

# АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВSC

01.03.2022

 **Tarkett**  
THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE



# Содержание

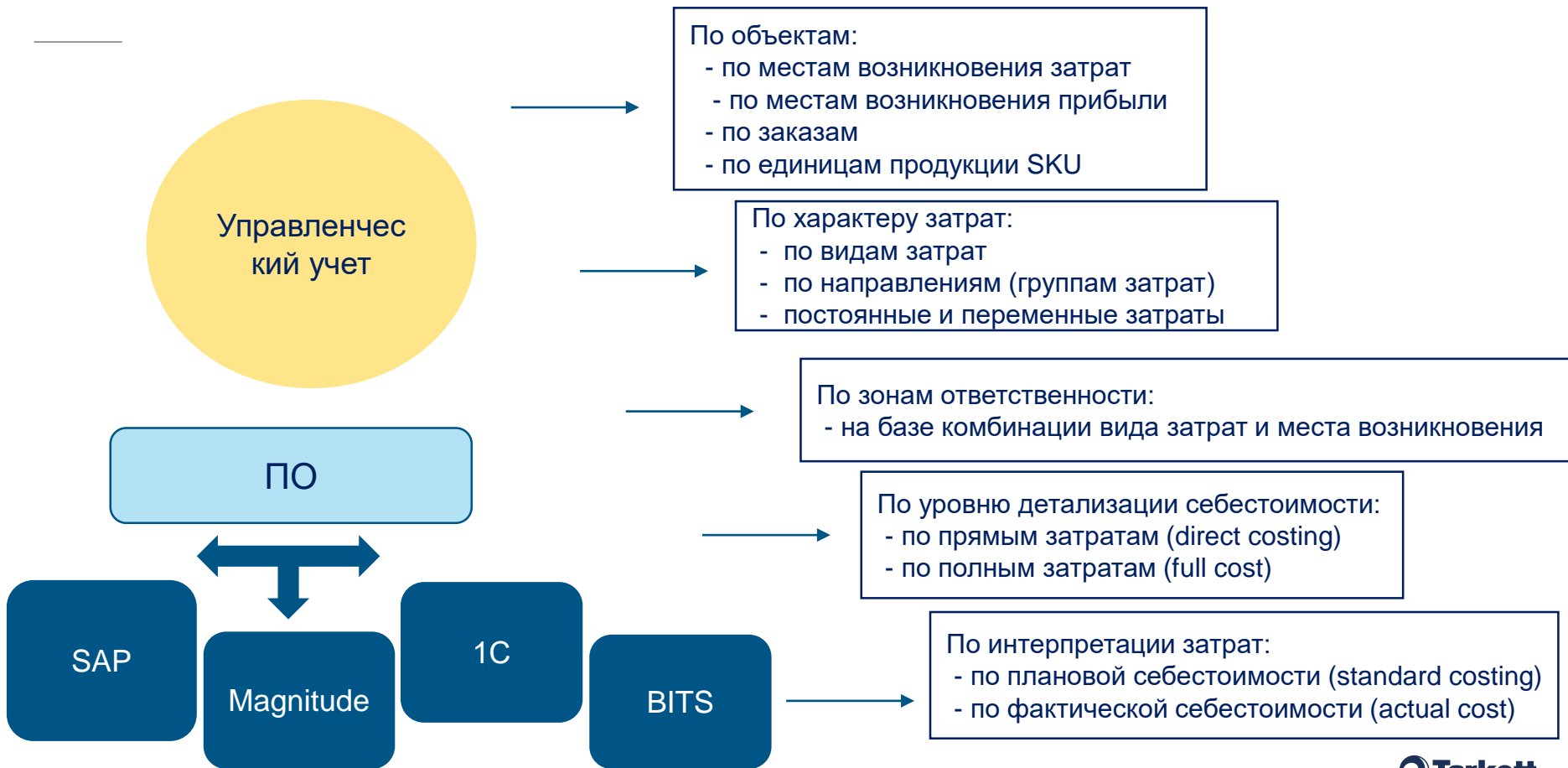
---

1. Структура существующей системы учета АО «Таркетт»
2. Особенности управленческого учета АО «Таркетт»
3. Обзор процесса бюджетирования на АО «Таркетт»
4. Основные направления системы Balanced Scorecard (BSC).
5. Примеры показателей BSC.
6. Анализ и примеры инструментов.

