

**Авторы:** *Глухарев Владимир Александрович,*  
*Глухарев Константин Александрович*

## **Решение кейса**

### **Инновационное производство компании «Форева».**

Кейс из программы ИБДА «Мастер операционного менеджмента»

#### **1. Что делать? Кто виноват? (Любимые вопросы русской интеллигенции).**

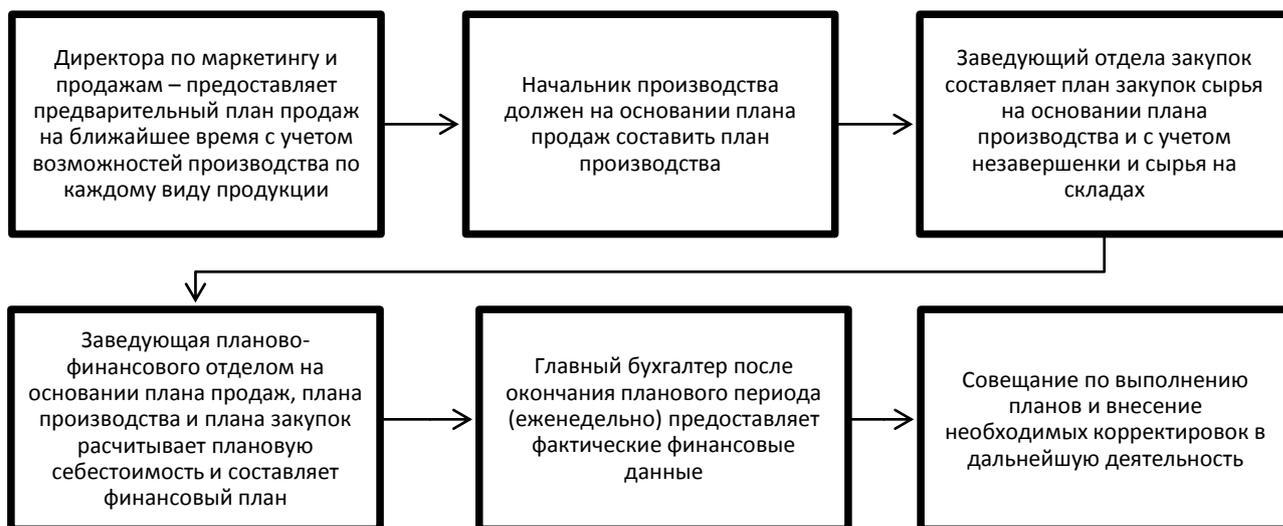
Сначала оценим сложившуюся ситуацию в организации управления и попробуем выявить проблемные места:

1. Директор по маркетингу и продажам:
  - принимал заказы без учета производственных (имеющихся) мощностей завода, что приводило к срывам по срокам поставки и оттоку клиентов;
  - составлял план производства без учета мощностей производства, что не входит в его обязанности.
2. Начальник производства:
  - не составлял и не корректировал план производства, исходя из установленных (имеющихся) мощностей, а руководствовался в производстве планом составленным отделом продаж, что приводило к неравномерной загрузке оборудования и невыполнению в установленные сроки полученных заказов;
  - по их рекомендации был приобретен станок Ресурс-2 и не запланирована покупка станка Ресурс-1, что требует сложившиеся ситуация.
3. Заведующий отдела закупок:
  - производил закуп на основании плана производства, составленного отделом продаж, что приводило к увеличению складских остатков.
4. Заведующая планово-финансового отдел:
  - не корректировала себестоимость с учетом фактической (согласно отдела продаж) загрузки завода;
  - требует загружать оборудование без необходимой потребности на 100%, что приводит к выпуску незавершенки и полуфабрикатов.
5. Генеральный директор:
  - не смог составить цельную картину происходящего на заводе, при разговорах со специалистами он получил от каждого фрагмент ситуации (видение специалиста в своей области) и пытался найти причину или виновного, а не составлял цельную картину;

- для разрешения возникшей ситуации пользовался полумерами: изготавливать только конечные продукты и не выпускать полуфабрикаты; выпускать сначала только высокорентабельные продукты.

Из выше изложенного можно сделать следующий вывод: виновато все руководство завода (каждый стремился принести максимальную пользу на своем рабочем месте, но не вникал в ситуацию других служб), но в первую очередь – Генеральный директор, который не смог скоординировать работу своих подчиненных.

Для исправления ситуации необходимо скоординировать работу заместителей директора завода, примерно следующим образом:



## 2. Почему завод не может удовлетворить рыночный спрос? Чего конкретно ему не хватает?

На данный момент завод не может удовлетворить рыночный спрос по двум видам продукции: D и F.

Сначала проанализируем данные по загрузке оборудования и выпуску продукции:

Наименование оборудования	% загрузки оборудования за период			% загрузки оборудования на изготовление 1 штуке продукта		
	1 неделя	2 неделя	изменение	A	D	F
Ресурс-1	99,60%	99,60%	0,00%	0,00%	1,44%	не имеется возможности произвести расчет
Ресурс-2	43,00%	73,00%	30,00%	0,50%	0,33%	
Ресурс-3	57,00%	98,00%	41,00%	0,68%	0,43%	
Ресурс-4	44,00%	69,00%	25,00%	0,42%	0,40%	
Ресурс-5	62,00%	82,00%	20,00%	0,33%	0,71%	

Наименование продукта	Выпуск продукции за период		
	1 неделя	2 неделя	изменение
A	40	100	60
D	69	69	0
F	0	0	0

% загрузки оборудования на изготовление 1 штуке продукта, рассчитан следующим образом:

- Продукт А: изменения % загрузки оборудования / изменение количества выпуска продукции;
- Продукт D: (% загрузки оборудования за неделю - % загрузки оборудования на изготовление 1 шт. продукта А \* количество выпущенного продукта А за неделю) / количество выпущенного продукта D за неделю.

