

Analýza výrobního programu

Metodou SATURACE HRUBÉHO ROZPĚTÍ

Ing. Karel Hubálek, CSc.

RNDr. Edvard Špaček

- * Chcete znát východisko ze své nepříznivé platební a obchodní situace?
- * Sestavte svůj výrobní program metodou SATURACE HRUBÉHO ROZPĚTÍ.
- * Tato metoda aplikačně prověřená vám zodpoví otázku jaký je váš stávající výrobní program, jaké má slabé a silné stránky, čím a s jakými ekonomickými parametry ho doplnit.
- * Výhoda metody je, že se neorientuje pouze na ziskovou produkci a neutlumuje výrobu!
- * Metoda využívá stávající datovou základnu podniku, je datově nenáročná a dává přesvědčivé výsledky.
- * Je k dispozici program pro PC.

Problémy

V odbytových obtížích stojí řada podniků před obtížným rozhodnutím, mohu-li si dovolit zařadit do výrobního programu i ty akce, které sice ještě uhradí přímé výrobní náklady jako je materiál a mzdy, ale nezbyde už dost na složku celopodnikové režie. Budou-li **přínosy** z ostatních akcí pokrývat **očekávané minimalizované celopodnikové režijní náklady**, mohou se do výrobní strategie volit i **ztrátové programy**.

Pro tvorbu celopodnikového zisku nerozhoduje velikost kalkulovaných ziskovostí jednotlivých výrobků, ale rozdíl mezi realizovanými celopodnikovými příjmy a výdaji.

Náklady má podnik **přímé** - úměrné realizovaným výkonům a **nepřímé** - na těchto výkonech prakticky nezávislé. Nerealizuje-li se část produkce, pro níž byla ale v bilanci nákladovosti výrobků režijní složka započítána, musí se uhradit nejprve všechny náklady podniku, i nepřímé a teprve potom je možno realizovat zisk.

Takovýto globální přehled na oblast podnikového hospodaření je uplatněn v modelu **Saturace hrubého rozpětí**. Hrubé rozpětí zahrnuje v jedné položce nepřímé náklady i zisk.

Hrubé rozpětí výrobku stanovíme jako **rozdíl mezi cenou**, kterou výrobce za něj realizuje a **přímými náklady** na tento výrobek.

Řešení

Podnikové hrubé rozpětí naopak můžeme dobře bilancovat. Jsou to nepřímé náklady podnikových útvarů i odpisy základních prostředků. Lze stanovit i minimální výši bilančního zisku např. pomocí požadovaného procenta rentability výrobních fondů. Víme tedy, jakou celkovou částku bychom jednotlivými hrubými rozpětími výrobků **saturovat**, abychom docílili minimálního bilančního zisku. Seřazení výrobního programu, dle poměru hrubého rozpětí k pracnosti, ukáže výhodnost sortimentu a zodpoví:

- Jaký je výsledný reálný celopodnikový zisk.
- Jak je zaplněna bilancovaná kapacita podniku.
- Jak dalece je možné zařadit do výroby i akce s negativním kalkulovaným ziskem.

Model saturace hrubého rozpětí (obr. 1) je diagram závislosti mezi hrubým rozpětím a kapacitou v normohodinách. Bilancovaná kapacita podniku je zadána. Tato hodnota je užita při rozpočtu výrobní režie v kalkulaci cen výrobků. Jsou sledovány hodnoty **kalkulované** za celý podnik a **marketingem** docilované za jednotlivé složky výrobního programu.

Kalkulované, celopodnikové hodnoty jsou vyznačeny přímkami. Vodorovné jsou ve výši podnikového hrubého rozpětí HR, z toho je odečten bilanční zisk Z a odpisy O. Svislice značí kapacitu K.

Marketingem plánované, nebo už realizované údaje znázorňuje **saturační křivka**. Složky saturačního programu se tu řadí zpravidla podle podílu saturace hrubého rozpětí na kapacitě (směrnice saturační křivky), nebo i podle jiných kritérií, např. oborů, pracovišť a pod. Předpokládá se, že marketing dodá **zdrojový zásobník** možného výrobního programu s co nejvhodnějšími složkami, které ale mohou být v závislosti na odbytových možnostech v některých položkách i se ztrátovým bilančním ziskem. Saturační křivka pak na prvý pohled charakterizuje ekonomické možnosti výrobního programu.

V modelu saturace na obr. 1 jsou dále znázorněny:

- kumulovaný bilanční zisk a
- měrný bilanční zisk na normohodinu pro jednotlivé akce.

Z podkladů jsou zpracovány **tabulkové Výpisy** jednotlivých programů i celého podniku - viz tab. 1 a 2. Nedoplněná kapacita podniku volá po zařazení doplňkového výrobního programu marketingem. Ten by musel realizovat směrnici saturační křivky v minimální výši dané diferencemi v plnění hrubého rozpětí a normohodin.

Sledování hlavních parametrů výrobního programu z hlediska saturace hrubého rozpětí se koncentruje do vyčíslování pěti kritériálních ukazatelů sledovaných ze tří hledisek a do jednoho výsledného ukazatele, kterým je Podnikový zisk reálný PZR. Tyto ukazatele jsou obsaženy ve výstupní sestavě Analýza výrobního programu viz tab. 3. Její trojrozměrné zobrazení je na obr. 2.

