Pravidlá finančného rozhodovania

alebo

o peniaze ide až v 1. rade



Banská Bystrica, 20.10.2026

Ing. Peter Andrišin

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.

© Prezentácia je predmetom Autorského práva (§3 ods.2 zákona č. 185 / 2015 Z.z. Autorský zákon).

Predavač a asistent ...

1. **Pozorne si prečítajte text zadania!**
2. **Riešte zadanie tak, aby ste nerušili kolegov!**
3. **Svoje zadanie neukazujte partnerom počas rokovania ani po jeho ukončení!**
4. **Dodržte stanovený čas 10 minút!**
5. **Splňte zadanie každý k svojej spokojnosti!**
6. **Počkajte na ďalší pokyn lektora!**

Ste spokojní s vašim výsledkom?

Splňte zadanie ...

Ste asistentom veľvyslanca v exotickej krajine. V poslednej dobe sa veľvyslanec viackrát vyjadril, že nie je spokojný s vašou prácou. Dnes vám zadal špeciálnu úlohu, ktorá je pre neho veľmi dôležitá. Požiadal vás, aby ste mu kúpili originálnu miestnu vázu, ktorej tvar a vzor vám detailne popísal. Na nákup vám určil rozpočet max 1000 €.
Navštívili ste mnoho obchodov, ale žiadnu podobnú vázu ste nenašli. Keď ste to chceli vzdať, našli ste obchod s rozličným tovarom a vázou, ktorá presne zodpovedala popisu veľvyslanca!

Vaša úloha:
Získajte túto vázu. Nezabudnite na maximálny rozpočet!

Splňte zadanie ...

Ste predavač v darčekovom obchode v exotickej krajine.
V poslednej dobe napriek dovolenkovej sezóne vám biznis moc nejde.
Do obchodu vošiel zákazník, na ktorom vidíte evidentný záujem o konkrétnu vázu. Vidíte, že zákazník nie je miestny. Všetci turisti, ktorí doteraz chceli niečo kúpiť, zjednávali cenu niekedy až o 50%. Vázu, o ktorú má zákazník záujem ste kúpili za 15 €. Potrebujete získať najmenej ďalších 15 €, aby ste mohli zaplatiť nájom.

Vaša úloha:
Predajte túto vázu. Nezabudnite na minimálnu predajnú cenu!

Čo je pri rozhodovaní najdôležitejšie?

Cieľ …

S – SPECIFIC (špecifické, konkrétne)

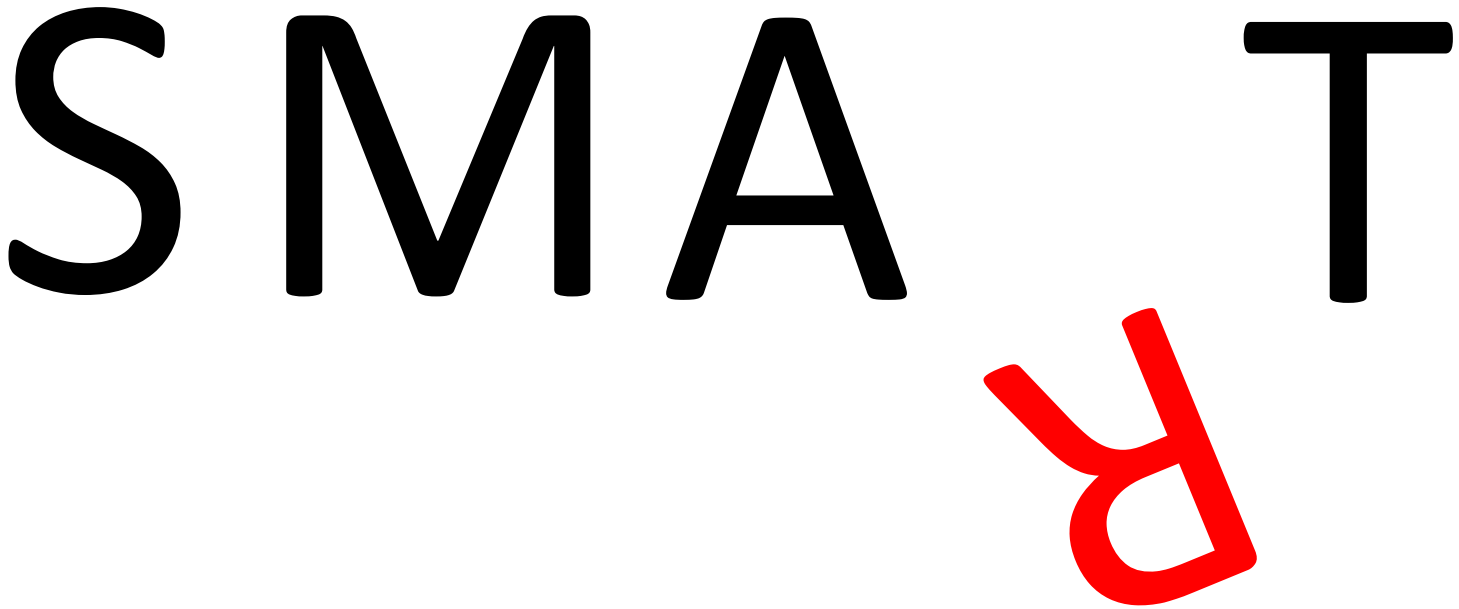
M – MEASURABLE (merateľné)

A – ACHIEVABLE (dosiahnuteľné, aktuálne)

R – REALISTIC (realistické s ohľadom na zdroje)

T – TIME SPECIFIC (časovo ohraničené)