# Структура существующей системы учета АО «Таркетт»



# Особенности управленческого учета АО «Таркетт»



# Пример распределения по зонам ответственности на базе комбинации вида затрат и места возникновения

- Ответственный за расходы закрепляется в специальной матрице
- Матрица периодически пересматривается в зависимости от потребностей бизнеса

- Критериями для определения ответственности являются:
  - профессионализм в этой области (спец. знания, законодательство)
  - обладание полнотой информации для бюджетирования и анализа
  - возможности для оптимизации этих расходы
  - возможность осуществлять контроль

- Распределение ответственности позволяет более качественно планировать и анализировать, дает больше возможностей для оптимизации и контроля

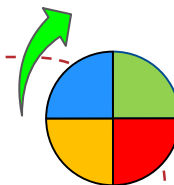
- Например,
  - расходы по з/п находятся в зоне ответственности начальника ОТИЗ
  - расходы по энергии - под управлением главного энергетика
  - расходы на охрану труда – под управлением начальника службы ОТ
  - и т.д.



МБЗ	Код Мл	Статья затрат	Код Статьи	Ответственный	Код
Administration	9309010	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Administration plant - indirect CS	5484011	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Administration plant - indirect HO	5474010	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Boiler	9304080	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Chief enegetika	9309071	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Chief mechanic	9309070	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Chief Technologist	9309072	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Compressor room	9304070	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Department of Capital Construction	9309074	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
DEPARTMENT OF CUSTOM	9305030	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Department of procurement of raw materials	9305020	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Digital print line	5481020	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Dispatcher	9309093	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Electroshop	9304050	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058
Energy production support	9304090	13th month salary	64137000	БИЛЬКИНА ИРИНА ВИКТОРОВ	4058

# Обзор процесса бюджетирования на АО «Таркетт»

Цикличность позволяет корректировать движение к цели и обеспечивает устойчивое движение к ней



Бюджетирование

Долгосрочное стратегическое планирование (на 3 года)

Прогнозирование на год (YRF)

Среднесрочное планирование (Годовой бюджет)

Оперативное планирование (квартально и ежемесячно (SIOP), еженедельно (MPS))

## Цели бюджетирования:

- Поддержание стратегии развития бизнеса
- Составление планового баланса и отчета о прибыли и убытках
- Выявление потребностей в денежных ресурсах и инвестициях, оптимизация денежных потоков
- Разработка плана мероприятий по повышению производительности (РАР)
- Увязка плановых показателей и требуемых ресурсов между собой
- Разворачивание целей для ответственных
- Мотивация руководителей на местах для достижения целей
- Коммуникация - доведение целей до руководителей разных уровней

# Обзор процесса бюджетирования на АО «Таркетт»

Предпосылки от дивизиона



- FX rates: ¥/€, ¥/\$, EUR/USD
- Energy tariffs,
- Inflation, PRICES FOR THE RM
- Salary increase
- FREIGHT COSTS ...

Разработка заводского графика активностей с датами и сроками



Расчет объемов производства и продаж, потребностей в ресурсах (сырье, персонал, инвестиции, энергия, ремонты и обслуживание и т.д)

Формирование плановых KPI для подразделений (уровень качества, OEE, YIELD, PPH, показатели клиентского сервиса, экологические показатели и т.д.)