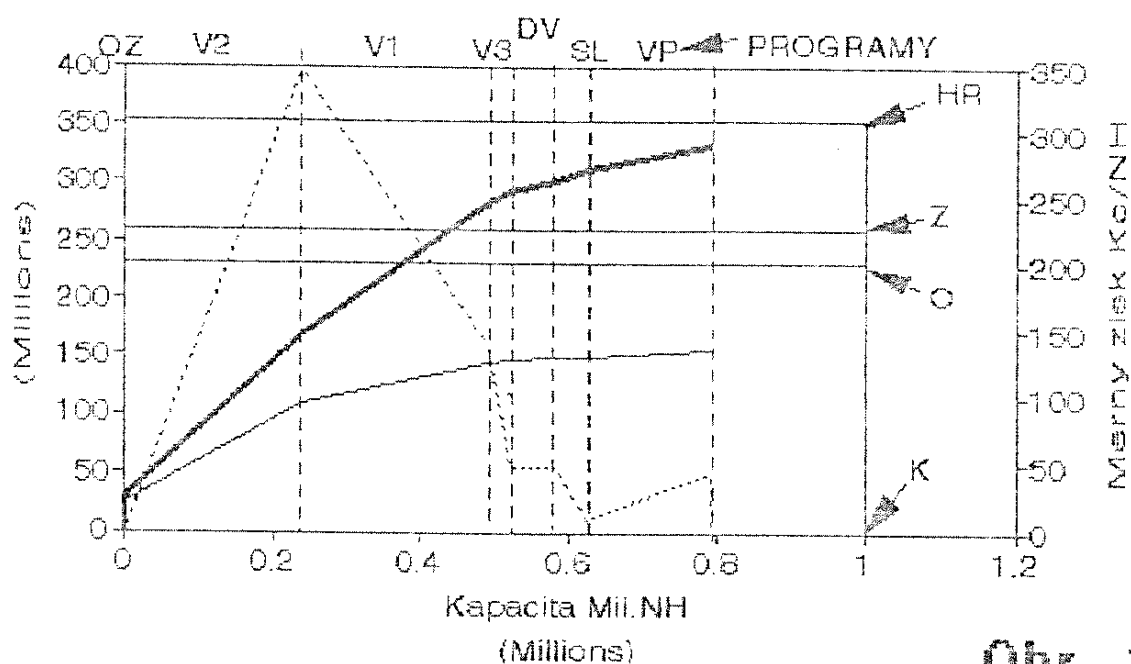
Z tabulky vyplývá, že se uvedené ukazatele sledují ze tří hledisek:

- K – kalkulace, tj. údaje bilancované pro kalkulační vzorec, ty představují požadovaný normativ.
- M – marketing, tedy údaje plánu navrhované obchodnímy útvary
- D – difference, které představují nutný doplněk výrobního programu, aby byly splněny jeho kalkulo-
vané normativy.

Z výsledků v tabulkách a grafech vyplývají následující závěry:

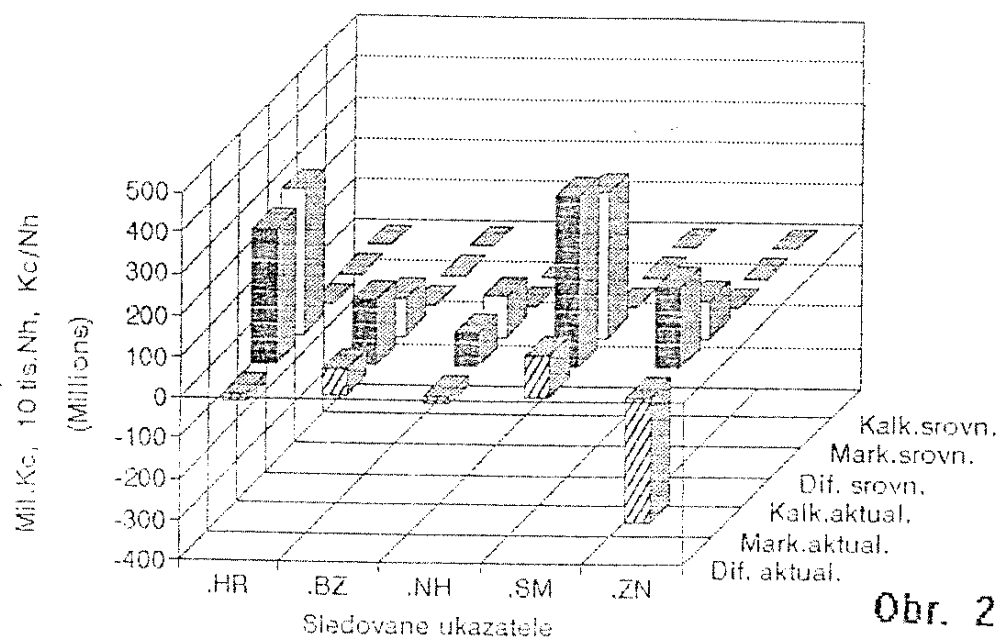
- Plán podniku dává nebo nedává předpoklady pro docilování reálného požadovaného zisku PZR.
- Lze vymezit oblasti, které dosahují záporné bilance, zejména pro reální zisk či dokonce záporný marketingový bilanční zisk.
- Naproti tomu separovat oblasti dosahující nadprůměrného zisku.
- Provéřít kapacitu v NH podle plánu MNH a provonat s kalkulovanou KNH.

MODEL SATURACE VYROBNE-OBCHODNI SERVIS, DEMO



Obr. 1

PARAMETRY PODNIKOVÉ ANALYZY OBCHODNE-VYROBNÍ SERVIS - DEMO



Obr. 2