

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-34>

УДК: 658.8

Олівер ОРЛОВ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1132-2999>

Євгенія РЯСНИХ

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2440-1461>
e-mail: pro_univer@ukr.net

Олена САВЧЕНКО

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>
e-mail: savchenkoo@khmnu.edu.ua

АСОРТИМЕНТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ

В статті надано критичний аналіз асортиментного ціноутворення, доведено непридатність традиційних методів управління змінами асортименту продукції підприємств за умов багатомономенклатурного виробництва. Пропонується новий підхід до вирішення цієї актуальної проблеми із застосуванням інструментарію маржинального аналізу.

Ключові слова: асортиментне ціноутворення, коефіцієнт беззбитковості, запас надійності, коефіцієнт маржинального прибутку.

Oliver ORLOV, Evgenia RYASNYKH, Olena SAVCHENKO

Khmelnitskyi National University

ASSORTMENT PRICING IN THE FIELD OF MARKETING INNOVATION

The modern world is in a period of rapid structural change that affects all spheres of life, and to survive in this competitive environment, companies must respond to these changes in a timely manner. Against the background of new requirements, the crisis of existing planning methods and especially pricing for new products is clearly visible.

The article provides a critical analysis of assortment pricing, proves the unsuitability of traditional methods of managing changes in the range of products of enterprises under conditions of multi-item production. A new approach to solving this topical problem with the use of margin analysis tools is proposed.

The article emphasizes that the impact of reduction (or increase) in prices for specific products on profitability and profitability can not be considered in isolation from the range and range of products in general for the enterprise. The authors believe that the main role in making decisions to reduce or increase prices for specific products is played by the coefficient of marginal profit. It is proved that assortment pricing can be implemented only with the help of a marginal approach, in which the break-even point is played by the break-even factor and the reliability margin. The proposed method of calculation has the character of direct influence, has no analogues in foreign and domestic literature and practice, does not require additional resources and time. The proposals themselves are very simple and have an internal logic.

Key words: assortment pricing, break-even point, reliability margin, margin profit ratio.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасний світ знаходиться в періоді швидких структурних змін, які торкаються усіх сфер життя, і, щоб вижити у цьому конкурентному середовищі, підприємства повинні своєчасно реагувати на ці зміни. На тлі нових вимог явно проглядається криза існуючих методів планування і особливо ціноутворення на нову продукцію.

Крім проблеми «витратного» чи «ціннісного» підходу до формування цін на нову продукцію перед керівництвом підприємства можуть виникнути дві взаємовиключні задачі: знизити ціни заради збільшення обсягу реалізації продукції і, відповідно, збільшення прибутку чи підвищити ціни, нехтуючи обсягами продажу, заради зростання прибутку. І у цих двох випадках існує небезпека замість збільшення отримати зменшення прибутку.

Ціноутворення на нову продукцію – це частина маркетингу інновацій, це його стратегія, а проблеми зниження чи збільшення ціни заради зростання прибутку – це тактичне маркетингове рішення.

Вирішення проблеми зміни цін і обсягів продажу можливі для недиференційованих продуктів, наприклад, для автомобілів, кави, сирої нафти і т.п. Але більшість підприємств випускає десятки чи сотні різних продуктів і оцінити криві попиту на них доволі важко. «Але, хоча б приблизно характер функції витрат може бути достатнім для розуміння економічної теорії, – відмічає К. Друрі – основною причиною, через яку багато підприємств не застосовують її безпосередньо на практиці, є складність оцінювання кривих попиту для кожного основного продукту» [1].

Виклад основного матеріалу

Попит – це відносини між ціною товару і його кількістю, яку покупці хочуть і можуть придбати. Закон попиту стверджує, що чим нижче ціна товару (за інших рівних умов), тим більше буде попит на нього.