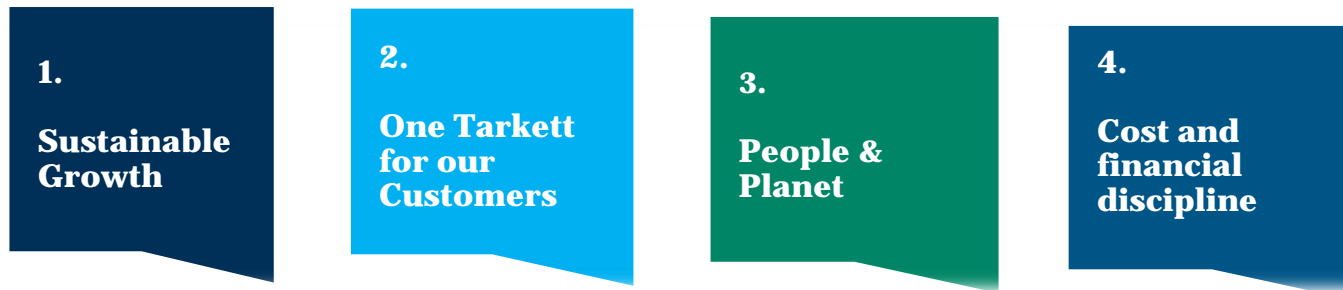
Загрузка бюджета в Магнитуд и подготовка пакета документов для защиты

Защита бюджета

Код	Наименование	Единица измерения	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение	Комментарий
001	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
002	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
003	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
004	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
005	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
006	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
007	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
008	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
009	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
010	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
011	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
012	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
013	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
014	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
015	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
016	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
017	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
018	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
019	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
020	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
021	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
022	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
023	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
024	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
025	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
026	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
027	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
028	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
029	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
030	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
031	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
032	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
033	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
034	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
035	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
036	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
037	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
038	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
039	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
040	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
041	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
042	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
043	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
044	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
045	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
046	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
047	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
048	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
049	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
050	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
051	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
052	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
053	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
054	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
055	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
056	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
057	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
058	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
059	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
060	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
061	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
062	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
063	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
064	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
065	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
066	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
067	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
068	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
069	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
070	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
071	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
072	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
073	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
074	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
075	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
076	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
077	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
078	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
079	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
080	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
081	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
082	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
083	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
084	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
085	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
086	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
087	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
088	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
089	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
090	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
091	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
092	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
093	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
094	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
095	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
096	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
097	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
098	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
099	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	
100	Производство продукции	шт	1000000	1000000	0	

# Основные направления системы Balanced Scorecard (BSC).

**BSC** – набор взаимосвязанных целей (задач) и оценивающих их показателей.  
Наша система целей базируется на 4 основных стратегических направлениях.



- Глобальная цель – повышение эффективности бизнеса
- Системы целей разворачиваются от группы через дивизион до бизнес единиц
- По каждому из направлений формируются инициативы для достижения целей, подбирается KPI
- Единая система показателей для оценки деятельности предприятия (Score card)
- Важной составной частью системы является план активностей по повышению эффективности (PAP)
- Важнейшие финансовые показатели для оценки экономической эффективности работы завода EBITDA, OCF, WC, CAPEX



# Consistency matrix.

Заводские цели и KPI завода

	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>Sustainable Growth</span> <span>One Target for our Customers</span> <span>One Target for our Customers</span> <span>One Target for our Customers</span> <span>One Target for our Customers</span> <span>One Target for our Customers</span> <span>People &amp; Planet</span> <span>People &amp; Planet</span> <span>People &amp; Planet</span> <span>People &amp; Planet</span> <span>People</span> </div>																										
	Plant		RHE		LR		Plant		LR		NO		LR		Plant		RHE		Plant		Plant		Plant		Plant		
	Plant	RHE	LR	Plant	LR	NO	LR	Plant	LR	Plant	RHE	Plant	Plant	Plant	Plant	Plant	Plant	Plant									
<b>Целевой показатель</b>																											
<b>Описание цели</b>																											
<b>Ед. изм.</b>																											
<b>Целевой показатель</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>RHE</b>																											
<b>LR</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>LR</b>																											
<b>NO</b>																											
<b>LR</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>RHE</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											
<b>Plant</b>																											