Cieľ …



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

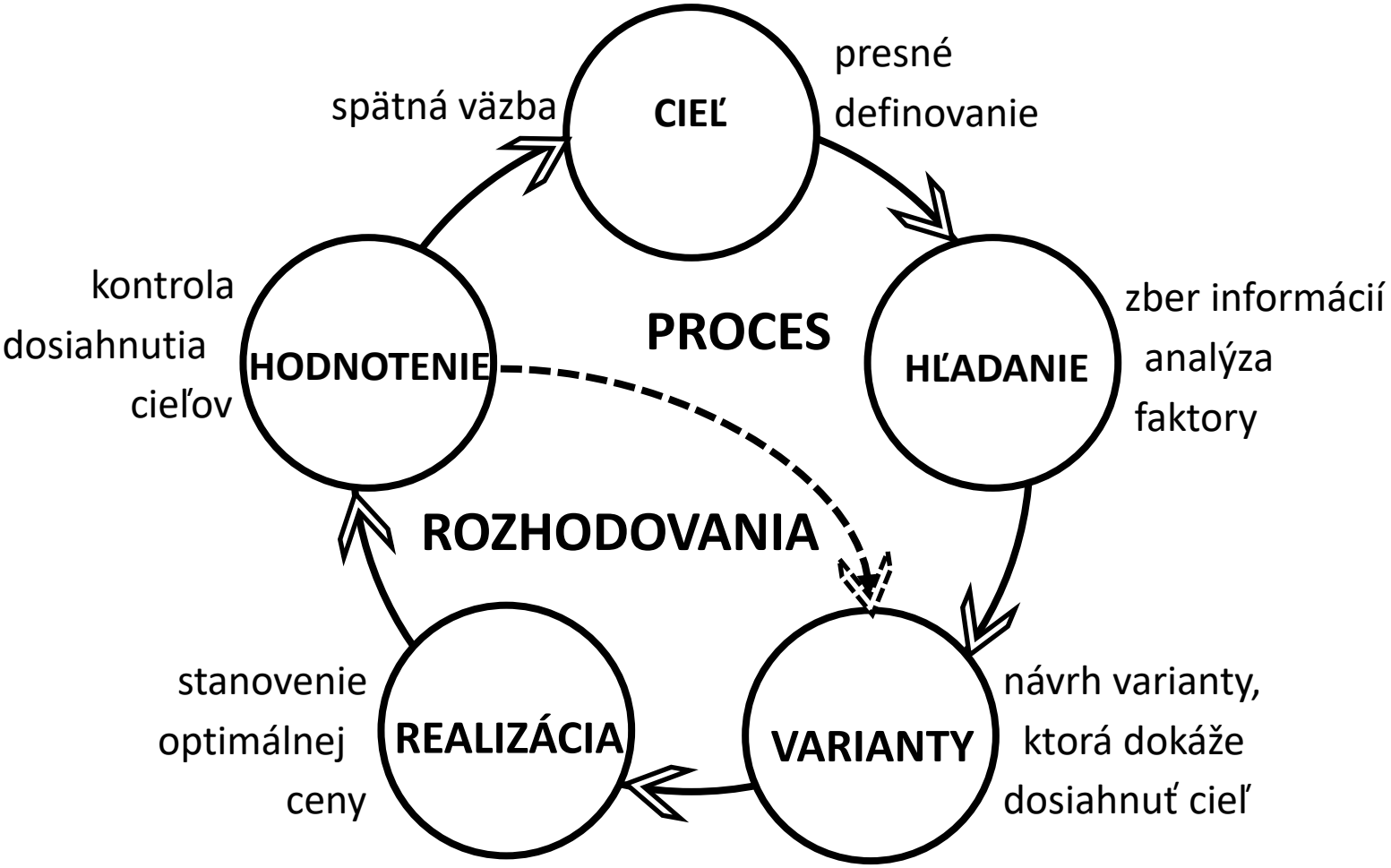
Na rozhodnutie vplýva ...

- cieľ rozhodovania
- informácie
- vedomosti
- objekt rozhodovania
- prostredie

Na rozhodnutie vplývajú vedomosti ...



Rozhodovanie je nekončiaci proces ...



Trocha praxe Vás nezabije:

NOMINÁLNA	REÁLNA	TRHOVÁ	ÚČTOVNÁ
<30.00; ∞)	(-x ; x)	<0; ∞)	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 výrobnej linky, 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

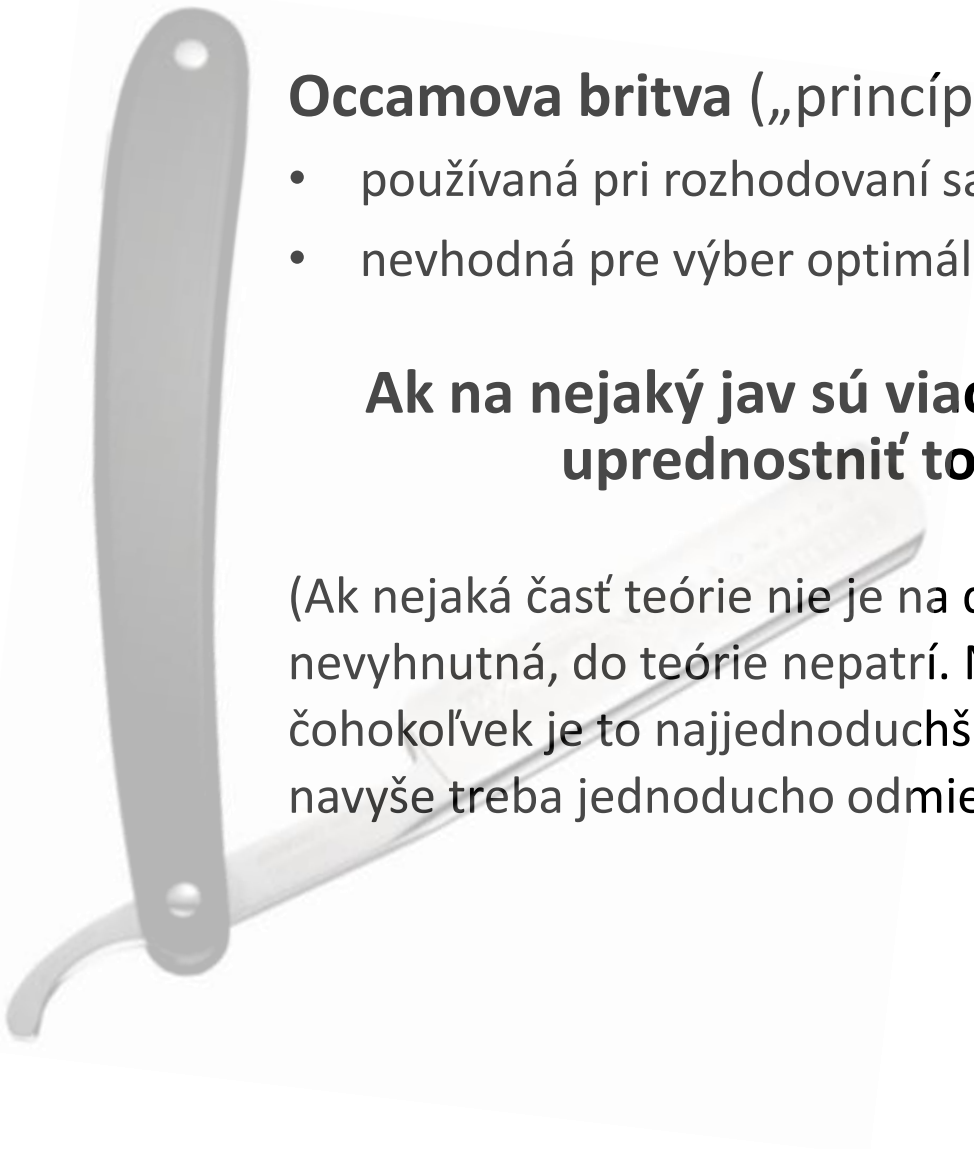
Kritéria rozhodovania ...

