

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Определение себестоимости продукции

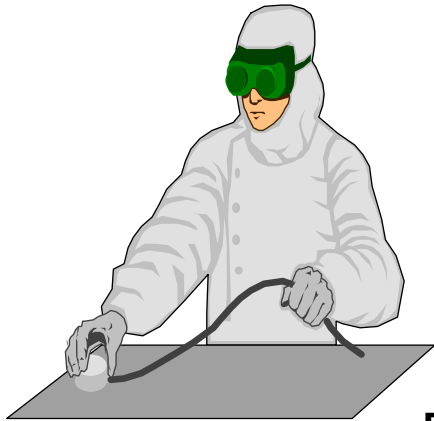
- Введение в калькуляцию себестоимости по переменным издержкам
- Калькуляция себестоимости по переменным издержкам : Формы
- Почему метод калькуляции по переменным издержкам отличается от методов калькуляции себестоимости, используемых в России
- Рассмотрение конкретного примера

Введение в калькуляцию себестоимости продукции

Одним из четырех вопросов, которые мы должны понять, когда мы управляем нашим ассортиментом продукции - это приносит ли каждый продукт прибыль предприятию



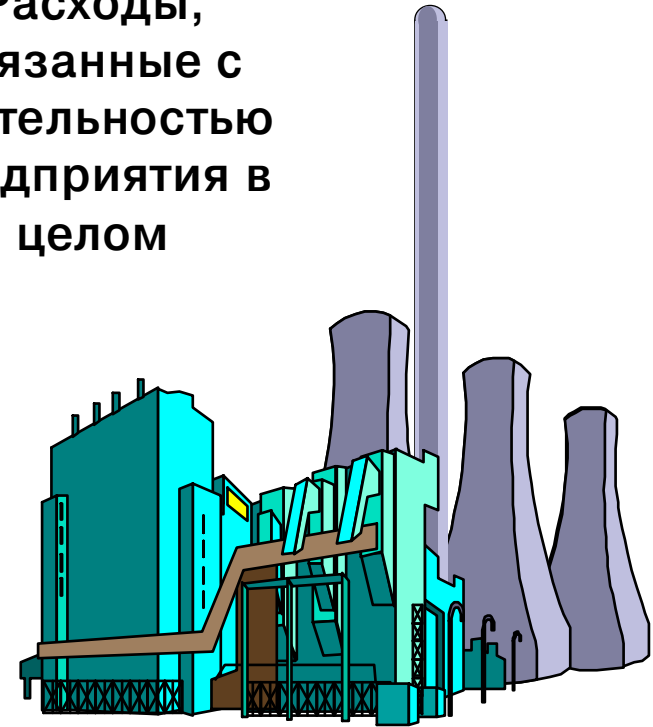
Для того, чтобы выжить, предприятие должно продавать достаточно товаров, чтобы покрыть следующие виды расходов



**Расходы на
производство
конкретных
продуктов**



**Расходы,
связанные с
деятельностью
предприятия в
целом**



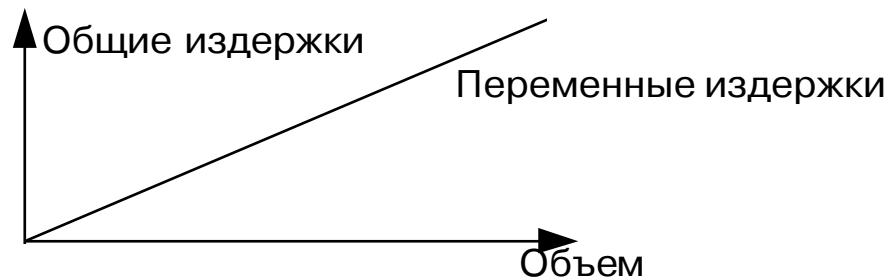
Переменные и постоянные издержки

Издержки, относящиеся к конкретной продукции и растущие пропорционально объему производства называются “переменными”, а издержки, остающиеся на одном уровне независимо от объема производства называются “постоянными”

Переменные издержки (издержки, которые меняются пропорционально объему)

Например

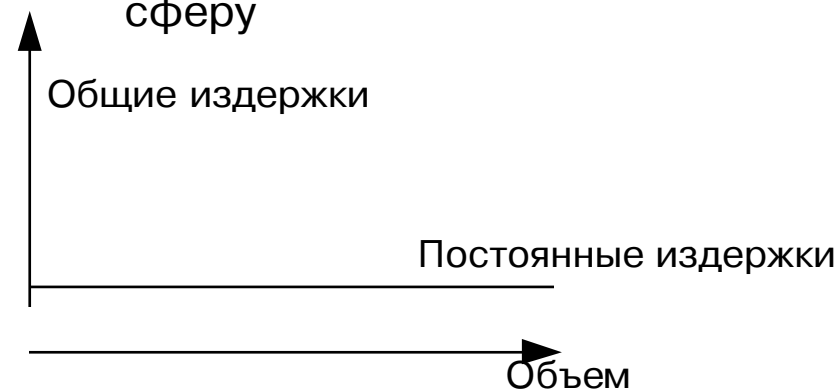
сырье и материалы
энергия для производства



Постоянные издержки (издержки, которые совершенно не изменяются в зависимости от объема)

Например

зарплата руководителей
зарплата административных работников
затраты на социальную сферу



Для каждого продукта разница между рыночной ценой и стоимостью материалов и рабочей силы является маржинальной прибылью или вкладом, который должен покрывать расходы предприятия в целом

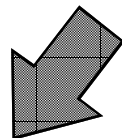
Понятие вклада в прибыль предприятия можно продемонстрировать на следующей диаграмме:



Нам надо продать $200/20 = 10$ единиц продукции для того, чтобы покрыть наши постоянные издержки

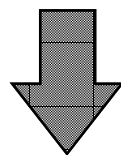
Как использовать результаты расчета себестоимости продукции ?

**Продукция не окупает
переменные издержки
(отрицательный вклад в
прибыль предприятия)**



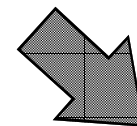
Прекратить

- Создать план для постепенного снятия изделия с рынка :
 - прекратить продажу
 - изучить возможности продажи соответствующих производственных мощностей



Изменить цену

- Изучить потенциал рынка по повышению цены

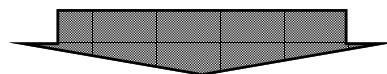


**Внести изменения
для снижения
затрат**

- Определить, является ли уровень возможного снижения затрат достаточным для того, чтобы гарантировать положительный вклад в прибыль компании?
- Можно ли при этом сохранить уровень потребительских качеств продукта ?

Как использовать результаты расчета себестоимости продукта ?

**Продукция окупает
переменные издержки
и малую часть
постоянных издержек**



**Проанализировать далее структуру себестоимости,
конкурентоспособность и необходимые в будущем инвестиции**

Примеры вопросов для дальнейшего изучения :

- Будут ли будущие потребности в денежных средствах для сохранения конкурентоспособности препятствовать инвестициям в продукты с большей маржинальной прибылью ?
- Покрывает ли маржинальная прибыль постоянные издержки, которые прямо связаны с продуктом ?
- Возможно ли на этом рынке повышение цены, с тем, чтобы маржинальная прибыль этого продукта соответствовала маржинальной прибыли других продуктов ?

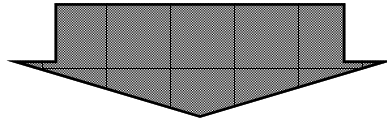


Возможные варианты :

- Постепенное прекращение производства
- Изучение возможностей снижения затрат
- Инвестирование в рост
- Повышение цены

Как использовать результаты расчета себестоимости продукта ?

