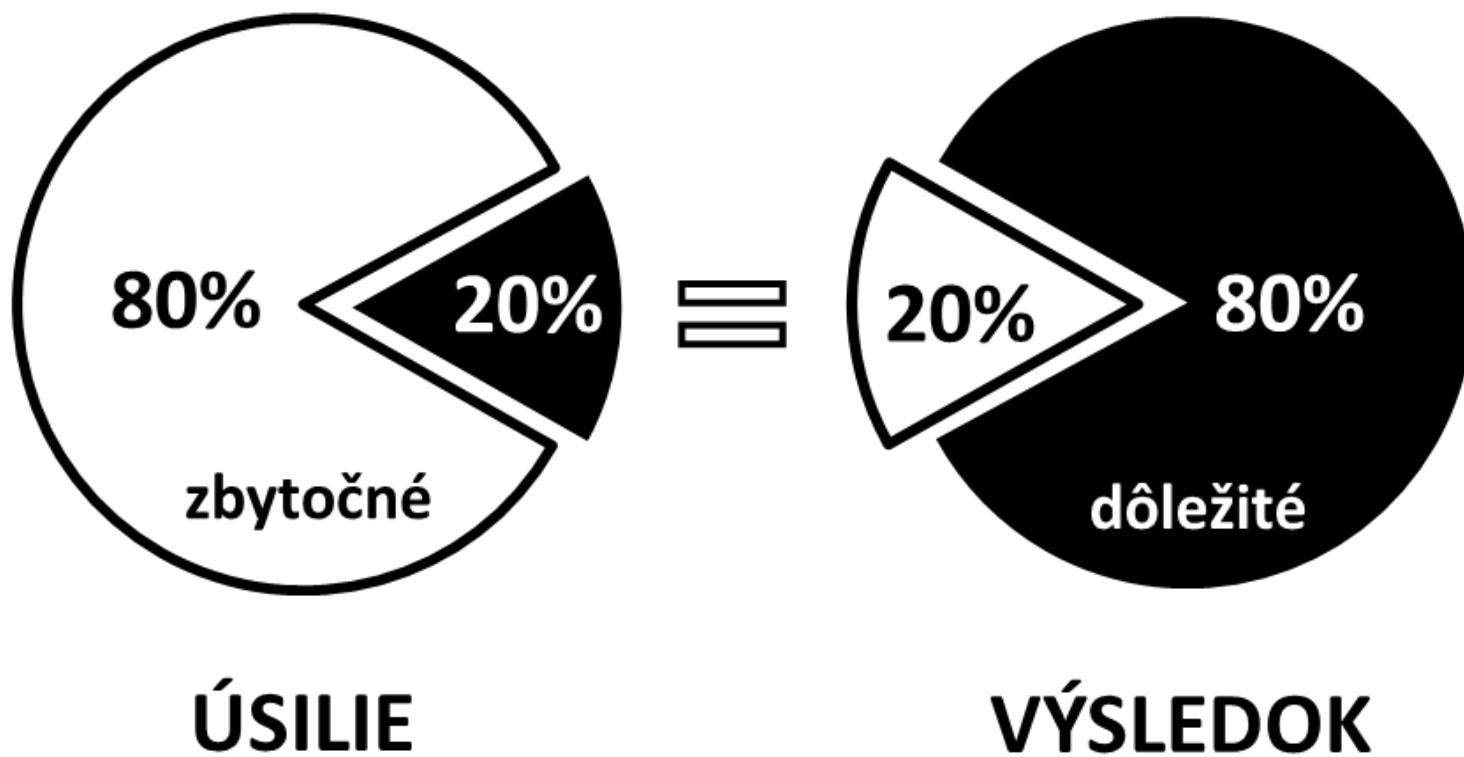
Predajná cena: 10 € / ks

Variabilné náklady (nákup): 5 € / ks

Mesačné fixné náklady: 10 000 €

Zisk	Predaj 2 000	3 000	4 000	MAXI MAX	MAXI min
Nákup 2 000	0 (2000*10-2000*5-10000)	0 nemáme kúpené	0 nemáme kúpené	0	0
3 000	-5000 (2000*10-3000*5-10000)	+5000 (3000*10-10000-3000*5)	+5000 (3000*10-10000-3000*5)	+5000	- 5000
4 000	-10000 (2000*10-4000*5-10000)	0 (3000*10-10000-4000*5)	+10000 (4000*10-10000-4000*5)	+10000	- 10000

Paretovo pravidlo ...