- 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 (dobre 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; Laplacceovo pravidlo)
- Distribučné metódy
- Lineárne programovanie
- ...

Identifikácia problému ...



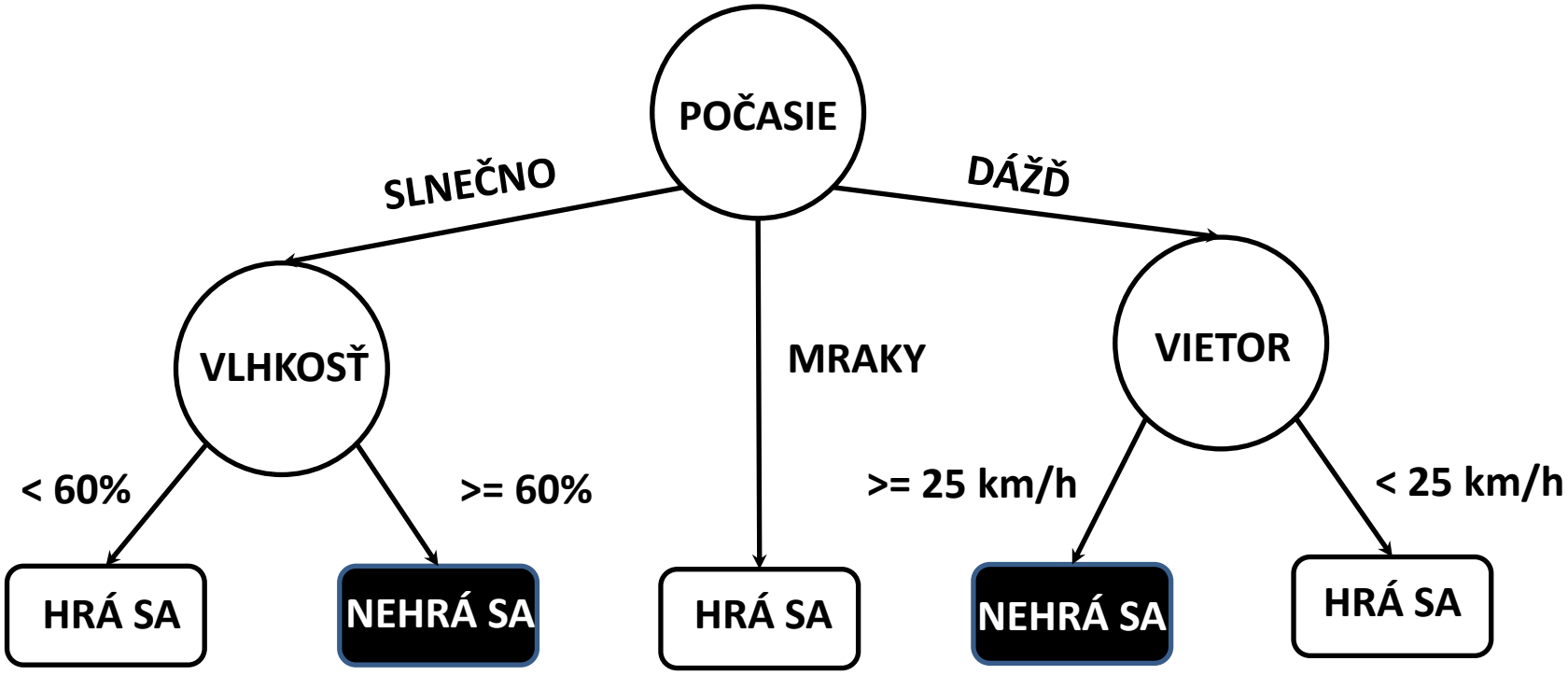
Occamova britva („princíp úspornosti“)

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

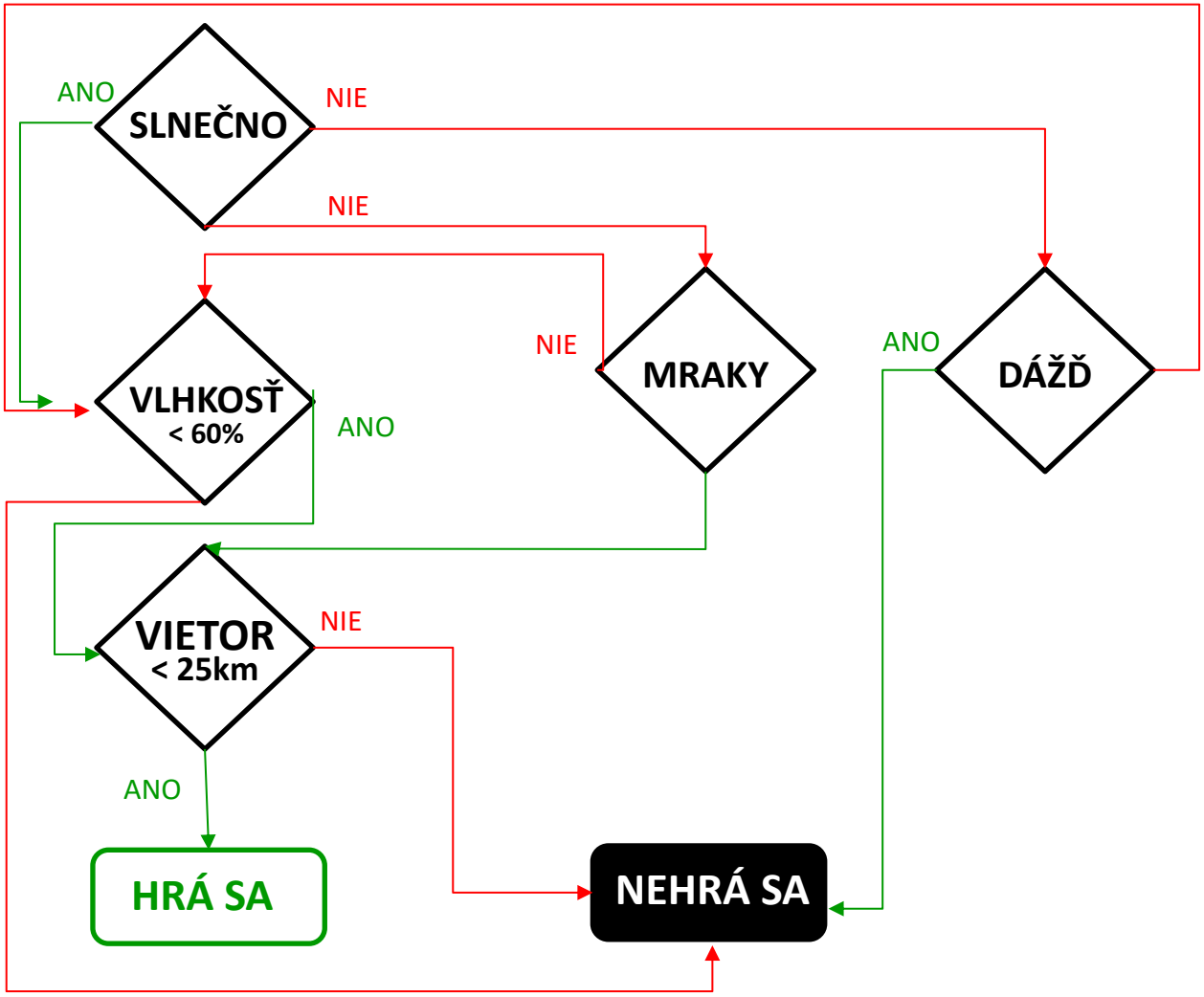
Ak na nejaký jav sú viaceré vysvetlenia, je lepšie uprednostniť to najmenej zložité.