*Продукция покрывает
переменные издержки и
большую часть
постоянных издержек*



*Стимулировать рост для увеличения выручки и
прибыли*

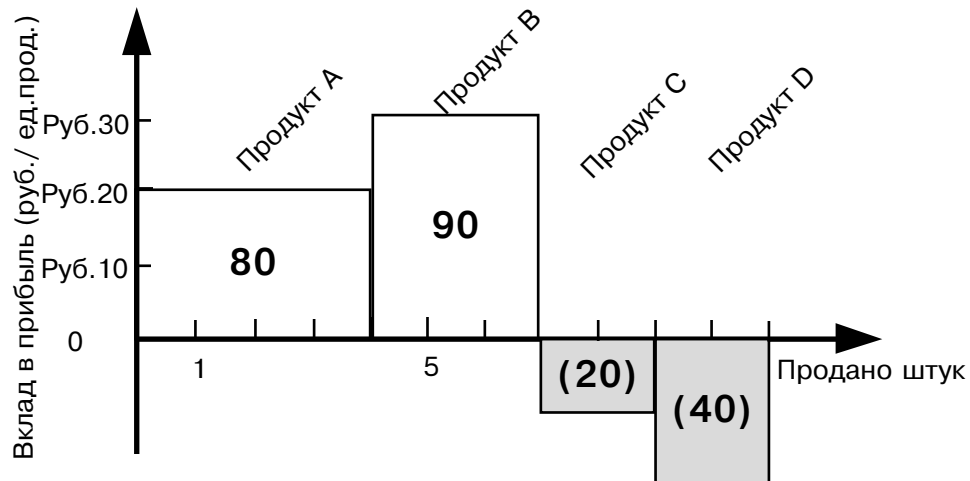
- Сконцентрировать инвестиции на этих продуктах для повышения конкурентоспособности за счет повышения ценностной значимости продукта для покупателей
- Вкладывать средства в инструменты маркетинга и оплату торговых представителей для того, чтобы расширить покупательскую базу
- Изучить потребности в новых производственных мощностях

Простой пример : Аналогичные игрушки А, В, С и D

	<u>Изделия</u>			
	A	B	C	D
Рыночная цена за ед.	100	150	60	50
Переменные издержки на ед.продукции:				
Сырье и материалы	(50)	(80)	(60)	(40)
Др. перем. издержки	(30)	(40)	(10)	(30)
Маржинальная прибыль на единицу продукции	20	30	(10)	(20)
Общие постоянные издержки предприятия		500		

Как поступить с каждым изделием?

Мы добиваемся того, чтобы вклады (маржинальная прибыль) каждого изделия в совокупности покрывали все постоянные издержки предприятия



Сумма вкладов всех изделий:	
Продукт А 20*4 продано ед.	80
Продукт В 30*3	90
Продукт С (10)*2	(20)
Продукт D (20)*2	(40)
Общий вклад в прибыль	110

Сумма вкладов всех изделий должна окупать общие постоянные издержки



Как точно рассчитать себестоимость продукции ?

Стадия сбора информации

Прогнозирование данных об издержках на планируемый период

Анализ

Собрать последние данные по переменным издержкам для каждого изделия в ассортименте предприятия

Собрать данные по постоянным издержкам для предприятия (или подразделения)

Изучить имеющиеся производственные возможности предприятия

Собрать последние данные по рыночным ценам на ваше изделие

Составить прогноз данных о постоянных издержках для предприятия (подразделения)

Решить, какой максимальный объем продукции может быть достигнут

Провести анализ маржинальной прибыли и точки безубыточности

Форма для данных по переменным издержкам

Это простая форма, которая может помочь собрать данные по переменным издержкам по продукции предприятия:

подробный список материалов и компонентов (и их количество), используемых в производстве, обычно имеется у технологов предприятия (цеха)

последние цены на материалы и компоненты должны иметься в отделе снабжения

процент запланированных отходов на основании опыта предприятия

		Источник	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	...	Продукт n
1	Материалы	Нормы					
2	Компоненты и комплектующие	Нормы					
3	Повторно используемые отходы	% используемых материалов (по прошлому опыту)					
4	Потери в результате отходов	% используемых материалов					
	Итого (1-4):						

Форма для данных по постоянным издержкам

Это простая форма, которая поможет собрать данные по постоянным издержкам предприятия (или каждого отдельного подразделения) :

данные по фактическим издержкам и расходам в определенном истекшем периоде можно получить в бухгалтерии предприятия

данные по фактическим издержкам в определенном истекшем периоде могут быть спрогнозированы (используя любые разумные способы прогнозирования) на будущий планируемый период (периоды)

		Источник	Период 1	Период 2	Период 3	...	Период n
1	Топливо и энергия	Фактическое потребление					
2	Оплата труда произв. рабочих	Факт. зарплата произв. (счет 70)					
3	Оплата труда непроизв. работников	Факт. зарплата непроизв. (счет 70)					
4	Социальное страхование	Факт. расходы на соц. сферу (счет 69)					
5	Производственные накладные расходы	Фактич.накладн.расходы (счет 25)					
6	Прочие производственные расходы	Фактич.прочие произв.расходы					
	Всего пост. произв. расходов (сумма 1- 8):						
7	Общие и административные расходы	Факт. общие и адм. расходы (счет 26)					
8	Коммерческие расходы	Факт. коммерч. расходы (счет 43)					
	Всего пост. накл. расходов (сумма 7-8):						
	Итого пост. издержки (сумма 1-8):						

Формы для данных о рыночных ценах и производственных мощностях

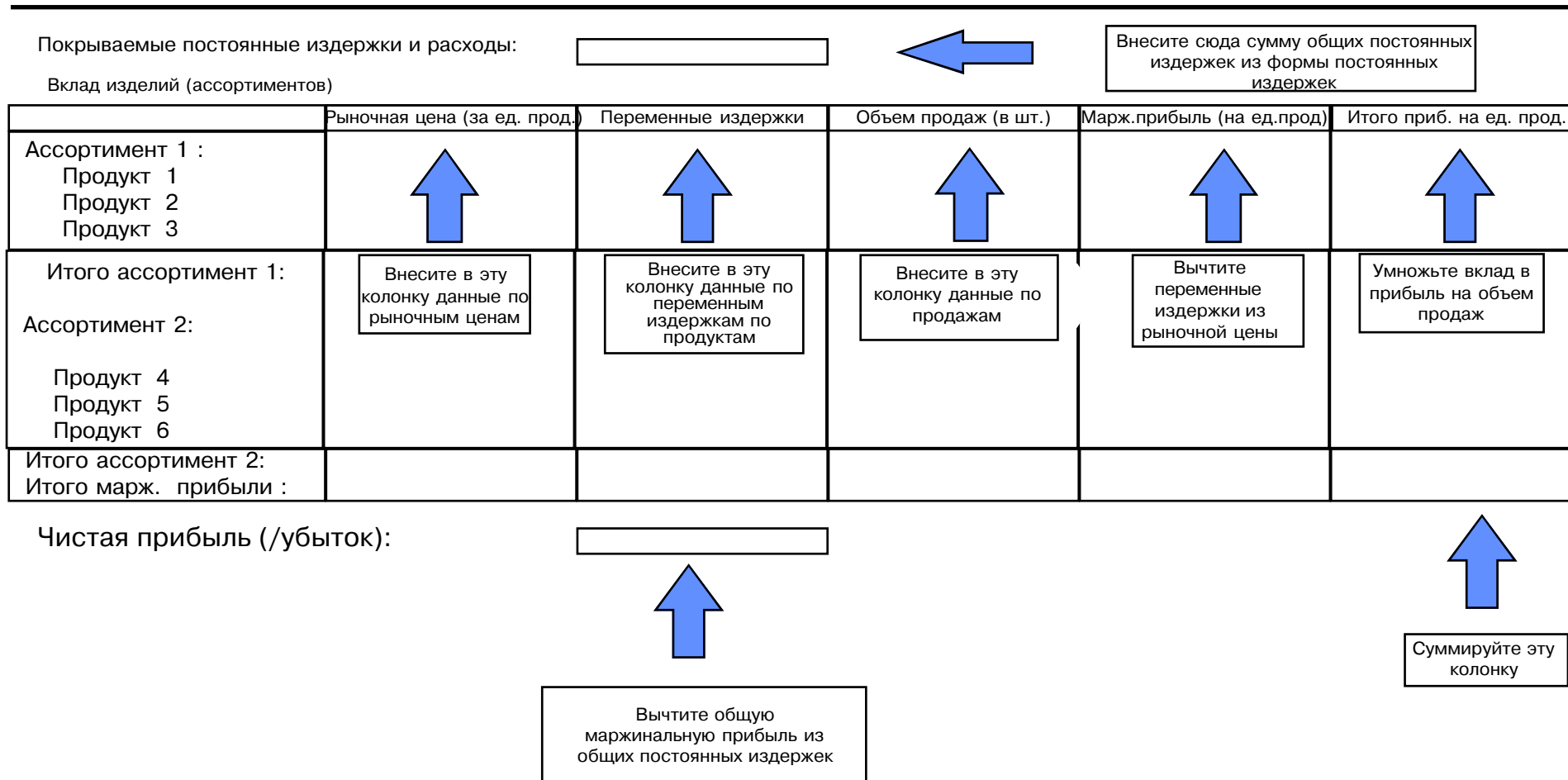
Текущие рыночные цены (или по крайней мере последние договорные цены) должны иметься в отделе сбыта предприятия (можно провести быстрое исследование рынка и проанализировать цены конкурентов) и могут быть собраны в простой форме :

