

Názov článku: **Riadenie zisku z aspektu mnohovýrobkovej štruktúry**

Poznanie situácie podniku z pohľadu zisku je veľmi dôležité pre každý podnikateľský subjekt. Jeho výška ovplyvňuje smery možných budúcich rozhodnutí týkajúcich sa nových podnikateľských aktivít. Výška zisku je ovplyvňovaná objemom realizovaných produktov na trhu v určitých a pre podnik výhodných cenových reláciách, nákladmi na ich zhotovenie alebo nadobudnutie ako aj ďalšími inými faktormi.

K správne mu rozhodnutiu o výrobe a predaji daného produktu, jeho vyradení z výrobného programu alebo o potrebe znižovania nákladov slúži analýza bodu zvratu. Teória v tejto oblasti rozvádza stanovenie bodu zvratu pre jeden výrobok na základe fixných a variabilných nákladov. Čo však v prípade, že by ste chceli vypočítať body zvratu u väčšieho počtu výrobkov, tzv. mnohovýrobkovej štruktúry? Zistíte, že postup známy z mnohých odborných učebníc ekonomiky, aj keď je správny, je veľmi ťažko aplikovateľný.

V nasledujúcich úvahách sa pokúsime objasniť problematiku stanovenia bodu zvratu u mnohovýrobkovej štruktúry a poukážeme na možnosti jej použitia v praxi slovenských podnikateľských subjektov.

Celá metodika stanovenia bodu zvratu, resp. pásma zisku u mnohovýrobkovej štruktúry vychádza tak ako pri jednom produkte z kalkulácií s neúplnými nákladmi a príspevkom na úhradu. Dôležitú úlohu tu zohrávajú náklady variabilné, ktoré sa vzťahujú na jednotky produkcie a náklady fixné, ktoré sú nezávislé od množstva realizovanej produkcie, prípadne sa menia skokom. Príspevok na úhradu môžeme definovať ako príspevok, ktorý slúži ku krytiu fixných nákladov a zisku. Určíme ho ako rozdiel medzi jednotkovou cenou produktu a variabilných nákladov na jednotku produkcie. Vzťah pre výpočet bodu zvratu je nasledovný:

$$\text{BEP} = \frac{\text{FN}}{\text{C} - \text{VN}} \quad [1]$$

kde BEP - bod zvratu pre jeden produkt
 FN - fixné náklady na objem produkcie
 C - cena produktu
 VN - variabilné náklady na jednotku produkcie

vyjadrené v peňažných jednotkách.

V prípade, že použijeme príspevok na úhradu, bod zvratu vypočítame:

FN

$$\text{BEP} = \frac{\text{FN}}{\text{PU}} \quad [2]$$

kde BEP - bod zvratu pre jeden produkt
 FN - fixné náklady na objem produkcie
 PU - príspevok na úhradu na jednotku produkcie

Graficky možno vyššie uvedenú štruktúru nákladov vo vzťahu k cene produktu zobraziť nasledovne - obr. 1.

Cena produktu	
Príspevok na úhradu (zisk + fixné náklady)	Variabilné náklady na jednotku produkcie

Obr.1

Uvedený model vyhovuje podnikateľskému subjektu, ktorý vyrába len jeden produkt. Takýchto prípadov v praxi nájdeme len veľmi málo. Výpočet však možno využiť pri úvahách o zavedení nového produktu. Pri posudzovaní bodu zvratu pri mnohovýrobovej štruktúre môžeme však vychádzať z tohto postupu s tým, že budeme postupne priradovať fixné náklady produktom v pomere, v akom sa očakáva, že bude každý produkt poskytovať celkový príspevok na úhradu.

Pri tejto metóde je dôležitou činnosťou rozhodnutie, akým spôsobom alebo na základe akých kritérií sa pridelia fixné náklady každému produktu. Môžeme to urobiť pomocou nasledovných metód :

1. metódou priradovania fixných nákladov produktom na základe produkovaného príspevku na úhradu,
2. metódou priradenia fixných nákladov na základe veľkosti percentuálneho príspevkového rozpätia.

Metóda priradovania fixných nákladov produktom na základe produkovaného príspevku na úhradu

Podstata tejto metódy spočíva v tom, že každému produktu pridelieme určitý podiel fixných nákladov na báze percenta príspevkového rozpätia, ktorým by mal podľa očakávania daný produkt prispieť k tvorbe zisku.