(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 ...



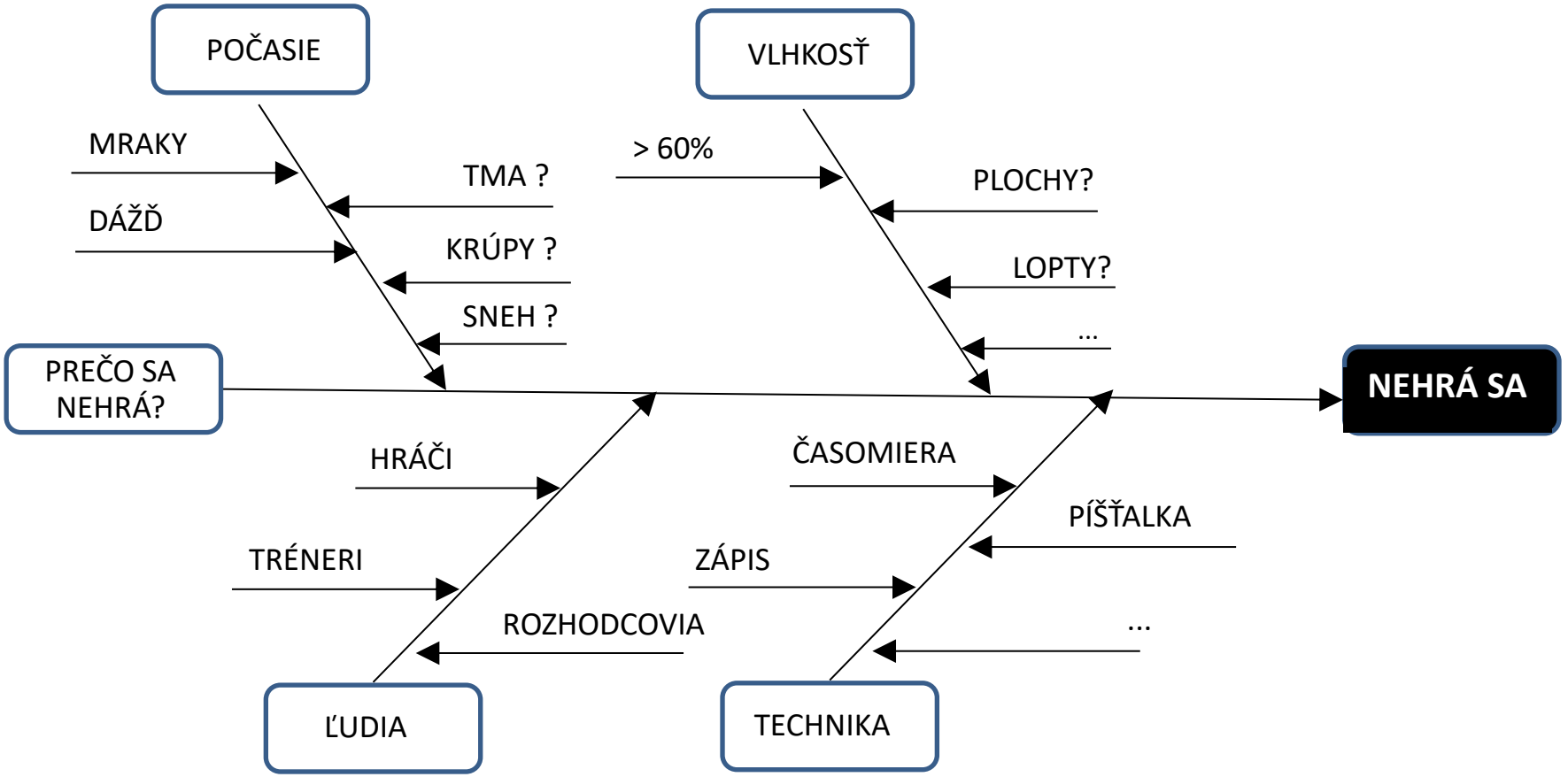
Lineárne programovanie...