Але не слід забувати, що попит можна описати лише теоретично. Його визначають з концепції корисності товару і цінності ціни, яка відображає такі не порівнювані субстанції, як задоволення від придбання товару, різні ціни для багатих і бідних тощо. У такий спосіб хоча попит і пропозиція дійсно формують рівноважну ціну, побудувати таку криву для окремо взятої фірми практично неможливо. Справа в тому, що відносини, які стихійно складаються на ринку, не можуть досить точно бути відображені на рівні конкретної фірми. Слід враховувати, що на попит крім ціни, впливають якість товару, якість інших товарів, доходи покупців, міжнародні кризи, політичні і соціальні конфлікти, ситуація на ринку енергоносіїв, валютні курси та ін.

Що стосується пропозиції, то тут ситуація дещо інша. Хоча дуже проблематично об'єднати криві пропозиції всіх фірм, для окремої фірми побудувати такі криві залежно від ціни і обсягів продажу цілком реально.

Зарубіжні автори описуючи оцінку залежності обсягу попиту від ціни реалізації наводять приклади еластичності попиту по ціні (див. табл. 1).

Таблиця 1

Залежність попиту від ціни продукції

Ціна за од. ф.ст.	200	210	220	235	250	260	275	285
Попит тис. од.	10	9	8,5	7,5	6,5	6	5	4

Змінні витрати на одиницю продукції складають 140 ф.ст. [2].

У подальшому, віднімаючи від ціни змінні витрати, розраховуємо «питомий вклад» (маржинальний прибуток на одиницю продукції). Помноживши його на «попит» отримуємо «сукупний вклад» на обсяг у ф.ст. У підсумку, ціна за одиницю продукції 260 ф.ст. і з обсягом попиту 6000 од. забезпечує найбільший сукупний вклад 720000 ф.ст. [1].

Спробуємо критично поглянути на цей приклад.

По-перше, еластичність попиту за ціною можна описати лише теоретично. Важко уявити, що на вітчизняних підприємствах проводять такий аналіз.

По-друге, співвідношення попиту і ціни проводиться за умов одно- номенклатурного виробництва.

По-третє, не слід витрачати енергію, час і витрати на інформацію, яка марна для прийняття управлінських рішень на практиці.

По іншому підійшли до вирішення цієї проблеми Р. Долан і Г. Саймон. У своїй роботі «Ефективне ціноутворення»[3] вони розраховували залежність зниження (підвищення) ціни при різних значеннях змінних витрат в поточній ціні – збільшення чи зменшення обсягів продажу для збереження того ж самого прибутку. «При частці останніх у 80% теперішньої ціни приріст продажу на 100% потрібен тепер для компенсації зниження ціни на 10%» [3]. А для компенсаційних розрахунків використовувались такі показники як «питомий вклад»(маржинальний прибуток на одиницю продукції «ПМ») і «сукупний вклад»(маржинальний прибуток за видами продукції «М»). Покажемо це на умовному прикладі.

Виріб «А», ціна – 100 ф.ст., змінні витрати – 80 ф.ст., маржинальний прибуток на одиницю продукції- 20 ф.ст. кількість виробів (N) – 200 од. Маржинальний прибуток на обсяг: $200 \times 20 = 4000$ ф.ст.

Ціну знизили на 10%: $C_n = 100 \times 0,9 = 90$ ф.ст., $PM = 90 - 80 = 10$ ф.ст., $M = 10 \times 200 = 2000$ ф.ст.

Тобто маржинальний прибуток скоротився на 100%. Для збереження маржинального прибутку (і прибутку) слід збільшити обсяг продажу на 100%: $N_n = 400$ од., $M_n = 400 \times 10 = 4000$ ф.ст. Але ці розрахунки придатні лише за умов однономенклатурного виробництва.

Проблема співвідношення ціни, попиту і пропозиції за умов багатноменклатурного виробництва є досить актуальною і потребує розрахунків придатних для прийняття управлінських рішень на практиці. «У цьому випадку у процесі ціноутворення необхідно розглядати весь асортимент товарів (послуг), – стверджує А. Апчерч, – це і називається **асортиментним ціноутворенням**» і продовжує: «витратний підхід не в змозі відобразити маркетингові залежності» [2].