Активности с установленными KPI по подразделениям для достижения заводских целей

Zvezda Kultura

Обеспечение соблюдения требований законодательства и СЭП, соответствие, соблюдение и контроль антикоррупционной политики	количество несоответствий	0
Поддержание точности и соответствии со стандартами ISO 9001 качества и в срок.	количество задержек	0
Финансовое исполнение бюджета для каждого из ключевых направлений. Максимальное сокращение расходов при соблюдении функциональности и O&M.	срок	1 раз в квартал
Проведение структурного анализа изменений оборотного капитала, с фокусом на операционные мероприятия, проекты O&M.	срок	1 раз в квартал
Выполнение неиспользуемых частей бизнеса, анализ и разработка предложений для оптимизации	срок	
Возвращать ИМ ИКЕ, выявленные слабым местом	срок	
Поднять парк активов CSD для всех видов работ	срок	
Создать и структурный анализ CSD по кодовой структуре и натуральным единицам, разработать структуру и анализ	срок	
Автоматизация расчетов O&B/TOT	срок	
Оценить уровень выявлен стратегических рисков и мероприятий в рамках исполнения этих рисков	срок	TBD
Обеспечение активности в рамках проекта ERM в соответствии со сроками (середина декабря, учет и контроль расходов, анализ)	срок	TBD
Обеспечение активности в рамках IPO проекта в соответствии со сроками (середина декабря, учет и контроль расходов, анализ)	срок	TBD
Поддержка улучшений показателей EHS и систем подразделения	%	>97%
Поддержка улучшений показателей HSE и систем подразделения	%	100% (отсутствие инцидентов)

# Примеры показателей BSC.

CATEGORY	KPI	Unit	январь.22
Cash	FG days of Coverage	Inventory value (K€)	11 975
		3 months activity (K€)	42 210
		Current	26
	Bad Inventory (On Finished Goods)	Plan	30
		000' m² bad inventory	109
		Total 000' m² inventory	4 614
Quality	% of customer claims answered < 4 days	Current	2.4%
		Plan	4.9%
	Volume produced at A grade level (TA+TAA)	Current	4 860
		Plan	4 669
	Quality A Grade	Current	98.4%
		Plan	98.3%
	Number of total claims received	Current	28
	Number of total claims accepted	Current	9
	Customer Claims in Euros Accepted	Current	1
		Plan	3
	PPM (Sqm of claims received vs 1M of sqm sold)	Current	92%
		Plan	80%
Internal PPM (Sqm of claims received vs 1M of sqm)	Current	467	
	Plan	500	
Net sales department	Current	21	
	Plan	0	
Customer Claims Ratio on sales (%)	Current	12 188	
	Plan	10 472	
Manufacturing	OEE	Current	0,004%
		Plan	0,032%
	Production Productivity	Current	88,6%
		Plan	90,6%
	Global Yield	Current	117,3
		Plan	113,2
Global Yield	Current	95,1%	
	Plan	95,4%	

Возможность сравнивать их уровень между заводами Группы и оптимизировать процессы

Служат критериями оценки для мотивации работников

Показатели распределены по блокам и бизнес-единицам (персонал, финансы, клиентский сервис, производство, качество, запасы, энергия, выбросы, отходы и т.д.)

По каждому KPI установлено целевое значение

Все KPI ежемесячно загружаются в единую базу данных по группе (BITS), они доступны для всех

CATEGORY	KPI	Unit	январь.22
people development	Absenteeism	Current	3,7%
		Plan	3,0%
	Nb of total Head Count	Current	1 076
		Target	1 082
	Personal Costs per Net Sales	Current	12,8%
Finance	PAP Manufacturing	Plan	14,7%
		Actual	377,6
	Target PAP Manufacturing	Plan	478,2
	Industrial Variances (vs budget)	Actual	125,3
	Target Industrial Variances (vs budget)	Plan	0,0
	Industrial Variances (vs last year)	Actual	-302,3
	Target Industrial Variances (vs last year)	Plan	33,3
Customer service	Fill Rate C	Current	89,1%
		Plan	88,0%
	OTIF C	Current	92,2%
		Plan	94,1%
	OTIF S	Current	88,3%
		Plan	0,0%
OTIF M	Current	71,9%	
	Plan	75,1%	