Príspevkové rozpätie môžeme vyjadriť ako percentuálne vyjadrenie príspevku na úhradu vo vzťahu k cene. Produkt, ktorý prispeje väčšou čiastkou, čiže vyprodukuje väčší príspevok na úhradu bude využitý na to, aby zaplatil väčšiu čiastku fixných nákladov.

Nevýhodou tejto metódy je, že môže dôjsť k milnému názoru a s tým súvisiacemu rozhodnutiu, že väčší príspevok na úhradu u daného produktu je zárukou, že tento produkt vytvorí aj väčší zisk, čo v konečnom dôsledku nemusí byť vždy pravda. Dôležitý je tu počet predajov (obrat), resp. koľkokrát sa príspevok na úhradu realizuje. Matematicky túto závislosť môžeme vyjadriť ako počet predajov krát príspevkové rozpätie. V ekonomickom myslení to znamená, že je lepšie predat' tisíc kusov produktu a na každom zarobiť korunu ako 10 kusov produktu, z ktorých každý vyprodukuje zisk 100 korún. Pri jednom nepredanom produkte v prípade zisku jednej koruny je riziko podnikania menšie ako pri jednom nepredanom produkte so ziskom sto korún.

Aj keď nie je možné plne v etape plánovania prognózovať objem predaja pre každý produkt bezo zvyšku, môžeme pomerne presne odhadnúť percento z celkového predaja na základe prognózy vychádzajúcej z analýzy trhu. Môžeme taktiež odhadnúť alebo vypočítať variabilné náklady a predajnú cenu a potom priamo vypočítať príspevok na úhradu. Na základe týchto ekonomických informácií môžeme potom prideliť podiely fixných nákladov jednotlivým produktom na základe pomernej časti z celkového zisku, ktorým by mali prispievať k tvorbe celkového zisku podniku.

Bod zvratu možno potom dosiahnuť úpravou vzťahu [2] , ktorý sa upraví o vyššie uvedené položky. Vzorec pre výpočet bodu zvratu u mnohovýrobkovej štruktúry by bol potom nasledovný:

$$BEP = \frac{FN}{\sum_{i=1}^n (P_i \times R_i)} \quad [3]$$

kde BEP - bod zvratu pre jeden produkt
 FN - fixné náklady na objem produkcie
 P_i - koeficient objemu predaja pre i-tý produkt
 R_i - koeficient príspevkového rozpätia pre i-tý produkt
 n - počet produktov pre ktoré stanovujeme BEP i= 1,2,...,n.

Koeficient objemu predaja vypočítame podľa vzťahu:

$$P = \frac{p}{100} \quad [4]$$

kde p - veľkosť predaja daného produktu v percentách

V prípade mnohovýrobkovej štruktúry platí, že celkový súčet percent predajov u všetkých produktov musí byť rovný 100. T.j., že v prípade dvoch produktov, z ktorých jeden má objem predaja 70%, druhý bude mať potom objem predaja 30%.

Koeficient príspevkového rozpätia vypočítame podobne ako koeficient predaja:

r

$$R = \frac{\quad}{100} \quad [5]$$

kde r - príspevkové rozpätie vyjadrené v percentách z predajnej ceny daného produktu

Riešme nasledovný prípad:

Podnik má vo svojom podnikateľskom pláne na nasledujúce obdobie zahrnutý predaj troch výrobkov A, B a C. Na základe prieskumu trhu a analýzy nákladov zistil nasledovné informácie:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Cena produktov v tis. Sk	1	2	4
Variabilné náklady v tis. Sk	0,5	1,5	2,4
Príspevok na úhradu v tis. Sk	0,5	0,5	1,6
Príspevkové rozpätie v %	50	25	40

Z prieskumu trhu nech napríklad vyplýva, že podiel tržieb z jednotlivých produktov bude nasledovný:

Produkt A 30% tržieb
 Produkt B 50% tržieb
 Produkt C 20% tržieb

Celkom 100% tržieb

Pokiaľ percento predaja sa vzťahuje k fyzickým jednotkám, potom musí byť príspevok na úhradu vyjadrený v peňažných jednotkách. V súlade s tým bude BEP vyjadrený vo fyzických jednotkách (kg, kusy, atď.). Pokiaľ sa percento predaja vzťahuje k peňažným jednotkám, potom musí byť údaj o príspevku na úhradu vyjadrený ako príspevkové rozpätie v %. V tomto prípade je ukazovateľ rovnovážneho bodu predaja vyjadrený v peňažných jednotkách.

