

Obchodní politika v době krize a její řešení za pomoci krycích příspěvků

Václav Leinweber*

Téměř polovina českých firem stále ještě nepoužívá kalkulaci krycích příspěvků, přičemž zdaleka ne všechny společnosti, které tuto metodiku v nějaké podobě zavedli, plně využívají všechny výhody, které kalkulace krycích příspěvků přináší. Již v době konjunktury vedlo používání tradičních metod kalkulace k významnému snížení produktivity podniků a nyní, v době krize mohou vést takovéto metody až k zániku společnosti.

Skutečnost, že využívání ukazatele tržeb jakožto hlavního měřítka výkonnosti obchodního oddělení, spolu s přehnanými očekáváními ohledně přínosnosti tzv. „soft“ dovedností, může přivodit společnosti ztrátu, jsem se pokusil demonstrovat v první případové studii. Na základě zkušeností pana Nováka z této případové studie se nejenom lze vyhnout pasti, do které pan Novák svoji společnost dostal, ale pochopení zákonitosti, která je v této případové studii naznačena, umožňuje provádění sofistikovanější obchodní politiky. Tyto metody jsou poněkud podrobněji rozvedeny ve třetí kapitole.

Druhá případová studie se zabývá zavedením přehlednějšího způsobu monitorování situace ve společnosti z obchodního hlediska, což může v době krize rovněž významně pomoci k tomu, aby se firma dostala z potíží. Dobrá znalost situace, ve které se společnost nachází, umožňuje totiž velmi rychle reagovat na vzniklé potíže.

Případová studie č. 1 – Pan Novák zvyšuje tržby

1.1 Popis situace

Pan Novák je novým obchodním ředitelem významné strojírenské společnosti, kterou můžeme nazvat třeba Bohemistroj, a.s. Co se týče ukazatele EBIT DA, tak tato společnost v době před krizí generovala ročně necelých 35 mil. Kč.

Prakticky všichni menší odběratelé odpadli a zůstal jediný odběratel, naštěstí největší ze všech, který odebíral drtivou většinu výrobků.

Můžeme tedy říci, že společnost měla jakési „štěstí v neštěstí“, protože krize (alespoň prozatím) nezasáhla společnost příliš tvrdě - z necelých 35 milionů korun původního plánu klesl očekávaný EBIT DA dle nového plánu na stále ještě velmi pěknou hodnotu cca 30 milionů Kč. Společnost změnila obchodního ředitele, protože se domnívá, že dobu krize přežije pouze tehdy, jestliže na tomto postu bude nejlepší možný obchodník, který dynamický a zejména vyniká ve vyjednávacích schopnostech. Nový obchodní ředitel, pan Novák, je velmi dynamický a má všechny tyto „soft“ schopnosti.

Pan Novák by velmi rád dosáhl výše tržeb, jakých společnost zamýšlela dosáhnout v původním plánu, jeho obchodní partner se ale oháněl silnými argumenty (zejména krizí) a trval na tom, že navýší tržby jen v případě, že se o stejné procento, v jakém navýší odběr, sníží cena výrobku. Nový kontrakt tedy zahrnoval zvýšení odběru ze strany zákazníka o 15% za současného snížení ceny za jeden výrobek rovněž o 15%.

* Ing. Václav Leinweber, MBA – externí doktorand na VŠE, Fakulta podnikohospodářská; senior analytik, investiční fond IPIDC

Pan Novák odešel vcelku spokojen, i když výsledek svého nového kontraktu v úzkém kruhu nazval „nula od nuly pojde“, protože hospodářský výsledek se podle jeho názoru nezmění (o co se zvýšil objem prodeje, o to se snížila cena). Žijeme ale koneckonců v době krize a mohlo by být i hůř.

V příštím roce došlo k realizaci všech plánovaných tržeb za dohodnutých podmínek, ale společnost se zároveň propadla do hluboké ztráty, EBIT DA byl na konci roku záporný (-34 mil. Kč)!

Za těchto okolností rozhodli akcionáři na mimořádné valné hromadě o personálních změnách ve vrcholovém managementu. Všichni ředitelé byli odvoláni, s výjimkou pana Nováka, který byl povýšen na post generálního ředitele. „Koneckonců, podařilo se mu zvýšit tržby, a kdyby se každý z vedení společnosti snažil tak, jako pan Novák, tak by na tom byla společnost daleko lépe!“, bylo mínění drtivé většiny akcionářů.

Pan Majer byl jediným z akcionářů, který s tímto názorem nesouhlasil. Na rozdíl od ostatních si obstaral interní materiály společnosti, ze kterých vyplývalo, že nejenom že se fixní celoroční náklady neodchýlily oproti plánovaným předpokladům, ale ani nedošlo k nárůstu variabilních nákladů na výrobek. Hospodářskou katastrofu podle něho tedy nezavinili lidé z výroby, ani finanční ředitel, který nyní, v době krize, prakticky celý čas věnuje jednáním s bankami. Pan Majer intuitivně tuší, že potíže ve společnosti zavinil pan Novák, nedokáže své tvrzení nicméně nijak dokázat.

1.2 Řešení problému

Pan Majer udělal rozhodně dobře, když se sháněl po interních materiálech společnosti, založených na kalkulaci fixních a variabilních nákladů. Z takovéto kalkulace lze ovšem mnohem „vydolovat“ daleko více informací, než se podařilo panu Majerovi.

Podívejme se poněkud podrobněji na podnikový plán, vyjádřený pomocí filozofie fixních a variabilních nákladů.

Tab. 1 : Kalkulace před cenovou slevou

Cena za 1 výrobek	1
Variabilní náklady na 1 výrobek	0,7
Krycí příspěvek na 1 výrobek	0,3
počet prodaných výrobků	500
Krycí příspěvek celkem	150
Fixní náklady celkem	120
EBIT DA	30

Zdroj: Vlastní kalkulace

Ve výše uvedené tabulce jsme odečetli variabilní náklady na 1 výrobek od ceny za jeden výrobek, čímž jsme obdrželi krycí příspěvek na 1 výrobek. Tato marže slouží k pokrytí (ročního) bloku všech fixních nákladů, přebytek této marže představuje již zisk vygenerovaný výrobou, tedy EBITDA.

Z této tabulky je zřejmé, že EBITDA měl dle původního plánu (zohledňujícího již krizi) dosahovat 30 mil. Kč.