		Рыночная цена
1	Продукт 1	
2	Продукт 2	
3	Продукт 3	
4	...	
5	Продукт n	

Данные по имеющимся и потенциальным производственным мощностям могут быть получены от технологов или руководителей предприятия (цеха) и внесены в простую форму:

		Производственные мощности	
		Имеющиеся	Максимальные
1	Продукт 1		
2	Продукт 2		
3	Продукт 3		
4	...		
5	Продукт n		

После сбора необходимых данных мы проведем анализ



Упражнение

Вот простой пример, который мы решим с вами вместе

Предыстория :

Предприятие ABC производит один продукт.

На еженедельном совещании руководителей начальник планового отдела показал таблицу для вычисления издержек и сказал, что предприятие не может продолжать и дальше так работать - она несет убытки по каждой производимой единице конечного продукта.

Генеральный директор решил проверить это утверждение, используя новый метод калькуляции переменных издержек

Он взял несколько форм таблиц и попросил своих подчиненных заполнить их

Через два дня эти таблицы были возвращены Генеральному директору со всеми необходимыми данными

Теперь он должен выяснить, действительно ли предприятие несет убытки по своей продукции и что делать с этим

Вот что показал начальник планового отдела

		Источник	Продукт
1	Материалы	Нормы	18,082,474
2	Компоненты и комплектующие	Нормы	37,965,102
3	Повторно используемые отходы	Нормы	(613,021)
4	Неиспользуемые отходы	Нормы	(166,879)
5	Топливо и энергия	Нормы	4,038,467
6	Оплата труда производственных рабочих	Нормы	1,561,021
7	Оплата труда непроизводственных работников	Нормы	202,933
8	Социальное обеспечение	39% от зарплаты (5 и 6)	687,942
9	Производственные накладные расходы	1034% от зарплаты произв. рабочих, и т.д.	16,140,957
10	Прочие производственные расходы	7% от заплата произв. рабочих и т.д.	109,271
	Издержки производства		78,008,268
11	Общезаводские расходы	257% от зарпл. пр. раб. или изд. пр-ва, и т.д.	4,167,926
12	Административные расходы	883% от зарпл. пр. раб. или изд. пр-ва, и т.д.	13,783,815
13	Коммерческие расходы	92% от зарпл. пр. раб. или изд. пр-ва, и т.д.	1,436,139
14	Общезаводские и социальные расходы		19,387,881
	Итого издержки компании		97,396,148
16	Планируемая прибыль (%)	10% от общих издержек компании	9,739,615
17	Прейскурантная цена		107,135,763
18	Рыночная цена		93,960,000
19	Реализованная чистая прибыль (%)		-3.53%

Вот формы, которые вы получили

Переменные издержки

		Источник	Продукт 1
1	Материалы	Нормы	18,082,474
2	Комплектующие	Нормы	37,965,102
3	Используемые отходы	% испол. матер. (прошл. опыт)	(613,021)
4	Неиспользуемые отходы	% испол. матер. (прошл. опыт)	(166,879)
	Итого (1+2-3-4):		55,267,676

Постоянные издержки

	Источник	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	Прогноз на след. месяц	
1	Топливо и электроэнергия	Факт. потребление	166,586,764	177,692,548	188,798,332	199,904,117	211,009,901	222,115,685	233,221,469
2	Основная зарплата	Ф. осн. зар-та (сч. 70)	64,392,116	68,684,924	72,977,732	77,270,540	81,563,347	85,856,155	90,148,963
3	Доп. зарплата	Ф. доп. зар-та. (сч. 70)	8,370,986	8,929,052	9,487,118	10,045,184	10,603,249	11,161,315	11,719,381
4	Соц. страхование	Ф. соц. расходы (сч. 69)	29,105,216	31,045,564	32,985,912	34,926,260	36,866,607	38,806,955	40,747,303
5	Произв. накл. расходы	Ф. накл. расх. (сч. 25)	666,458,348	710,888,904	755,319,461	799,750,017	844,180,574	888,611,130	933,041,687
6	Иные произв. издержки	Ф. иные произ. издерж.	4,121,081	4,395,820	4,670,559	4,945,298	5,220,036	5,494,775	5,769,514
	Всего пост. произв. издержек:		939,034,511	1,001,636,812	1,064,239,113	1,126,841,414	1,189,443,714	1,252,046,015	1,314,648,316
8	Общ. и админ. расходы	Ф. общезавод.накл.(сч. 26)	879,713,344	938,360,900	997,008,456	1,055,656,013	1,114,303,569	1,172,951,125	1,231,598,681
9	Коммерческие расходы	Факт. коммерч. расх.(сч. 43)	86,559,420	92,330,048	98,100,676	103,871,304	109,641,932	115,412,560	121,183,188
	Итого пост. накл. расходов:		966,272,764	1,030,690,948	1,095,109,132	1,159,527,317	1,223,945,501	1,288,363,685	1,352,781,869
	Итого пост. расх. и издержек:		1,905,307,275	2,032,327,760	2,159,348,245	2,286,368,730	2,413,389,215	2,540,409,700	2,667,430,185

Другие заполненные формы

Рыночные цены:

		Рыночные цены
1	Продукт 1	93,960,000

Производственные мощности:

		Произв. мощности	
		Существ.	Максим.
1	Продукт 1	40	100

Выполненный анализ

Для вашего нынешнего уровня производства:

Прогнозируемые постоянные издержки и расходы : 2,667,430,185

Маржинальная прибыль по продуктам (группам продуктов)

	Рыночная цена (за шт.)	Объем продаж (шт.)	Перем. издержки (на ед.прод.)	Марж.прибыль (на ед.прод.)	Итого прибыль на пер.издержки
Ассортимент 1 : Продукт 1					
Прибыль на пер. издержки, всего:	93,960,000.00	40	55,267,676.00	38,692,324.00	1,547,692,960.00