Vzťah pre výpočet bodu zvratu by bol potom nasledovný:

$$BEP = \frac{FN}{(P_A \times R_A) + (P_B \times R_B) + (P_C \times R_C)} \quad [6]$$

kde P a R sú príslušné koeficienty vzťahujúce sa k produktom A, B a C. Dosadením číselných hodnôt do vzťahu [6] pri veľkosti fixných nákladov napríklad 10 000,- Sk dostaneme:

$$BEP = \frac{10\,000}{(0,3 \times 0,5) + (0,5 \times 0,25) + (0,2 + 0,4)}$$

BEP = 28 169 Sk

Nakoľko je už známe, aké percento predaja dosiahnu jednotlivé produkty, môžeme vypočítať rovnovážny bod v korunách pre každý jeden produkt. Výpočty uvedieme vo forme tabuľky:

Produkt	Percento predaja (%)	Predaj v rovnovážnom bode v Sk	Príspevkové rozpätie (%)	Príspevok na úhradu v Sk
A	30	8 451	50	4 226
B	50	14 085	25	3 521
C	20	5 633	40	2 253
Celkom	100	28 169		10 000

Výčíslenie počtu produktov, ktorý bude potrebné predať, dostaneme vydelením predaja cenou každého produktu.

Výpočty, ktoré sú potrebné robiť pri mnohovýrobkovej štruktúre pri určovaní rovnovážneho bodu BEP je vhodné robiť pomocou počítača (viď obr. 3 a obr.4). Očakávané príspevkové rozpätie podľa výrobného programu podniku sa vypočíta tak, že sa delí príspevok na úhradu BEP celkovým predajom BEP a výsledok sa uvedie v percentách. Výpočet by bol potom nasledovný:

$$\text{Očakávané príspevkové rozpätie} = \frac{10\,000}{28\,169} \times 100 = 35,5\%$$

Uvedený výsledok môže veľmi výraznou mierou prispieť k zdokonaleniu riadenia zisku a s ním súvisiacich výnosov a nákladov vo vzťahu k ekonomike podniku, pretože klasickú kalkuláciu nákladov posúva do oblasti kalkulácií s neúplnými nákladmi, ktorá má pre podnik v dnešnej dobe nesporný význam.

Metóda priradenia fixných nákladov na základe veľkosti percentuálneho príspevkového rozpätia

Metódu priradenia fixných nákladov na základe veľkosti percentuálneho príspevkového rozpätia je výhodné použiť, ak má podnik tendenciu fungovať so stanoveným rozpätím príspevku na úhradu, ktorý sa podstatne neochyľuje od jeho priemrnej hodnoty. Príspevkové rozpätie je vypočítané podobne ako pri vyššie uvedenej metóde ako príspevok na úhradu vyjadrený percentuálne z ceny produktu.

Predpokladajme, že podnik očakáva na základe skúseností z minulých rokov príspevkové rozpätie 20% z predajnej ceny produktov. Fixné náklady,

ktoré musí podnik vynakladať na ich realizáciu na trhu nech sú znova 10 000,- Sk. Veľkosť bodu zvratu BEP vypočítame potom ako podiel fixných nákladov a koeficientu príspevkového rozpätia. Vzťah pre výpočet bodu zvratu je nasledovný:

$$\text{BEP} = \frac{\text{FN}}{\text{R}} \quad [7]$$

kde BEP - bod zvratu pre jeden produkt
 FN - fixné náklady na objem produkcie
 R - koeficient príspevkového rozpätia