V následující tabulce vidíme, že došlo k navýšení počtu výrobků o 15%, ale krycí příspěvek klesl nikoli o 15%, ale o 50%! Protože se tedy na každém výrobku vydělalo o polovinu méně než před cenovou slevou, bylo by třeba prodej navýšit o 50% (nikoli o pouhých 15%), aby se dosáhlo stejného hospodářského výsledku, jaký předpokládá plán nezahrnující cenové snížení.

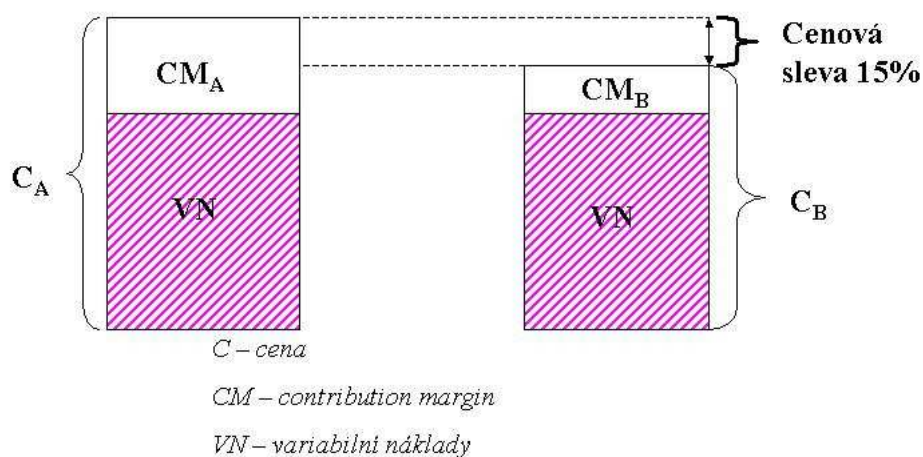
Tab. 2: kalkulace po slevě a navýšení počtu výrobků

sleva z ceny	15 %
Cena za 1 výrobek	0,85
Variabilní náklady na 1 výrobek	0,7
Krycí příspěvek na 1 výrobek	0,15
Navýšení počtu prodaných výrobků o	15 %
počet výrobků	575
Krycí příspěvek celkem	86,25
Fixní náklady celkem	120
EBITDA	-34

Zdroj: Vlastní kalkulace

Pro názornost si můžeme nakreslit obrázek, který nám ilustruje, k čemu po cenové slevě došlo. Vidíme zde, že skutečně došlo k padesátiprocentnímu poklesu krycího příspěvku na jednom výrobku.

Obr. 1: Kalkulace výrobku - vliv cenové slevy na ziskovost



Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme tedy konstatovat, že pan Majer má pravdu, když tvrdí, že viníkem této neutěšené situace ve společnosti je pan Novák a nikoli ostatní členové vrcholového vedení. Pan Novák svým rádobý dynamickým vyjednáváním dosáhl toho, že podnikem sice proteklo o 15% více materiálu a výstup byl rovněž o 15% vyšší, ale zároveň každý výrobek generoval pouze polovinu peněz ve srovnání se situací před jeho nástupem do funkce.

Velikou chybou pana Nováka bylo, že se soustředil na ukazatel tržeb a zejména na své „soft dovednosti“. Namísto toho, že by provedl (nebo dal si udělat) kalkulaci krycích příspěvků výrobku, který prodává, snažil se svého obchodního partnera prostě jen tak „ukecat“. Přesto že je velmi dynamický, výřečný a má vynikající jazykové vybavení, měl se

kromě angličtiny (a jiných jazyků) naučit také pracovat s čísly. Jedná se o schopnost obstarat si relevantní číselné údaje a na jejich základě dospět k správnému rozhodnutí. Schopnost používat kalkulaci krycích příspěvků v obchodním a strategickém rozhodování představuje jakousi „abecedou“ základních dovedností, kterou bychom s trochou nadsázky mohli nazvat „řeč byznisu“!

Kdybychom pro ilustraci uvažovali na okamžik v termínech počítačových programů, tak víme, že pracují pouze se dvěma číslicemi: s nulou a jedničkou. Představme si, že kalkulace na bázi krycích příspěvků představuje jedničku a „soft dovednosti“ (vyjednávací schopnosti, apod.) jsou označeny jako nula. Jak za okamžik uvidíme, tak označení jakožto nula neznámá, že tyto schopnosti mají nulovou hodnotu, pouze se tímto způsobem naznačuje, že tyto schopnosti by neměly působit izolovaně, ale spíše v jakémsi rámci, podobně jako u počítačových výpočtů.

Pokud například dáme nulu před jedničku, dostáváme číslo 0,1. Jinými slovy, upřednostňování „soft dovedností“ před kalkulací krycích příspěvků vede k velkému snížení účinnosti, jak bylo ilustrováno na této případové studii. Jestliže naopak postavíme „soft dovednosti“ až za kalkulaci krycích příspěvků (tedy, nejprve vytvoříme strategii za pomoci kalkulace krycích příspěvků a následně tuto strategii prosazujeme prostřednictvím dobrých vyjednávačů), tak vlastně klademe jedničku před nulu a výsledkem je desítka. Dobrá strategie, založená na krycích příspěvcích je tak umocněna dalšími, dodatečnými dovednostmi.

Kalkulace krycích příspěvků představuje jakousi abecedu elementárních dovedností, kterou bychom mohli nazvat „řeč byznisu“. Všechny další dovednosti (vyjednávací schopnosti, apod.) představují jakési další, dodatečné „nástavné moduly“, které ještě dále umocňují účinnost rozhodování, založeného na kalkulaci krycích příspěvků, avšak samy o sobě nemohou zajistit efektivní fungování podniku.

Případová studie č. 2 – Pan Chytrý monitoruje vývoj zisku na bázi KP

Pan Chytrý, generální ředitel firmy Obráběcí stroje, a.s., obdržel od svého obchodního ředitele, pana Jiráska, nově přepracovaný obchodní plán, který by měl brát v úvahu fakt, že se nacházíme v době krize. Spolu s ostatními členy vrcholového vedení již učinil řadu opatření ke snížení zejména fixních nákladů a z nového plánu, které pan Chytrý nyní pročítá, vyznívá opatrný optimismus.