# Примеры показателей BSC

Особый фокус на показатели, связанные с охраной окружающей среды

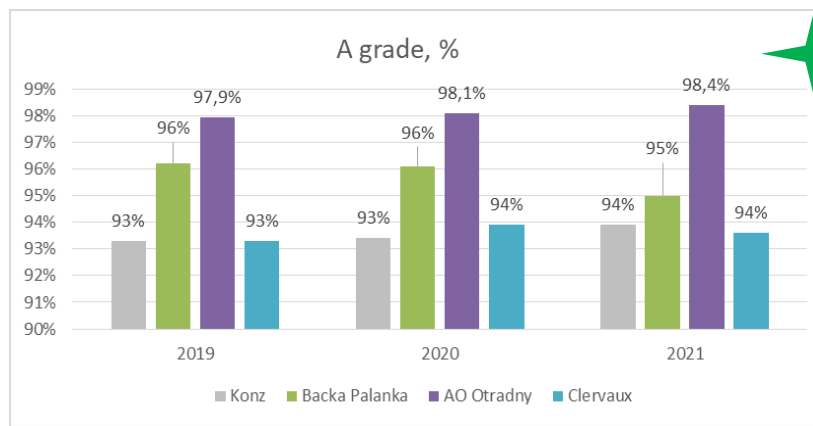
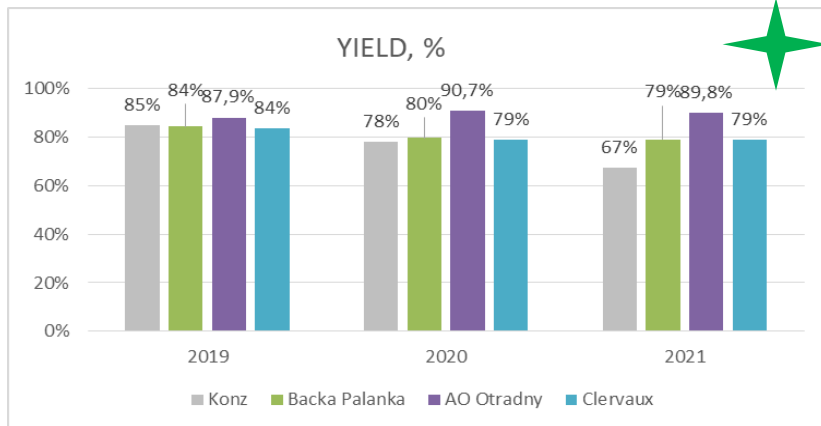
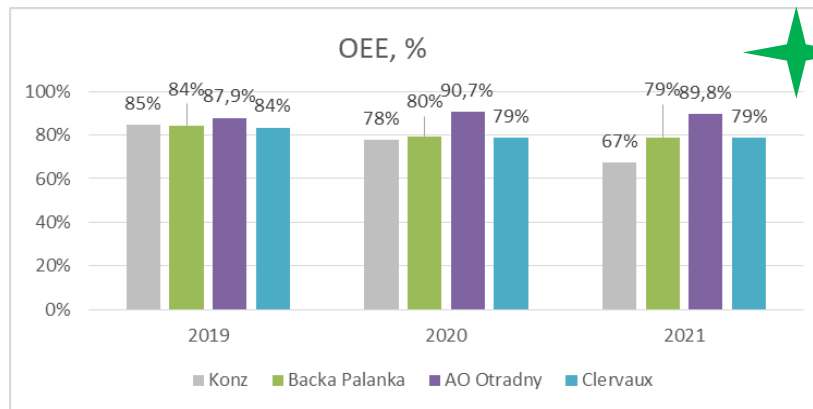
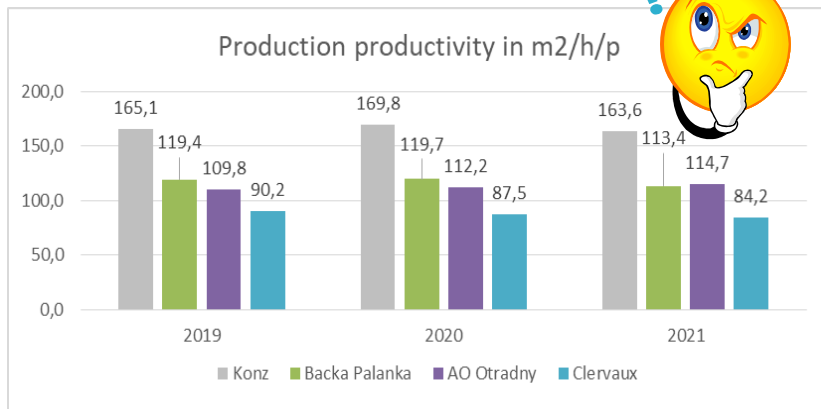
Production volume in thousands m <sup>2</sup>		Jan-22
		5 351,24
		GWh
		Jan-22
<b>ENERGY</b>	Electricity	Jan-22
	Total non renewable Energy consumption	24,3
	Total Renewable Energy consumption	2,9
	<b>Total Energy Consumption</b>	<b>27,2</b>
	non renewable Energy consumption (KWh/m <sup>2</sup> )	4,546
	Renewable Energy consumption (KWh/m <sup>2</sup> )	0,543
	<b>Energy Consumption (KWh/m<sup>2</sup>)</b>	<b>5,089</b>
	<b>Target Energy Consumption (KWh/m<sup>2</sup>)</b>	<b>5,190</b>
	non renewable Energy 12RM (KWh/m <sup>2</sup> )	4,546
	Renewable Energy 12RM (KWh/m <sup>2</sup> )	0,543
<b>Energy 12RM (KWh/m<sup>2</sup>)</b>	<b>5,089</b>	
<b>EMISSION</b>	Emissions from energy burn in Tons (g/m <sup>2</sup> )	Jan-22
		tons
	CO <sub>2</sub>	1711,44
	CO <sub>2</sub> Equivalent	3893,89
	<b>EMISSION</b>	<b>5605,322</b>
	<b>EMISSION (gr/m<sup>2</sup>)</b>	<b>1047,482</b>
	<b>EMISSION 12RM (g/m<sup>2</sup>)</b>	<b>1047,482</b>