Koeficient príspevkového rozpätia vypočítame nasledovne:

$$\text{R} = \frac{r}{100} \quad [8]$$

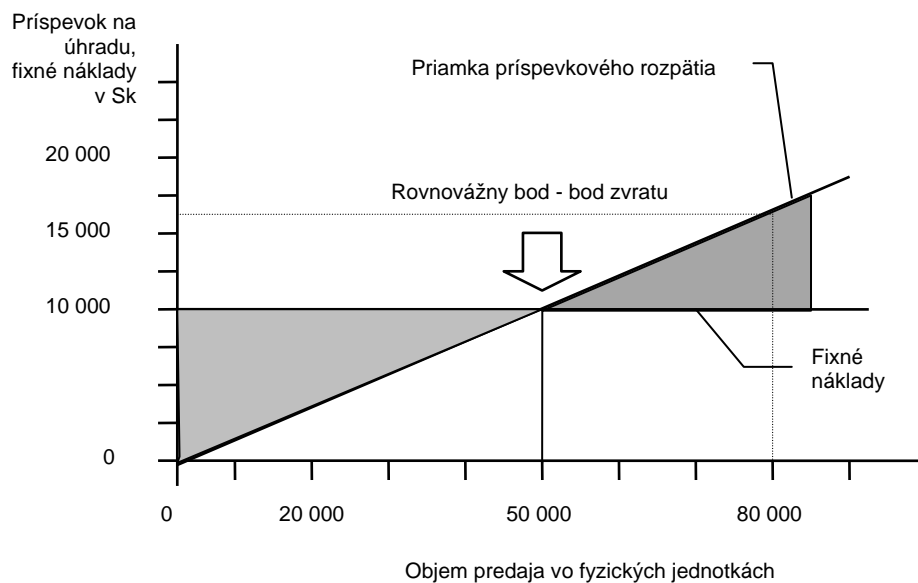
Dosadením zadaných hodnôt do vzťahov [7] a [8] dostaneme:

$$\text{BEP} = \frac{10\,000}{0,2} = 50\,000 \text{ f.j.}$$

Koeficient príspevkového rozpätia vypočítame nasledovne:

$$\text{R} = \frac{20}{100} = 0,2$$

Graficky je možné dané skutočnosť vyjadriť tak, ako je to uvedené na obr.2.



Obr.2

V prípade, že uvažujeme s grafickou interpretáciou uvedeného postupu riešenia, priamku príspevkového rozpätia určíme tak, že si najskôr zvolíme objem predaja, napríklad 80 000 f.j. a následne vypočítame, aké veľké príspevkové rozpätie vyprodukuje daný objem predaja pri rozpätí 20%. V tomto prípade to bude 20% z 80 000, čo predstavuje po odpočítaní z grafu veľkosť príspevkového rozpätia 16 000 jednotiek príspevkového rozpätia. V prípade, že vynesieme priamku príspevkového rozpätia o súradniciach [0,0] a [80 000,16 000] a následne veľkosť fixných nákladov ako rovnobežku s osou x o veľkosti 10 000 p.j. Priesečník obidvoch zostrojených priamok dáva bod zratu BEP - rovnovážny bod, v ktorom sa fixné náklady rovnajú príspevkovu na úhradu, ktorý je tvorený zo zisku a fixných nákladov. Ako je zrejmé práve v tomto bode sa zisk = 0, čo vlastne predstavuje bod zratu BEP, tak ako je to pri klasickom výpočte bodu zratu

Táto metóda dokumentuje výhodnosť použitia kalkulácií s neúplnými nákladmi pri stanovovaní bodu zratu.

Výhodou uvedených modelov, najmä metódy priradovania fixných nákladov produktom na základe produkovaného príspevku na úhradu je, že je ich možné využiť pri výpočte pásma zisku, ktorý možno dosiahnuť pri rôznych kombináciách objemov predaja, nákladov a predajných cien. V prípade, že by sme chceli tento model ešte zdokonaľiť, bolo by vhodné hneď započítať s požadovaným ziskom a postupovať priamo ku kalkulácii takej úrovne predaja, ktorú by bolo žiadúce k tomuto kalkulovanému zisku dosiahnuť.

Nazvime tento bod ako ziskový rovnovážny bod BEEP. Výpočet BEEP urobíme potom tak, že sa ziskový cieľ, ktorý podnik sleduje alebo očakáva, pripočíta k fixným nákladom a výsledok sa predelí príspevkovým rozpätím, t.j. príspevkom na úhradu na jednotku produkcie. Výpočet BEEP pre jeden produkt by bol potom nasledovný:

$$\text{BEEP} = \frac{\text{FN} + \text{ZC}}{\text{R}} \quad [7]$$

kde	BEEP	- ziskový rovnovážny bod
	FN	- fixné náklady
	ZC	- ziskový cieľ
	R	- koeficient príspevkového rozpätia