Pan Chytrý si od různých oddělení v podniku dal zpracovat detailní podklady, a vedle obchodního plánu nyní leží asi tak patnáct centimetrů vysoký stoh materiálů – počítačové sjetiny, ve které není naprosto schopen se orientovat. Cítil by se mnohem lépe, kdyby měl nyní, v době krize, po ruce nějaký jednoduchý, ale dostatečně přesný nástroj, za pomoci kterého by mohl mít dobrý přehled o hospodaření společnosti.

Uvažujme nyní společně s panem Chytrým! Jak vidíme z minulé případové studie, pouhý plán tržeb není dostatečně silným nástrojem pro řízení obchodní činnosti. Ukazatel tržeb je v podstatě starý známý ukazatel hrubé výroby (používaný za komunistických časů) převlečený do tržního kabátu. Jak bylo ilustrováno na případové studii, ukazatel tržeb naprosto nic nevypovídá o tom, jaký bude dopad obchodních opatření na zisk podniku. Pouze jaksí nejasně tušíme, že bude asi lepší, když tržby vrostou, než když poklesnou (podobnou „informaci“ by nám dal i ukazatel hrubé výroby).

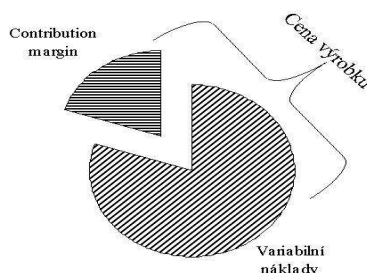
Může se ovšem vyskytnout i takový případ, kdy variabilní náklady jsou vyšší, než cena produktu. Potom každý takovýto prodaný výrobek představuje prakticky rouru, kterou z firmy odtékají peníze. V případě, že kalkulujeme na základě fixních a variabilních nákladů (tedy provádíme kalkulaci krycího příspěvku), tak takovýto problém velmi rychle odhalíme. K tomu, že by variabilní náklady byly vyšší, nežli prodejní cena dochází zejména tehdy,

jestliže používáme pouze kalkulaci tzv. úplných nákladů, která je pro svoji nízkou vypovídací schopnost velmi nevhodná zejména v době krize.

V případě významného poklesu prodeje se může stát, že kalkulace úplných nákladů (která zahrnuje i režie) vychází pro všechny výrobky špatně, jinými slovy, každý výrobek je z hlediska úplných nákladů ztrátový. Ke ztrátě dochází proto, poněvadž na malé množství výrobků jsou rozvrhovány velké režie (podle zvolené rozvrhové základny), a protože firma se nachází pod bodem zvratu, je zřejmé, že velká část výrobků (nebo i všechny výrobky) vykazují ztrátu z titulu vysoké režie na výrobek. Poněvadž rozvrhování režii (jejich přidělování na výrobek) není nikdy zcela spravedlivé, je velmi těžké rozlišit, který výrobek je pro společnost větším přínosem. Abychom mohli začít řešit tuto otázku, která je důležitá i v době konjunktury, ale v době krize může být rozhodující pro samotné přežití společnosti, je třeba shrnout základní informace, týkající se použití krycích příspěvků v obchodní politice, což bude předmětem této kapitoly.

Členění nákladů na fixní a variabilní, o kterém byla před chvílí řeč, umožňuje provádět kalkulaci tzv. „krycích příspěvků“ (jiné názvy: contribution margin, příspěvek na krytí fixních nákladů). Výhodou této marže je, že zobrazuje skutečný přítok peněz do podniku. Krycí příspěvky kalkulujeme tak, že od ceny výrobku odečteme jeho variabilní náklady (na rozdíl od kalkulace tzv. úplných nákladů se tedy výrobku již nepřisuzují všechny náklady, ale pouze náklady variabilní).

Obr. 2: Kalkulace krycího příspěvku pro jeden výrobek



Zdroj: Vlastní zpracování

Kladný krycí příspěvek (contribution margin) tak přispívá ke krytí jakéhosi jednoditého bloku ročních fixních nákladů společnosti. (Český termín je překladem německého výrazu „Deckungsbeitrag“).

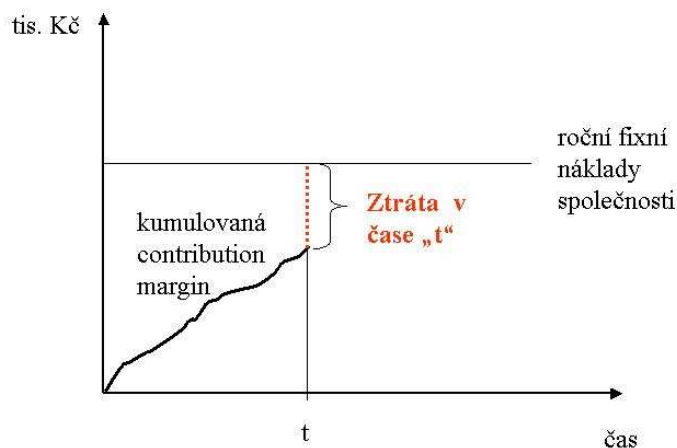
Touto úvahou se pan Chytrý již dostává od jednotlivého výrobku (tedy z oblasti výrobové kalkulace) k obchodnímu plánu, který představuje souhrn všech plánovaných (a následně i skutečně prodaných) výrobků.

Pokud krycí příspěvky pokryjí všechny fixní náklady, dostává se společnost do tzv. „bodu zvratu“, tedy do bodu „0“. Od této chvíle není již společnost ztrátová, ale nadále již generuje zisk. Jak bylo již řečeno, fixní náklady společnosti jsou hrazeny prostřednictvím krycích příspěvků (odtud také často používaný název „příspěvek ke krytí fixních nákladů“).

Kumulovaný krycí příspěvek v průběhu období neustále roste. Rozdíl mezi hodnotou této kumulované marže a (předpokládanými) celoročními fixními náklady společnosti představuje ztrátu, kterou by společnost vykazala, kdyby se v tomto okamžiku zastavila výroba a až do konce roku by se již nevyrobil a neprodal jediný kus.

Tuto situaci si pan Chytrý znázornil na následujícím obrázku. (Vzhledem k mezinárodní vlastnické struktuře společnosti je zejména v grafech zvyklý důsledně používat mezinárodní názvy, proto namísto termínu „krycí příspěvky“ použil srozumitelnější výraz „contribution margin“, který značí jako CM).

