

## KAPITOLA 5

### ROZHODOVÁNÍ NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ

#### Případová studie EXIMET

Společnost EXIMET a. s. vyrábí skleněné lahve. Výrobní program společnosti zahrnuje v současnosti **tři druhy lahví** – lahve na minerální vody (M), lahve na víno (V) a lahve na sekt (S). EXIMET a. s. patří mezi středně velké společnosti; současná výše a struktura dlouhodobě vázaného kapitálu je relativně stabilní a odpovídá charakteru a objemu činnosti. Vlastní kapitál tvoří vklady čtyř zakládajících společníků a nerozdělený zisk (včetně fondů ze zisku). Na cizím kapitálu se vedle běžných závazků nejvíce podílí dlouhodobý úvěr, který společnost pravidelně splácí. Cílem operativního a taktického řízení je maximalizovat zisk před úroky a zdaněním (EBIT).

Společnost má v současnosti relativně široké portfolio zákazníků, které tvoří především drobní a střední výrobci nealkoholických nápojů, vína a sektu. Mezi její dosavadní konkurenční výhody patří především vysoká flexibilita při vyřizování objednávek jednotlivým zákazníkům. V následující tabulce je uveden předpokládaný objem výroby a prodeje v následujícím období - měsíci říjnu 200X, prodejní ceny a předem stanovená výše nákladů na jednu kalkulační jednici (KJ), kterou představuje vždy 1 000 kusů jednotlivých druhů lahví.

**Tabulak 5.1 - Základní informace o jednotlivých výkonech a činnosti v říjnu 200x**

Položka	M Minerální voda	V Vino	S Sekt
Objem výroby a prodeje (KJ)	100	50	20
Prodejní cena (Kč/KJ)	7 000	6 500	14 000
Přímý jednicový material (Kč/KJ)	1 000	800	2 000
Ostatní přímé jednicové náklady (Kč/KJ)	300	450	500
Podíl fixních nákladů (Kč/KJ)	5 220	4 000	10 000
Nároky na kapacitu (hod./KJ)	2	4	5

Společnost aplikuje při alokaci fixních nákladů jednotlivým druhům lahví metodu ABC. Podíl fixních nákladů byl tedy stanoven na základě rozpočtu fixních nákladů ve výši 922 000 Kč a individuálních vztahových veličin pro jednotlivé skupiny fixních nákladů.

Výroba probíhá na výrobní lince, jejíž maximální aktivně využívaná kapacita při nepřetržitém třísměnném provozu je 500 hodin za měsíc<sup>1</sup>. Výrobky jsou různě náročné na kapacitu (viz tabulka 5.1).

Podle objednávek zákazníků bude společnost v měsíci listopadu 200X schopna prodat **150 kalkulačních jednic M, 50 kalkulačních jednic V a 20 kalkulačních jednic S**. Jak je ovšem zřejmé z nároků na kapacitu jednotlivých typů lahví, není při současné kapacitě zařízení společnost schopna zajistit vyřízení všech objednávek. Vedení společnosti zadalo úkol

<sup>1</sup> Daný propočít vychází z předpokladu, ověřeného dlouhodobým sledováním, že výroba probíhá ve třech směnech, a to ve dnech pondělí – sobota. Neděle je věnována nezbytné údržbě zařízení. V průběhu výroby je kapacita aktivně využita na cca 80 %; zbylých 20 % činí čas potřebný na nové seřízení linky pro výrobu jiného typu lahví, na vyčištění linky a nezbytné technologické prostoje.

pracovníkům technického úseku najít možnost, jak rozšířit kapacitu a uspokojit všechny objednávky. Pokud se nepodaří kapacitu zvýšit, rozhodl obchodní ředitel odmítnout zakázku vůči zákazníkovi Platon v rozsahu 50 kalkulačních jednic M.