V prípade, že uvedenú skutočnosť zohľadníme pri mnohovýrobkovej štruktúre vzťah pre výpočet BEEP by bol nasledovný:

$$\text{BEP} = \frac{\text{FN} + \text{ZC}}{(\text{PA} \times \text{RA}) + (\text{PB} \times \text{RB}) + (\text{PC} \times \text{RC})} \quad [8]$$

V tejto súvislosti stojí pred vrcholovým manažmentom podnikov otázka: "Na aký veľký zisk sa zamerať?" Odpoveď nie je celkom jednoduchá. Podnik by sa mal usilovať o taký zisk, ktorý by predstavoval uspokojivú návratnosť peňazí

investovaných do podniku a jeho rozvojových programov, resp. o zisk, ktorý by mu umožnil splácanie kapitálových pôžičiek znížených o úroky, prípadne by mu umožnil plniť všetky záväzky a pod.

Bod zvratu v prípadoch poskytovania služieb

Mnoho podnikateľských subjektov je v dnešnom období orientovaných na poskytovanie služieb pre každého jednotlivého zákazníka. Tieto subjekty potrebujú taktiež metódu, ktorá im umožní vypočítať veľkosť bodu zvratu - BEP ako príspevku požadovaného od dĺžky poskytnutej služby. Metóda, ktorá je uvedená ďalej, by im mala poskytnúť návod na vypracovanie odhadu cieľového zisku, ktorý by mal zabezpečiť dostatočný príspevok na úhradu, ktorý by pokryl tak čistý zisk ako aj fixné náklady.

K tomu, aby sme to mohli vypočítať, potrebujeme zistiť, ktorý faktor obmedzuje objem ponúkaných služieb alebo objem predaja podnikateľského subjektu. Uvažujme, že nech týmto faktorom je počet odpracovaných hodín. Na ich základe môžeme potom odvodiť, aký veľký príspevok na úhradu je potrebné vyprodukovať z každej hodiny práce tak, aby bol pokrytý cieľový zisk a fixné náklady. Vzťah pre výpočet bodu zvratu v prípade poskytovania služieb a v závislosti od disponibilného časového fondu je nasledovný:

$$\text{BEEPs} = \frac{\text{FN} + \text{ZC}}{\text{H}} \quad [8]$$

kde	BEEPs-	- ziskový rovnovážny bod pre poskytnutú službu
	FN	- fixné náklady
	ZC	- ziskový cieľ
	H	- disponibilný časový fond pre poskytnutie služby

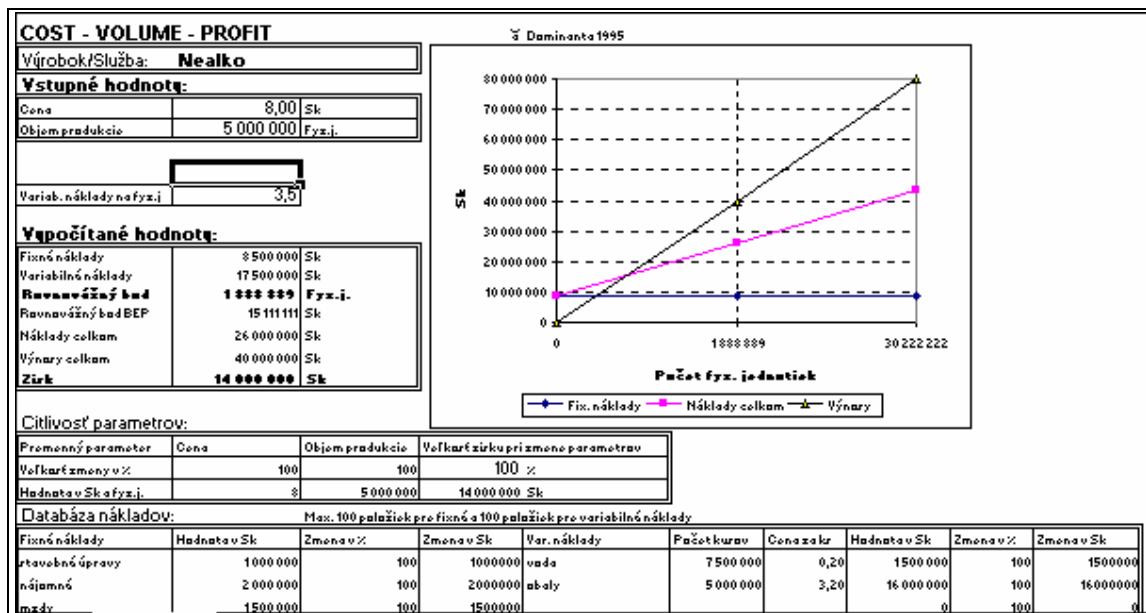
Klasický bod zvratu BEPs zistíme podľa vzťahu [8] tak, že zisk $\text{ZC} = 0$. V prípade, že všetky pracovné hodiny nie sú plne využité, je možné urobiť odhad hodín, ktoré budú priamo využité k vyprodukovaniu zisku. Ide predovšetkým o prípady, kedy disponibilný časový fond (kapacita) je využitý napríklad len na 75%.