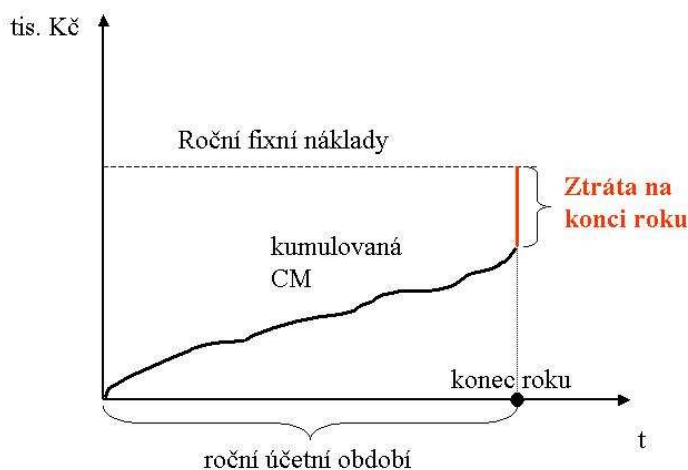
Obr. 3: Situace společnosti v libovolném čase „t“ v průběhu účetního období



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud do konce roku kumulovaný krycí příspěvek společnosti nedosáhne výše celkových ročních fixních nákladů, společnost vykazuje ztrátu ve výši neuhrazených fixních nákladů (nepokrytých prostřednictvím krycích příspěvků). Pro názornost si pan Chytrý načetnul tuto situaci na následujícím obrázku.

Obr. 4: Vykázaná ztráta na konci roku

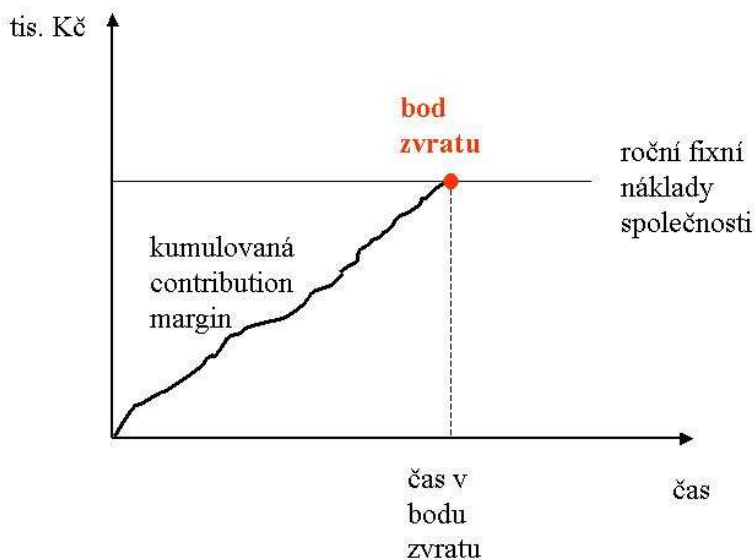


Zdroj: Vlastní zpracování

Protože ale společnost bude (jak pan Chytrý doufá) vyrábět i v dalších měsících, tak (pokud půjde vše podle plánu) hodnota kumulovaného krycího příspěvku dosáhne časem výše ročních fixních nákladů a nastane tzv. bod zvratu (Break Even Point). Kdyby se v tomto okamžiku zastavila výroba a společnost by již nevyrobila a neprodala jediný kus, vykázala by na konci roku nulový zisk a nulovou ztrátu. Toto vše samozřejmě platí za předpokladu, že se fixní náklady udrží na plánované výši, což je realistický předpoklad, protože pan Chytrý i

ostatní členové vrcholového vedení věnují kontrole režii v poslední době velkou pozornost. Okamžik dosažení bodu zvratu si pan Chytrý znázornil na následujícím obrázku.

Obr. 5: Dosažení bodu zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pan Chytrý ví, že kumulovaný krycí příspěvek se v bodu zvratu rovná celkovým ročním fixním nákladům (je použit na úhradu těchto nákladů a proto se jim v okamžiku jejich uhrazení musí rovnat). Protože (z kalkulace) zná krycí příspěvek na jeden výrobek, vydělil celkové fixní náklady společnosti krycím příspěvkem na výrobek a výsledkem je počet kusů, při kterém je dosaženo bodu zvratu.

Kdyby namísto krycího příspěvku na výrobek použil např. krycí příspěvek na jednotku tržeb, pak výsledkem bude výše tržeb, které je třeba dosáhnout, aby se společnost dostala do bodu zvratu. Obecně tedy lze vztáhnout krycí příspěvek k jakékoli jednotce, počet výrobků nebo tržby se však používají nejčastěji. Pan Chytrý si na kus papíru píše následující obecný vzorec:

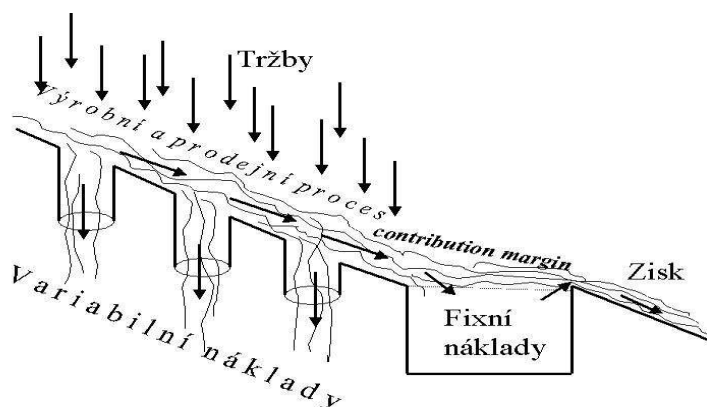
$$\text{Bod zvratu (počet jednotek)} = \frac{\text{Roční fixní náklady celé společnosti}}{\text{Contribution margin na jednotku}}$$

Protože společnost nemá žádný závažný důvod, proč by měla zastavit výrobu a prodej když vše bude běžet tak jak má, počítá pan Chytrý, že se bude vyrábět dál i po dosažení bodu zvratu. Od tohoto okamžiku však krycí příspěvek již nehradí fixní náklady (které jsou již uhrazeny), a proto každá koruna krycí příspěvek představuje vydělaný zisk. Pan Chytrý přemýšlí: „Proč tomu tak je?“

Na následujícím obrázku si schematicky zobrazil, jak se tržby po uhrazení variabilních nákladů mění na krycí příspěvky (contribution margin) a tečou do jakési pomyslné nádrže, která představuje roční fixní náklady celé společnosti. Poté, co je tato nádrž naplněna (došlo tedy k úhradě všech fixních nákladů), vidí pan Chytrý, že krycí příspěvky z této pomyslné nádrže přetékají ven a představují již zisk.