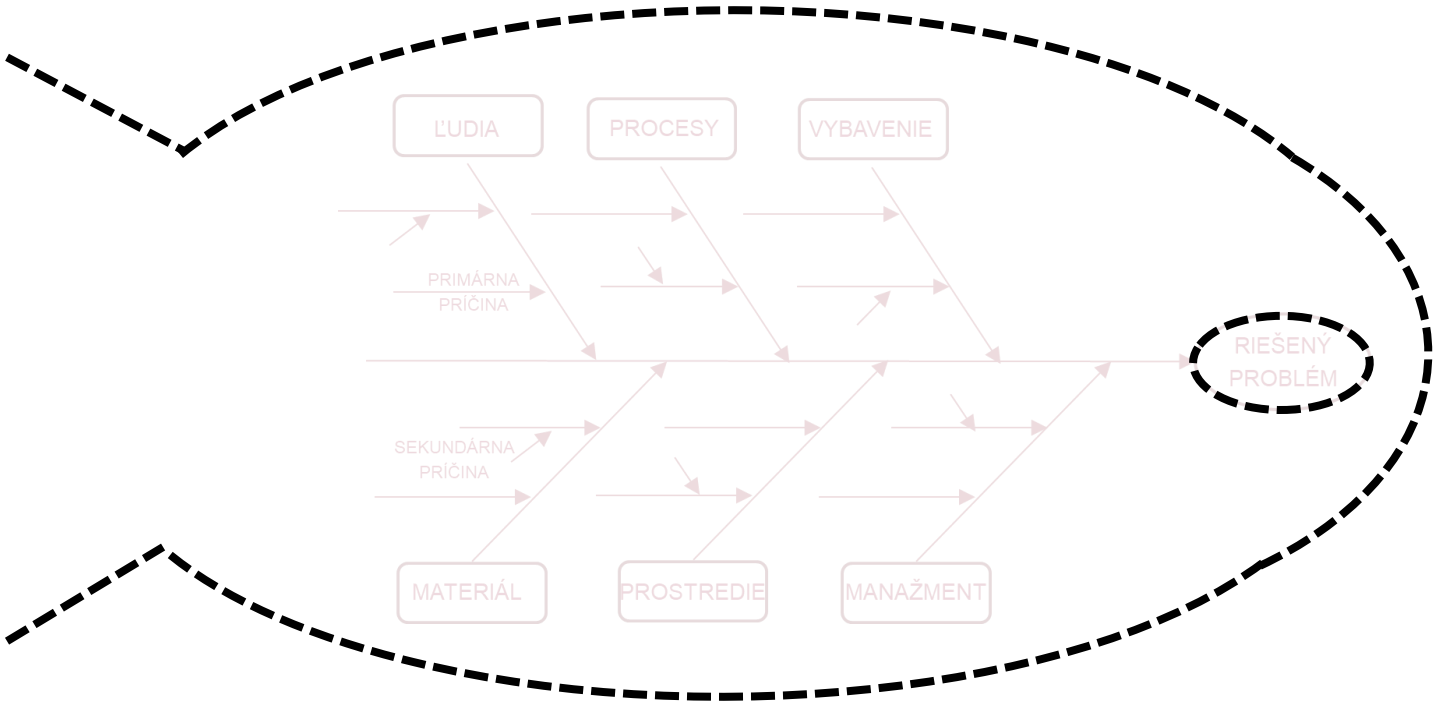
Rozhodovacia matica ...

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
...	...	...	...

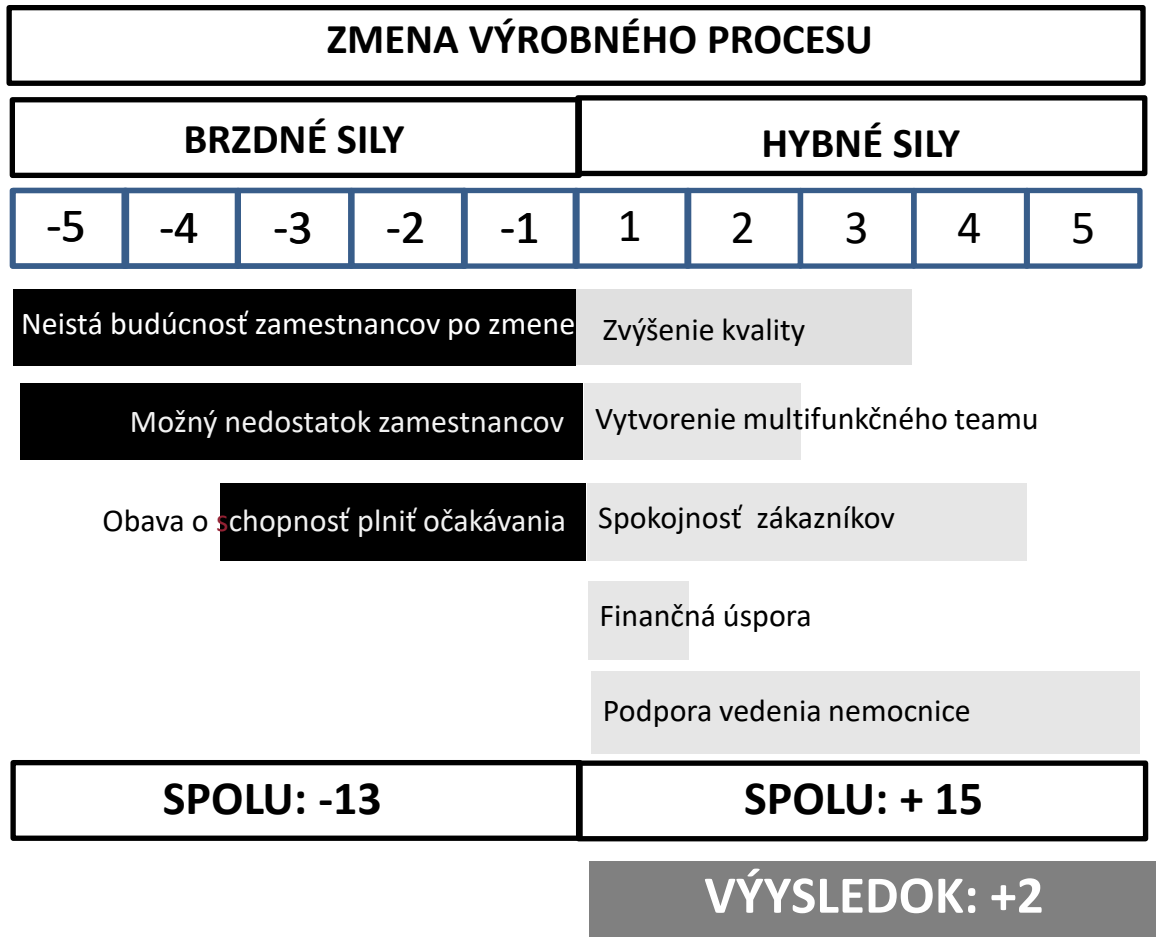
Rozhodovací strom ...



Ishikawov graf (FISH diagram) ...



Analýza silového poľa ...



MAXI max / MAXI min (Hurwicz) ...