V týchto prípadoch sa však môže a veľmi často sa aj vyskytuje situácia, kedy cena poskytnutej služby je vyššia, ako je ochotný za ňu zákazník zaplatiť. Aj v tomto prípade by mal podnikateľský subjekt akceptovať túto zákazku a to preto, že mu prispieva ku krytiu fixných nákladov, ktoré sú obsiahnuté v príspevku na úhradu. Samozrejme musí uvážiť aj odmietnutie zákazky, čo by malo byť v tom prípade, keď podnikateľský subjekt je schopný lepšie a účinnejšie využiť disponibilné kapacity pre výkon služby. Taktiež by mal uvážiť, ako by prijatie zákazky ovplyvnil výsledok hospodárenia pri opakovanom predaji, ktorý by mal byť ziskový, alebo či prijatie zákazky mu nepomôže využiť slabo vyťažené kapacity, napríklad v našom prípade nevyužitú pracovnú hodinu. Tieto situácie by nemali byť ale riešené na úkor efektívnejších zákazok.

Vyššie spomenutá metordika stanovenia bodu zvratu by mala nájsť konkrétnu aplikáciu najmä v oblasti cestovného ruchu, ale pri prenájmoch, stanovovaní veľkosti odmien a pod.

Ďalším dôležitým prínosom týchto teórií je možnosť sledovania citlivosti zisku na základe kalkulácií podľa neúplných nákladov. Účelom sledovania citlivosti zisku je posúdenie citlivosti sledovaných parametrov (zisku, položiek variabilných nákladov, fixných nákladov a položiek ovplyvňujúcich výnosy). V praxi to znamená, že zmeny týchto položiek ovplyvňujú veľkosť zisku podnikateľského subjektu.

Citlivosť zisku je možné modelovať prostredníctvom výpočtovej techniky napríklad tak, ako je to uvedené na obr.3.



Obr. 3

Uvedený model predpokladá zmeny zisku v závislosti od zmien vybraných parametrov a to položiek na strane nákladov ako aj výnosov. Náklady možno vyjadriť ako náklady fixné, t.j. náklady, ktoré sú relatívne nezávislé od objemu výroby a predaja, a náklady variabilné, ktoré priamo závisia od počtu produkovaných jednotiek. Citlivosť sledovaných parametrov je vyjadrená hodnotou 100, čo predstavuje hodnotu zmeny parametra v %. 100% značí nezmenenú hodnotu sledovaného parametra v závislosti od cien na trhu. 90 % napríklad značí zníženie hodnoty sledovaného parametra o 10% a 120% zasa jeho zvýšenie o 20%. Týmto spôsobom je možné predvídať stav produktu na trhu a rýchlo reagovať na vzniknuté zmeny. Možno teda predvídať dopad zmien na trhu dodávateľskom aj odberateľskom a monitorovať vplyv zmien významných aj menej významných faktorov položiek nákladov a výnosov na veľkosť zisku podnikateľského subjektu. Výpočtová technika umožní rýchlu reakciu na vzniknuté problémy pri zmene aj niekoľko desiatok, príp. stoviek parametrov.

V prípade prepočtov bodu zvratu na báze príspevku na úhradu by prepočtová tabuľka na základe vyššie uvedeného postupu mohla vyzeráť napríklad tak, ako je to uvedené na obr.4.