Teória pravdepodobnosti ...

Výpočet pravdepodobnosti P

$$P = (100\% - x) : 2 < 50\%$$


kde x je stav, kedy minca zostane na hrane; zapichne sa do trávy alebo sa oprie o iný predmet.

**Toto ste ešte nevideli: Minca počas losovania strán na Copa America zostala stáť na hrane!
(VIDEO)**

© pred 5 rokmi



Ktorú ponuku si vyberiete ako výhodnejšiu?



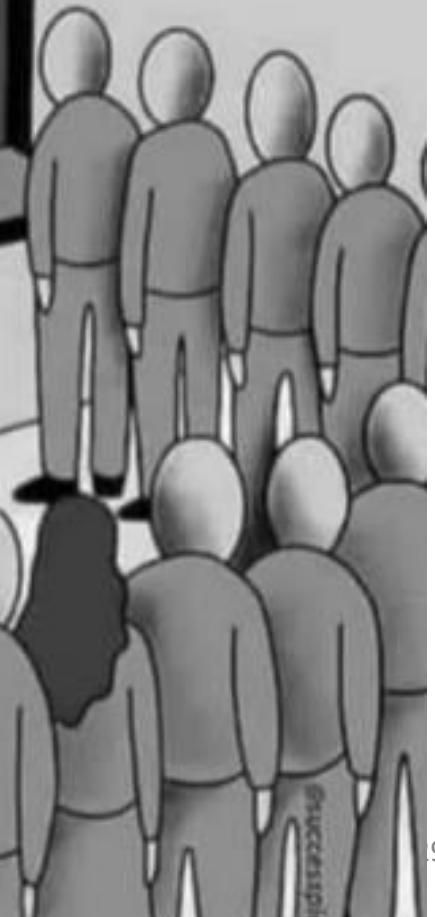
Cena: 200 €
Doprava: 50 €



Cena: 250 €
Doprava: zdarma

Price: R200
Shipping: R50

Price: R250
Free shipping

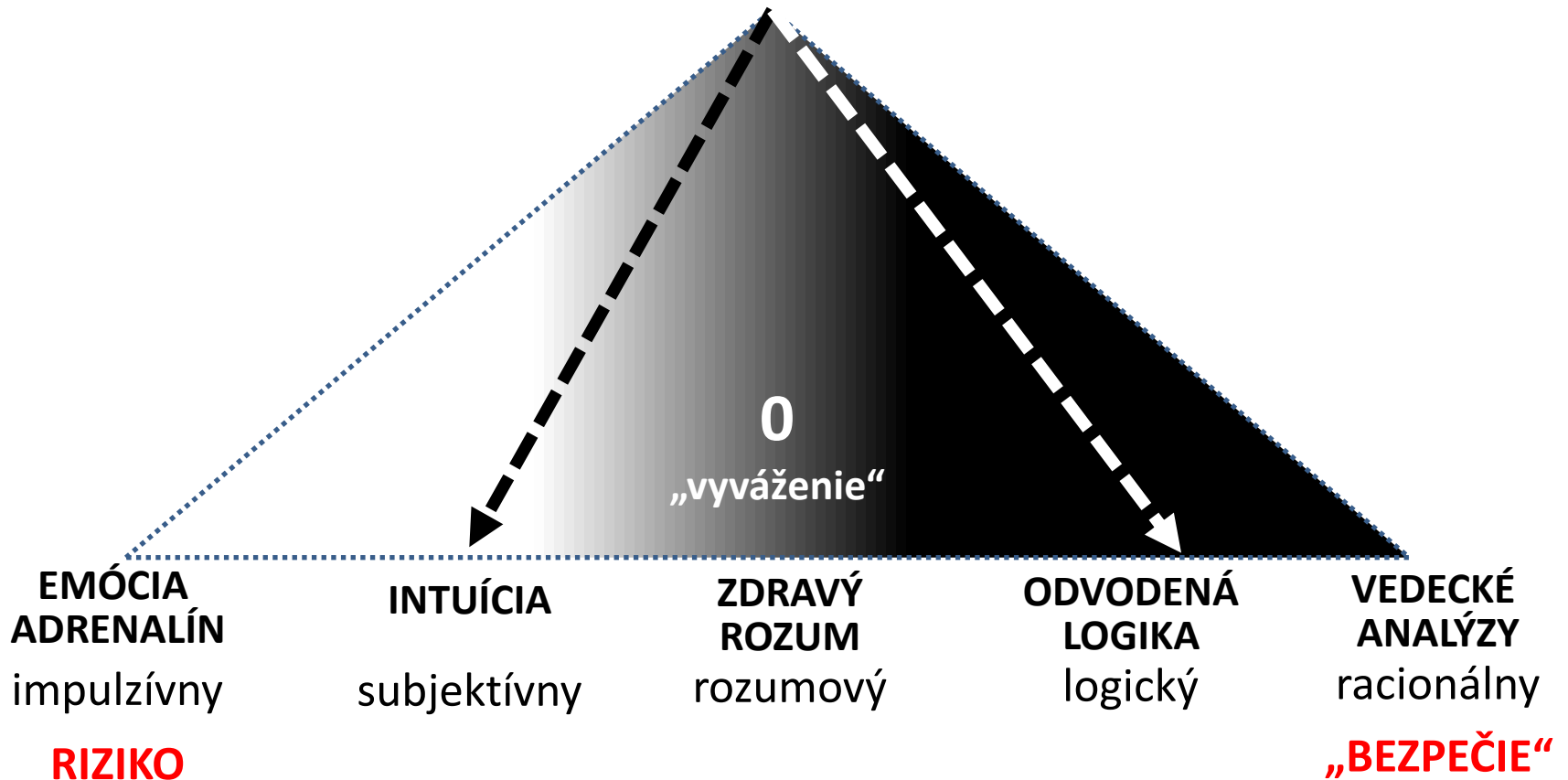


@successpictures

@successpi

Výber rozhodnutia ...

ROZHODOVANIE



Rozhodovanie v podmienkach ...

- **určitosti**

(máme kompletne spoľahlivé informácie o možných dôsledkoch voľby; známe príčiny aj následky = istý výsledok)

- **neurčitosti**

(málo informácií, iba pravdepodobnostné odhady možných dôsledkov; neznáme vzťahy medzi premennými = nedá sa odhadnúť výsledok)

- **rizika**

(žiadne alebo neúplné informácie s akou pravdepodobnosťou môžu nastať jednotlivé dôsledky; subjektivita v rozhodovaní = výsledok sa odhaduje pravdepodobnosťou)

ZBER A ANALÝZA ÚDAJOV ...



ALEBO



10.05.

Faktúra

Str. 1/1

06.04.

Faktúra

Str. 1/1

Faktúra 686
 Odb. číslo 290
 Dátum vyhotovenia 15.05.2013
 Dátum dodania 10.05.2013
 IČO
