

# 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.

Tab. 1

V Y P I S A - PARAMETRY SATURACNI KRIVKY											
PŘEHLED Z DATABÁZE											
Podnik:			VÝROBNĚ-OBCHODNÍ SERVIS			Varianta:			Vypis:		
Objekt hodnocení:			DEMO			Datum vyp.:			Pocet vyp.:		
						22.3.93.			1		
Pole	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifikace položky											
Ukazatel :C.položky: Nazev pol.											
Saernice :Zisk na : Celkove hodnoty : Kumulovane hodnoty : Hrube rozp.:											
:satur.krivky:normahodinu :Hr.rozpeti :Bil.zisk :Normahodiny :Hr.rozpeti :Bil.zisk :Normahodiny :Khr mil.Kc :											
:Porad.cislo: CP : NP : SM=HR/NH : ZN=BZ/NH : CHR=HR*PKS : CBZ=BZ*PKS : CNH=NH*PKS : SHR=KSUM(CHR:SBZ=KSUM(CBZ:SNH=KSUM(CNH):											
: : (Kc/Nh) : (Kc/Nh) : (Kc) : (Kc) : (Nh) : (Kc) : (Kc) : (Nh) : 352,000 :											
1	101	OBCHODNI ZBOZI	93 999	10000	28 800 000	24 960 000			28 800 000	24 960 000	Vykony
2	102	VYROBNÍ PROGRAM 2	502	348	1138 964 424	83 050 000		238 914	1167 764 424	1108 010 000	KV
3	101	VYROBNÍ PROGRAM 1	451	142	1114 743 456	36 000 000		254 400	1282 507 880	1144 010 000	Mil.Kc/rok
4	103	VYROBNÍ PROGRAM 3	283	47	0 218 096	1 372 000		29 018	1290 725 976	1145 382 000	522 332
5	104	DOPLNKOVE VYROBY	198	48	11 957 528	2 915 900		60 372	1302 683 504	1148 297 900	582 704
6	105	SLUZBY	178	9	7 463 040	360 000		42 000	1310 146 544	1148 657 900	Príma nakl.
7	106	VEDELEJSI PROGRAMY	124	44	20 897 600	7 360 000		168 000	1331 044 144	1156 017 900	KPN
8											Mil.Kc/rok
9											
10											218,000
11											Bilanc.zisk
12											KBZ
13											Mil.Kc/rok
14											
15											92,000
16											Odpisy
17											KO
18											Mil.Kc/rok
19											
20											25,000
21											Kapacita
22											KNH
23											Tis.Nh/rok
24											
25											1 000,000
CELKOVE VYSLEDKY (Mil.Kc) MARKET- MHR MBZ MNH DLF- DHR DBZ DNH											
Podnikovy zisk (realny) 71.044 TING 331.044 156.018 792.704 RENCE -20.956 64.018 -207.296											