Bod zvratu pri mnohovýrobovej štruktúre							
<i>Demonstrácia 1995</i>							
Fixné náklady v Sk							10000
Požadovaný zisk v Sk							0
Bod zvratu BEP v Sk							28169
Ziskový BEP v Sk							28169
Indikátor objemu predaja = 100 ==			100				
Názov produktu	Prisp.rozpätie v %	Objem predaja v %	BEP pre výrobok v Sk	Cena produktu v Sk	Počet kusov	Príspevok na úhradu	
A	50	30	8451		1	8450	4225
B	25	50	14085		2	7042	3521
C	40	20	5634		4	1408	2254
			0			0	0
			0			0	0
			0			0	0

Obr. 4

Z tabuľky možno vidieť, že každý produkt má stanovený bod zvratu samostatne, pričom je postihnutý aj celkový výsledok hodnotiaceho procesu.

Uvedená metodika umožní podnikateľskému subjektu správne vypočítať bod zvratu a tým aj zistiť pásmo zisku a pásmo straty, tak pre celý objem výroby kumulovane, ako aj pre jednotlivé produkty zvlášť. Prínos tejto metódy do praxe podnikania slovenských podnikov je zrejmý. Napríklad v prípade výroby pekárenských výrobkov, ktorých sortiment je veľmi široký a rôznorodý, môžeme stanoviť bod zvratu a potrebný objem predaja pre každý jeden produkt (pečivo, zákusky, potravinárske polotovary, atď) zvlášť aj pri sortimente niekoľko stoviek aj tisícov produktov, pričom vieme, aký objem predaja z daného produktu potrebujeme realizovať, aby sme dosiahli stanovený ziskový cieľ kumulovane za celý podnik. V prípade, že pásmo zisku nedosahujeme, vieme vypočítať, ktoré produkty sú stratové a akou čiastkou sa podieľajú na znižovaní zisku. Podniky môžu následne hlbšie skúmať dopad svojich rozhodnutí nielen v rámci jedného produktu, ale aj v rámci celého výrobného programu.

Problémom, ako už bolo vyššie spomenuté, by mohlo byť výpočtové zvládnutie týchto modelov. Výpočtová technika však umožní značne zjednodušiť tento proces a napomôže riadiacim pracovníkom sústrediť sa na podstatu veci a nie na jej matematické riešenie, čím značne odľahčí myseľ riadiacich pracovníkov a umožní im variovanie v rámci podmienok a faktorov, ktoré ovplyvňujú veľkosť zisku komplexne za celý výrobný program.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Gallo,P., Horváthová,J.: PC v práci manažéra. Košice, TU 1992
- [2] Jones,G.: Začínáme podnikat. Starting Up. Plzeň, Idea 1991
- [3] Nickels,W.,G., McHugh,J.,M., McHugh,S.,M.: Understanding Business. Boston, Irwin 1990

Resumé

Príspevok sa zaoberá problematikou stanovenia bodu zvratu u mnohovýrobkovej štruktúry. Kým teória s dostatočnou presnosťou rieši výpočet pásma zisku a straty na základe bodu zvratu pre jeden produkt v prípade mnohovýrobkovej štruktúry túto problematiku bližšie vo väčšine prípadov už nerozvádza. Mnoho podnikateľských subjektov však potrebuje bližšie preskúmať práve túto oblasť a potrebuje analyzovať aj niektoré špecifické prípady v oblasti služieb.

Príspevok sa snaží poskytnúť práve tento aspekt ekonomickej stránky podnikania vo vzťahu k riadeniu zisku. Objasňuje výpočet bodu zvratu u mnohovýrobkovej štruktúry a v niektorých špeciálnych oblastiach v rámci služieb. Uvádza dve základné metódy a to metódu priradenia na základe veľkosti percentuálneho príspevkového rozpätia a metódu priradovania fixných nákladov produktom na základe produkovaného príspevku na úhradu. Zároveň poukazuje na možnosti sledovania citlivosti zisku na zmenu položiek nákladov na báze kalkulácií s neúplnými nákladmi a príspevkom na úhradu.

THE PROFIT - MANAGING FROM THE ASPECT OF MULTIPRODUCT STRUCTURE

Peter GALLO

The paper develops the problem of managing the profit in the case of multiproduct structure. It follows knowledge of Cost - Volume - Profit analysis and break - even point measurement. This measurement of multiproduct structure consider the payment contribution and the expansion of contribution.

It was made as a complex of break - even points for each product separately, based on guess of sales - amount.