Ziskem rozumí samozřejmě EBIT DA, protože chce situaci monitorovat „kešově“. V případě, že by začlenil do fixních nákladů i odpisy, pak by se jednalo samozřejmě o EBIT. V době krize je ovšem lepší zaměřit se na skutečné peníze, spíše nežli na účetně vykazovaný zisk, pan Chytrý tedy sleduje raději EBIT DA.

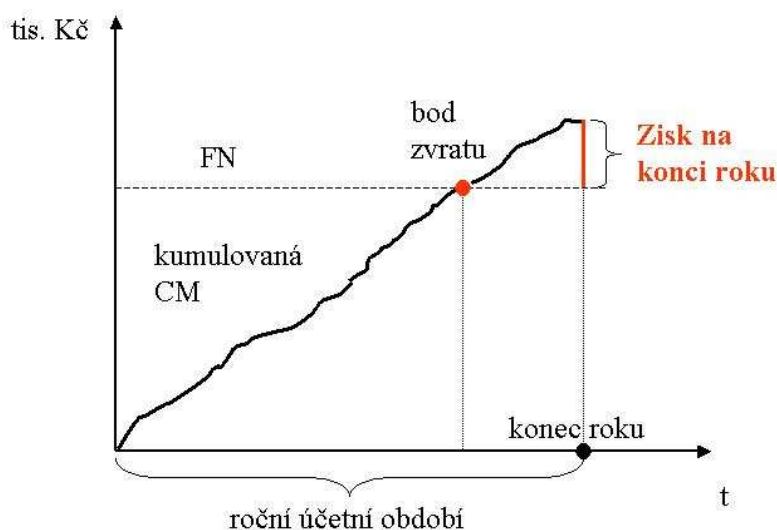
Obr. 6: Způsob, jakým krycí příspěvky (contribution margin) generují zisk



Zdroj: Vlastní zpracování

„To znamená, že pokud společnost vygeneruje po dosažení bodu zvratu řekněme 20 mil. Kč krycího příspěvku, tak by měla ve svém manažerském účetnictví vykázat EBIT DA ve výši rovněž 20 mil. Kč!“ : uvažuje pan Chytrý. Tuto situaci si zobrazí na následujícím schématu.

Obr. 7: Zisk na konci roku

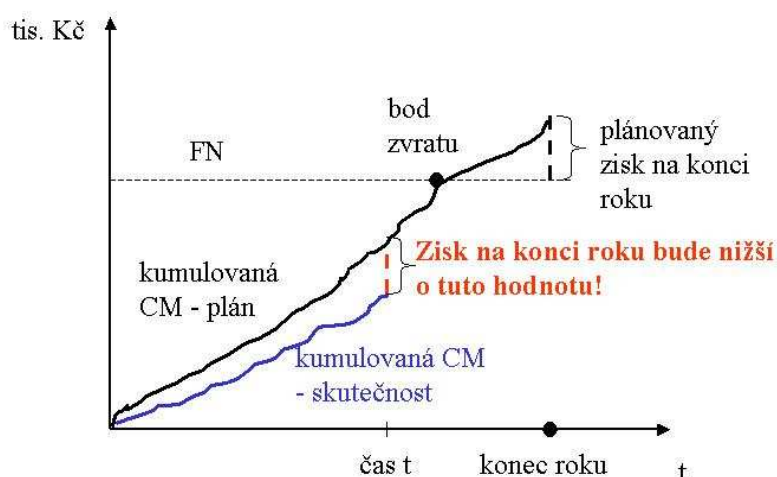


Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastností, které má diagram bodu zvratu založený na krycí příspěvek, lze úspěšně použít pro monitoring situace ve společnosti. Touto otázkou se budeme zabývat později, a proto nyní problém pouze nastíníme. Na následujícím obrázku je vidět plánovaná kumulovaná krycí příspěvek a její skutečný vývoj. Vidíme, že firma ve skutečnosti nedosahuje

plánovaného objemu kumulované krycí příspěvek a přesně o tuto hodnotu se sníží hospodářský výsledek celé společnosti. Odečteme-li tedy od plánované výše zisku hodnotu, o kterou se skutečnost „propadla“ oproti předpokladům plánu, získáme velmi přesný odhad toho, jaké bude hospodaření společnosti na konci roku, pokud nebudou nepříznivé vlivy přetrvávat.

Obr. 8: Monitoring za pomoci krycích příspěvků (contribution margin)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní strategie: Tradiční kalkulační versus kalkulační krycích příspěvků

Krycí příspěvek je výborným nástrojem obchodního a strategického rozhodování. U výrobků by měl být spočítán rovněž poměr krycího příspěvku k ceně výrobku, jinými slovy, je třeba zjistit, jaký krycí příspěvek přinese výrobek na 1 Kč tržeb. (Obvyklejší je poměrné vyjádření v procentech). Jestliže společnost bude preferovat výrobky, které mají větší podíl krycí příspěvek k tržbám, dosáhne rychleji zisku (při stejném pracovním úsilí) a zlepší si rovněž cash flow.

Preferováním výrobku se rozumí přesunutí výnosnějších výrobků na první místo ve výrobě a v prodeji. Z hlediska prodejců to znamená, že zavedeme takové nástroje jejich odměňování, že jsou motivováni k tomu, aby své úsilí zaměřili zejména na tyto (z hlediska kalkulační krycích příspěvků) výnosnější výrobky.

Co se týče případné úplné eliminace těchto výrobků z výroby a prodeje, takovéto rozhodnutí by nemělo být učiněno unáhleně. Méně výnosný výrobek je možné vypustit z výrobního a prodejního programu teprve poté, co bude výrobní kapacita, kterou tento výrobek zaujímal, nahrazena výnosnějším výrobkem. Zejména v době krize mají výrobní kapacity velmi daleko k plné vytíženosti, a proto může na konec dojít řada i na tento méně výnosný výrobek. Jakkoli je málo výnosný, přesto totiž přináší určitou krycí příspěvek a přispívá tedy k úhradě fixních nákladů. Jeho předčasné eliminace by tedy v době krize ještě více prohloubila ztrátu společnosti. (ale i v době hospodářského růstu by významně snížila výkonnost podniku). Je však zřejmé, že eliminace tohoto výrobku za současného nahrazení tohoto výrobku mnohem výnosnějším produktem, vede k rychlému zlepšení ekonomické situace podniku.