Чистая прибыль (убыток) при существующей мощности : (1,119,737,225)

Для вашего максимального уровня производства:

Прогнозируемые постоянные издержки и расходы : 2,667,430,185

Маржинальная прибыль по продуктам (по группам продуктов)

	Рыночная цена (за шт.)	Объем продаж (шт.)	Перем. издержки (на ед.прод.)	Маржин.прибыль. (на ед.прод.)	Итого прибыль на пер.издержки
Ассортимент 1 1 : Продукт 1					
	93,960,000.00	100	55,267,676.00	38,692,324.00	3,869,232,400.00

Чистая прибыль (убыток) при существующей мощности : 1,201,802,215

Выводы по результатам

Что показала российская система издержек:

- Предприятие несло убытки по каждой единице произведенной продукции
- Очевидный способ поправить ситуацию - увеличить плановую прибыль (и цену на продукт) - мог бы иметь отрицательные последствия

Результаты анализа переменных издержек и маржинальной прибыли:

- Даже при текущих рыночных ценах каждая единица произведенной и проданной продукции вносит существенный вклад в покрытие постоянных издержек предприятия
- Предприятие может покрыть все постоянные издержки путем производства и продажи 69 единиц продукции
- При максимальном объеме производства предприятие может получить значительную прибыль

Если посмотреть только на данные отдела планирования, то повышение цены представляется приемлемым решением. Однако данные отдела сбыта показывают, что такое повышение цены приведет к снижению объема сбыта и к фактическому уменьшению суммы прибыли.

Снова вернемся к теории: чем способ расчета переменных издержек отличается от способа, принятого в России?

Системы калькуляции себестоимости различаются в той мере, в какой они относят накладные расходы непосредственно к продукту:

меньшая

Система расчета переменных затрат:

Прямые затраты (которые могут быть отнесены на товары или услуги)

Система расчета полной себестоимости (определяется сумма):

Прямые затраты (которые могут быть отнесены на товары или услуги)

Непрямые затраты (разумная доля совместных затрат при производстве товаров и предоставлении услуг)

Система распределения затрат на основе видов деятельности:

На продукт начисляется столько затрат, сколько возможно на основе использования факторов затрат

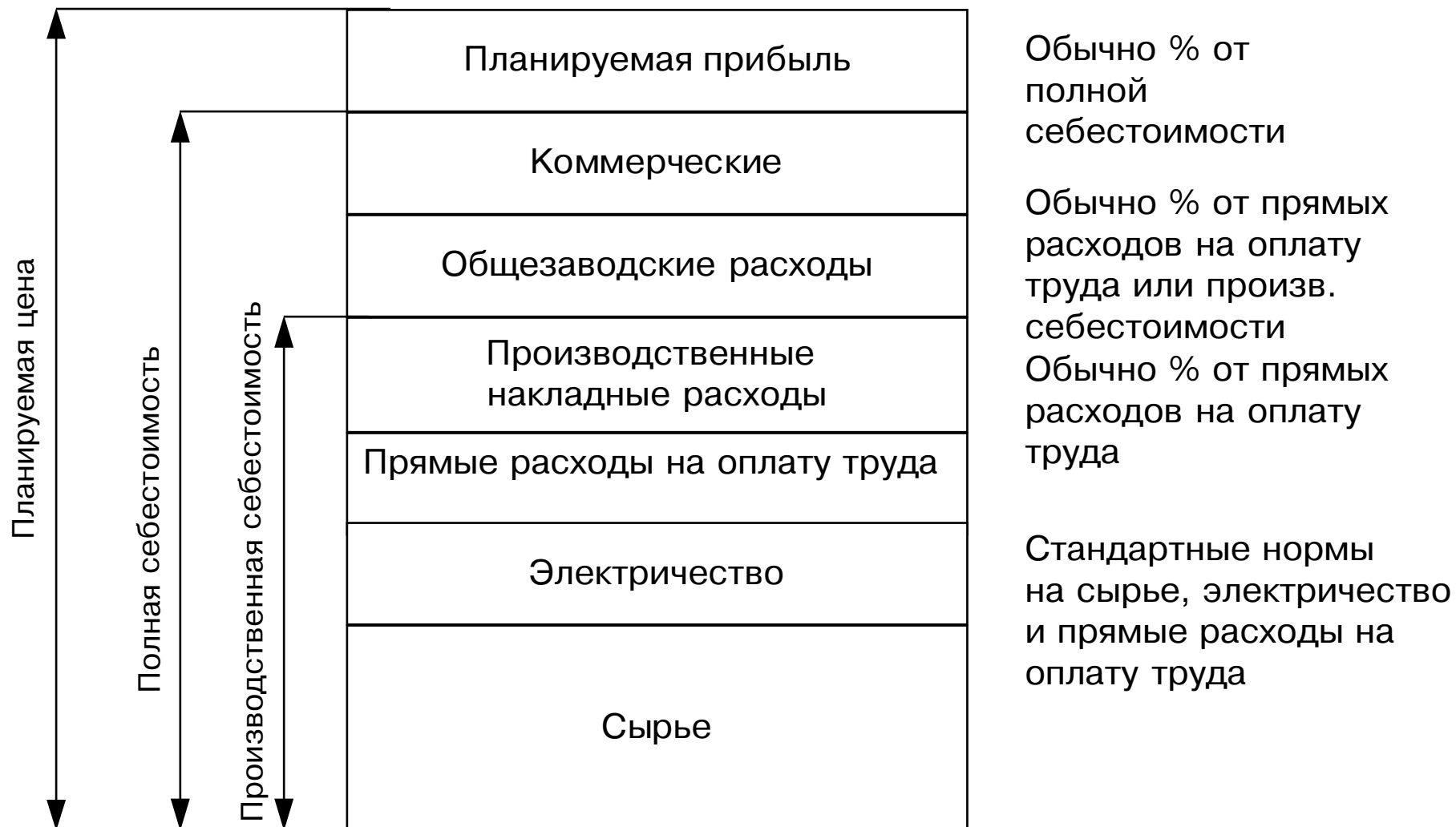
Система распределения затрат в России

Распределяются все затраты (включая производственные накладные и издержки отчетного периода, такие как управленческие расходы и коммерческие расходы) на продукт

Степень распределения накладных расходов

большая

Стандартная практика калькуляции себестоимости в России распределяет накладные расходы и издержки отчетного периода на продукт, используя прямые расходы на оплату труда, как фактор затрат



Такое распределение издержек имеет следующие недостатки

Нельзя использовать издержки для анализа рентабельности каждого отдельного продукта в структуре ассортимента продукции

- Более высокий процент накладных, административных и коммерческих расходов обычно списывается на продукцию, пользующуюся наибольшим спросом, скрывая при этом ее привлекательность для предприятия

Предприятие теряет способность гибко реагировать на изменения рынка

- Предприятия обычно очень неохотно продают продукцию по ценам ниже себестоимости
 - Ограничения российского законодательства (некоторые исключения могут иметь место)
 - Отрицательное восприятие руководством предприятия

Система калькуляции себестоимости в России предлагает такие решения бухгалтерского учета, которые не всегда оптимальны