За умов багатноменклатурного виробництва зміни цін і обсягів продажу за окремими видами продукції викликають зміни показників за всією номенклатурою і асортиментом продукції, що випускається підприємства. А рентабельність окремих видів може суттєво викривлюватись в залежності від методу розподілу постійних витрат [2].

Існуючи методи розподілу постійних витрат пропорційно різним базам (прямій оплаті праці, виручці, вартості матеріалів, машино-годинам і т.п.) викривлюють реальну собівартість видів продукції і не відповідають головній вимозі системи «CVP» (витрати-обсяг виробництва-прибуток): при розрахунку беззбитковості за умов багатноменклатурного виробництва структура асортименту повинна залишатися незмінною.

Цій вимозі відповідає лише розподіл постійних витрат пропорційно маржинальному прибутку. Розподіляючи постійні витрати за видами продукції ми ніби констатуємо, що при виробництві даного продукту, виходячи з його цільового призначення, необхідним є саме такий розмір постійних витрат. Але це зовсім не так. Величина постійних витрат, що припадає на кожний виріб, змінюється в залежності від ступеня активності підприємства, змін в структурі асортименту, і тому змінюється і собівартість за видами

виробів. Тому більш коректно вести мову не про розподіл, а про покриття маржинальним прибутком постійних витрат і формування прибутку за видами продукції і в цілому по підприємству. Основні формули для проведення цих розрахунків наступні:

$$Кб = ПВ/М \quad (1)$$

$$Зн = 1 - Кб \quad (2)$$

$$Пі = Зн \times Мі \quad (3)$$

$$ПМі = Ці - Зві \quad (4)$$

$$Кмп = ПМі / Ці \quad (5)$$

$$Рі = Пі / (Ві - Пі), \quad (6)$$

де Кб – коефіцієнт безбитковості; ПВ – постійні витрати по підприємству; М- маржинальний прибуток по підприємству; Зн – запас надійності; Пі – прибуток за видами продукції; Мі – маржинальний прибуток за видами продукції; ПМі і ЗВі – прибуток і змінні витрати на одиницю продукції; Кмп, Рі і Ві – відповідно коефіцієнт маржинального прибутку, рентабельність і виручка за видами продукції.

Слід зазначити, що ні постійні витрати, ні собівартість за видами продукції у цих розрахунках участі не приймають. Хоча ці розрахунки зробити нескладно з використанням показника «Кб».

Кб і Зн – це своєрідні «чорні скриньки», які акумулюють інформацію за всіма виробами і, у кінцевому підсумку, надають показники прибутку і рентабельності за видами продукції і в цілому по підприємству

Замість показників «частка змінних витрат у ціні продукції» у цих розрахунках ми використовуємо показник «коефіцієнт маржинального прибутку». Якщо частка змінних витрат у ціні становить 80% - Кмп=0,2.

Розглянемо умовний приклад розрахунків для багатонаменклатурного виробництва. У вихідній інформації надані три вироби з різним ступенем потенційної рентабельності – Кмп = 0,2; 0,4; 0,6.

Таблиця 2

Вихідна інформація

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	300	85	25500	68	20400	17	5100	1020	4,16	0,2.
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	800	8,69	0,4
Z	150	100	15000	40	6000	60	9000	1800	13,69	0,6
Всього	650	-	50500	-	32400	-	18100	3620	7,72	0,358

$$ПВ = 14480; Кб = 14480 / 18100=0,8; Зн = 0,2; П =3620.$$

У таблиці 3 надані розрахунки при зниженні ціни виробу «X» на 10%, у якого Кмп = 0,2, тобто змінні витрати в ціні становлять 80%.

