

Управление производственными системами на основе анализа внешней и внутренней среды: кейс ООО «Карбау»

ООО «Карбау» (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH*) уже некоторое время специализируется на производстве трейлеров «Snowstar», которые из-за превосходной изоляции и отопления предназначаются, прежде всего, для зимних кемпингов. В прошедшем году оно произвело 450 штук этой модели, которые были проданы по цене 18 500 евро за штуку.

Эти 450 моделей были произведены в рамках «полукустарного» производства, на котором несколько лет назад была введена 2-х сменная работа, в результате чего производственная мощность увеличилась с 350 до 500 единиц. Расширение производства (вследствие надбавки к зарплате за сменные работы) повлекло за собой увеличение переменных затрат на 600 евро на штуку. Кроме того, при этом возникли дополнительные постоянные затраты в размере 330 000 евро в год. В общей сложности в прошедшем году затраты составляли 7,92 млн. евро, из которых 2,43 млн. евро – постоянные и 5,49 млн. евро – переменные.

По данным начальника производства, эти затраты вызваны в значительной степени тем, что четверть машинного парка устарела. При списании этих машин и сокращении производства на 25% постоянные затраты могли бы сократиться на 0,13 млн. евро в год, а переменные – до 11 500 евро на штуку.

Поэтому начальник производства уже неоднократно предлагал рационализировать ситуацию с затратами. Для этой цели он представил программу, при реализации которой было бы возможно снижение переменных затрат приблизительно до 10 100 на штуку при увеличении производства до 530 штук. Правда, из-за увеличения амортизации обновленного машинного парка постоянные затраты увеличатся до 3 млн. евро в год. Параллельно с этой программой правлению представлено исследование консультантов предприятия, в котором предлагается принципиальный перевод технологии изготовления трейлеров на поточное производство. При этом переводе производственная мощность возросла бы до 600 единиц, которые изготавливались бы с переменными затратами в размере 8600 евро на штуку. Постоянные затраты в этом случае увеличились бы до 3,6 млн. евро в год из-за обширного машинного парка.

Целью ООО «Карбау» является обеспечение рентабельности, превышающей среднеотраслевую, при помощи стратегии, направленной на сохранение соответствующей доли рынка. Из-за отличной обеспеченности предприятия капиталом трудности с финансированием не ожидаются даже в будущем, так что проблема ликвидности играет второстепенную роль.

Однако руководителя предприятия заботит проблема, появившаяся некоторое время назад. Один итальянский и один французский производитель трейлеров в прошедшем году выпустили на рынок модели, пригодные для зимнего кемпинга, которые согласно специализированной прессе были позитивно оценены в большинстве тестов. В то время как французский производитель свою сопоставимую по качеству со «Snowstar» модель предложил на рынок за 18 000 евро, итальянский требует за свою модель только 17 500 евро. Кроме того, он предлагает менее роскошно оборудованную версию уже за 16 800 евро. Можно предположить, что благодаря меньшим затратам на заработную плату эти производители и в следующем году смогут продавать свои модели по схожим привлекательным ценам.

На рынке ЕС, на котором и «Карбау» предлагает свою модель, совокупный спрос в последние годы развивался следующим образом: 2013 г. - 845 штук; 2014 г. - 929 штук; 2015 г. - 1022 штук; 2016 г. - 1125 штук.

Хотя «Карбау» и ориентируется на неизменный рост рынка в следующем году оно должно, однако, учитывать сокращение ее доли рынка примерно на 20% из-за новых конкурентов с более низкими ценами.

Начальник отдела сбыта предприятия на собрании правления ввиду обострившейся конкуренции вновь предлагает отвергнутую год назад концепцию, которая предусматривает аэродинамическую модификацию и оптимизацию «Snowstar» путем переделки капота машины. Тогда это улучшение привело бы к возможности увеличения продажной цены на 400 евро (без ущерба для доли рынка в сложившихся условиях), но, с другой стороны, вызвало бы также разовые

дополнительные затраты в размере 220 000 евро из-за исследовательских работ и переоборудования производства. На проведение сопровождающей рекламной кампании необходимо было бы потратить еще 100 000 евро. Увеличение цены на 400 евро без улучшения продукта в сегодняшней ситуации означает, предположительно, дополнительную потерю рынка в размере 15%, в то время как улучшение продукта без повышения цены, предположительно, сохранило бы долю рынка.

Задание:

- ***Проанализируйте и обработайте приведенные проблемы, стоящие перед данным предприятием согласно различным стадиям процесса управления.***
- ***Рассмотрите возможные варианты решения проблемы.***
- ***Сформулируйте и предложите ваш вариант решения данной проблемы.***