 Kontakt Spojovateľka
 Tel. 02 / 502 54 111
 Faktúru vystavil: Fakturačné oddelenie

820 07 Bratislava

Faktúra 686
 Odb. číslo 290
 Dátum vyhotovenia 10.04.2013
 Dátum dodania 05.04.2013
 IČO
 Kontakt Spojovateľka
 Tel. 02 / 502 54 111
 Faktúru vystavil: Fakturačné oddelenie

820 07 Bratislava

Dátum splatnosti 29.05.2013

***** DÔLEŽITÉ ***** VENUJTE POZORNOSŤ TOMUTO TEXTU:

Elektronická fakturácia - Zasielanie faktúr v tlačenej podobe bude od 1.4.2013 spoplatnené sumou 0,85€ bez DPH za faktúru. Ponúkame Vám **bezplatné zasielanie faktúr mailom** a prístup k faktúram prostredníctvom internetového prehliadača. Vaše osobné heslo pre registráciu na <https://my.messergroup.com/sk/web/e-invoicing/home> je: mi5WYPzI. Prihlasovacie meno v časti registrácia je Vaše číslo zákazníka: 290959. V prípade problémov s registráciou nás prosím kontaktujte na tel. č. 02/ 502 54 460 alebo prostredníctvom e-mailu na adresu beata.rotlichova@messergroup.com. Ďakujeme za Vaš záujem.

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za obaly, ktoré budú fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifikácia obalov, ktoré sú viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenájomnom obale. Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarových postupovať v zmysle VOP.

