



JA TITAN

Decyzja druga: produkcja

Menedżerowie wykorzystują cenę swojego wyrobu, by dostosować podaż do popytu. Pamiętajmy, że sukces osiąga firma, która ma największy zysk.

Na tym etapie macie również sposobność podjąć decyzję o poziomie produkcji, czyli innymi słowy o tym, ile hologeneratorów będziecie chcieli wyprodukować, by uwzględniając zapasy, wszystko sprzedać. Przyjrzyjcie się sprawozdaniu na temat stanu firmy i sprawdźcie jej zdolności produkcyjne – przekonacie się, ile hologeneratorów może zaoferować. Jest to maksymalna liczba hologeneratorów, którą jest w stanie dostarczyć na rynek Wasze przedsiębiorstwo w następnym okresie. Liczba określająca „razem możliwości produkcyjne” w sprawozdaniu o stanie przemysłu to maksymalna liczba hologeneratorów, którą mogą wprowadzić na rynek w następnym okresie wszystkie firmy.

Możecie ustalić produkcję w przedziale od 0 do ilości, która określa maksymalne zdolności wytwórcze Waszej fabryki.

Menedżer musi wiedzieć, ile kosztuje produkcja jednego hologenera. Wielkość ta zależy od dwóch czynników – wielkości fabryki i stopnia efektywności jej wykorzystania.

Skontrolujcie w sprawozdaniu, ile kosztowało wyprodukowanie jednego hologenera w ostatnim okresie. Jeśli w przyszłym okresie wytworzycie identyczną liczbę hologeneratorów, koszt każdego z nich będzie taki sam. Fabryki produkują po najniższych kosztach, gdy wykorzystują 80% możliwości wytwórczych.

Jeżeli postanowicie produkować mniej hologeneratorów, każdy z nich będzie kosztował więcej, ponieważ możliwości produkcyjne związane z pracownikami i maszynami nie będą w pełni wykorzystane, a koszty ich utrzymania trzeba będzie pokrywać. Jeżeli będziecie wytwarzać więcej niż 80% sztuk, które jest w stanie wyprodukować Wasza fabryka, będziecie musieli zapłacić swoim pracownikom za nadgodziny, a maszyny będą pracowały dłużej, niż jest to przewidziane. Może wtedy dochodzić do awarii. To powoduje wyższe jednostkowe koszty produkcji. Aby obliczyć poziom produkcji, przy którym koszty w Waszym przedsiębiorstwie będą najniższe, należy pomnożyć jego możliwości produkcyjne przez 0,8 czyli 80%.

Jak więc widać, najwięcej korzyści można osiągnąć, gdy fabryka pracuje na poziomie 80% możliwości produkcyjnych. Wyjątek od tej reguły stanowią sytuacje, gdy popyt jest tak duży, że będziecie mogli podnieść ceny, by zrekompensować wyższe koszty produkcji na poziomie przekraczającym 80% możliwości wytwórczych, oraz gdy popyt jest tak niski, że nie uda się w kilku następnym okresach sprzedać wyrobów wyprodukowanych przy wykorzystaniu 80% Waszych możliwości wytwórczych. W tym przypadku rozsądnie będzie zdecydować się na produkcję na poziomie niższym niż 80%. Zanim cokolwiek postanowicie, przeanalizujcie uważnie sytuację.

Firmy, które wybrały strategię wysokich cen/niskiego poziomu produkcji, być może uznają za słuszne obniżenie produkcji, mimo że koszty jednostkowe wzrosną. Niewykluczone, że firmy kierujące się strategią niskich cen/wysokiego poziomu produkcji zechcą nieco zwiększyć liczbę wyrobów. Należy jednak pamiętać, że nadmierne wykorzystywanie pracowników i maszyn może nie przynieść oczekiwanych zysków (wzrośnie przecież koszt jednostkowy).

Oczywiście efekty Waszych decyzji są uzależnione od strategii konkurencji. Jeżeli wszystkie firmy postanowią zwiększyć produkcję, trzeba będzie obniżyć ceny hologeneratorów. Ale gdy wytworzą ich mniej, niż wynosi zapotrzebowanie rynku, to ceny można będzie podnieść. Jeśli niektóre z nich zwiększą produkcję, inne zaś postanowią ją zmniejszyć, jeśli jedne podniosą swoje ceny, inne zaś je obniżą, efekt będzie zupełnie inny. Firmy, które wybiorą odpowiednie połączenie ceny i poziomu produkcji, osiągną największe zyski.

Uzgadnianie cen, poziomu produkcji i innych kwestii biznesowych z konkurencją jest nielegalne. Musicie przewidzieć, co zrobi konkurencja na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniu o stanie przemysłu, a także starając się wejść w położenie drugiej firmy.

Przykład: Oblicz najefektywniejszy poziom produkcji fabryki hologeneratorów.

Możliwości produkcyjne fabryki	=	700 sztuk
× 80% wykorzystania tych możliwości	×	0,80
<hr/>		
Poziom produkcji przy najniższym koszcie jednostkowym	=	560 sztuk