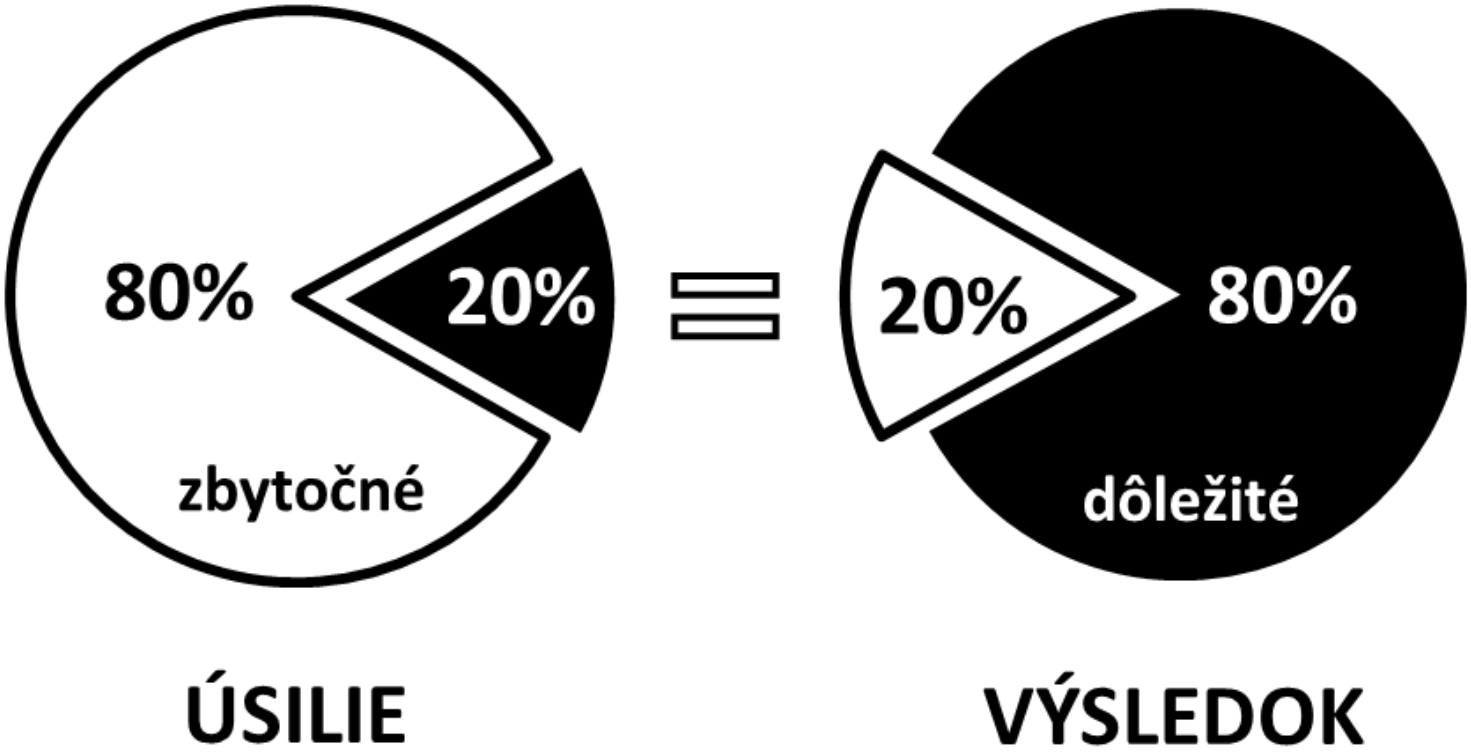
Predajná cena: 10 € / ks

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%

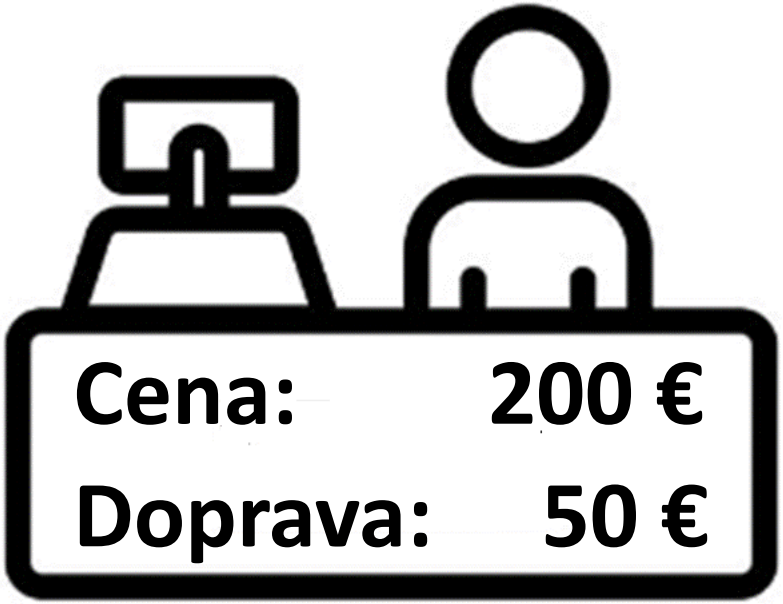
kde x je stav, kedy minca zostane na hrane; zapichne sa do trávy alebo sa oprie o iný predmet.

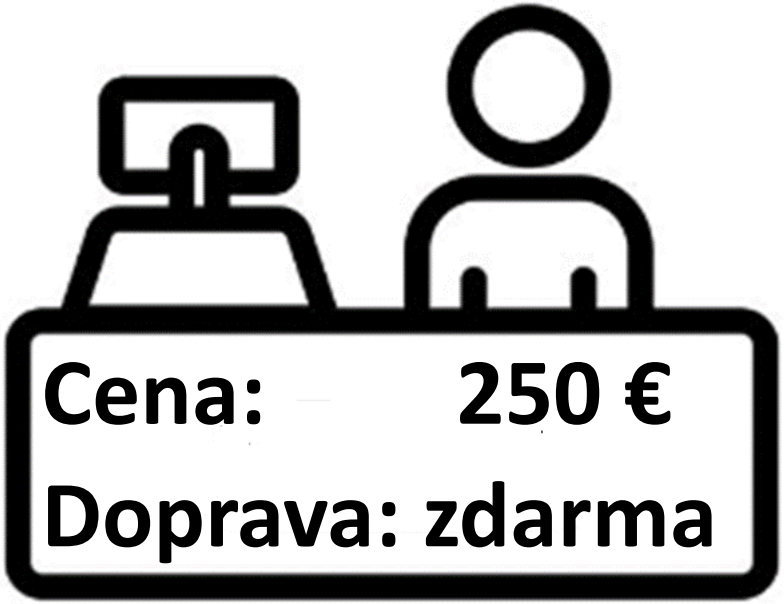
Toto ste ešte nevideli: Minca počas losovania strán na Copa America zostala stáť na hrane! (VIDEO)

pred 5 rokmi



Ktorú ponuku si vyberiete ako výhodnejšiu?