Production volume in thousands m <sup>2</sup>		Jan-22	
		5 351,24	
<b>DISPOSED</b>	Waste sent to landfill	Non-hazardous waste	0
		Hazardous waste	102
		<b>Total</b>	<b>102</b>
		<i>Of which Total "Industrial" v</i>	<b>102</b>
	<b>TOTAL WASTE GENERATED</b>		102,240
<b>TOTAL WASTE GENERATED (gr/m<sup>2</sup>)</b>		19,106	
<b>TARGET TOTAL WASTE GENERATED (gr/m<sup>2</sup>)</b>		26,850	
<b>TOTAL WASTE 12RM (gr/m<sup>2</sup>)</b>		19,106	
<b>INTERNAL</b>	Post manufacturing own production	675,6	
	Post Manufacturing sold/given as secondary raw materials to be then	32,3	
	<b>TOTAL INTERNAL RECYCLING</b>	<b>32,3</b>	
<b>TOTAL INTERNAL RECYCLING (gr/m<sup>2</sup>)</b>		6,03	
<b>TOTAL INTERNAL RECYCLING 12RM</b>		6,03	
<b>EXTERNAL</b>	Non-hazardous waste external recovery		125,8
	Hazardous waste external recovery		60,8
	<b>TOTAL WASTE EXTERNAL RECOVERED</b>		<b>186,5</b>
	<b>TOTAL EXTERNAL RECYCLING (gr/m<sup>2</sup>)</b>		34,9
	<b>TOTAL WASTE EXTERNAL RECOVERED 12RM</b>		34,9

<b>WATER CONSUMPTION</b>	WATER CONSUMPTION		Jan-22
			m3
Groundwater	Production		488,00
	Civil usage		1462,00
	<b>Total</b>		<b>1950,00</b>
<b>TOTAL WATER CONSUMPTION</b>			<b>1950,00</b>
<b>PRODUCTION WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>0,09</b>
<b>CIVIL WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>0,27</b>
<b>TOTAL WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>0,36</b>
<b>TARGET PRODUCTION WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>1,00</b>
<b>TARGET CIVIL WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>1,00</b>
<b>TARGET TOTAL WATER (l/m<sup>2</sup>)</b>			<b>0,34</b>
<b>TOTAL WATER PRODUCTION 12RM</b>			0,09
<b>TOTAL WATER CIVIL 12RM</b>			0,27
<b>TOTAL WATER 12RM (l/m<sup>2</sup>)</b>			0,36

