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 proveřená vám zodopoví otázku jaký je váš stávající výrobní program, jaké má slabé a silné stránky, čím a s jakými ekonomickými parametry ho doplnit.
- * Výhoda metrody 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. Setřídění 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 znační 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 (směrinice 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 kriteriálních 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 diference, které představují nutný doplněk výrobního programu, aby byly splněny jeho kalkulované 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.
- Prověřit kapacitu v NH podle plánu MNH a provonat s kalkulovanou KNH.

Tab. 1

RENOS I DATA	ABAZE	RAMETRY SATURACHI KRIVKY	Podnik: Objekt hodnoc	ent:	VYROBNE-OBCHO! DEMO		Datum vyp.:	1 22.3.93.		Vypis: Pocet vyp.: I	
Pole 0	1 1	2	; 3	4	1 5	£	1 7	8 :	9	10	KALKULACE
Ukazatel	Identii C.polozky	likace polozky Nazev pol.	iSmernice Isatur,krivky	Zisk na Inor≢ohodinu	: Celk	ove hod :Bil.zisk	n o t y Normohediny	Kumulovani Hr.rozpeti	e hodnoty Bil.zisk	Normandiny	Hrube rozp.: KHR mil.Kc
Porad.cislo	CP		: SM=HR/NH : (Kc/Nh)	: ZN=8Z/NH : [Kc/Nh]	CHR=HR+RKS	: CBZ=BZ≠RKS ! {Kc]	CNH=NH+RKS L ENh]	SHR=KSUM(CHR 	SBZ=KSUM(CBZ (Kc)	SNII=KSUM (CNH)	352.000
1 2 3	107 172 171 173	OBCHORNE YVROBY VYROBNI PROGRAM 2 VYROBNI PROGRAM 3 DOPLNKOVE VYROBY	99 999 582 451 283	Inens 348 1 142 1 47	28 800 000	24 960 000 33 050 000 36 000 000 1 372 000 2 315 300	238 914 254 400 29 018	1 28 800 000 1167 764 424 1282 507 880 1290 725 976 1302 683 504	24 960 000 108 010 000 1144 010 000 1145 382 000	238 914 493 315 522 332	Vykony KV Mil.Kc/rok
. 6 7 8 9	:VP	:SLUIBY !VEDLEJSI PROGRAMY !	178 124		7 463 040 20 897 500	350 000	42 000	1310 146 544 1331 044 144 1		792 704	Prime makl. KPN Mil.Kc/rok
10	· +	 		 	 	} +	+	} +	; ;	 	218.000
11 12 13 14	;	; ;	;	! ; !	;	: : :	1	:	; ; ;	;	Bilanc.zisk KBZ Mil.Kc/rok
15		!							, ; 	· : 	92.000
16 17 18 19	:	; ; ;		1	:	t t t t t	1	:	; ; ;	, 	Odpisy KO Mil.Kc/rok
20	¦ }	 		; •	; ************************************	+	¦ -+	¦ -+	; +	************************************	23.000
21 22 23 24	:	: : :		1	1	 	:	;	1	1	Kapacita KHH Tis.Nh/rok
25					;			1	:		1 000.000
Podní	kovy	SLEDKY (Mil. zisk (realny)	71.044	HARKE-	1 331.044	1 MBZ	1 HHH 1 792,704	DIFE-	DHR -20.956	1 08Z 1 64.018	DNH -207, 296

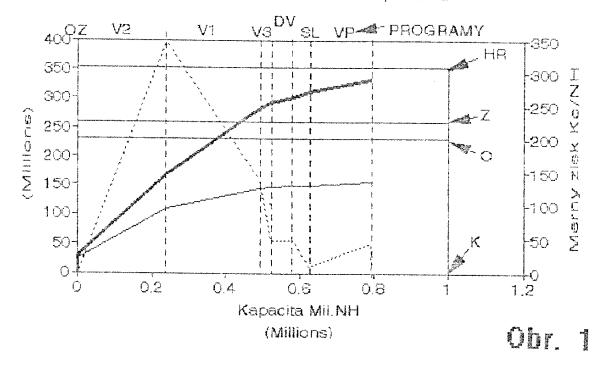
Tab. 2

Y P I S RENOS L DAT	B - DOPL ABAZE	NUJIC	I UDAJE				VYR Den		ODA	II SERVIS		rianta: tua vyp.:			22	.3.93.				ypis: ocet v	ур.:			i i
Pole 0	1		2	; 3	;	4	!	5	;	6	1	7	† 	8	+ !	9	10		;	11	1 12		13	+
Ukazatel	l IC.polazky		tifikace polozky : Nazev pol.	Cena Vyrobce		lne vl. klady		Prime terial		dy		raohodiny:	1 v 1		: 8i	l.zisk	Hrube r	ozpeti	:Kr					
Porad.cislo	CP		NP	CV [Kc]	1	UVN EKc I	:	PMA (Kc)	:	PMI {Kc}	:	NH (Nh)	; : :		: 87	=CV-UVN [Kc]		MA-PMZ	•	A	} B	+-	Ç	+
2 3 4	107 172 171 173 187		OBCHOONT 18021 IVYROBNI PROGRAM 1 IVYROBNI PROGRAM 1 IVYROBNI PROGRAM 3 IOOPLNKOVE VYROBY	1 000.00 3 500.00 50.00 200.00	;	740.00 990.00 41.00 252.00 85.00	:	700.0000 886.6465 20.1342 100.6763 5.3703	1	63.7703 0.8676 8.5349 6.9692	1	4.3433 0.0636 0.5922 0.4644	;	96 000 55 000 1 000 000 49 000 130 000	;	260 1510 9 28 22		300 2527 29 168 32	:	the tile, was not you wan	†	:		1 1 1
	:		SLUZBY IVEDLEJSI PRUGRAMY :	1 000.00		970.00 815.00		306,0000 415,0000		53.0000 46.0000		3.5000 4.2000		12 000 40 000		30 194		622 522			; ; ; ;	:	*****	

Tab. 3

ANALYI	ZA VYROBNIHO PROGRA	t M U - Podklady pro	graf		VYROBNE-OBCH	OOM SERVIS	Varianita: Daitum vyp.:	1 22.3.93.		
Vypocet	Podnik	Posinik, zisk	Charakter	Hr.rozpeti	Bilan on Lzisk	Normahodiny	Smernice	Zish na Nh		
Varlan ta		(realny)[Ko]	ukazatelu	[Ke]	[Ko]	[Ko]	KajNh	KolNh		
Datura	Objekt hodnoceni	PZA		.HR	.82	,NH	.314	.ZN		
Bivnat.	And the second s	T	Kalhulace					T		
	au service de la constant de la cons		Marketing				Ī			
			Ofference							
Aktoalol	VYROBNE-OBCHODNI SERVIS		Kalkulaoe	352 000 000	92 000 000	1 000 000	352	92		
1		71 044 144	Marketing	331 044 144	156 017 900	792 704	418	197		
22.3.93.	DEMO		Diference	(20.955.856)	C4 017 900	(207 296)	101	(300)		

MODEL SATURACE VYROBNE-OBCHODNI SERVIS, DEMO



Saturace HR — Kumul.zisk — Zisk na NH

PARAMETRY PODNIKOVE ANALYZY

OBCHODNE-VYROBNI SERVIS - DEMO