Ovšem, jak poznat, který produkt je výnosnější? Tato otázka se zdá být zbytečná – ziskovější výrobek přeci poznáme z kalkulace. Jak ale uvidíme dále, problém je poněkud složitější, obzvláště, jestliže vezmeme v úvahu, že firmy za tímto účelem zpravidla využívají tradiční metodu kalkulace tzv. úplných nákladů.

Srovnáním kalkulace úplných nákladů a kalkulace krycích příspěvků lze ukázat, jaké jsou nevýhody kalkulace úplných nákladů. Tradiční kalkulace úplných nákladů může totiž vést k velmi nesprávným marketingovým rozhodnutím, což samozřejmě negativně ovlivní hospodaření společnosti.

V následujícím příkladu, který se zabývá obchodním strategickým rozhodnutím (zda příslušný výrobek preferovat, či eliminovat), provedeme nejdříve kalkulaci zisku metodou úplných nákladů.

Tab. 3: Kalkulace zisku jednotlivých výrobků metodou „úplných nákladů“

Ukazatel	Výrobek (mil. Kč)			
	A	B	C	Celkem
(A) Tržby	540	180	90	810
(B) Variabilní náklady	360	108	72	540
(C) Režie	72	72	72	216
(D)=(A)-(B)-(C) Zisk	108	0	-54	54

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládejme (pro jednoduchost) že všechny režie rozčítáme na výrobky podle kalkulační základny přímých výrobních (normovaných) mezd a že úhrnné mzdy pro každou výrobovou skupinu jsou stejné.

Otázkou je, proč jsou na výrobek C kalkulovány proporcionálně k tržbám poměrně vysoké režie. V našem případě rozhoduje fakt, že výrobek C je vyráběn na zařízení, které vyžaduje hodně lidské práce. Výrobek tak zahrnuje velmi mnoho normohodin, a proto kalkulací podle kalkulační základny přímých mezd dojdeme k poměrně vysoké režii. (Kdybychom ovšem vyráběli výrobek na strojním zařízení, na kterém se vyrábí výrobek A nebo výrobek B, pak by kalkulace vykazala daleko menší množství normohodin.)

Od tržeb odečteme variabilní náklady a poté odečteme režie, čímž obdržíme kalkulovanou výši zisku. Podívejme se nyní, jaká strategie vyplývá z kalkulace ve výše uvedené tabulce.

První skupina je (dle kalkulace úplných nákladů) nejziskovější, proto bychom ji v rámci naší strategie měli preferovat!

- Druhá skupina nepřináší ani zisk, ani ztrátu, zdá se tedy, že by bylo nejlepší ji rovněž eliminovat. Ušetříme tak (mimo jiné) vzácné bankovní zdroje, které bychom použili na nákup materiálu.
- Poslední skupina výrobků je výrazně ztrátová, což vede k závěru, že bychom tuto skupinu měli rozhodně eliminovat!

Protože kalkulace zahrnuje fixní i variabilní náklady (u režii bychom teoreticky rovněž měli být schopni identifikovat menší variabilní složku, předpokládejme ale pro jednoduchost, že všechny režie jsou fixní), můžeme provést kromě kalkulace zisku na každý výrobek i kalkulaci krycích příspěvků.

V následujících dvou tabulkách je provedena jak kalkulace krycích příspěvků, tak i celkový zisk společnosti (kalkulací zisku na výrobovou skupinu se již nadále nezabýváme). Tyto ukazatele jsou kalkulovány jednak v mil. Kč, jednak v procentech vzhledem k tržbám (tržby tedy představují 100%).

Protože víme, že krycí příspěvky představují skutečně vydělané peníze, které lze použít na úhradu fixních nákladů (a po úhradě fixních nákladů nám začnou generovat zisk), provedeme nyní kalkulaci krycích příspěvků, abychom se přesvědčili, zda pořadí výnosnosti jednotlivých výrobků je skutečně takové, jak naznačuje předešlá tabulka. Kromě faktu, že kalkulujeme krycí příspěvky, se následující tabulka liší i v tom, že zde nejsou fixní náklady odečítány od jednotlivých výrobků (a tedy nefigurují ani v souhrnných kalkulacích celých skupin). S fixními náklady pracujeme totiž jako s jednolitým blokem ročních fixních nákladů celé společnosti.

Ačkoli hodnota zisku společnosti vyšla za pomoci kalkulace krycích příspěvků stejně, jako za pomoci kalkulace úplných nákladů, tak co se týče důležitosti jednotlivých výrobových skupin pro ekonomiku společnosti, zde již docházíme k odlišným závěrům, které jsou zřejmé z následující tabuly:

- Největší krycí příspěvky přináší společnosti prodej výrobku A, což je v souladu s původním pořadím výnosnosti výrobků sestaveným podle zisku na výrobek.
- Dále následuje výrobek B, který ale překvapivě přináší pozitivní krycí příspěvek. V kalkulaci zisku za pomoci metody úplných nákladů nám vyšel nulový zisk, jakoby nám výrobek nic nepřinášel, ale nyní vidíme, že to není pravda.
- Nejnižší (ale stále ještě kladný) krycí příspěvek získá společnost prodejem výrobku C, což je opět překvapující zjištění, protože dle kalkulace za pomoci úplných nákladů jsme došli k závěru, že na tomto výrobku proděláváme. Ukazuje se nyní, že na výrobku C neproděláváme, pouze nám zaplňuje výrobní kapacity, které by mohly být využity efektivněji (pro výrobu produktu A, nebo B).

Tab. 4: Kalkulace krycích příspěvků pro jednotlivé výrobky (mil. Kč)

Ukazatel	Výrobek (mil. Kč)			
	A	B	C	Celkem
(1) Tržby	540	180	90	810
(2) Variabilní náklady	360	108	72	540
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvky	180	72	18	270
(4) Fixní náklady				216
(5)=(3)-(4) Zisk				54

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce, která vyjadřuje procentní podíl krycího příspěvku a variabilních nákladů k tržbám, vidíme, že pořadí výrobků dle výnosnosti se nám opět změnilo!

- Nejvýnosnějším výrobkem je nyní výrobek B, na druhém místě je výrobek A, a na posledním místě podle výnosnosti se umísťuje výrobek C.
- Výrobek A, který byl v kalkulaci zisku na výrobek i contribution margin na výrobek jakýmsi šampionem, se objevuje na druhém místě z toho důvodu, protože contribution margin představuje u tohoto výrobku pouze 33,3 % z tržeb, kdežto u výrobku B představuje tento podíl celých 40%.