### Úkoly

1. Sestavte rozpočtovou výsledovku na měsíc říjen 200X.

<i>Položka</i>	<i>Kč</i>

2. Zjistěte citlivost jednotlivých faktorů ovlivňujících výši zisku, pokud z hlediska dalšího rozvoje podniku je minimální hranice zisku za měsíc stanovena ve výši 100 000 Kč.

<i>Faktor</i>	<i>Citlivost</i>	<i>Interpretace</i>

3. Optimalizace struktury prodeje v říjnu 200X

- a) Na základě informací o činnosti v říjnu 200X kvantifikujte základní kritéria, pomocí kterých lze vyjádřit přínos jednotlivých výkonů k celkovým výsledkům podniku. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých kritérií? Při posuzování předností a omezení vezměte v úvahu zejména to, zda se jedná o kritéria
- statická či dynamická
  - absolutní či relativní
  - analytická či syntetická

<i>Položka</i>	<i>M Minerální voda</i>	<i>V Víno</i>	<i>S Šumivé víno</i>
<i>Zisk na jednotku</i>			
<i>Zisk na jednotku omezení</i>			
<i>Rentabilita výnosů</i>			
<i>Rentabilita nákladů</i>			
<i>Marže na jednotku</i>			
<i>Příspěvek k tržbám</i>			
<i>Marže na jednotku omezení</i>			

- b) Který výrobek je pro podnik nejvýhodnější vyrábět a prodávat z hlediska rozhodování na existující kapacitě?

- c) Jaký je maximální zisk, který podnik může dosáhnout za předpokladu, že se celou výrobní kapacitu podaří naplnit tímto nejvýhodnějším výrobkem?

- d) Porovnejte zisk při této nejvýhodnější variantě s výší kalkulovaného zisku stanoveného na základě kalkulace plných nákladů výrobku v měsíci říjnu. Čím je rozdíl ve výši zisku způsoben?

4. Optimalizace struktury prodeje v listopadu 200X

- a) Navrhněte optimální strukturu výroby a prodeje v listopadu 200X při kapacitním a prodejním omezení uvedeném v zadání.

- b) Jakou chybu udělal obchodní ředitel ve své úvaze o výběru (vyřazení) nejméně výhodného výrobku?

5. Vedoucí oddělení technické přípravy výroby navrhl dva způsoby jak omezit dobu nutnou pro opravy, údržbu a seřizování výrobní linky a tím zvýšit výrobní kapacitu v listopadu 200X:

- a) zadat část oprav a údržby externí společnosti, tím se zvýší celkové variabilní náklady na 1 hodinu o 20 Kč, celková výrobní kapacita se však zvýší na 600 hodin;
- b) nakoupit speciální software, který umožní snížit dobu přípravy strojů pro novou výrobní dávku, a tím zvýšit výrobní kapacitu na 600 hodin; pořizovací cena tohoto software činí 1 080 000 Kč a měsíční odpis 30 000 Kč.

- c) Další možností je zadat výrobu 50 kalkulačních jednic M jinému výrobcí a provést pouze kontrolu, dokončení a balení, což se projeví celkovým nárůstem variabilních nákladů o 400 Kč pro tyto dodatečné kalkulační jednice

Vhodným způsobem vyjádřete dopad jednotlivých variant na výsledek hospodaření podniku a rozhodněte, která z uvedených variant je pro podnik nejpříjemnější?

<i>Položka</i>	<i>Zvýšení variabilních nákladů</i>	<i>Zvýšení fixních nákladů</i>	<i>Externí výroba</i>
<i>Výnosy z prodeje</i>			
<i>Variabilní náklady</i>			
<i>Marže</i>			
<i>Fixní náklady</i>			
<i>Zisk</i>			

6. Zjistěte bod zvratu pro všechny tři varianty navržené v úkolu 5.

<i>Položka</i>	<i>Zvýšení variabilních nákladů</i>	<i>Zvýšení fixních nákladů</i>	<i>Externí výroba</i>
<i>Příspěvek k tržbám</i>			
<i>Fixní náklady</i>			
<i>Bod zvratu</i>			