Таблиця 3

Результати розрахунку прибутку і рентабельності при зниженні ціни на виріб «X» на 10%

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	300	76,5	22950	68	20400	8,5	2550	175,4	0,69	0,11
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	275,2	2,83	0,4
Z	150	100	15000	40	6000	60	9000	619,2	4,34	0,6
Всього	650	-	47950	-	32400	-	15550	1069,8	2,33	0,324

Розрахунок за видами продукції відбувається виходячи з нового значення «Кб» і «Зн», які суттєво змінилися: Кб = 14480 / 15500= 0,9312; Зн = 0,0688; П = 1070.

Із порівняння даних таблиці 3 з вихідним варіантом виходить, що зменшився не лише маржинальний прибуток, прибуток і рентабельність по виробу «X», але при збереженні маржинального прибутку по виробам «Y» і «Z», прибуток і рентабельність по цим виробам суттєво знизилась і у підсумку по підприємству прибуток зменшився у 3,38 рази. Це свідчить про те, що зменшення ціни конкретного виробу неможна розглядати ізольовано від номенклатури і асортименту виробів в цілому по підприємству.

Внаслідок зменшення маржинального прибутку по виробу «X», «Кб» збільшився, а «Зн», відповідно, зменшився і відбувся перерозподіл постійних витрат між видами продукції. Щоб компенсувати вплив зниження ціни виробу «X», розрахуємо необхідний обсяг продажу (N) за формулою:

$$N_x = \frac{M_x}{(C_x \times 0,9 - 3B_x)} \quad (7),$$

де M_x , C_x , $3B_x$ – відповідно маржинальний прибуток, ціна, змінні витрати, по виробу «X» до зниження ціни на 10%.

$$N_x = 5100 / (85 \times 0,9 - 68) = 600 \text{ од.}$$

Результати компенсаційних розрахунків на основі зниження ціни виробу «X» на 10% відображено в таблиці 4.

Таблиця 4

Результати компенсаційних розрахунків

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	600	76,5	45900	68	40800	8,5	5100	1020	2,27	0,11
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	800	8,69	0,4
Z	150	100	15000	40	6000	60	9000	1800	13,69	0,6
Всього	950	-	70900	-	52800	-	18100	3620	5,38	0,254

$$K_6 = 14480 / 18100 = 0,8; 3_n = 0,2; П = 3620$$

Прокоментуємо отримані результати. Хоча маржинальний прибуток і прибуток в цілому по підприємству після змін ціни і обсягів продаж по виробу «X» залишився незмінним, рентабельність виробів і підприємства суттєво знизилася. Це відбулося за рахунок збільшення частки змінних витрат по виробу «X». Якщо у початковому варіанті вони склали 80% ціни виробу, то при зниженні ціни на 10%, це вже 89%, а в цілому по підприємству змінні витрати збільшилися і склали 20400. Крім того, збільшення обсягу виробництва виробу «X» на 100% може викликати нестачу виробничих потужностей і обігових коштів, а отже, потребу у кредитних ресурсах, а це приведе до збільшення постійних витрат (за рахунок банківських відсотків).

Для порівняння зменшимо ціну виробу «Z», у якого $K_{mp} = 0,6$, тобто у три рази вище ніж у виробу «X».

Таблиця 5

Результати розрахунку зниження ціни виробу «Z»

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	300	85	25500	68	20400	17	5100	651,3	2,62	0,2
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	510,84	5,38	0,4
Z	150	90	13500	40	6000	50	7500	957,8	7,63	0,55
Всього	650	-	70900	-	32400	-	16600	2120	4,52	0,39

$$K_6 = 14480 / 16600 = 0,87229; 3_n = 0,12771; П = 2120$$

Спробуємо проілюструвати результати зниження цін на вироби «X» і «Z». Прибуток і рентабельність по підприємству в цілому після зниження цін на 10% по виробу «Z» у 2 рази вище ніж при зниженні цін на 10% по виробу «X». Щоб компенсувати вплив зниження ціни по виробу «Z», розрахуємо необхідний обсяг виробництва продукції (N_z) для отримання маржинального прибутку по виробу «Z» на базовому рівні, тобто 9000.

$$N_z = 9000 / (100 \times 0,9 - 40) = 180 \text{ од.}$$

Щоб компенсувати вплив зниження цін на виріб «Z» на 10%, необхідно збільшити кількість цього виробу на 30 од., тобто на 20%.