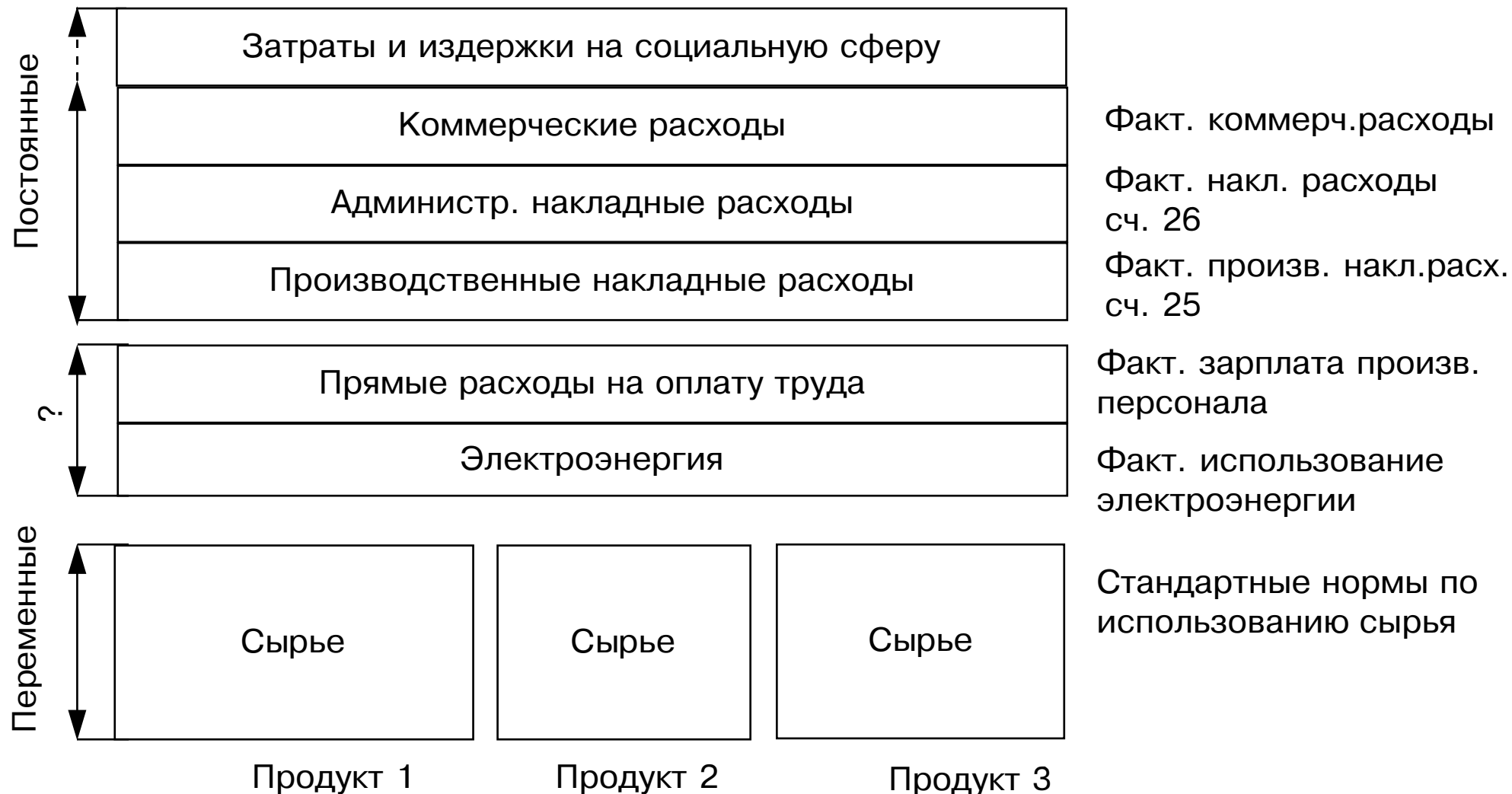
Попытки увеличить доход:

- Увеличение цены продажи каждой единицы путем увеличения % планируемой прибыли
 - Такое решение имеет ограниченное применение в рыночной экономике, поскольку товар, произведенный компанией, должен конкурировать со схожими или заменяемыми товарами других компаний

Попытки снизить затраты:

- Переменные затраты
 - Пересмотр норм на сырье, использование электроэнергии, расходы на оплату труда (обычно ежегодно)
 - Соответствуют ли действительные издержки этим нормам?
- Постоянные затраты
 - Пересмотр процента производственных накладных расходов, административных и коммерческих расходов, отнесенных на каждый товар
 - Это попросту перераспределяет прибыль между различными товарами и может иметь губительные последствия

Разумный подход с учетом условий России - применять систему расчета переменных издержек как инструмент управления в дополнение к требуемому по закону бухгалтерскому учету



При этом используются следующие допущения

Затраты на сырье всегда являются переменными, поскольку:

- Изменение объема производства немедленно приводит к изменению объема используемого сырья
- Преимущества могут быть реализованы вскоре после снижения объема производства

Прямые расходы на оплату труда и электроэнергию - наше предложение: считать труд и электроэнергию постоянными затратами (для целей анализа) поскольку:

- Изменение объема производства в краткосрочной перспективе обычно не приводит к изменению затрат на оплату труда и потреблению энергии:
 - Российское трудовое законодательство предусматривает выплаты значительных сумм увольняемому служащим (2 месяца - полная оплата и до 3 месяцев - 2/3 оплаты)
 - обычно требуется значительное время для закрытия неиспользуемых производственных объектов, и большие затраты связаны с полной остановкой оборудования и закрытием зданий
- Решения должны приниматься каждым предприятием в соответствии с условиями ее работы

Производственные накладные расходы полагаются постоянными (в целях анализа) поскольку:

- Изменение производственных накладных расходов не связано с изменением объема производства
- Преимущества, связанные со снижением накладных расходов, реализуются медленно

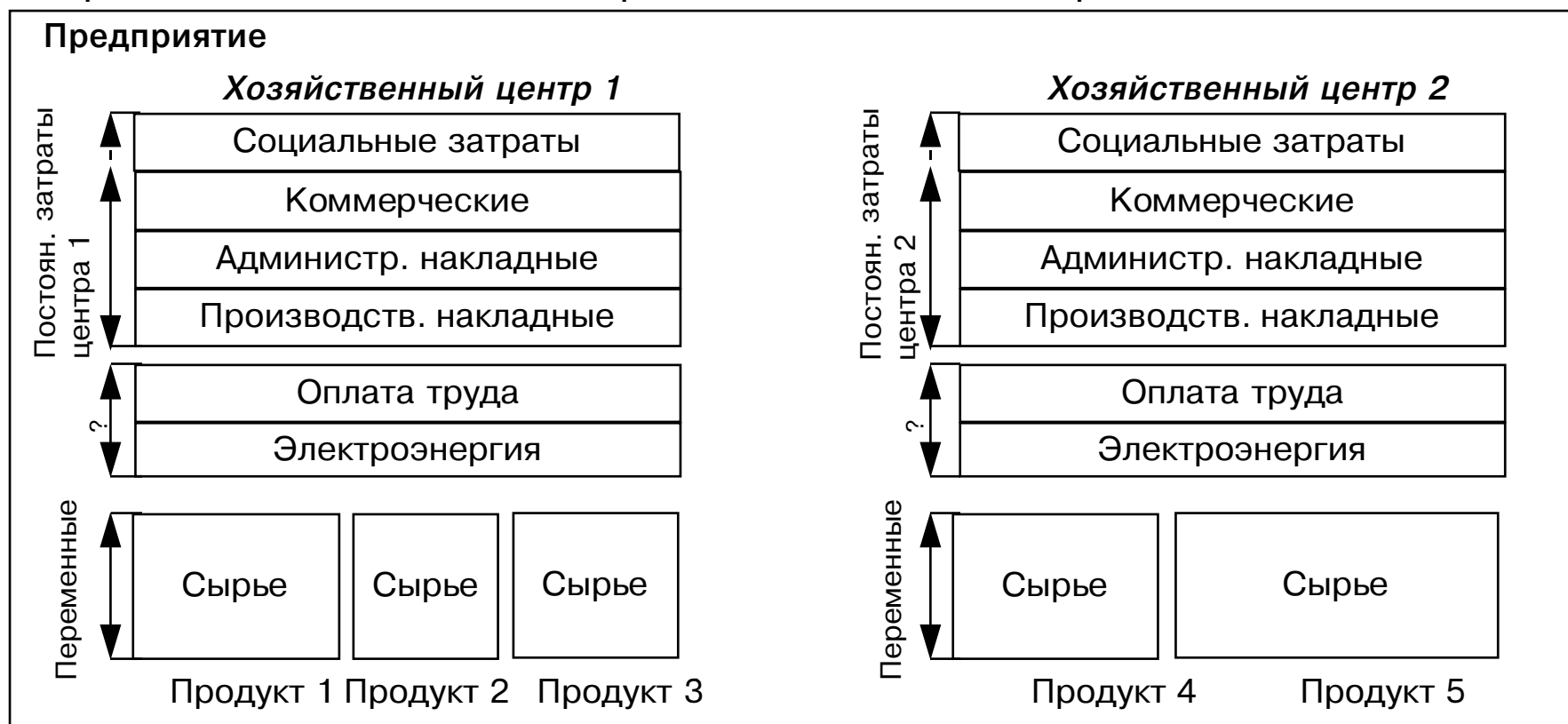
При этом используются следующие допущения (продолжение)