- U výrobku C pak vidíme, že contribution margin představuje pouze 20% z tržeb utržených prodejem tohoto výrobku.

Tab. 5: Kalkulace krycích příspěvků pro jednotlivé výrobky (%)

Ukazatel	Výrobek (% z tržeb)			
	A	B	C	Celkem
(1) Tržby	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(2) Variabilní náklady	66,7%	60,0%	80,0%	66,7%
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvek	33,3%	40,0%	20,0%	33,3%
(4) Fixní náklady				26,7%
(5)=(3)-(4) Zisk				6,7%
(6) Pořadí dle výnosnosti	2	1	3	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí výnosnosti tak, jak nám vychází na základě všech předchozích metod, si můžeme shrnout pro přehlednost v následující tabulce.

Tab. 6: Pořadí výnosnosti dle jednotlivých metod

Výrobek	A	B	C
Pořadí dle zisku	1	2	3
Pořadí dle krycích příspěvků	1	2	3
Pořadí dle podílu krycích příspěvků k tržbám	2	1	3

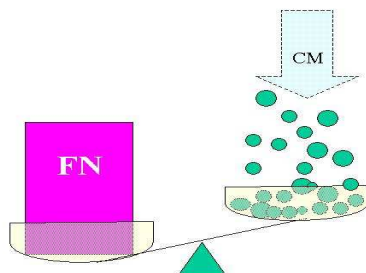
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků kalkulace krycích příspěvků vyplývá tedy velmi odlišná obchodní strategie, než jak by tomu bylo u kalkulace zisku na výrobek. V souladu s výsledky z Tab. 5 samozřejmě navrhneme následující strategii:

- Výrobek A jako středně výnosný udržet na trhu ve stávajícím objemu tržeb
- Výrobek B jako nejvýnosnější propagovat a snažit se, aby se tržby tohoto výrobku zvýšily, protože výrobek B má nejvyšší procentní podíl krycího příspěvku k tržbám ze všech výrobků a jeho prodej tedy vede nejrychleji k bodu zvratu (tedy k pokrytí všech fixních nákladů a dosažení zisku). Tento výrobek by měl postupně vytlačit z nabídky výrobek C
- Výrobek C je sice třeba eliminovat, ale teprve až bude nahrazen vyššími zakázkami výnosnějších výrobků. Protože totiž přináší pozitivní (i když nejnížší) krycí příspěvek, jeho předčasnou eliminaci bychom o tento krycí příspěvek přišli a zbytečně bychom snížili zisk společnosti.

Kalkulace zisku na základě krycích příspěvků (contribution margin) probíhá na celopodnikové úrovni tak, že na jedné straně máme jakýsi blok ročních celopodnikových fixních nákladů, které jsou spláceny z přicházejících krycích příspěvků (viz. následující obrázek).

Obr. 9: Kalkulace celopodnikového zisku metodou krycích příspěvků (contribution margin)



Zdroj: Vlastní zpracování

Kalkulace zisku metodou „úplných nákladů“ by mohla vést k otázce: „Proč prodávat výrobek C, když je ztrátový?“ Podívejme se tedy, co by se stalo, kdybychom výrobek C eliminovali! Jak se budou vyvíjet hlavní ukazatele po eliminaci výrobku C nám ukazují následující dvě tabulky:

Tab. 7: Kalkulace zisku metodou krycích příspěvků

Ukazatel	Výrobek (mil. Kč)		
	A	B	Celkem
(1) Tržby	540	180	720
(2) Variabilní náklady	360	108	468
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvky	180	72	252
(4) Fixní náklady			216
(5)=(3)-(4) Zisk			36

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8: Podíl ukazatelů na tržbách

Ukazatel	% z tržeb		
	A	B	Celkem
(1) Tržby	100,0%	100,0%	100,0%
(2) Variabilní náklady	66,7%	60,0%	65,0%
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvek	33,3%	40,0%	35,0%
(4) Fixní náklady			30,0%
(5)=(3)-(4) Zisk			5,0%
(6) Pořadí dle výnosnosti	2	1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco v případě, kdy jsme prodávali všechny tři výrobky, byl celkový zisk společnosti 54 mil. Kč, po eliminaci nejméně výnosné výrobní skupiny dosahuje společnost zisku pouze 36 mil. Kč, což je o rovnou třetinu (o 18 mil. Kč) méně než při prodeji všech výrobků. Okamžitá eliminace údajně ztrátového výrobku (na základě kalkulační ziskové metody) by tedy byla velkou chybou!

Protože – jak se ukazuje – nemůžeme nejméně výnosný výrobek eliminovat okamžitě, pro nejbližší období musí prodejní a výrobní strategie zůstat nezměněná. Jaký je tedy účel všech těchto kalkulací, jestliže nedošlo k žádným změnám? Z toho, co bylo řečeno vyplývá, že okamžitá eliminace výrobku by zhoršila hospodářský výsledek v aktuálním roce. Jeho eliminace v budoucnu - za předpokladu že chybějící tržby budou nahrazeny tržbami za výrobek A a výrobek B – však zisk zvýší (protože tyto dvě skupiny výrobků jsou z hlediska metody krycích příspěvků výnosnější).

Nejraději bychom vykryli výpadek kapacit způsobených eliminací výrobku C zvýšením tržeb výrobku B, protože tento výrobek je nejvýnosnější. Ale tak rozsáhlá expanze u jediného výrobku pravděpodobně nebude v současné době možná, s určitým menším nárůstem by se však dalo počítat, pokud bude tato záležitost mít v prodejním oddělení prioritu. Zbytek by se dal vykryt výrobkem A, který vykazuje nejvyšší tržby a evidentně se dobře prodává.

Zkusme si nyní namodelovat situaci, kdy bychom chybějící tržby (čili 90 mil. Kč které původně představovaly tržby výrobku C) vykryli zvýšeným prodejem ostatních výrobků, při čemž bychom zvýšili jak tržby výrobku A, tak i tržby výrobku B o 45 mil. Musíme si dát pozor na to, že variabilní náklady ve druhém řádku nezůstanou stejné, jsou totiž závislé na počtu výrobků.

