

Klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů

Případová studie

Případová studie na problematiku step-fixed a step-variable costs

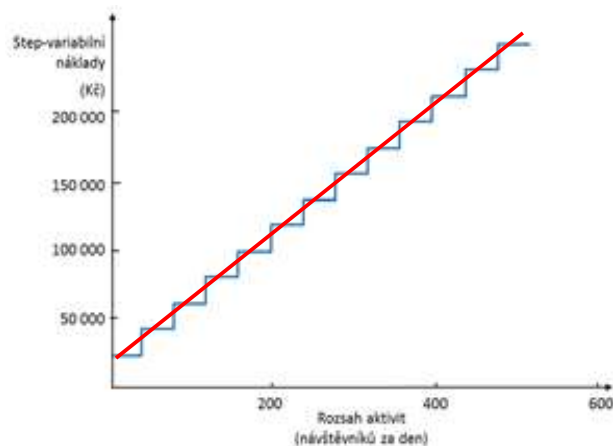
Skokové variabilní a fixní náklady

Vlastníte restauraci. Jak byste měli přemýšlet o fixních a variabilních nákladech? (modelový příklad uvažujeme za situace normálního ekonomického vývoje, a nikoliv v extrému, kterým je např. COVID)

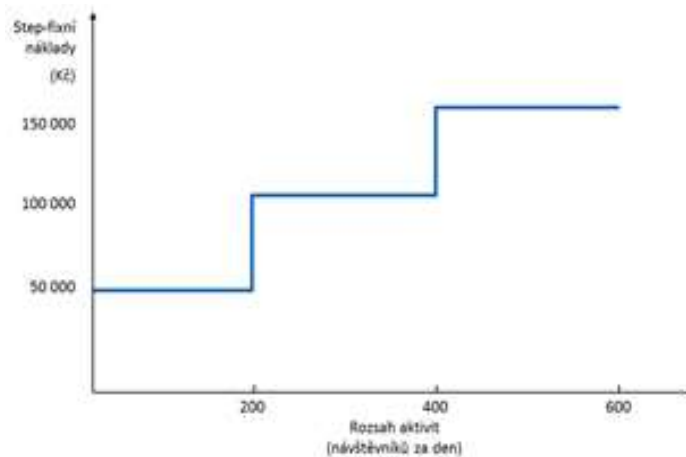
Představme si obsluhující personál v restauraci. Předpokládejme, že 1 číšník je schopen obsloužit najednou maximálně 20 hostů. V případě, že by do restaurace přišlo najednou (nebo pravidelně přicházelo) např. 25 hostů, museli bychom přijmout dalšího číšníka (který by opět byl schopný obsloužit až 20 dalších hostů), a to i přesto, že to znamená **pouze 5 obslužených hostů navíc** (tzn. 5 jednotek výkonu navíc).

Bude se jednat o náklad variabilního nebo fixního charakteru?

V takovémto případě by se mohla vést polemika, zda se nejedná spíše o náklady fixního charakteru, ovšem pokud budeme za **nákladový objekt považovat zákazníka**, pak s jejich nárůstem skutečně musí dojít také k nárůstu obslužného personálu restaurace (a tím i nákladů na tento personál), a tyto náklady pak tedy mohou získat **částečně variabilní charakter** právě dle *rozsahu prováděné aktivity* (obsluha zákazníků). Pokud navíc tuto pracovní sílu zaměstnáme „brigádně“, není problém v případě poklesu aktivity také snížit počet obslužného personálu a náklady na něj. Tyto náklady se tak chovají jako **skokově-variabilní (step-variable)**.



Představme si dále, že se restaurace stala velmi oblíbenou a její kapacita přestala dostačovat přílivu nových hostů. Jsme schopni je adekvátně obsloužit tím, že přijmeme příslušný počet obslužného personálu (skokově nám budou narůstat variabilní náklady), ale nebudeme mít nově příchozí hosty již kam usadit. **Rozhodneme se tedy rozšířit plošnou kapacitu restaurace** – z 200 obslužených zákazníků denně na 400 zákazníků denně pronájmem dodatečných prostor. Tím nám **skokově narostou fixní náklady** v podobě zvýšených nákladů za nájem těchto dodatečně pronajatých prostor.



Srovnáme průběh nárůstu skokových variabilních a fixních nákladů na obou obrázcích. První graf zobrazuje skokové variabilní náklady a je zřejmé, že oproti skokovým fixním nákladům se tyto náklady zvyšují v menších částkách a v menších rozmezech častěji. Oproti skokovým fixním nákladům tak dojde ve stejném kapacitním rozmezí (v tomto případě 200 obslužených zákazníků za den) k několikerému zvýšení. Pokud bychom provedli aproximaci¹ těchto nákladů (vyjádřeno červenou přímkou), mohli bychom hovořit o nákladech spíše variabilních.

Uvažujme dále možný vývoj úspěšnosti naší restaurace. Po nějaké době by se **výrazně snížila návštěvnost** naší restaurace např. vlivem zvýšené konkurence. Co se v takovém případě stane s náklady? **Zredukovat variabilní náklady** vzhledem k počtu příchozích hostů bude v tomto případě poměrně jednoduché (např. propustit nekmenové zaměstnance-brigádníky). Otázkou zůstává, jestli jsme schopni okamžitě nebo v přiměřeném časovém okamžiku snížit také plošnou kapacitu restaurace, a tím snížit i fixní náklady? To již tak jednoduché není a pravděpodobně se nám to nepodaří, a zřejmě to ani není žádoucí. Z pohledu manažerského rozhodování jsme nejprve navýšili naši kapacitu a tím i fixní náklady, a proto bychom se měli v první řadě snažit tuto kapacitu zaplnit. Tzn., že manažer by měl svým rozhodnutím učinit nejdříve pokus o naplnění výrobní kapacity např. formou pronájmu (a tím využití vynaložených fixních nákladů), a teprve až v následujícím čase by měl v případě neúspěchu uvažovat o její redukci. **Tudíž tyto skokové fixní náklady zůstanou po nějakou dobu konstantní** a nebudou ihned klesat s poklesem prováděných aktivit. Tím dochází ke vzniku tzv. **asymetrického chování nákladů**. Takové chování nákladů pak lze jednoduše vysvětlit tak, že **některé náklady skutečně rostou spolu s nárůstem objemu aktivit více, než poté mají tendenci klesat v případě snížení objemu aktivit**².

Teorie asymetrického chování nákladů naznačuje, že vysoká úroveň vlastněných budov, strojů a zařízení, zásob a zaměstnanců vede k větší nákladové asymetrii, protože při změně poptávky je v **krátkodobém horizontu obtížné provést úpravu**.

¹ **Aproximace** (přiblížení, odhad) je nepřesné, ale věrné vyjádření nějaké entity, nejčastěji **čísla** nebo **funkce**

² Srovnej: **Základní předpoklady tradičního chování** fixních a variabilních nákladů spočívají v tom, že vykazují tzv. symetrické nebo proporcionální změny nákladů v závislosti na objemu produkce. To tedy ve skutečnosti znamená, že přepokládáme **stejný růst či pokles variabilních nákladů (např. o 2 %) odpovídající růstu či poklesu v objemu výkonů, tržeb (opět o 2 %)**. **Fixní náklady zůstávají v průměru na stejné úrovni**.