# Benchmark между заводами

Пример сравнения показателей между заводами



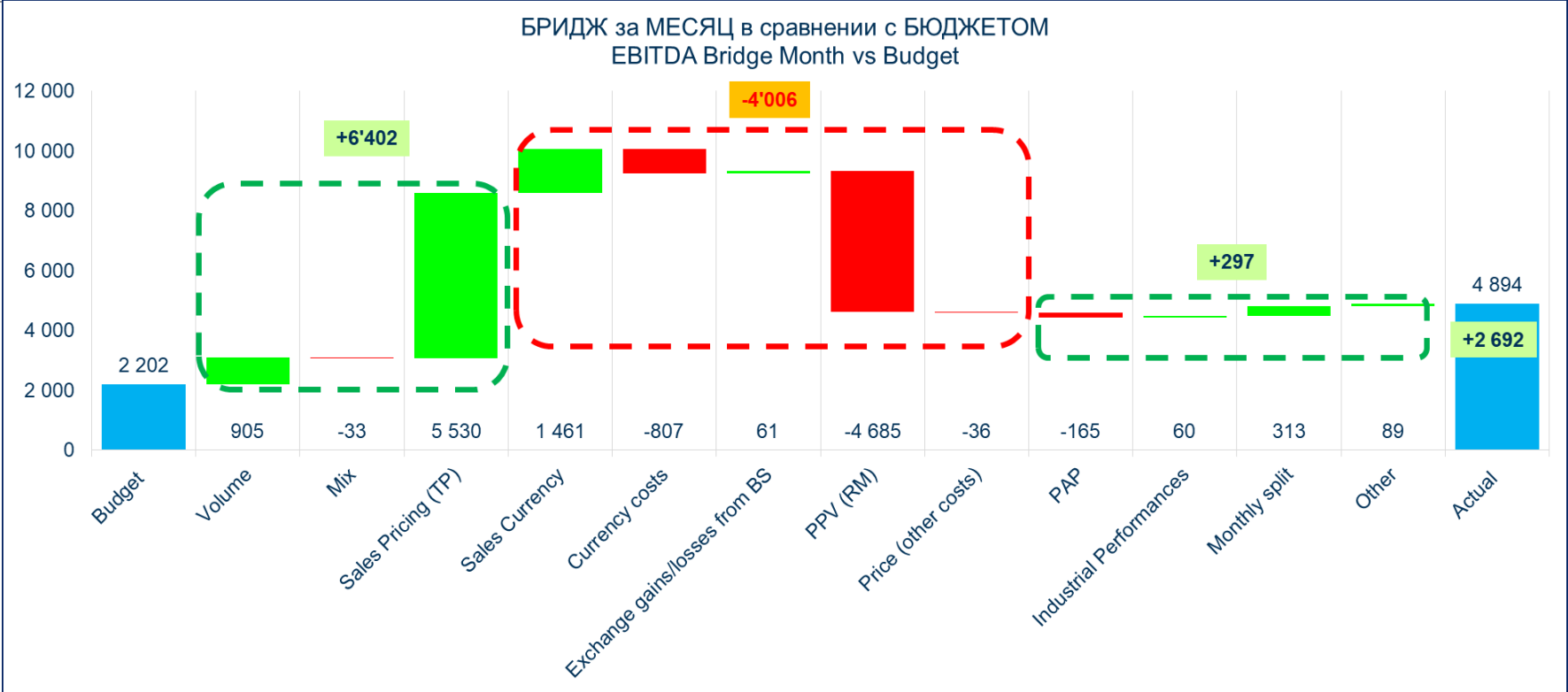
# Направления анализа и примеры инструментов, Bridge