Price: R200
Shipping: R50
Price: R250
Free shipping
@successpictures


MORÁLKA SRDCA
TÚŽBA ROZUMU


EQUALIZÉR
„RIZIKO“
„BEZPEČIE“
EMÓCIA
ADRENALÍN
impulzívny
INTUÍCIA
POCIT
subjektívny
ZDRAVÝ
ROZUM
rozumový
ODVODENÁ
LOGIKA
logický
VEDECKÉ
ANALÝZY
racionálny

Rozhodovanie v podmienkach ...

- **určitosti**

  (máme kompletné 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

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

Str. 1/1

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: mi5WYPzl. 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 Váš záujem.

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za obaly [illegible] ktoré bude fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifiká[illegible] viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenajímanom obal[illegible]
Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarovýc[illegible] postupovať v zmysle VOP.

10 ZLF 264,89 EUR

Pol.	Materiál	Množstvo				EUR Hodnota
Dodací list 6830576051 dodané 10.05.2013						
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas [illegible] Bratisl[illegible]						
000010	300516021	10,00 ZLF	264,89 EUR	100 ZLF		26,49
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s doprav[illegible]					
	Mýtne					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**

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nes[illegible] uvedenými stavmi prenajatých fliaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom prípade sa [illegible] prenajatých fliaš ako potvrdený.

34,75

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

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,DIČ:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
2688000015/1100
IBAN SK5311000000002688000015
S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
Zapísaný v Obchodnom registri Okresného súdu v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

06.04.

Faktúra

Faktúra	686
Odb.číslo	290
Dátum vyhotovenia	10.04.2013
Dátum dodania	05.04.2013
IČO	4
Kontakt	Spojovateľka
Tel.	02 / 502 54 111
Faktúru vystavil:	Fakturačné oddelenie

Str. 1/1

820 07 Bratislava

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: mi5WYPzl. 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

Upozorňujeme Vás na nový systém fakturácie nájomného za o[illegible] fakturované za každý konkrétny Vami prevzatý obal. Identifi[illegible] viazaných na výrobné číslo vyrazené na prenajímanom obal[illegible]
Pri výmene obalov s treťou osobou, poškodzovaní čiarovýc[illegible] postupovať v zmysle VOP.

12 ZLF 129,46 EUR

Pol.	Materiál	Množstvo				EUR Hodnota
Dodací list 6830564930 dodané 05.04.2013						
Závod : Q900 MTA SLOVNAFT MESSER Tatragas [illegible] Bratislava						
000010	300516021	12,00 ZLF	129,46 EUR	100 ZLF		15,54
	Dusík kvapalný v DEWAR 1 PL s doprav[illegible]					
	Mýtne					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**

DÔLEŽITÉ INFORMÁCIE: Doklad bol vyhotovený elektronicky a preto neobsahuje originálny podpis. V prípade nesúhlasu s [illegible] uvedenými stavmi prenajatých fliaš sa obráťte na oddelenie reklamácií 02/502 54 421. V opačnom [illegible] prenajatých fliaš ako potvrdený.

21,61

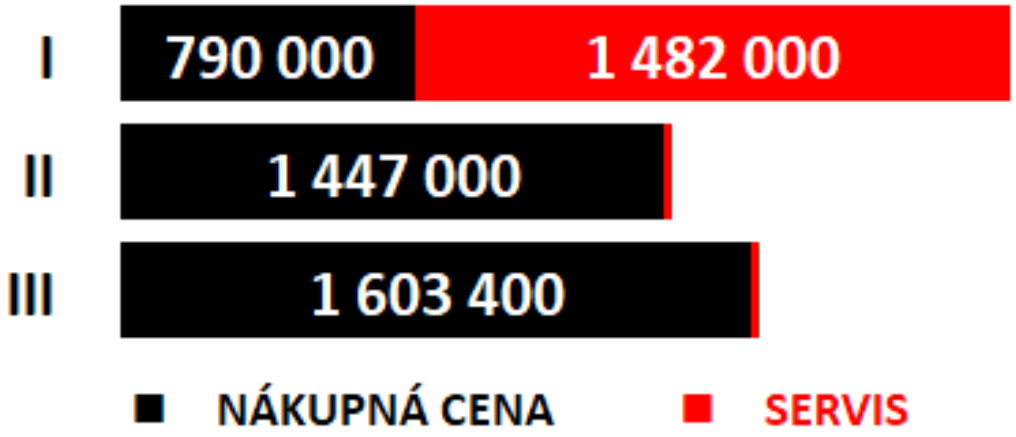
[illegible]L CENTRUM
0850 111 221
callcentrum.sk@messergroup.com

[illegible] 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,DIČ:2020293220,IČ DPH:SK2020293220

Bankové spojenie Tatrabanka :
2688000015/1100
IBAN SK5311000000002688000015
S.W.I.F.T. code: TATR SK BX
Zapísaný v Obchodnom registri Okresného súdu v Bratislave I, Odd.: Sro, vl.č.: 278/B.

ZBER A ANALÝZA ÚDAJOV ...



