

Производственная ситуация

Промышленное предприятие по выпуску электрооборудования «Электропром»

Введение. Управляющие предприятия «Электропром» разделились во мнениях по поводу того, какие шаги предпринять относительно цены нового изоляционного соединения «Электрод». Одни высказались за снижение цены до 5 рублей за 1 кг. соединения для сохранения сужающегося рыночного пространства, другие полагали, что следует оставить цену 6 рублей. Увеличение прибыли, по их мнению, более чем достаточно компенсировало потерю объёма. Требовалось оперативно принять решение, чтобы сформировать прейскурант цен на следующий год.

Продукт и рынок. Изоляционное соединение «Электрод» продавалось огромному кругу предприятий-производителей для использования в электродвигателях. Предприятие не было точно осведомлено о размере рынка, но отдел продаж дал предположительную цифру объёма продаж 52 млн. рублей к концу текущего года. Большая часть объёма приходилась на продажи «Электропрома» — 45%, а остальное приходилось в более или менее равной степени на 2-х конкурентов. Хотя все конкурирующие соединения предназначались для одной цели, соединение «Электрод» было прочнее, что обусловило предпочтение клиентов. Более того, у предприятия была солидная репутация в области электрооборудования и, по мнению некоторых клиентов, меньшая доля брака в партиях при более длительном сроке службы продукции.

Продажа и ценообразование. В конце каждого года предприятие «Электропром» распечатывало прейскурант цен на следующий год для клиентов и торговых агентов, которые на основании этих прейскурантов подписывали договора о годовых поставках с наиболее крупными клиентами. Агентам была установлена зарплата, и они продвигали продукцию предприятия в полном объёме; на долю предприятия приходилась лишь часть работы.

Конкуренты также до конца года не объявляли свои цены на следующий год и, казалось, ждали решения «Электропрома», прежде чем что-то предпринимать. До предыдущего года их цены всегда уравнивались с ценами «Электропрома», но после того, как предприятие год назад повысило цену за 1 кг от 5 до 6 рублей, ни один конкурент не последовал этому примеру. Это вызвало уменьшение рыночного пространства для «Электропрома», что представлено в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика рынка

	«Электрод» цена за 1 кг (в рублях)	Объём продаж «Электрода» в млн. рублей	Предполагаемый общий рынок в млн. рублей
Текущий год	6	23	52
Прошлый год	5	24	49
2 года назад	5	23	44
3 года назад	5	17	38

Аргументы менеджера по продажам. «Электрод» и аналогичные ему соединения появились всего 6 лет назад, тем не менее спрос на них, по мере вытеснения других соединений, возрос многократно. Специалисты по продажам полагали, что в будущем спрос станет более умеренным и будет пропорционален спросу на электродвигатели. В следующие 4–5 лет замещение этих соединений было маловероятно. Чтобы иметь более точную информацию по «Электроду» в отделе продаж просмотрели основные счета и выяснили у агентов по продаже, насколько они планируют увеличить объём продаж, а также выслушали их мнение о том, какие покупатели могут перейти к конкурирующим фирмам при изменении цен. Выяснилось, что общий рынок на следующий год составит предположительно 54 млн. рублей, при сохранении цен предприятием «Электропром» и

конкурентами, и 55 млн. рублей, если «Электропром» решит снизить цену на «Электрод», как диктует конкуренция. Доля рынка «Электропрома» в первом случае была бы 21 млн. и 27 млн. рублей во втором. Если, с другой стороны, конкуренты повысят свои цены до цен «Электропрома», то общий объем продаж снизится до 50 млн., хотя на долю «Электропрома» будут приходиться всё те же 27 млн. рублей.

Менеджер по продажам сомневался, останется ли «Электропром» во главе конкуренции, и возможно дальнейшее 15%-е падение продаж на будущий год. Сохраняя текущие цены, полагал он, «Электропром» может потерять первенство на рынке и снизить свою долю на нём до 33,3%. Итак, он считал, что у предприятия нет иного выбора, кроме снижения цен.

Аргументы менеджера по производству. Противоположной точки зрения придерживался менеджер по производству. «Электрод» выпускался отдельно от другой продукции, и за его выпуск отвечал специально назначенный мастер; прибыль за эту продукцию указывалась в ежемесячных отчётах отдельно. Естественно, валовое производство предпочтительнее, но менеджер по производству подсчитал, что он добьётся более высокого показателя прибыли, если сохранится объём продаж.

Более того, он был уверен, что в скором времени конкурентам придётся повысить цены, так как при меньших объемах производства их затраты больше, чем на «Электропроме», и это приведёт их к убыткам. Его аргументы основывались прежде всего на цифрах, отражающих производственные издержки на 1 кг продукции для различных объёмов. По его просьбе бухгалтерия подготовила информацию (таблица 5).

Таблица 5

Взаимосвязь объемов выпуска и издержек производства

Объем выпуска продукции в млн. рублей	18 млн. р.	21 млн. р.	24 млн. р.	27 млн. р.	30 млн. р.
Прямой труд	1,180	1,150	1,120	1,150	1,180
Материалы	0,590	0,590	0,590	0,590	0,590
Остатки материала	0,057	0,051	0,047	0,053	0,054
Поставки, упаковка	0,170	0,170	0,160	0,150	0,150
Амортизация и контроль	1,055	0,905	0,791	0,704	0,633
Общие заводские (1)	0,393	0,383	0,373	0,38	0,393
Производственные	3,445	3,249	3,081	3,030	3,000
На продажу и управление (2)	2,067	1,949	1,849	1,818	1,800
Итого	5,512	5,198	4,930	4,848	4,800

Примечания:

(1) Начисляются на прямые трудовые затраты (33,3%).

(2) Начисляются на заводские издержки (60%).

Требования к решению ситуации:

1. Назначить цену на продукцию предприятия «Электропром» на следующий год.
2. Дать обоснование назначенной цены.