Jak zkalkulujeme tyto náklady? Stačí, když variabilní náklady, které jsou v původních tabulkách v řádku (2) vydělíme tržbami z řádku (1).

Rozhodli jsme se tedy prozatím prodávat i výrobek C, ale pro příští rok přicházíme s jinou strategií - tento výrobek bude eliminován a nahrazen ostatními výrobky. Jinými slovy, navýšíme tržby plynoucí z ostatních výrobků tak, abychom dosáhli stejné výše tržeb jako před vypuštěním výrobku C z výroby a prodeje. Podívejme se na následující dvě tabulky, abychom zjistili, jak se změní hospodaření společnosti poté, co jsme provedli tyto změny v prodeji.

Tab. 9: Eliminace skupiny C při současném zachování výše celkových tržeb (mil. Kč)

Ukazatel	Výrobek (mil. Kč)		
	A	B	Celkem
(1) Tržby	585	225	810
(2a) Variabilní náklady na korunu tržeb	0,666667	0,6	
(2)=(1)*(2a) Variabilní náklady	390	135	525
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvky	195	90	285
(4) Fixní náklady			216
(5)=(3)-(4) Zisk			69

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10: Eliminace skupiny C při současném zachování výše celkových tržeb (%)

Ukazatel	Výrobek (% z tržeb)		
	A	B	Celkem
(1) Tržby	100,0%	100,0%	100,0%
(2) Variabilní náklady	66,7%	60,0%	64,8%
(3)=(1)-(2) Krycí příspěvek	33,3%	40,0%	35,2%
(4) Fixní náklady			26,7%
(5)=(3)-(4) Zisk			8,5%
(6) Pořadí dle výnosnosti	2	1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vidíme, že zisk společnosti vzrostl oproti původnímu stavu, kdy se prodávaly všechny tři výrobky, o 27,8% (15 mil. Kč). Nyní tedy již víme, k čemu je dobrá kalkulace založená na krycích příspěvcích a jakým způsobem ji můžeme využít při strategickém rozhodování o tom, který výrobek by se měl preferovat.

V době krize pravděpodobně nedosáhneme naplánovaných tržeb, dobrým mixem výrobků, založeným na kalkulaci krycích příspěvků budeme nicméně generovat vyšší krycí příspěvky, to znamená, že ztráta bude rozhodně nižší, než kdyby naše obchodní strategie byla založena na kalkulaci úplných nákladů.

Dalším efektem kalkulace krycích příspěvků je identifikace nejziskovějšího výrobku, kterým je v našem případě výrobek B. Krize nás může donutit k razantnímu „zeštíhlení“, které by vedlo k významnému snížení fixních nákladů. To znamená, že se zbavíme značné části budov a zařízení a budeme (v případě extrémního scénáře) vyrábět pouze jediný, nejvýnosnější výrobek. Dle kalkulace vlastních nákladů by tímto výrobkem byl výrobek A a nikoli výrobek B, který jsme identifikovali jako nejlepší za pomoci kalkulace krycích příspěvků. Zeštíhlovací proces, který by principiálně vycházel z kalkulace vlastních nákladů, by tedy byl sice stejně bolestný, jako v případě využití kalkulace krycích příspěvků, ale byl by méně účinný, a to z důvodu špatné volby vyráběného produktu.

Závěr

Na první případové studii byl identifikován problém spojený s ukazatelem tržeb. Ukázalo se, že tento ukazatel je nespolehlivý a může vést až k zániku společnosti. Z toho, co bylo řečeno, vyplývá, že ukazatel tržeb by měl být nahrazen ukazatelem krycích příspěvků.

Za pomoci krycích příspěvků by měl být sestaven obchodní plán, který by umožnil neustálý monitoring situace ve společnosti z hlediska její ziskovosti. Principy sestavení tohoto plánu jsou objasněny ve druhé případové studii.

Nakonec byla srovnána klasická metoda kalkulace úplných nákladů s kalkulací krycích příspěvků. Ukázalo se, že metoda kalkulace úplných nákladů se pro cenovou politiku nehodí a vede k horším rozhodnutím, než metoda založená na krycích příspěvcích.

Literatura

- [1] Goldratt, E., (2004): *Jak vzniká zisk*. Praha, GRADA Publishing, 2004
- [2] Goldratt, E., (1992): *Název knihy The Goal*. Great Barrington (MA-USA), North River Press, Inc., 1992
- [3] Hradecký, M., Král, B. (1995): *Řízení režijních nákladů*. Praha, Prospektrum, 1995
- [4] Křičkáč, K. (1995): *Náklady, ceny, rentabilita*, Plzeň, Západočeská univerzita, 1995
- [5] Lucey, T. (1990): *Costing*, Londýn, DP Publications Ltd., 1990
- [6] Macík, K. (1994): Ostrava, *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Montanex, 1994
- [7] Seicht, G. (1990): *Moderne Kosten & Leistungs rechnung*, Vídeň, Linde, 1990
- [8] Stepan, A. (1993): *Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice*, Praha, Linde, 1993
- [9] Swoboda, P. (1992): *Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice*, Praha, Linde, 1992
- [10] Synek, M. a kol. (2006): *Manažerská ekonomika*, Praha, Grada Publishing, 2007

Obchodní politika v době krize a její řešení za pomoci krycích příspěvků

Václav Leinweber

ABSTRAKT

Kalkulace krycích příspěvků umožňuje vyhnout se nečekaným ztrátám, způsobeným zastaralými kalkulačními metodami. Za pomoci krycích příspěvků lze provádět sofistikovaný monitoring aktuální situace ve společnosti, který dává mnohem lepší informovanost nežli standardní účetnictví. Poté, co je za pomoci krycích příspěvků identifikován nejvýnosnější výrobek, lze provést zeštíhlení podniku, přičemž výrobní prostory, které nejsou určeny k výrobě tohoto produktu se odprodají, nebo nějakým způsobem zlikvidují.

Klíčová slova: Krycí příspěvek; zeštíhlení; krize.

Using a Contribution Margin as a solution to the Business Strategy in the Crisis

Václav Leinweber

An unexpected loss created due to outdated calculation methods can be avoided through contribution margin calculation. Contribution margin are great for sophisticated monitoring of up-to-date situation in the company and as well it provides much better information than the accounting system. When the most profitable product is identified through the contribution margin, the lean production can be performed. When this process is finalized, the production area not designed for production can be either sold out or otherwise eliminated.

Key words: Contribution margin; lean production; crisis.

Jel classification: G30, D46