10 ZLF 264,89 EUR

Dátum splatnosti 24.04.2013

***** DÔLEŽITÉ ***** VENUJTE POZORNOSŤ TOMUTO TEXTU:

Elektronická fakturácia - Zasielanie faktúr v tlačenej podobe bude od 1.4.2013 spoplatnené sumou 0,85€ bez DPH za faktúru. Ponúkame Vám **bezplatné zasielanie faktúr mailom** a prístup k faktúram prostredníctvom internetového prehliadača. Vaše osobné heslo pre registráciu na <https://my.messergroup.com/sk/web/e-invoicing/home> je: mi5WYPzI. Prihlasovacie meno v časti registrácia je Vaše číslo zákazníka: 290959. V prípade problémov s registráciou nás prosím kontaktujte na tel. č. 02/ 502 54 460 alebo prostredníctvom e-mailu na adresu beata.rotlichova@messergroup.com. Ďakujeme za Vaš záujem.

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za obaly, ktoré budú fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifikácia obalov, ktoré sú viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenájomnom obale. Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarových postupovať v zmysle VOP.

12 ZLF 129,46 EUR

Pol.	Materiál	Množstvo	EUR	Hodnota
Dodací list 6830576051 dodané 10.05.2013				
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas Bratislava				
000010	300516021	10,00 ZLF	264,89 EUR	100 ZLF 26,49
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s dopravou			
	Mýtno			0,52
	ADR príplatok	1 KS	1,10 EUR	1,10
	faktúra v pap. forme			0,85 EUR
	Zákl.dane			28,96
	Výstupná DPH	20,00 %		5,79
	Výsledná suma			34,75 EUR

34,75

Pol.	Materiál	Množstvo	EUR	Hodnota
Dodací list 6830564930 dodané 05.04.2013				
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas Bratislava				
000010	300516021	12,00 ZLF	129,46 EUR	100 ZLF 15,54
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s dopravou			
	Mýtno			0,52
	ADR príplatok	1 KS	1,10 EUR	1,10
	faktúra v pap. forme			0,85 EUR
	Zákl.dane			18,01
	Výstupná DPH	20,00 %		3,60
	Výsledná suma			21,61 EUR

21,61

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nezhody uvedenými stavmi prenájatých fľaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom prípade sa obráťte na prenájatých fľaš ako potvrdený.

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nezhody uvedenými stavmi prenájatých fľaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom prípade sa obráťte na prenájatých fľaš ako potvrdený.

CALL CENTRUM
 0850 111 221
callcentrum.sk@messergroup.com

CALL CENTRUM
 0850 111 221
callcentrum.sk@messergroup.com

MESSER Tatragas spol. s r.o.
 Chalupkova 9, 819 44 Bratislava
 IČO: 00685852 IČ DPH: SK2020293220

MESSER Tatragas spol. s r.o.
 Chalupkova 9, 819 44 Bratislava
 IČO: 00685852 IČ DPH: SK2020293220

Dodávateľ :
 Obchodné meno, sídlo, miesto podnikania:
 MESSER Tatragas spol. s r.o.
 819 44 Bratislava 1, Chalupkova 9
 Tel. + +421 2 50254111, Fax + +421 2 50254112
 IČO:00685852,DIC:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
 2688000015/1100
 IBAN SK531100000002688000015
 S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
 Zapsaný v Obchodnom registri Okresného súdu v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

Dodávateľ :
 Obchodné meno, sídlo, miesto podnikania:
 MESSER Tatragas spol. s r.o.
 819 44 Bratislava 1, Chalupkova 9
 Tel. + +421 2 50254111, Fax + +421 2 50254112
 IČO:00685852,DIC:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
 2688000015/1100
 IBAN SK531100000002688000015
 S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
 Zapsaný v Obchodnom registri Okresného súdu v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

ZBER A ANALÝZA ÚDAJOV ...

	SPOLU		
I	790 000	1 482 000	2 272 000,00 €
II	1 447 000		1 447 000,10 € -36%
III	1 603 400		1 603 400,10 € -29%

■ NÁKUPNÁ CENA ■ SERVIS



Ako budete postupovať?