В аналитических целях затраты и издержки на социальную сферу включаются в постоянные затраты предприятия:

- Российские предприятия часто должны нести расходы на социальную сферу, которые могут выражаться крупными суммами (например, жилищные комплексы, школы, больницы, и т.д.)
- Обычно требуется значительное время для передачи объектов социальной сферы городу (или иным соответствующим властям)
- Городские и другие органы власти обычно требуют значительных инвестиций (ремонт, материалы и оборудование) в социальные активы прежде, чем те могут быть переданы
- Заметьте, что в целях анализа необходимо использовать эквивалент затрат до уплаты налогов

При этом используются следующие допущения (продолжение)

Принимая во внимание размеры и относительную централизацию и взаимозависимость производственных направлений, мы предлагаем считать постоянные затраты как одну сумму, подлежащую возмещению. Однако, если компания может быть легко разделена на хозяйственные центры и постоянные затраты могут быть легко и обосновано поделены между этими центрами, то тогда предлагаемая схема может применяться к этим центрам.



Это дает более точное представление о деятельности....

Подход, связанный с калькуляцией переменных затрат, может быть использован для анализа рентабельности каждого отдельного товара в ассортименте продукции компании:

- Накладные, административные и коммерческие расходы распределяются по продукции не произвольным образом
- Привлекательность каждого товара становится очевидной для предприятия

Этот подход позволяет предприятию более гибко реагировать на изменения рынка:

- Рост стоимости материалов и компонентов становится ясно видимым и немедленно приводит к снижению прибыли, указывая предприятию на необходимость принятия адекватных мер
- Уменьшение рыночной цены конечного продукта также ведет к уменьшению его вклада в прибыль, указывая предприятию на необходимость принятия адекватных мер

Показывает скорые преимущества от снижения постоянных затрат :

- Поскольку маржинальная прибыль на единицу товара остается той же, то для покрытия всех постоянных издержек нужно продать меньшее число единиц товара

Распределяет издержки за отчетный период (административные и коммерческие) по тем периодам, в которые они были понесены, не “замораживая” их в запасах непроданной готовой продукции

Способ расчета переменных издержек имеет следующие преимущества

Подход с использованием расчета переменных издержек выявляет возможности для увеличения рентабельности через управление портфелем продукции и принятие мер по снижению себестоимости

- Гибкость в установлении цен путем использования концепции маржинальной прибыли
 - цены могут быть гибкими и изменяться до уровня переменных затрат
- Концентрация инвестиций и оборотного капитала на продукции, приносящей большую прибыль на переменные издержки
- Рационализация ассортимента
- Увеличение объема продаж продукции

Он также показывает больше путей снижения издержек

- Переменные издержки могут быть снижены путем:
 - Улучшения анализа экономической обоснованности использования различных источников сырья и энергии
 - Улучшения сравнительного анализа вариантов покупки и собственного производства
 - Улучшения времени реакции на изменение цен на сырье и энергию
- Постоянные издержки могут быть снижены путем:
 - Улучшения сравнительного анализа вариантов использования автоматизации и ручного труда
 - Снижения производственных накладных, административных и коммерческих расходов до уровня, покрываемого общей маржинальной прибылью

Ограничения этого метода требуют определенной осторожности...

- Руководство может использовать размер маржинальной прибыли как меру при сопоставлении различных продуктов
 - 27% против 40%

Однако

- Руководству никогда не следует забывать о постоянных издержках, которые необходимо окупать за счет этой прибыли
- Калькуляция переменных издержек не является собственно методом определения рыночной цены на продукцию

Вот пример того, как калькуляция себестоимости портфеля продукции была использована предприятием XYZ

Предприятие XYZ - производитель редкоземельных металлов, имеющий несколько различных производственных линий:

Редкоземельные окиси и металлы (более чем 20 различных продуктов)

Основные сплавы

Тугоплавкие металлы (более чем 10 различных продуктов)

Прочие продукты

В последние годы предприятие столкнулось с множеством проблем:

Утратой стабильных поставщиков

Значительным ростом цен на исходные материалы

Износом производственного оборудования вследствие плохого ухода и отсутствия инвестиций в новое производственное оборудование

Уходом квалифицированной рабочей силы с предприятия

Ростом ручного неквалифицированного труда

Ростом непроизводственных издержек

Утратой крупных покупателей (оборонная промышленность)

В результате - огромное снижение объема оборотного капитала и средств на финансирование производственной деятельности.

Использование калькуляции себестоимости портфеля продукции (пример предприятия XYZ - продолжение)