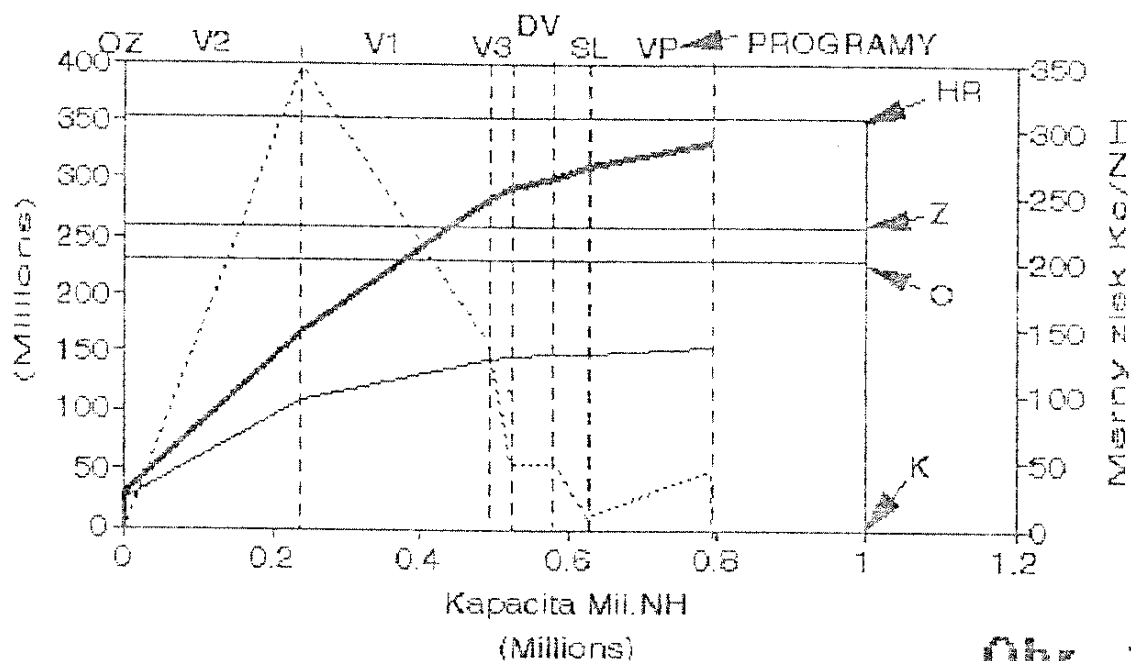
Tab. 2

V Y P I S B - DOPLNUJICI UDAJE													Podnik:	VÝROBNĚ-OBCHODNÍ SERVIS	Varianta:	1	Vypis:	1
RENOS Z DATABAZE													Stupina:	DEMO	Datum vyp.:	22.3.93.	Pocet vyp.:	1
Pole	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
Identifikace položky													Cena	Uplne vl.	Príma naklady	Rocni vyroba	Jednotkove vysledky	Tridici znaky
Ukazatel	C.položky	Nazev pol.	vYROBE	naklady	Material	Mzdy	Normahodiny	v kusech	Bil.zisk	Hrube rozpeti	Krit. 1	Krit. 2	Krit. 3					
Porad.cislo	CP	NP	CV	UVN	PMA	PMZ	NH	RKS	BZ=CV-UVN	HR=CV-PMA-PMZ	A	B	C					
			[Kc]	[Kc]	[Kc]	[Kc]	[Nh]	[ks]	[Kc]	[Kc]								
1	101	OBCHODNI ZBOZI	1 000,00	740,00	700,0000			96 000	260	300								
2	102	VYROBNÍ PROGRAM 2	3 500,00	1 930,00	886,6465	62,7703	4,3439	35 000	1510	2527								
3	101	VYROBNÍ PROGRAM 1	50,00	41,00	20,1342	0,8676	0,0636	4 000 000	9	29								
4	103	VYROBNÍ PROGRAM 3	200,00	252,00	100,6763	8,5349	0,5922	49 000	28	168								
5	104	DOPLNKOVE VYROBY	107,43	85,00	5,9709	6,3632	0,4644	130 000	22	92								
6	105	SLUZBY	1 000,00	970,00	306,0000	52,0000	3,5000	12 000	30	622								
7	106	VEDELEJSI PROGRAMY	1 000,00	816,00	415,0000	46,0000	4,2000	40 000	184	522								
8																		
9																		
10																		

Tab. 3

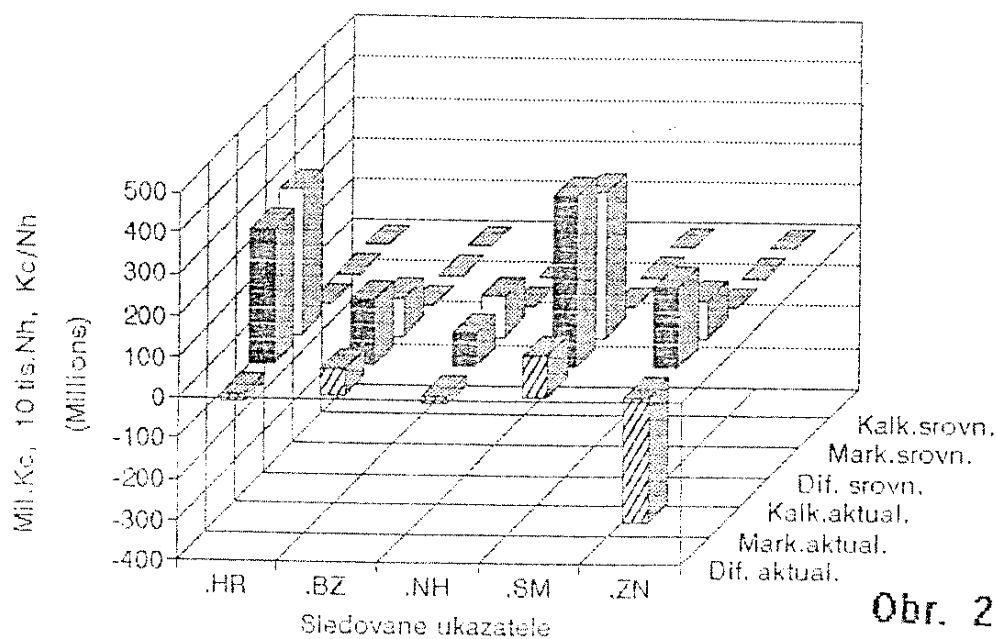
ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU - Podklady pro graf									
VÝROBNĚ-OBCHODNÍ SERVIS									
DEMO									
Datum vyp.:									
22.3.93.									
Vypocet	Podnik	Podnik, zisk	Charakter	Hr.rozpeti	Bilancni zisk	Normahodiny	Smernice	Zisk na Nh	
Varianata	Objekt hodnoceni	(realny)[Ko]	ukazatele	[Ko]	[Ko]	[Ko]	Ko/Nh	Ko/Nh	
Datum		PZR		.HR	.BZ	.NH	.SM	.ZN	
Strnat.			Kalkulace						
			Marketing						
			Difference						
Aktualni	VÝROBNĚ-OBCHODNÍ SERVIS		Kalkulace	352 000 000	92 000 000	1 000 000	352	92	
22.3.93.	DEMO	71 044 144	Marketing	331 044 144	156 017 900	792 704	418	197	
			Difference	(20 955 856)	64 017 900	(207 296)	101	(300)	

## MODEL SATURACE VYROBNE-OBCHODNI SERVIS, DEMO



Obr. 1

## PARAMETRY PODNIKOVE ANALYZY OBCHODNE-VYROBNI SERVIS - DEMO



Obr. 2