Вариант 08: Вагоноремонтный завод (\*\*\*\*)

Компания занимается ремонтом вагонов и может осуществлять капитальный ремонт 4-осных и 8-осных цистерн, полувагонов и вагонов-хопперов или депо-ремонт всех видов вагонов.

Кроме того, при условии инвестирования в развитие производства Компания способна производить новые вагоны-цистерны разным диаметром котла (3,0м и 3,2м) и полувагоны.

Инвестиции в развитие производства вагонов-цистерн составляют:

20 млн. руб. в производство вагона-цистерны с котлом диаметром 3,0 м;

100 млн. в производство вагонов-цистерн диаметром котла 3,0 и 3,2 м;

300 млн. руб. в производство полувагонов.

Исторически спрос на услуги Компании формировался на основе внутрикорпоративных связей внутри группы РЖД и составлял ежегодно от 2000 до 3000 капитальных ремонтов в год. Постоянные издержки компании составляют около 28 млн./месяц. Проработаны планы сократить постоянные издержки на 10% или на 20%.

Отказ от сокращения постоянных издержек не позволяет выполнять дополнительные депо-ремонты.

Сокращение постоянных издержек на 10% предполагает как возможность включения 1000 депо-ремонтов в годовую производственную программу, так и развитие производства новых вагонов без выполнения 1000 депо-ремонтов в рамках годовой производственной программы.

По мнению менеджмента Компании, сокращение постоянных издержек на 20% позволяет включить в производственную программу 1000 депо-ремонтов в год, однако при этом предполагается частичное сокращение подразделений, ответственных за разработку новых продуктов, что в конечном итоге не позволяет Компании реализовать проект развития производства новых полувагонов (но позволяет реализовать проекты с цистернами).

Производственные мощности компании ограничены объемом капитальных и депо-ремонтов, а также производства новых вагонов в объеме не более 3500 вагонов в год.

В случае, если компания формирует производственную программу в объеме не менее 3000 ремонтируемых вагонов в год (капитальным и депо-ремонтом) организация производства новых вагонов в компании невозможна, т.к. при такой производственной программе не остается свободных производственных площадей для организации нового производства. При загрузке ремонтного производства в объеме 2500 вагонов в год компания не может реализовать проект развития производства новых полувагонов в связи с ограничением производственных площадей, но может реализовать другие проекты развития.

Спрос на рынке ремонтов в связи с изменением структуры группы РЖД изменился и сформировались следующие условия:

спрос на депо-ремонт в географическом сегменте Компании постоянен и составляет 1000 ремонтов на долю Компании в год в среднем;

спрос на капитальный ремонт вагонов характеризуется устойчивой продуктовой структурой, при этом вероятность формирования спроса оценивается экспертами следующим образом 600 капитальных ремонтов за год = 50%, 900 = 25%, 1200 = 12%, 1500 = 7%, 2000 = 4% и 2500 капитальных ремонтов за год = 2%.

В качестве базовой структуры спроса накапитальный ремонт рассматривается структура, сложившаяся исторически: 4-осных вагонов-цистерн 24%, 8-осных цистерн 20%, полувагонов 40%, вагонов-хопперов 16%. Такая продуктовая структура спроса сохраняется при других объемах и изменяется пропорционально общему количеству ремонтов.

Перспективный спрос на новые вагоны характеризуется следующим образом:

1). По проекту развития производства новых вагонов-цистерн с котлом 3 м. Наличие существенного спроса оценивается экспертами с вероятностью в 60%, при этом предполагается, что компания сможет производить примерно 100 единиц в год. В отсутствие спроса предполагается, что компания сможет производить около 20 единиц в год.

2). По проекту развития производства новых вагонов цистерн с котлом 3 м и 3,2 м. Наличие высокого спроса на цистерны с котлом 3,2 м оценивается с вероятностью 20%, при этом структура производства новых вагонов цистерн предполагается в объеме 50 штук в год с котлом 3 м и 550 единиц - 3,2м. При низком спросе (вероятность 80%) структура производства новых вагонов-цистерн предполагается в объеме 100 штук в год с котлом 3 м и 300 штук в год с котлом 3,2 м;

3). Наличие высокого спроса на новые полувагоны оценивается с вероятностью 60%, при этом структура производства новых полувагонов предполагает производство 1000 штук в год. При низком спросе предполагается производство 600 штук в год.

Производимые компанией продукты характеризуются следующими параметрами маржинальной прибыли на единицу.

Депо- ремонт = 50 тыс. руб./шт.;

Капитальный ремонт 4-осной цистерны = 135 тыс. руб./шт.;

Капитальный ремонт 8-осной цистерны = 200 тыс. руб./шт.;

Капитальный ремонт полувагона = 130 тыс. руб./шт.;

Капитальный ремонт вагона-хоппера = 120 тыс. руб./шт;

NEW вагон-цистерна с котлом 3,0м = 200 тыс. руб./шт.;

NEW вагон-цистерна с котлом 3,2м = 240 тыс. руб./шт.;

NEW полувагон = 220 тыс. руб./шт.

Амортизация основных средств компании составляет 35 млн. руб./год

Оцените финансовую привлекательность стратегий 1) отказа от сокращения постоянных издержек, 2) сокращения их на 10% и 3) сокращения на 20%.