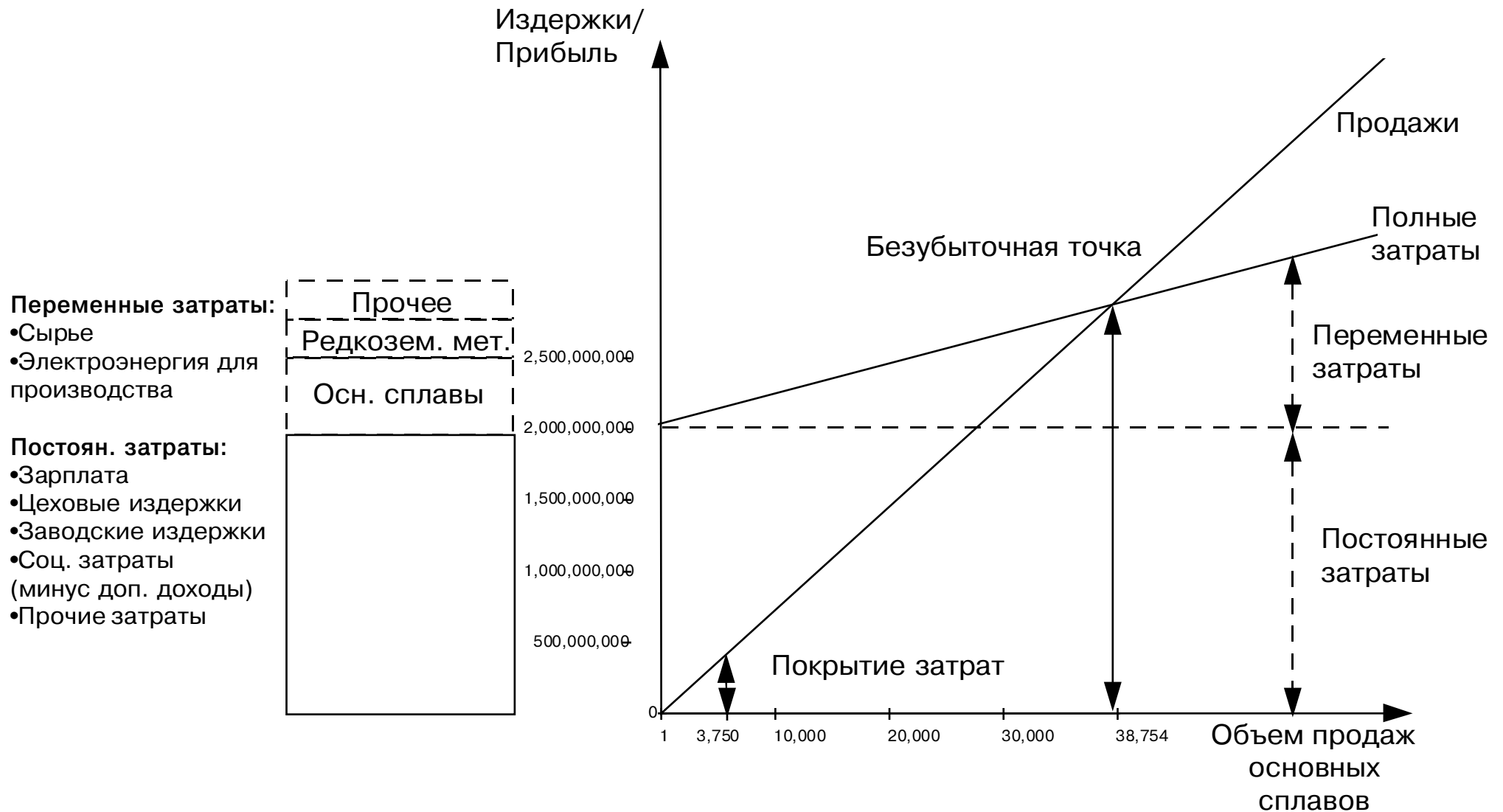
Руководство предприятия XYZ столкнулось с выбором:

- Попытаться найти внешнее финансирование под высокие проценты с тем, чтобы продолжить выпуск текущей номенклатуры продукции
 - Увеличивать долги предприятия в условиях весьма нестабильного рынка, что таит в себе возможность потери предприятия в пользу третьих лиц
 - Продолжать производство на склад до лучших времен
- Проанализировать ассортимент товара и сохранить только самые рентабельные товары для дальнейшего производства



Руководство предприятия XYZ использовало подход расчета переменных издержек для анализа нынешнего ассортимента своей продукции

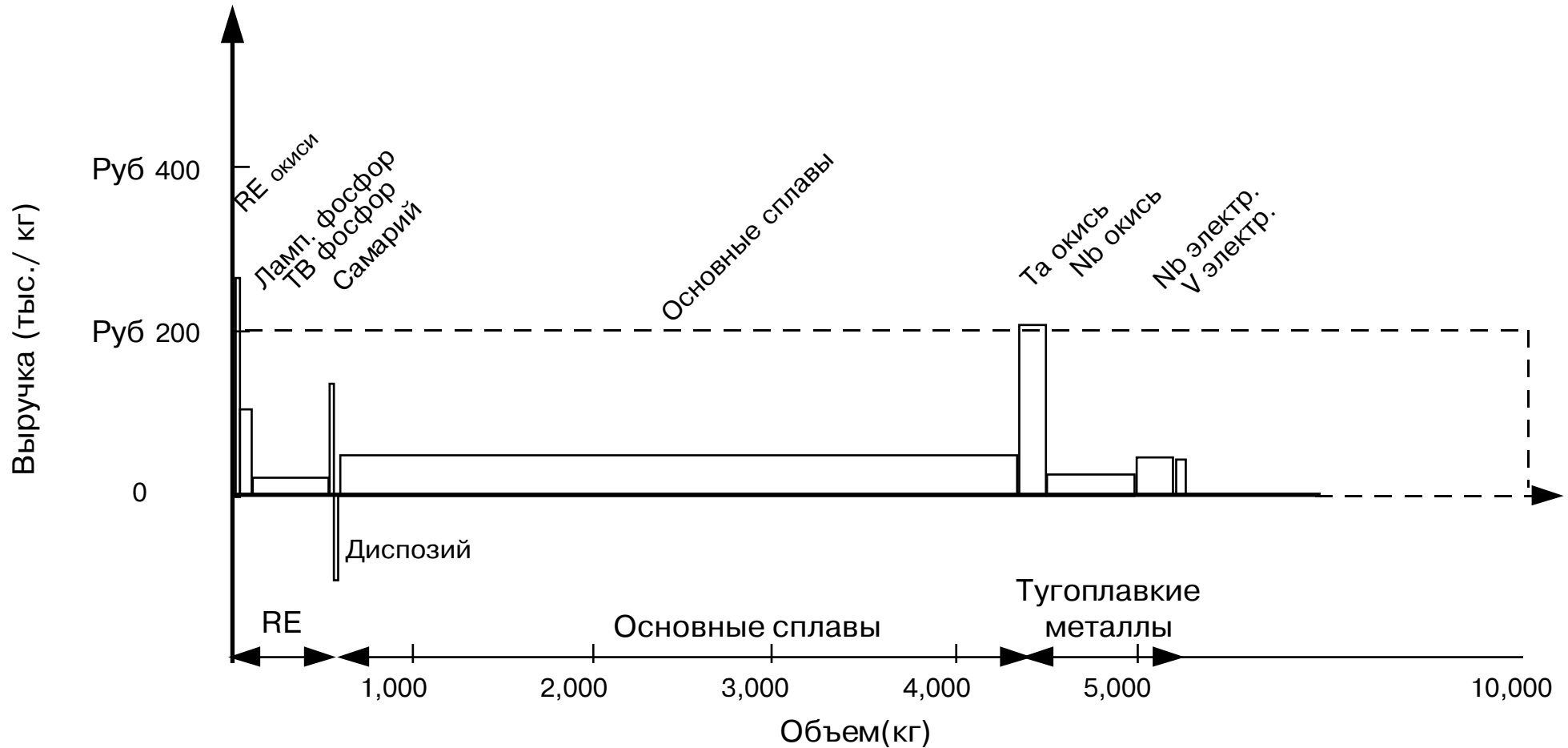
Цель руководства: найти продукцию, сбыт которой окупит постоянные и переменные издержки и принесет прибыль



Предприятие XYZ применило другую форму обобщения данных о прибыли на переменные издержки