Результати розрахунку компенсації впливу зниження ці на виріб «Z» на 10% відображені у таблиці 6.

Слід звернути увагу, що маржинальний прибуток і прибуток в цілому по підприємству залишився таким самим як і вихідному варіанті (див. табл. 2), тільки незначно знизилась рентабельність і коефіцієнт маржинального прибутку по виробу «Z» і в цілому по підприємству.

Таблиця 6

Результати компенсаційних розрахунків

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	300	85	25500	68	20400	17	5100	1020	4,16	0,2
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	800	8,69	0,4
Z	180	90	16200	40	7200	50	9000	1800	12,5	0,55
Всього	680	-	33600	-	33600	-	18100	3620	7,52	0,317

$$K_6 = 14480 / 18100 = 0,8; Z_n = 0,2; П = 3620$$

Тепер порівнюємо результати компенсаційних розрахунків (табл. 4 і 6). Щоб отримати вихідні показники маржинального прибутку і прибутку по виробу «X» необхідно збільшити виробництво на 100%, а по виробу «Z» всього на 20%. При прийнятті рішень щодо зниження цін на виробу, необхідно враховувати величину «Кмп». По виробу, які мали $K_{mp} \leq 0,2$, недоцільно приймати рішення про зниження цін, оскільки для компенсації втрат прибутку необхідно збільшувати обсяги виробництва на 100%. А ось по виробу «Z» ситуація зовсім інша. Зниження ціни на 10% вимагає лише 20% збільшення компенсаційного обсягу виробництва цього продукту.

Спробуємо розглянути ситуацію з підвищенням цін на 10% по трьох виробу окремо.

Таблиця 7

Результати розрахунків при підвищенні цін виробів на 10%

Назва виробу	Ціна	Кількість виробів	Змінні витрати	Маржинальний прибуток		Ni = M/(Цi*1,1-ЗВі)	%	Кмп
				На од	На обсяг			
X	85*1,1=93,5	300	68	25,5	7650	5100/25,5=200	33,3	0,273
Y	50*1,1=55	200	30	25	5000	4000/25=160	20	0,45
Z	100*1,1=110	150	40	70	11250	9000/70=128,6	14,3	0,63

Технологія така ж сама, як і при зниженні цін на 10%, тільки різниця у розрахунку кількості виробів для компенсації втрат прибутку, якщо підвищення цін спричинить зменшення обсягів реалізації.

З усього викладеного можна дійти висновку, що виріб «X» як низькорентабельний слід було б зняти з виробництва. Але таке рішення буде невірним. Якщо зняти з виробництва виріб «X», то підприємство недоотримає маржинальний прибуток у сумі 5100 і маржинальний прибуток підприємства складе: $18100 - 5100 = 13000$. У підсумку прибуток по підприємству становитиме: $13000 - 14480 = -1480$. І в цій ситуації необхідно приймати рішення про найбільш прибуткову комбінацію продукції.

У цьому випадку слід збільшити ціну виробу «X» на 10% з обсягом 200 од., що збереже по цьому виробу маржинальний прибуток у розмірі 5100. Отримуємо економію на змінних витратах (обіговому капіталі) у розмірі: $25500 - 13600 = 11900$, яку частково можна використати для збільшення виробництва виробу «Z» при відповідному зниженні цін на цей виріб.

Виріб «Z» – інноваційний продукт, при формуванні цін на нього виробник може поділитися «цінністю» зі споживачем. Досить ймовірно, що попит на цю продукцію при зниженні цін на 10%, збільшиться на 30%.