# Примеры инструментов анализа, Bridge P&L

	% Variabl e	Budget	Volume / Mix			Price			Productivity			Other					Actual	Total Variance
			Volume	Added value var.	Mix from Entities	Price	Salary increases	Currency	PAP	Industrial variances / performanc	Effect of Crisis scenario	Depreciation	Non recurrin g item	Monthly Split	Line to line	Contingency		
Volumes sold (K.Sqm)		6 427	1 300														7 727	1 300
Volumes produced (K.Sqm)		4 515	1 297														5 812	1 297
FG Inventory variance (K.Sqm)		(1 912)	(3)														(1 915)	(3)
ASP (Gross/ External)		2,41		2,60	0,00		0,00									0,00	3,38	0,97
<b>Activity</b>		<b>15 476</b>	<b>3 482</b>		<b>138</b>	<b>5 530</b>		<b>1 461</b>		-							<b>26 088</b>	10 612
Material consumption	100%	(10 045)	(2 310)	-	(172)	(4 685)	-	(546)	(3)	(105)	-						(17 691)	(7 646)
% Activity		64,9%	0,3pt		0,4pt	4,3pt		-1,8pt	0,0pt	0,4pt							67,8%	2,9%
Direct personnel costs	62%	(932)	(260)	3	-	-	-	(76)	(6)	233							(1 014)	(82)
% Activity		6,0%	0,3pt	-0,0pt	-0,0pt	-1,4pt		0,0pt	0,0pt	-0,9pt							3,9%	-2,1%
Indirect personnel costs	0%	(373)	-	-	-	-	-	(21)	-	(59)							(290)	83
% Activity		2,4%	-0,4pt	-	-0,0pt	-0,4pt		-0,0pt	-	0,2pt							1,1%	-1,3%
Other production Costs	32%	(814)	(114)	2	-	(21)	-	(79)	(106)	55							(1 068)	(254)
Depreciation production		(736)	-	-	-	-	-	-	-	-							(768)	(32)
Gain/losses on FG in inventories		50	-	-	-	-	-	2	(50)	24							27	(23)
Variation of added value		(917)	-	128	-	-	-	(63)	-	-							(852)	65
Exchange gains/losses		-	-	-	-	-	-	61	-	-							61	61
Freight costs external	100%	(46)	(14)	-	-	(10)	-	(6)	-	-							(76)	(30)
% Activity		0,3%	0,0pt	-	-0,0pt	-0,0pt		0,0pt	-	-							0,3%	0,0%
Logistic costs - Personnel	50%	(106)	(11)	-	-	-	-	(11)	-	(9)							(132)	(26)
Logistic costs - Other	5%	(119)	(1)	-	-	(5)	-	1	-	(2)							(136)	(17)
<b>Gross Profit</b>		<b>1 438</b>	<b>772</b>	<b>133</b>	<b>(33)</b>	<b>809</b>		<b>722</b>	<b>(165)</b>	<b>138</b>							<b>4 148</b>	<b>2 710</b>
% Activity		9,3%	2,4pt	0,7pt	-0,3pt	0,6pt		2,1pt	-0,6pt	-0,1pt							15,9%	6,6%
Samples & displays - Other		(11)	-	-	-	-	-	(0)	-	8							(3)	8
Sales organisation - Other		(11)	-	-	-	-	-	(1)	-	1							(12)	(1)
<b>Total selling costs</b>		<b>(22)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>9</b>							<b>(16)</b>	<b>6</b>
% Activity		0,1%	-0,0pt	-	-0,0pt	-0,0pt		-0,0pt	-	-0,0pt							0,1%	-0,1%
R&D and Design - Personnel		(60)	-	-	-	-	-	(4)	-	(77)							(115)	(55)
R&D and Design - Other		(18)	-	-	-	-	-	(2)	-	(7)							(32)	(14)
Gain/losses on disposal		-	-	-	-	-	-	-	-	(1)							(1)	(1)
Other earning costs		4	-	-	-	-	-	-	-	(2)							2	(2)
Total depreciation in EBIT		(860)	-	-	-	-	-	-	-	-							(908)	(48)
<b>Adjusted EBITDA</b>		<b>2 202</b>	<b>772</b>	<b>133</b>	<b>(33)</b>	<b>809</b>		<b>715</b>	<b>(165)</b>	<b>60</b>							<b>4 894</b>	<b>2 692</b>
% Activity		14,2%	1,5pt	0,7pt	-0,3pt	-0,3pt		1,9pt	-0,6pt	-0,4pt							18,8%	4,5%

# Примеры инструментов анализа, Bridge EBITDA



---

**Спасибо**