Продукт	Нынешний уровень производства		Макс. уровень производства		% прямых расходов на оплату труда
	Мес. выход (кг)	Прибыль (%)	Мес. выход (кг)	Прибыль (%)	
Окись иттрия	внутр. исп.	0.00%	370.36	0.18%	
Окись европия	внутр. исп.	0.00%	внутр. исп.	0.00%	
Конц. самария	внутр. исп.	0.00%	внутр. исп.	0.00%	
Окись гадолия	13.61	-0.17%	170.15	-2.10%	
Окись тербия	1.43	-0.01%	17.87	-0.12%	
Окись диспрозия	внутр. исп.	0.00%	внутр. исп.	0.00%	
Окись гольмия	2.20	0.08%	27.49	1.04%	
Окись эрбия	8.96	-0.03%	112.06	-0.36%	
Окись тулия	0.56	0.05%	7.05	0.61%	
Окись иттербия	5.27	0.26%	65.87	3.29%	
Ламповый фосфор	61.28	0.32%	766.01	4.03%	
ТВ фосфор	428.91	0.48%	4,166.67	4.63%	
Самарий	5.96	0.04%	74.54	0.52%	
Диспрозий	8.53	-0.27%	106.57	-3.43%	
Всего редко-земельных металлов:		0.75%		8.27%	63%
Основн. сплавы	3,750.00	9.68%	12,500.00	32.25%	11%
Та окись	166.67	1.72%	833.33	8.59%	
Nb окись	500.00	0.72%	2,083.33	2.98%	
Ta металл	0.00	0.00%	0.00	0.00%	
Nb электролит.	208.33	0.50%	1,666.67	4.02%	
V электролит.	75.00	0.17%	500.00	1.12%	
Всего туг. металлов:		2.93%		15.58%	12%
Общ. выход:		13.53%		57.23%	

Знакомая ситуация: выручка от всего текущего производства не окупает и 20% постоянных издержек предприятия XYZ



Допущения:

- используются текущие производственные данные
- 100% объема производства реализовано
- цены продаж = мировые рыночные цены

Вот решение: немедленно остановить выпуск продукции, не окупающей своих переменных издержек, изменить ее цену или перепроектировать для снижения издержек

Редкоземельные металлы (выводы)

- Низкая маржинальная прибыль (даже отрицательная для некоторых продуктов), низкая рентабельность даже при максимальном использовании объектов производства
- Значительные постоянные затраты, связанные с производством этой группы продуктов
- Высокие постоянные затраты на поддержание существующего комплекса и очень старого производственного оборудования

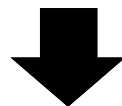


- Ограничить производство несколькими имеющими рыночный спрос редкоземельными продуктами (только теми, которые приносят положительную маржинальную прибыль)
- Начать поэтапное прекращение производства продукции, приносящей отрицательную маржинальную прибыль
 - не подписывать каких-либо новых контрактов о продаже
 - не нанимать каких-либо новых работников
 - начать закрытие ныне простаивающих линий и цехов

Продукция, окупающая переменные издержки и часть постоянных издержек, должна быть подвергнута дальнейшему анализу

Тугоплавкие металлы (выводы)

- Потенциально достаточно рентабельная продукция, приносящая привлекательную маржинальную прибыль
- Однако, существуют постоянные проблемы с исходными материалами и реализацией

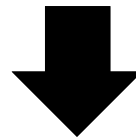


- Сконцентрировать усилия на изучении рынка
 - Источники исходных материалов
 - Потенциальные пользователи и покупатели конечной продукции
 - Продолжать производство только в том случае, если можно найти стабильный источник поставки исходных материалов и спрос на конечный продукт; в противном случае начать закрытие объектов

Выпуск продукции, окупающей переменные издержки и большую часть постоянных, нужно увеличить для роста дохода и прибыли

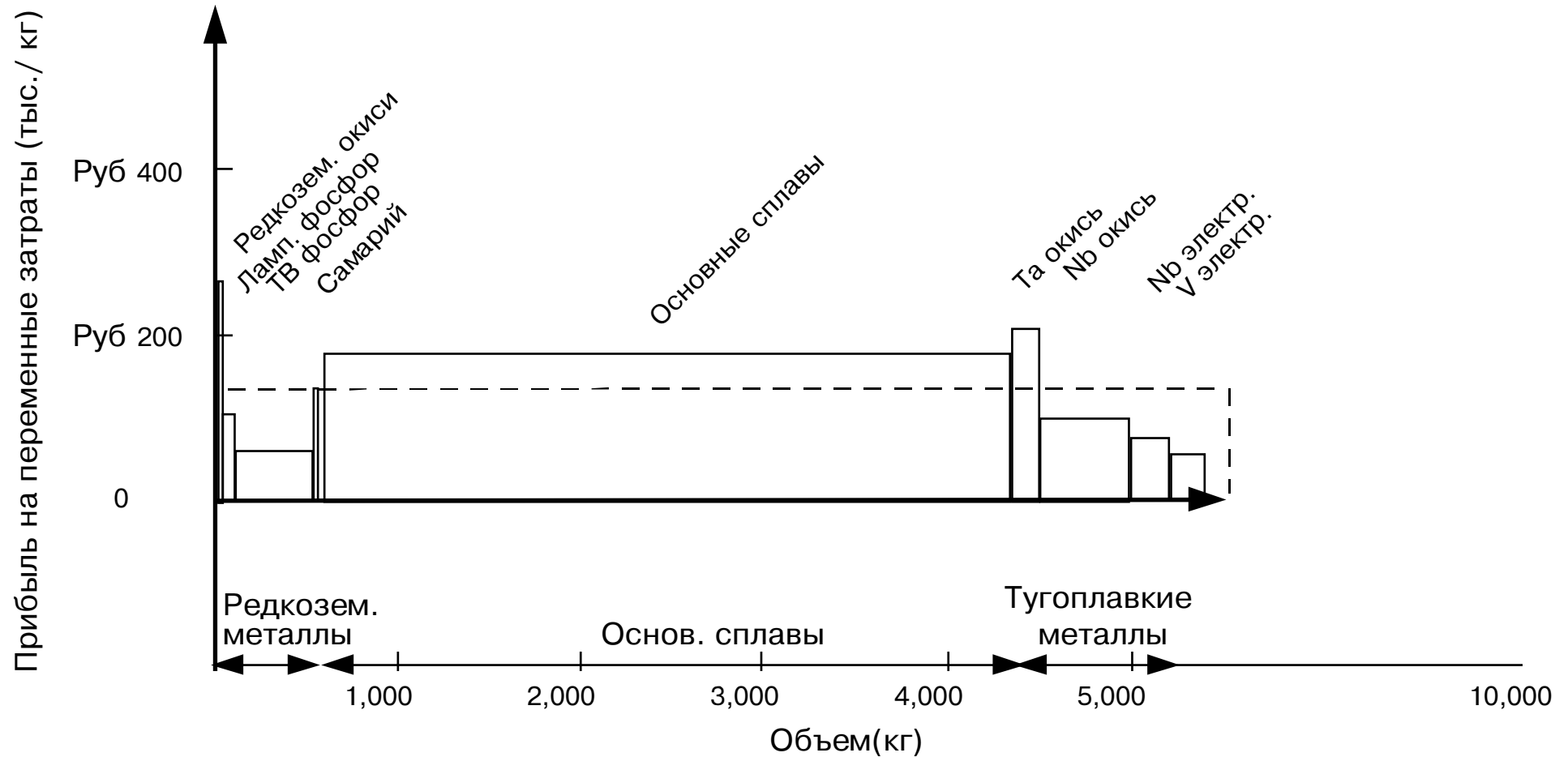
Основные сплавыв (выводы)

- Относительно прибыльный продукт с наиболее высокой рентабельностью
 - Очень низкие постоянные затраты, связанные с этой производственной линией
- Относительно малые инвестиции в новые производственные объекты могут существенно увеличить объем выхода



- Сконцентрировать все ресурсы компании в этой сфере
 - Подписать долгосрочные контракты с нынешними покупателями
 - Начать активный поиск новых покупателей
 - Искать стабильных поставщиков исходных материалов и подписать с ними долгосрочные контракты с тем, чтобы обеспечить непрерывное стабильное производство
 - Инвестировать в расширение производства, как по объему, так и по ассортименту

Цели руководства предприятия XYZ



Цели руководства:

- приостановить выпуск продукции с отрицательной маржинальной прибылью
- увеличить производство продукции, приносящую высокую маржинальную прибыль
- значительно сократить постоянные издержки