Из текста задания, так и из расчётов видно, что завод может производить продукт D в максимальном количестве 69 шт. в месяц, при этом продукт F не производится из-за нехватки производственных мощностей. Предположительно, как это видно из расчета, для производства продукта F требуется станок Ресурс-1, который максимально загружен при производстве продукта D. Для увеличения производства продукта D до требуемого количества (80 шт.) и производства продукта F (40 шт.) требуется приобрести станок Ресурс-1. Также будет необходимо рассчитать, на сколько будут загружены остальные станки и не потребуется ли приобретать другие станки для выполнения плана продаж, для этого необходимы данные по % загрузки оборудования на изготовление 1 шт. продукта F.

### **3. Можно ли без дополнительных инвестиций получить более высокую прибыль? Как это сделать?**

Отбросим идеи увеличить рекламу и продавать больше изделий типа А и т.п. **Предлагаем изменить % выпуска продукции и загрузку оборудования: выполнять 100% заказа по продукту А, 100% заказа по продукту F и на сколько позволит загрузка оборудования выполнять заказ по продукту D.**

Это основывается на предположении (согласно % загрузки оборудования за период), что в расчете себестоимости по ABC методике заложено, что завод производит 220-230 шт. продуктов и в структурном выражении это выглядит предположительно так: продукт А – около 83 шт. – 37%, продукт D – около 55 шт. – 25%, продукт F – около 84 шт. – 38%. Исходя из этого можно сделать предположение, что заводу не надо максимально производить продукт D, а также необходимо производить продукт F – это позволит увеличить операционную прибыль. В таблице 1 отражены расчеты по предлагаемому варианту.

Таблица 1

Показатели	1 неделя			2 неделя			Предлагаемый вариант
	план	факт	изменения	план	факт	изменения	
<b>произведено</b>	<b>160</b>	<b>109</b>	<b>-51</b>	<b>160</b>	<b>169</b>	<b>9</b>	<b>135</b>
в т.ч.							
продукт А	40	40	0	40	100	60	40
продукт Д	80	69	-11	80	69	-11	55
продукт Ф	40		-40	40		-40	40
<b>продано</b>	<b>160</b>	<b>109</b>	<b>-51</b>	<b>160</b>	<b>109</b>	<b>-51</b>	<b>135</b>
в т.ч.							
продукт А	40	40	0	40	40	0	40
продукт Д	80	69	-11	80	69	-11	55
продукт Ф	40		-40	40		-40	40
<b>остаток на складе</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>0</b>
в т.ч.							
продукт А	0	0	0	0	60	60	0
продукт Д	0	0	0	0	0	0	0
продукт Ф	0	0	0	0	0	0	0
<b>Выручка</b>	<b>38 400,00</b>	<b>26 865,00</b>	<b>- 11 535,00</b>	<b>38 400,00</b>	<b>26 865,00</b>	<b>- 11 535,00</b>	<b>31 275,00</b>
в т.ч.							
продукт А	7 200,00	7 200,00	-	7 200,00	7 200,00	-	7 200,00
продукт Д	22 800,00	19 665,00	- 3 135,00	22 800,00	19 665,00	- 3 135,00	15 675,00
продукт Ф	8 400,00	-	- 8 400,00	8 400,00	-	- 8 400,00	8 400,00

Показатели	1 неделя			2 неделя			Предлагаемый вариант
	план	факт	изменения	план	факт	изменения	
<b>Полная себестоимость</b>	<b>25 723,20</b>	<b>25 155,00</b>	<b>- 568,20</b>	<b>25 723,20</b>	<b>29 055,00</b>	<b>3 331,80</b>	<b>26 825,00</b>
в т.ч.							
продукт А	5 205,20			5 205,20			
продукт Д	14 846,40			14 846,40			
продукт Ф	5 671,60			5 671,60			
<b>Стоимость сырья</b>	<b>13 200,00</b>	<b>9 155,00</b>	<b>- 4 045,00</b>	<b>13 200,00</b>	<b>13 055,00</b>	<b>- 145,00</b>	<b>10 825,00</b>
в т.ч.							
продукт А	2 600,00	2 600,00	-	2 600,00	6 500,00	3 900,00	2 600,00
продукт Д	7 600,00	6 555,00	- 1 045,00	7 600,00	6 555,00	- 1 045,00	5 225,00
продукт Ф	3 000,00	-	- 3 000,00	3 000,00	-	- 3 000,00	3 000,00
<b>Постоянные расходы</b>	<b>12 523,20</b>	<b>16 000,00</b>	<b>3 476,80</b>	<b>12 523,20</b>	<b>16 000,00</b>	<b>3 476,80</b>	<b>16 000,00</b>
в т.ч.							
продукт А	2 605,20			2 605,20			
продукт Д	7 246,40			7 246,40			
продукт Ф	2 671,60			2 671,60			
<b>Операционная прибыль</b>	<b>12 676,80</b>	<b>1 710,00</b>	<b>- 10 966,80</b>	<b>12 676,80</b>	<b>- 2 190,00</b>	<b>- 14 866,80</b>	<b>4 450,00</b>
в т.ч.							
продукт А	1 994,80			1 994,80			
продукт Д	7 953,60			7 953,60			
продукт Ф	2 728,40			2 728,40			

**4. Какие данные вам необходимы для того, чтобы ответить на предыдущий вопрос и оптимизировать работу на заводе?**

Для более детального анализа на заводе необходимы следующие данные:

1. На какое количество выпуска каждого вида продукции произведен расчет себестоимости по методике ABC.
2. Как при выпуске этого количества продукции будет загружено оборудование.