	Vy	Konkurent
Cena zariadenia	30 000	30 000
Zľava	0	5 000
Ponúknutá cena	30 000	25 000

Potrebné dodatočné náklady:

Dodávka a montáž	3 000	3 000
Ročný servis	2 000	2 000
SPOLU	35 000	30 000

NÁVRH:

Dodávka a montáž	0	3 000
Ročný servis	0	2 000
SPOLU	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>

... rozdiel v nákladoch je v účtovaní



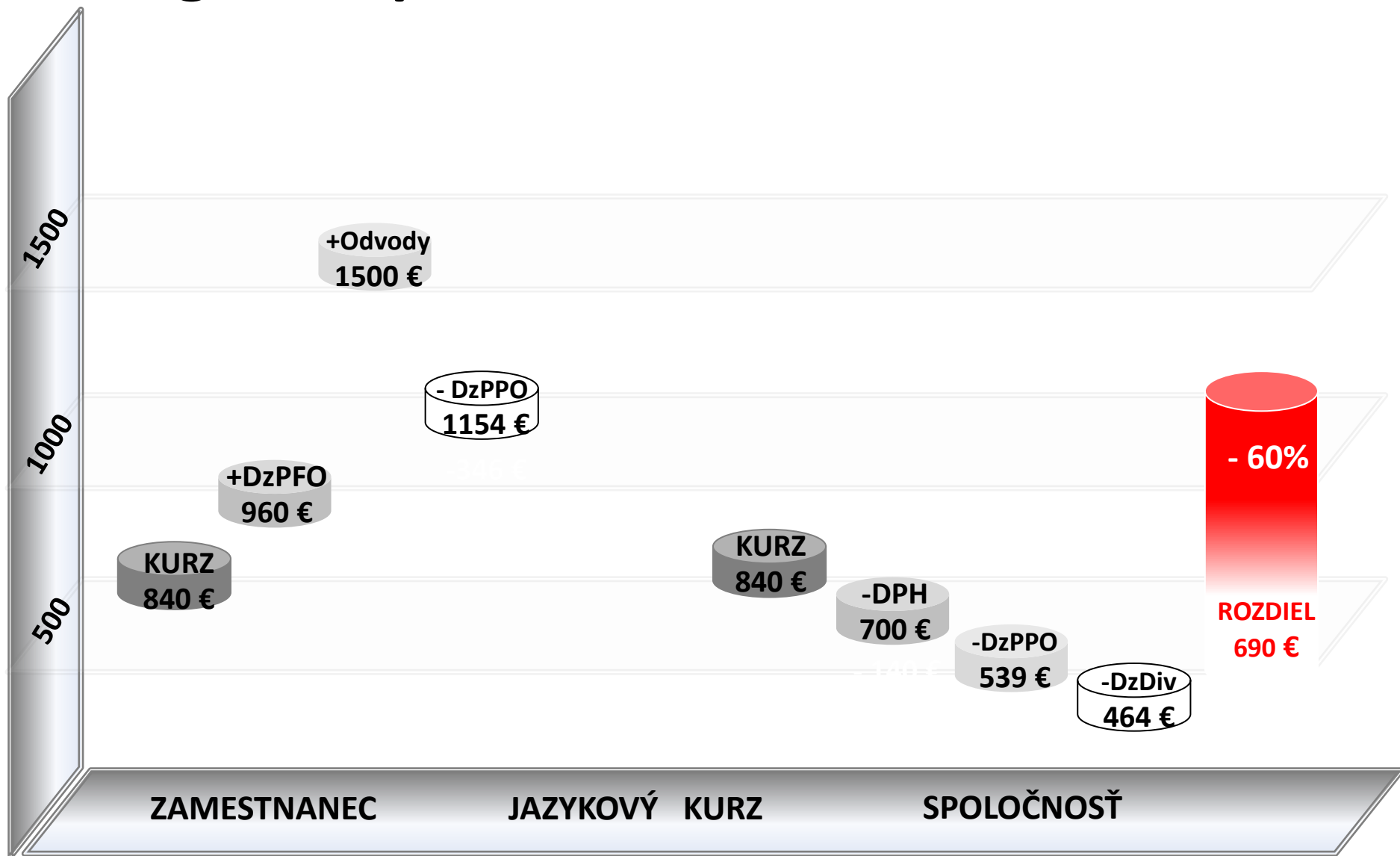
12€

OSOBNÁ SPOTREBA

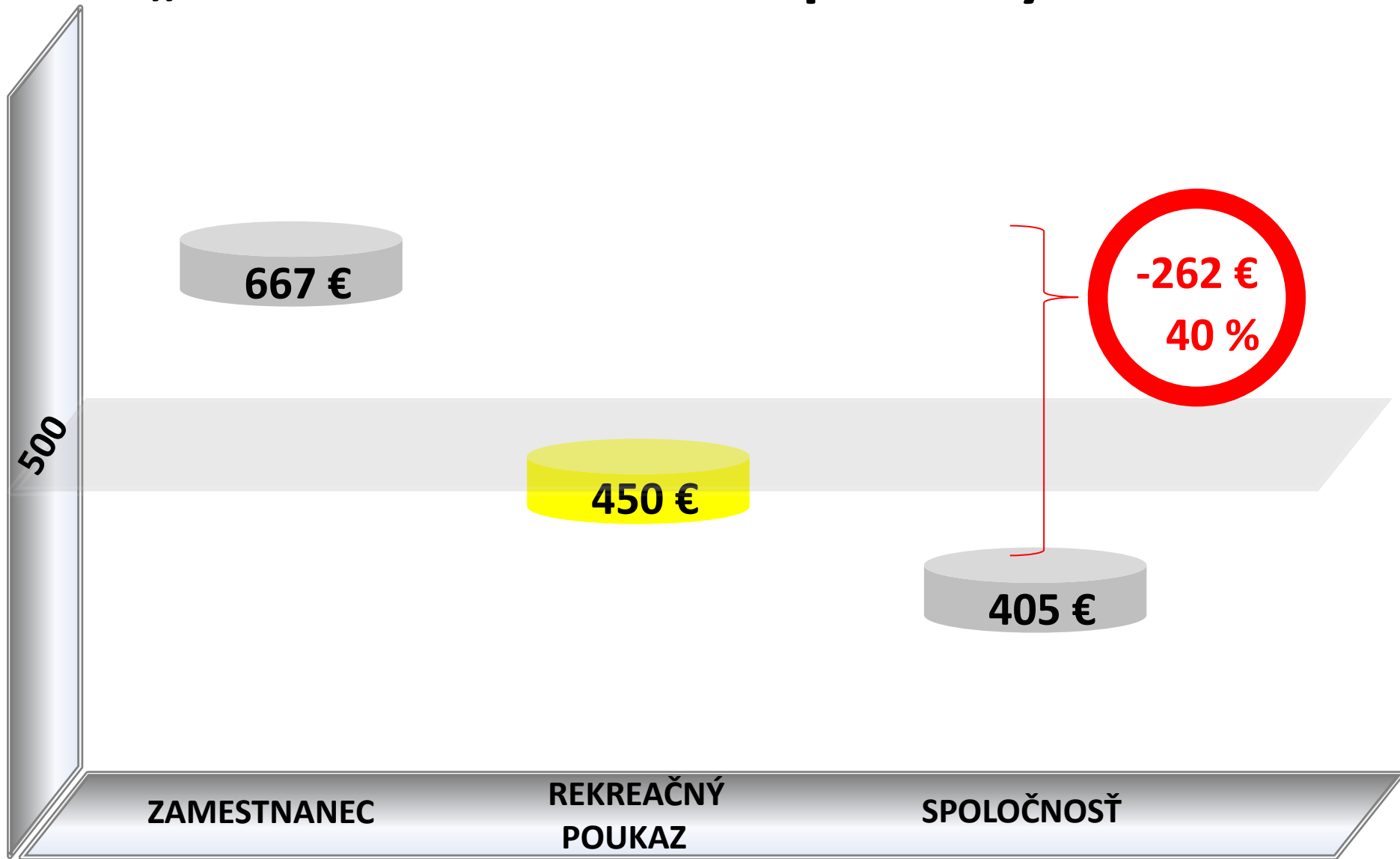
- REPREZENTAČNÉ
- DAR

- REKLAMA
- ŠKOLENIE
- VZORKA
- DEKORÁCIA

... legálna optimalizácia



... „Dankove“ rekreačné poukazy



Zhrnutie ...

1. Vízia
2. Dáta
3. Cieľ
4. Stratégia
5. Plán
6. Cena
7. Analýza
8. Realizácia
9. Kontrola
10. Zhodnotenie

Prečo som si nevzala Pištu Hufnágela?



Dôležité upozornenie:

**Pred použitím sa poraďte so
svojím finančným expertom
alebo s daňovým poradcom.**

Správne rozhodovanie je ako ...



Nesprávne rozhodovanie je ako ...



... a to je na dnes všetko.

Peter Andrišin



0907 735 697



peter.andrisin@dozen.sk