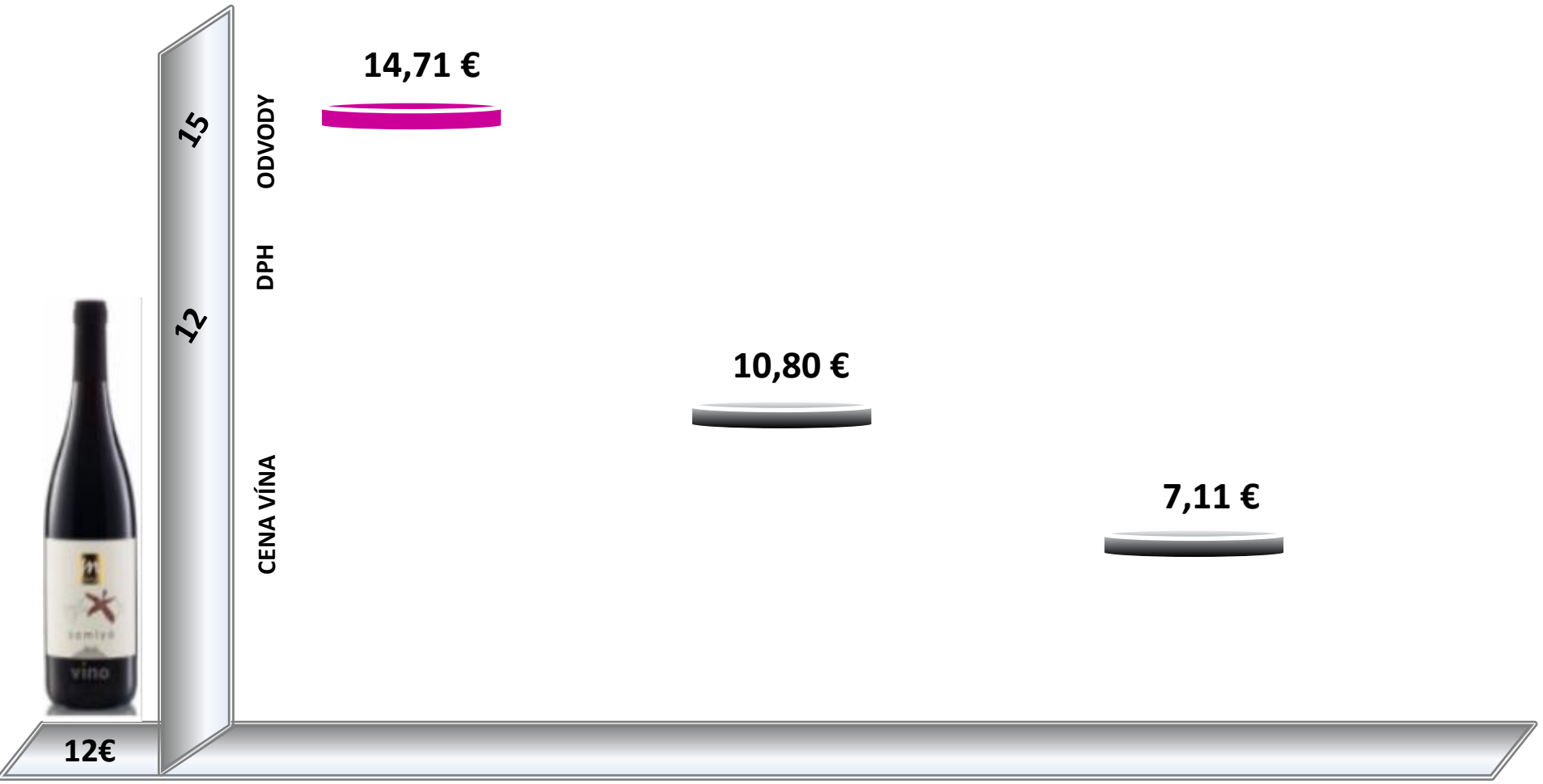
	SPOLU	
I	2 272 000,00 €	
II	1 447 000,10 €	-36%
III	1 603 400,10 €	-29%



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	**30 000**	**=**	**30 000**

... rozdiel v nákladoch je v účtovaní

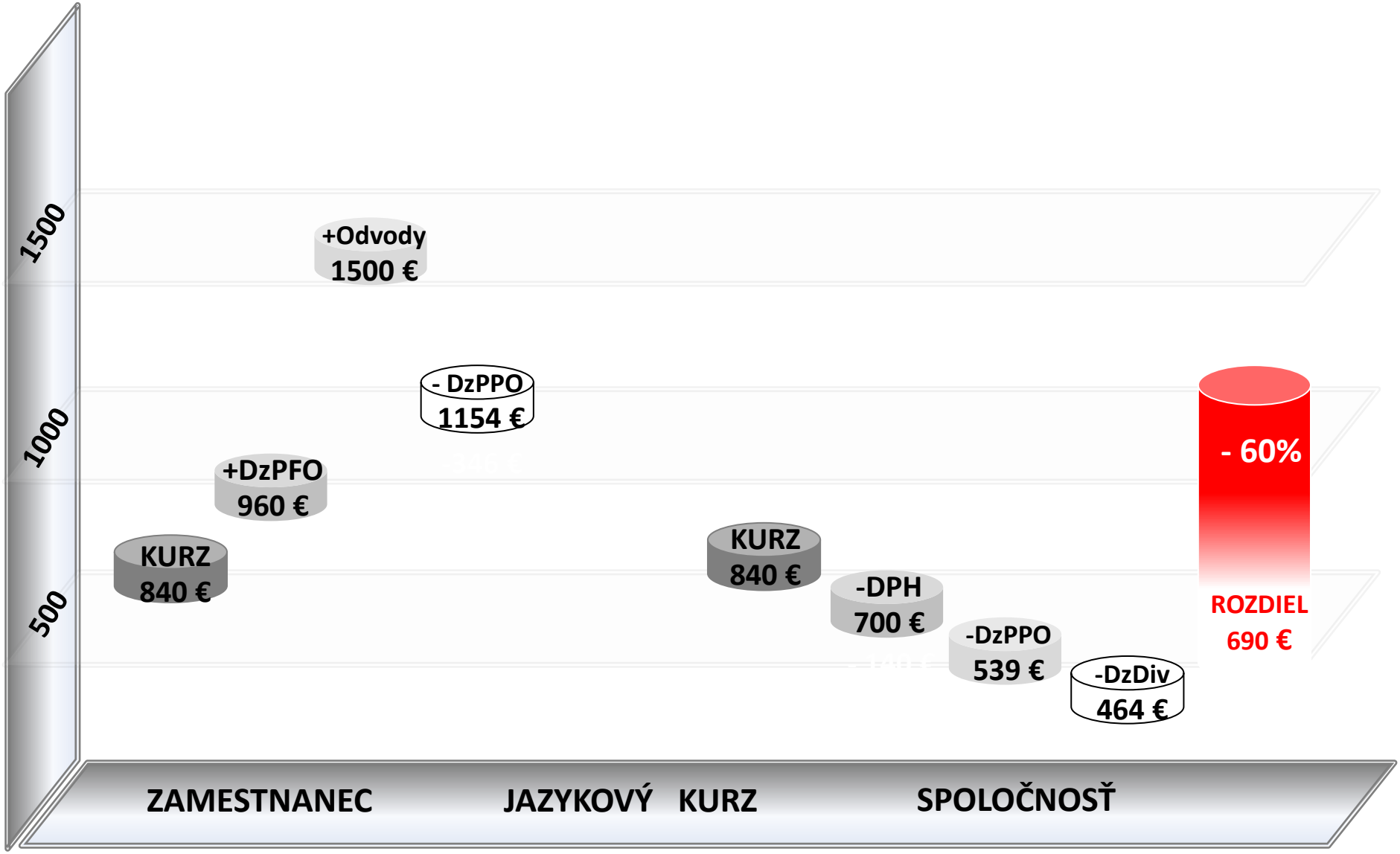


OSOBNÁ SPOTREBA

- **REPREZENTAČNÉ**
- **DAR**

- **REKLAMA**
- **ŠKOLENIE**
- **VZORKA**
- **DEKORÁCIA**

… legálna optimalizácia



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.





... a to je na dnes všetko.

Peter Andrišin

☎ 0907 735 697

✉ peter.andrisin@dozen.sk