Таблиця 8

Результати розрахунку збільшення цін на 10% по виробу «X» і зниження ціни на 10% по виробу «Z»

Назва виробу	Кількість виробів (N)	Ціна (Ц)	Виручка	Змінні витрати		Маржинальний прибуток		Прибуток П	Рентабельність %	Кмп
				ЗВі	ЗВ	ПМі	М			
X	200	93,5	18700	68	13600	25,5	5100	1180,0	6,73	0,273
Y	200	50	10000	30	6000	20	4000	928,0	10,23	0,4
Z	195	90	17550	40	7800	50	9750	2262,0	14,79	0,555
Всього	680	-	46250	-	27400	-	18850	4370	10,43	0,407

$$K_6 = 14480 / 18850 = 0,768; Z_n = 0,232; П = 4370$$

По виробу «X» кількість виробів зменшилася на 33,3%, що обумовило збереження маржинального прибутку, тобто 5100. По виробу «Z» при зниженні ціни на 10%, ймовірно попит зросте на 30% і складе 195 од. У підсумку прибуток і рентабельність по всім виробу і в цілому по підприємству збільшилися порівняно з вихідним варіантом.

Слід звернути особливу увагу, що у порівнянні з вихідним варіантом була отримана економія на змінних витратах, яку можна використати при наявності попиту на збільшення випуску існуючих виробів, або почати виробництво нового виробу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Вплив зменшення (чи збільшення) цін по конкретним виробам на показники прибутку і рентабельності неможливо розглядати ізольовано від номенклатури і асортименту продукції в цілому по підприємству.

Головну роль у прийнятті рішень щодо зниження чи підвищення цін на конкретні вироби відіграє коефіцієнт маржинального прибутку. При $K_{мп} \leq 0,2$ недоцільно приймати рішення про зниження ціни, а при $K_{мп} \geq 0,6$ недоцільно приймати рішення про її підвищення. На жаль, в економічній літературі цьому показникові не приділяється достатньо уваги, а на практиці він майже не використовується.

Асортиментне ціноутворення можна впроваджувати лише за допомогою маржинального підходу, в якому провідну роль відіграють коефіцієнт беззбитковості «Кб» і запас надійності «Зн».

При проведенні розрахунків, щодо компенсації прибутку при зниженні цін, слід виходити з додаткової кількості виробів, яка дозволить зберегти маржинальний прибуток по цьому виробу і, відповідно, отримати по підприємству показники «Кб» і «Зн», які були у вихідному варіанті.

Запропонований метод розрахунку має характер прямого впливу, не має аналогів у зарубіжній і вітчизняній літературі і практиці, не вимагає додаткових ресурсів і часу. Самі пропозиції дуже прості і мають внутрішню логіку.

І на завершення наведемо цитату з Нобелівської лекції Р. Саймона «Раціональне прийняття рішень у бізнесі». «У наш час відмітною характеристикою інструментарію, що використовується в науці управління, є те, що він надає практичну можливість приймати чи рекомендувати рішення, базуючись на емпіричних даних, що отримуються з реального світу, і проводити лише ті розрахунки, які можливо здійснити шляхом використання калькулятора, а пізніше електронного комп'ютера» [4].

Література

1. Colin Drury, Management and Cost Accounting, (Cengage India, 2012)
2. A. Upchurch, ed. Management Accounting: Principles and Practice (FT, Prentice Hall, 2002)
3. R.J. Dolan, Evernote (B): Announcing a Pricing Plan Change (Harvard, Harvard Business School Supplement 519-036, 2019)
4. H.A. Simon, Rational Decision Making in Business. THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW. URL: https://www.academia.edu/7437639/Rational_Decision_Making_in_Business_Organizations

References

1. Colin Drury, Management and Cost Accounting, (Cengage India, 2012)
2. A. Upchurch, ed. Management Accounting: Principles and Practice (FT, Prentice Hall, 2002)
3. R.J. Dolan, Evernote (B): Announcing a Pricing Plan Change (Harvard, Harvard Business School Supplement 519-036, 2019)
4. H.A. Simon, Rational Decision Making in Business. THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW. URL: https://www.academia.edu/7437639/Rational_Decision_Making_in_Business_Organizations